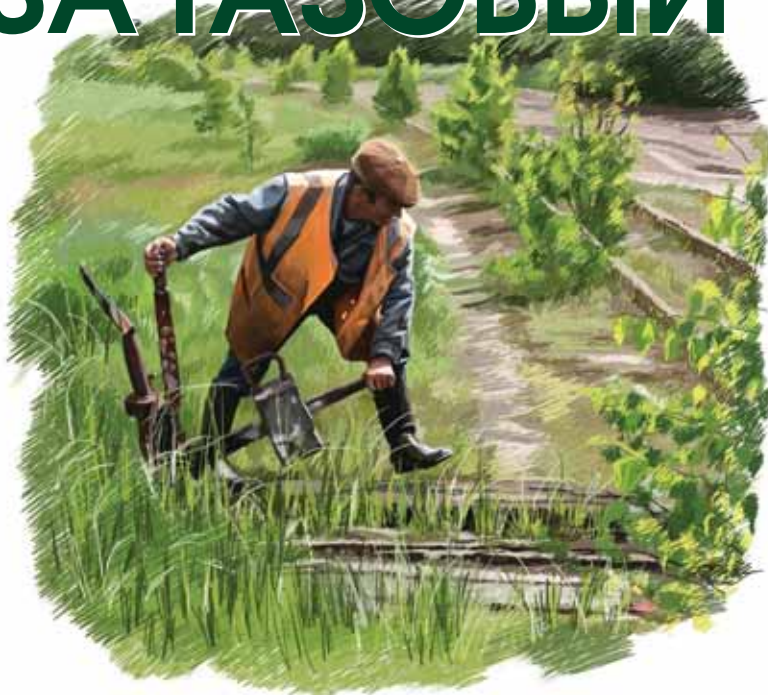


# КТО ОТВЕТИТ ЗА ГАЗОВЫЙ БАЗАР?

ВАЛЕРИЙ АНДРИАНОВ  
«Нефтегазовая Вертикаль»



Газовая реформа в стране явно буксует. Масла же в огонь добавил В.Путин, поручивший по итогам заседания Комиссии при Президенте РФ по вопросам ТЭК осенью прошлого года создать институт гарантирующего поставщика. Мол, данный механизм позволит повысить надежность поставок газа на внутренний рынок, особенно в пиковые периоды, и будет способствовать решению проблемы неплатежей. Но что такое гарантирующий поставщик и кто может выполнять его функции? С этим пытались разобраться участники круглого стола, организованного Аналити-

ческим центром при Правительстве РФ. Однако прийти к единой точке зрения так и не смогли. Одни видят в институте гарантирующего поставщика эффективный механизм развития региональных рынков и межтопливной конкуренции. Другие представляют его в роли некоего «крайнего», который будет отвечать за все косяки других игроков, снабжать население газом в случае срыва поставок, а взамен получать от государства какие-то преференции. Третьи же и вовсе отрицают необходимость создания подобных «гарантов». По их мнению, это может привести лишь к территориальному разделу и монополизации рынка. В качестве альтернативы данному процессу они предлагают развитие биржевой торговли, которая якобы способна избавить страну от угрозы дефицита «голубого топлива».

Но самый главный вопрос заключается в том, во что обойдется государству создание подобного института. Нетрудно предположить, что компании, наделенные статусом гарантирующего поставщика, захотят получить от властей изрядную порцию льгот и привилегий. Так, «Газпром» довольно четко обозначил свою позицию: он готов и впредь в одиночку отвечать за надежность газоснабжения в стране, но в качестве компенсации требует ускоренного роста тарифов на газ и его транспортировку. В свою очередь, независимые производители уже давно прямо заявляют, что они согласятся нести полную ответственность за внутренние поставки только в том случае, если их допустят к экспортной трубе. Правительство же наивно надеется и на елку влезть, и не уколоться. То есть не проводя масштабной газовой реформы, решить за счет гарантирующих поставщиков наболевшие проблемы неплатежей и газификации восточных регионов.

При такой разности интересов нововведение вряд ли будет способствовать наведению порядка в газовой сфере. Скорее оно станет поводом для нового раунда торгов между правительством и отраслевыми лоббистами и лишь отсрочит создание новой полноценной модели газового рынка. Кстати, этот вопрос «Вертикаль» задала экспертам рынка...

**К**ак отмечает Павел Завальный, председатель Комитета Госдумы по энергетике, газовая отрасль — неотъемлемая часть рыночной экономики и

ее функционирование должно определяться принципом конкуренции поставщиков. Так и происходит. Если еще 10–15 лет назад «Газпром» был абсолютным моно-

полистом по добыче газа и его реализации на внутреннем рынке, то теперь на долю независимых приходится около 35% производства «голубого топлива» и его по-



## НЕ ЖДУ НИЧЕГО ХОРОШЕГО...

**ДМИТРИЙ АДАМИДОВ**  
Независимый аналитик

Мне представляется, что сама по себе либерализация рынка газа в наших условиях большого смысла не имеет ни для отрасли, ни для потребителей. Какие-то выгоды из нее могут извлечь разве что независимые производители газа, но это не настолько острый для них вопрос. А для экономики в целом данная реформа, скорее всего, ничего хорошего не принесет.

**В отношении либерализации рынка газа нельзя сказать, что реформа сдерживается искусственно. Скорее, наоборот, она сама по себе искусственная**

В России уже был подобный опыт: либерализация рынка электроэнергетики, которая, по большому счету,

ничего кроме роста тарифов не дала, и либерализация ж/д транспорта, которая сейчас буксует по причине того, что управлять единой технологической системой нужно из единого центра, а либеральная модель этого обеспечить при всем желании не может. В результате и стоящие перед отраслью проблемы толком не решаются, и все преобразования в конечном итоге имеют цель лишний раз залезть в карман потребителя. Поэтому в отношении либерализации рынка газа нельзя сказать, что реформа сдерживается искусственно. Скорее, наоборот, она сама по себе искусственная и не учитывает ни технологических, ни географических, ни экономических реалий. Потому и буксует. Но политическое решение принято, поэтому реформе, видимо, так или иначе быть, и создание гарантирующих поставщиков, безусловно, можно считать первым этапом.

ставок отечественным потребителям. При этом они полностью взяли на себя газоснабжение отдельных регионов. Начал развиваться оптовый рынок газа. В прошлом году в ходе биржевых торгов было продано примерно 8 млрд м<sup>3</sup>.

Вместе с тем, как подчеркивает П.Завальный, процесс либерализации рынка газа искусственно сдерживается, сроки газовой реформы постоянно переносятся. Фактически основные нововведения намечены на период после 2020 г., а до того времени никаких активных шагов предприниматься не будет. Это обусловлено, прежде всего, непростой ситуацией в экономике и низкой платежеспособностью населения. В связи с этим неизбежен некий переходный этап.

В чем же суть этого этапа? Ответ на данный вопрос прост — в сохранении перекрестного субсидирования. Как известно, «Газпром» в течение многих лет поддерживал низкие цены для внутренних потребителей благодаря высоким доходам от экспорта. Но сегодня, когда доля «независимых» на отечественном рынке постоянно растет, возникает проблема компенсации их возможных потерь. Ведь в отличие от отечественного монополиста они

не имеют доступа к экспортной трубе. Поэтому неудивительно, что «Роснефть» и НОВАТЭК, соглашаясь взять на себя часть социальных функций «Газпрома», также начали претендовать на экспорт трубопроводного газа.

Кроме того, независимым компаниям предстоит взять на себя реконструкцию и расширение газотранспортной сети в своих «подопечных» регионах, чем раньше занимался только «Газпром». Соответственно, чтобы эта деятельность была для них экономически привлекательной, необходимы какие-то компенсирующие меры, те или иные преференции.

**Кто даст последнюю надежду?**

Таким образом, механизм гарантирующего поставщика нужен для того, чтобы, с одной стороны, определить обязанности новых игроков внутреннего рынка, а с другой — предоставить им соответствующие льготы. При этом он рассматривается исключительно как временная мера. После полной либерализации и установления равнодоходности между внутренними и внешними ценами необходимость в нем теоретически

отпадет сама собой. Но, как говорится, нет ничего более постоянного, чем временное. К примеру, при реформе электроэнергетики в качестве временной меры также был введен статус гарантирующего поставщика, который благополучно существует уже около 20 лет...

**Гарантирующие поставщики могут стать драйверами развития межтопливной конкуренции, при необходимости заменяя трубный газ СПГ, СУГ, мазутом или углем**

Но даже при решении этой «временной задачи» возникает больше вопросов, чем ответов.

**Процесс либерализации рынка газа искусственно сдерживается, сроки реформы переносятся. Станет ли создание гарантирующих поставщиков ее первым этапом?**

Дискуссия показала, что единодушия между экспертами нет практически ни по одному пункту. Прежде всего, каковы должны быть функции гарантирующих поставщиков?

Крайне скептическое отношение к идее гарантирующих поставщиков сложилось у представителей ФАС. Как справедливо отмечает Фатима Абаева, начальник отдела транспортировки газа, сам по себе термин «гарантирующий поставщик» является тавтологией. Ведь любой поставщик обязан гарантировать соблюдение условий заключенного им контракта.

Сегодня никто не может четко объяснить функции гарантирующего поставщика и, что самое страшное, оценить последствия введения данного института. Аналогии с электроэнергетикой тут не показательны, опыт данной отрасли можно считать скорее отрицательным. При отсутствии четко прописанных полномочий, прав и обязанностей гарантирующий поставщик может превратиться в монополиста.

По мнению Ф.Абаевой, проблема балансировки рынка, в том числе обеспечения доступа к магистральным и распределительным сетям, не может быть решена за счет введения гарантирующих поставщиков. Создание таких «гарантов» не поможет и борьбе с неплатежами. Эта проблема носит глубокий характер, и сегодня пути ее решения прорабатываются на государственном уровне — готовятся изменения нормативной базы, принимаются поручения на уровне правительства РФ и администраций субъектов Федерации. Поэтому ФАС выступает против создания такого института. Он будет лишь мешать естественно складывающемуся балансу спроса и предложения.

Но что такое «естественный баланс» и существует ли он в природе? Как иронизирует П.Завальный, естественным путем складывается не рынок, а базар. Суть базарных отношений в том, что сегодня товар есть, а завтра нет. И от этого скачут цены. А на цивилизованном рынке должно быть не менее пяти поставщиков. В газовой же отрасли их, по большому счету, всего три — все те же «Газпром», НОВАТЭК и «Роснефть». И поэтому необходимо, чтобы у каждого региона были твердые гарантии поставок, хотя бы на переходный период, до окончательной либерализации газового рынка. К тому же ФАС никогда ранее не выступала против наличия гарантирующих поставщиков в электроэнергетике, хотя там действуют сотни производителей и имеется серьезная конкуренция. Почему же тогда более уязвимому газовому рынку отказывают в наличие аналогичного института?

Некоторые эксперты видят альтернативу в развитии биржевой торговли. Как отмечает Александр Петров, исполнительный директор по рынку газа ЗАО «СПбМТСБ», адепты идеи гарантирующего поставщика ссылаются на то, что в России нет рынка и неразвита биржа. Но это не так. Сегодня любой потребитель в любое время может приобрести газ на бирже по ценам значительно ниже регулируемых. И если происходит сбой поставок по каким-то технологическим или экономическим причинам, то недостающие объемы можно буквально в тот же день купить на торгах. Ибо на бирже всегда имеется профицит «голубого топлива».

Зачем же тогда нужен институт гарантирующего поставщика? Лишь для того, чтобы заморозить существующую ныне систему неплатежей. Вместо того чтобы бороться с ними рыночными методами, государство назначает крайнего, готового нести убытки взамен на какие-то преференции. По мнению А.Петрова, такой подход может остановить развитие системы газоснабжения в стране на 10–20 лет, то есть на целое поколение.

Впрочем, идея защиты наиболее социально уязвимых слоев населения (пенсионеров, инвалидов, лиц с низкими доходами, многодетных и т.д.) вполне здравая. Даже в благополучной Великобритании, которая в начале 2000-х годов проводила газовую реформу, были зафиксированы случаи гибели пенсионеров из-за переохлаждения в своих домах, после чего там была разработана система мер по предотвращению подобных трагедий. Поэтому и в России надо задуматься о том, как избежать жертв в процессе либерализации газового рынка.

Но надо ли для этого вводить институт гарантирующих поставщиков, которые будут обеспечивать перекрестное субсидирование целых регионов? К примеру, на Северном Кавказе из-за неплатежей газовые компании теряют до 15–17 млрд руб. в год. Надо ли признавать весь Кавказ «социально уязвимым регионом» и назначать ему гарантирующего поставщика? Не проще ли работать с конкретными потребителями, при необходимости компенсируя им затраты на приобретение газа по рыночным ценам?

Более того, как подчеркивает А.Петров, создавать институт гарантирующих поставщиков до того как утверждена общая концепция развития рынка, несколько странно. Несмотря на большую дискуссию по поводу данного документа, пока не удалось даже приблизиться к его обоснованному научному содержанию.

Но к идее замены гарантирующего поставщика на биржевые механизмы многие относятся весьма скептически. Как отмечает Вячеслав Кулагин, начальник Центра изучения мировых энергетических рынков Института энергетических исследований РАН, биржа не может служить спасательным кругом для газового рынка. Даже в Европе с ее развитой системой газовой торговли каждая страна обязана иметь гарантирующего поставщика. Он принимает на себя обязательства других компаний, которые обанкротились или по каким-то причинам ушли с рынка. А также обеспечивает те регионы, в которых никто не захотел работать.

В свою очередь, Алексей Гривач, заместитель директора Фонда национальной энергетической безопасности, отмечает, что в случае сбоя поставок в том или ином регионе цены на бирже сразу же взлетят вверх. И кто тогда компенсирует убытки компании, вынужденной приобретать дорогое сырье для выполнения своих обязательств перед населением?

По мнению П.Завального, каждый регион должен иметь своего гарантирующего поставщика, чтобы было с кем строить перспективные планы, развивать газификацию, расширять транс-

портную систему и т.д. При этом данные поставщики должны обладать свободой маневра. Их задача — обеспечить тот иной субъект РФ топливом, а каким именно это уже их проблема. К

примеру, сейчас активно развивается рынок малотоннажного СПГ и, возможно, некоторые регионы или муниципальные образования будет выгоднее снабжать именно сжиженным газом.





## НУЖНА БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНАЯ СХЕМА

**ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВ**

Начальник аналитического отдела ИГ «УНИВЕР»

Гарантирующие поставщики могли бы стать драйверами развития межтопливной конкуренции, но тогда надо вести речь не о гарантирующих поставщиках применительно к газоснабжению, а именно о единой энергокомпании, скорее всего, региональной, которая будет обеспечивать потребителей всеми видами конечной энергии. Такая структура, была бы, возможно, интересна, но это принципиально иная схема образования всей энергоинфраструктуры страны — в ближайшее время ее реализация просто невероятна.

В свою очередь, размер такой компании-гаранта должен быть сопоставим с размерами рынка гарантируемого объема. Таким образом, можно выступать гарантирующим поставщиком даже и для небольшого потребителя (стандартная ситуация договорных отношений), неся риски штрафов за невыполнение гарантии и имея некую премию в цене, оплачивающую статус и расходы гаранта. В значительной мере это реализовано в биржевой торговле, в том числе и поставочными сырьевыми контрактами.

ФАС следует опасаться монополизации внутреннего рынка, но скорее лишь в том случае, если гарантирующий поставщик будет становиться транзитной прокладкой для реализации сырья или получит возможность за счет госсубсидий (платы за статус) осущестлять демпинг, вытесняя иных игроков или пользуясь преимущественным доступом к транспортным мощностям.

«Газпром» готов и далее играть роль единственного гарантирующего поставщика, но взамен требует ускорить рост газовых тарифов: тарифы внутри России действительно в разы ниже европейских: по конечной стоимости для потребителей с учетом девальвации цены отличаются в 10–12 раз и более (50 евро против 500/тыс. м<sup>3</sup>), при-

чем население в России платит меньше промышленности, в то время как в Европе — наоборот. Похожая, хотя и не настолько, ситуация с транспортировкой, т.е. формально основания для роста тарифов есть и, видимо, после 2018–2019 г. сдерживать это движение уже не будут в той степени, как это делается сейчас.

Введение гарантирующих поставщиков не решит проблему неплатежей, а лишь заморозит ее на десятилетия вперед: проблема неплатежей редко решается за счет отраслевых решений, часто здесь имеет место смесь неэффективного хозяйствования и/или разного рода злоупотреблений. Примеров в электросетевом хозяйстве весьма много в этой связи, и часто проблемы имеют ярко выраженный территориальный характер.

### **Критерий эффективности рынка: увеличение числа отраслевых игроков и повышение гибкости торговли и мобильности в движениях потоков газа**

Выполнение президентского поручения может стать не первым шагом к газовой реформе, а стартом очередного раунда лоббистских войн: лоббизм в любом случае имеет место при решении подобных вопросов, даже в самом факте инициирования такой схемы он может присутствовать. Плохого в этом самого по себе нет — важно в борьбе лоббистских групп прийти к более эффективной схеме.

На наш взгляд, в текущих условиях одним из критериев эффективности может быть создание такого механизма, который неизбежно приведет к увеличению числа отраслевых игроков и повышению гибкости торговли и мобильности в движениях потоков газа.

Нельзя забывать и о СУГ, которые также могут служить основой для газификации отдельных населенных пунктов. В конце концов, в последнее время в некоторых регионах мазут стал дешевле трубопроводного газа. И если его поставка на ТЭЦ будет более эффективной, то почему нет. Излишняя увлеченность «голубым топливом» убивает и угольную отрасль, возродить которую будет практически невозможно. Сейчас многие страны, в том числе и европейские, имеют значительную долю угля в своем энергобалансе. Почему Россия от него добровольно отказывается?

Если в европейском энергобалансе газ занимает всего 25%, то в России на «голубое топливо» приходится 52%, а в европейской части страны — 70–80%. Очень плохо, что все яйца сложили в одну корзину. Поэтому задача гарантирующего поставщика создать гибкую систему обеспечения регионов энергоресурсами на основе межтопливной конкуренции.

С этим категорически не согласен Минэнерго. Как отмечает Александр Gladkov, директор департамента добычи и транспортировки нефти и газа, предлагаемая П.Завальным схема связана

с большими рисками. Допустим, та или иная компания «забрала» себе какой-либо регион. Но не исключено, что через какое-то время там накопится большой объем

### **Минэнерго видит в гарантирующих поставщиках инструмент латания дыр, проделанных в рынке другими безответственными игроками**

неплатежей. Будет ли компания по-прежнему нести свое бремя или предпочтет свернуть деятельность и уйти? Если она выберет



## КАРТИНА С ПОЗИЦИИ ГОСУДАРСТВА БЛАГОСТНАЯ

**АЛЕКСЕЙ БЕЛОГОРЬЕВ**

Заместитель директора по энергетическому направлению Института энергетики и финансов

Я бы начал издавека. Введение института гарантирующего поставщика — некий элемент реформирования газовой отрасли. Государство решается на серьезные реформы только в ответ на насущные вызовы, значимые для него. На внутреннем рынке газа таких вызовов сейчас объективно нет.

**Институт гарантирующего поставщика — попытка в круговороте полумер найти компромисс, против которого хотя бы никто особо не возражал**

Поясню. Дефицит предложения не виден даже за горизонтом. Регулируемые цены, что бы ни заявлял «Газпром», обеспечивают минимальную норму рентабельности для поставщиков, оставаясь при этом не особо

**Искать в нем глубинный смысл — дело неблагодарное. Здесь важен не результат — он то как раз никому не ведом, а сам процесс, как имитация действия**

обременительными для потребителей. Худо-бедно развивается биржевая торговля. Крупных сбоев в газоснабжении не фиксируется. Газификация как-то идет.

Внутренний спрос, конечно, падает, но в силу макроэкономических, а не отраслевых причин. Растут неплатежи, но это опять же не отраслевой вопрос, тем более что он имеет отчетливо региональную привязку. То, что независимые теснят «Газпром», — даже хорошо, ФАС может предъявить всем рост конкуренции.

В общем, картина с позиции государства благостная. Правда, есть государственный интерес к росту налогообложения добычи газа, однако при условии плавного его характера на фоне избытка предложения острой потребности в реформировании это тоже не создает.

Вызовы, которые действительно беспокоят государство, связаны не с внутренним рынком, а с экспортом. Монополия на экспорт по-прежнему добротнo выполняет основную функцию — цены «Газпрома» в Европе остаются в целом выше спотовых (на \$10–30/тыс. м<sup>3</sup>, по данным на май). Однако дается это ценой кризиса спроса, кон-

ца и края которому, несмотря на локальный оптимизм 2016 г., не видно.

Совершенно тупиковая ситуация и с Третьей газовой директивой: что бы «Газпром» ни делал, в ее прокрустово ложе он не впишется. Все это бьет и по торговому балансу, и по перспективным доходам бюджета, и по геополитическим расчетам. Стучится в дверь и формируемый общий рынок газа ЕАЭС, который, по меньшей мере, ломает сложившиеся схемы поставок газа в страны союза.

Поэтому любые реформы в газовой отрасли, если таковые случатся в ближайшие годы (что отнюдь не факт), будут в конечном счете направлены на монополизацию экспорта. Институт гарантирующего поставщика в этой повозке — пристяжная, а не коренная лошадь.

При этом все же понимают, что организационная и регуляторная среда газовой отрасли столь архаична, что дерни за одну ниточку — затрясется всё здание. Поэтому государство допускает для себя лишь точечные нововведения где-то на отраслевой периферии, не затрагивающие ее сердцевину.

Можно частично либерализовать экспорт СПГ, но нельзя трогать трубопроводные поставки. Нужно развивать биржевое ценообразование, но нельзя покушаться на регулируемые цены. Есть, конечно, ФАС, которая по должности делает иногда смелые заявления, но такова ее роль. И уж конечно, неизбежна трубопроводная монополия «Газпрома».

Сам же институт гарантирующего поставщика — попытка в этом круговороте полумер найти компромисс, который не то чтобы всех устроил, но против которого хотя бы никто особо не возражал. Искать в нем глубинный смысл — дело неблагодарное. Здесь важен не результат (он то как раз никому не ведом), а сам процесс как имитация действия.

Ценность этого института — в боковом движении. Он не оспаривает ни монополизм «Газпрома», ни благие мечтания независимых, ни апатию потребителей, ни отсутствие государственного целеустремления. Вместо ветшающей фактической монополии «Газпрома» в зоне ЕСГ предлагается создать чуть менее 70 крепких мини-монопольей по числу субъектов Федерации.

Независимые получают в этом пироге 10–15% регионов в обмен (возможно) на частичное перераспределение экспортной выручки. Что от этого выиграют потребители и как это все вяжется с построением устойчивой, долгосрочной модели рынка, вопросы, на которые никто не ждет ответов, поскольку они риторические...

второй вариант, то кто будет обеспечивать поставки газа потребителям, пока не появится новый желающий? Именно та организация, которая подставит пле-

чо, и должна считаться гарантирующим поставщиком.

Перебои поставок могут возникнуть не только в результате ухода с рынка той или иной ком-

пании, но и вследствие, например, неожиданно холодной зимы или различных технологических причин. И та организация, которая готова поставить незаплани-



## К РЫНОЧНЫМ ОТНОШЕНИЯМ РОССИЯ НЕ ГОТОВА...

**СЕРГЕЙ ГОРНОВ**

Зав. отделом экономической политики,  
научный редактор Международной  
Интернет-газеты ДИАЛОГ.ru

Среди российских ведомств и газовых компаний этот вопрос остается дискуссионным. По нашему мнению, да, в перспективе и в идеале (а я надеюсь, будущее у российского НГК будет светлым и прекрасным), этот вопрос должны регулировать рыночные механизмы конкуренции, соотношение спроса и предложения, как этого хотела бы ФАС.

Но сегодня, как бы ни хотелось (и если оглянуться вокруг), страна и экономика не готовы к чисто рыночным отношениям и реальной конкуренции. Нужна регулирующая роль государства, но не для грубого вмешательства, а для направления к этому пути, государственно-частное партнерство.

### Сегодня, как бы ни хотелось, страна и экономика не готовы к чисто рыночным отношениям и реальной конкуренции

Поэтому можно согласиться с мнением председателя Комитета Госдумы по энергетике Павла Завального, что введение статуса гарантирующего поставщика газа вполне резонно на переходный период. «Газпром» и другие поставщики газа («Роснефть» и НОВАТЭК) могут разделить регионы, и пусть гарантируют. По мере развития и формирования рыночных отношений в газовой отрасли ситуация постепенно будет переходить в цивилизованное русло. Надеюсь на это, хотя, конечно, надо запастись терпением.

И стоит еще напомнить, что у регионов России действительно есть особенности. Быть может в некоторых районах эффективней уголь (например, в Кемерово), в других — жидкое топливо, а где-то будет уместнее СПГ или вообще ветряки.

рованные объемы газа, и должна, по мнению А.Гладкова, получить статус гарантирующего поставщика. Правда, другие эксперты отмечали, что Минэнерго путает два понятия — гарантирующий поставщик и так называемый поставщик последней надежды (данный институт также существует в ряде стран).

Исходя из разного понимания роли гарантирующего поставщика формируются и разные требования к нему. Как полагает П.Завальный, в каждом регионе должен быть один такой гарант. На первом этапе этими функциями можно наделить те компании, которые уже реально работают на рынке, то есть «Газпром», НОВАТЭК и «Роснефть». Если впослед-

ствии другие компании (например ЛУКОЙЛ) захотят взять на себя соответствующие обязательства по газоснабжению регионов, то и они могут быть включены в список.

Более того, такой статус могут получить не только добывающие, но и сбытовые предприятия. Главное, чтобы они располагали контрактами на приобретение необходимых объемов «голубого топлива». К примеру, компания, желающая стать гарантирующим поставщиком, может обратиться к тому же «Газпрому» и «забрать» у него тот или иной регион. То есть, выкупать у монополиста определенные объемы газа, а потом самостоятельно распределять его среди потребителей. По мнению депутата, концерн будет только рад та-

кой помощи, при условии наличия банковских гарантий своих оптовых поставок.

### Кто может стать «гарантом»? Только компания, обладающая резервными мощностями, или любая, заключившая договор на оптовые закупки газа?

Минэнерго же полагает, что гарантирующий поставщик должен быть обеспечен собственными запасами газа и соответствующей транспортной инфраструктурой. Кроме того, у него должны иметься резервные мощности, которые позволяют обеспечить стабильные поставки газа в случае остановки основных месторождений (своих или других поставщиков). То есть он должен постоянно иметь под рукой готовые к разработке, но не эксплуатируемые месторождения, а также пустые, но готовые к заполнению трубы! Безусловно, содержание такого резерва обойдется недешево. И поэтому гарантирующие поставщики должны взамен получать те или иные преференции.

### ФАС опасается, что создание гарантирующих поставщиков приведет к разделу и монополизации внутреннего рынка

По сути, под предлагаемые Минэнерго критерии сегодня подпадает только одна компания — сам «Газпром». У него, вследствие падения спроса на газ в Европе, имеется избыток резервных

### Может ли биржа стать альтернативой гарантирующим поставщикам? Или же развитие биржевых торгов превратит рынок в базар?

мощностей, да и вся газотранспортная инфраструктура в стране в его полном распоряжении. Теоретически в отдельных регионах такой статус могли бы получить те же НОВАТЭК и «Роснефть». Но для этого им придется переводить в горячий резерв уже действующие или подготовленные к разра-



## УЗАКОНИТЬ ВСЕ ЛЬГОТЫ И ПРЕФЕРЕНЦИИ «ГАЗПРОМА»

**АЛЕКСЕЙ КАЛАЧЕВ**

Эксперт-аналитик АО «ФИНАМ»

Наличие у «Газпрома» монополии на транспортировку газа неизбежно превращает его во всеобщего гарантирующего поставщика. Поэтому вся затея с гарантирующими поставщиками — это всего лишь повод для того, чтобы систематизировать и узаконить все льготы и преференции «Газпрома».

### Радикальным решением было бы выделение всей газотранспортной системы из «Газпрома» по типу «Транснефти»

Ситуация была бы иной, если бы своевременно была проведена реформа «Газпрома» по типу реформы РАО «ЕЭС». Она планировалась в конце 1990-х, но после смены руководства страны и «Газпрома» от нее отказались.

В нынешних условиях радикальным решением проблемы безальтернативности естественной монополии «Газпрома» было бы выделение всей газотранспортной системы из «Газпрома», становящегося в этом случае пусть крупнейшей, но лишь одной из газодобывающих компаний, и оформление ее по типу «Транснефти» в отдельную, принадлежащую госу-

дарству корпорацию. А может быть и несколько, если разделить внутреннюю распределительную сеть и внешние газопроводы.

В этих условиях потребители могли бы законтраговывать необходимые объемы газа у производителей, которые закачивают его в ГТС, оплачивать их и выбирать из ГТС по мере необходимости. Вот вам и конкуренция продавца, и конкуренция покупателя. Газотранспортная система, монополия по определению, должна принадлежать государству, которое регулирует тарифы на прокачку и подключение. Она должна существовать и развиваться за счет платежей за хранение и прокачку газа, получаемых от поставщиков и потребителей.

Как вариант, могут существовать еще и сбытовые компании «последней мили», арендующие конечные участки ГТС или строящие альтернативные каналы от магистральных сетей до потребителя. Вот они бы и могли конкурировать за статус гарантирующих поставщиков. Кроме того, могли бы строиться и частные хранилища-резервуары, почему нет?

Проблема неплатежей в такой системе должна решаться так же, как она решается в энергосистеме — посредством судов и путем банкротства злостных неплательщиков. Такой подход мне кажется рациональным и потому реалистичным, хотя и звучит нереально. Но уж такие времена...

ботке месторождения. И практически никаких шансов нет у сбытовых организаций, торгующих чужим газом и использующих чужую инфраструктуру. Чтобы соответствовать заданным критериям, им пришлось бы заранее покупать и где-то постоянно хранить достаточно крупные объемы сырья. Несомненно, это будет экономически бессмысленно.

### «Газпром» готов и далее играть роль единственного гарантирующего поставщика, но взамен требует ускорить рост газовых тарифов

Иными словами, в институт гарантирующего поставщика (по версии Минэнерго) может поступить только один абитуриент — «Газпром». Но он и так сегодня фактически выполняет эти функции. Зачем тогда огород горо-

дить? Именно этот вопрос задавали многие участники дискуссии.

### «Газпрому» опять мало льгот?

А что думают по поводу идеи гарантирующего поставщика те, к кому она относится в первую очередь, — газодобывающие компании? Как подчеркивает Валерий Голубев, зампред правления «Газпрома», концерн де-факто выполняет данную функцию на протяжении уже многих десятилетий. Но у него остается все меньше возможностей нести это бремя. Так, из-за падения мировых нефтяных котировок стоимость газа на европейском рынке приблизилась к себестоимости его поставок. И сегодня доходы от экспорта не обеспечивают перекрестное субсидирование для газификации таких отделенных регионов, как, например, Иркутская

область или Камчатка. Фактически «Газпром», выполняющий функции гарантирующего поставщика, все больше и больше продает газ себе в убыток.

В результате, как признает В.Голубев, инвестиционная программа «Газпрома» на 2016 г. уже испытывает проблемы. Между тем концерн несет огромные расходы, связанные с расширением системы магистральных трубопроводов, причем не только ориентированных на экспорт, но и призванных обеспечить внутренний рынок. В частности, тот же газопровод Бованенково–Ухта строится вовсе не для заполнения «Северного потока», как это принято думать, а в первую очередь для надежного снабжения газом Европейской части РФ. Да и «Сила Сибири» во многом нацелена на удовлетворение внутренних потребностей. Хотя сегодня спрос на газ в Восточной Сибири невелик,





## НА ПУТИ К ГАЗОВОМУ ТУПИКУ...

**АНДРЕЙ КИНЯКИН**

Партнер Akteon Strategy Consulting

Институт гарантирующего поставщика — отсрочка создания новой полноценной модели газового рынка? На мой взгляд, именно так. Причем считаю, что фактически единственным заинтересованным лицом в данном случае выступает государство. Педалью идеи введения института гарантирующего поставщика, оно пытается убить сразу двух зайцев: обеспечить бесперебойность газовых поставок и энергетическую безопасность в целом, сохранить действенный контроль над бюджетообразующей отраслью, навесив на нее дополнительную социальную функцию, а заодно обеспечив стабильность налоговых поступлений в бюджет.

Однако введение института гарантирующего поставщика (что, на мой взгляд, весьма неслучайно в предвыборный период) в том виде, в котором это предлагается сделать, фактически приведет к консервации наблюдающихся на протяжении многих лет на отечественном газовом рынке негативных тенденций.

Речь в данном случае идет о непрозрачности тарификации на газовом рынке, поддержании режима искусственных преференций для некоторых участников рынка, что способствует дальнейшему снижению их экономической эффективности, а также, по большому счету, устранению тех немногих рыночных механизмов, которые есть.

В перспективе это может завести газовый рынок в окончательный тупик. В условиях, когда внутренний газовый рынок у нас остается низкорентабельным, программа газификации восточных регионов идет, мягко говоря, ни шатко ни валко, а кроме того, существует проблема неплатежей — даже крупные игроки, такие как «Газпром», могут в ближайшее время столкнуться с большими трудностями.

И это, в свою очередь, создаст дополнительную головную боль для государства в виде выделения дополнительных средств на субсидирование поставок газа (читай: финансовую поддержку компаний газового сектора) или проведение непопулярных мер в виде по-

вышения тарифов на газ для населения до более-менее экономически обоснованного уровня.

Для того чтобы этого избежать, необходимо заниматься реальным реформированием газового рынка. И первым шагом в этом направлении могло бы стать создание общего национального газового рынка (объединение его внешней и внутренней составляющих), предполагающего равный доступ всех участников к ЕСГ, а также либерализацию экспорта.

### **Введение такого института фактически приведет к консервации негативных тенденций на отечественном газовом рынке**

Последнее, кстати, стало бы заметным мотиватором для независимых газопроизводителей, которые в настоящее время в массе своей также не горят желанием брать на себя дополнительную социальную функцию гарантирующих поставщиков.

### **Для того, чтобы этого избежать, необходимо заниматься реальным реформированием газового рынка**

К сожалению, в настоящее время перспективы осуществления реформы по либерализации газового рынка, которая уже давно перезрела, не особо просматриваются.

Впрочем, я все же допускаю, что она в итоге произойдет — если описанный выше сценарий с тупиком для газовой отрасли все же реализуется. И государство будет вынуждено уступить и начать проводить либерализацию газового рынка, чтобы избежать окончательной катастрофы.

Все-таки не надо забывать, что характерная черта нашей ментальности — героически преодолевать трудности, которые мы сами же себе создаем.

всего около 5 млрд м<sup>3</sup> в год, но в более отдаленной перспективе он может существенно возрасти.

Поскольку баланс потребления газа в России сегодня никак не регулируется, «Газпром» фактически обязан удовлетворять все заявки потенциальных покупателей. Но, как признает представитель концерна, из-за отсутствия экономической целесообразно-

сти компания вынуждена зачастую уклоняться от исполнения функций гарантирующего поставщика. К примеру, она не может подвести газопровод к Саянску (Иркутская область), где планируется создание газохимических мощностей.

Приходится отказывать также бизнесменам, которые хотят создать мощности для производства

метанола с целью его дальнейшей поставки в Китай. Ведь если для самих потребителей данные проекты сулят немалую прибыль, то для «Газпрома» они чреватые убытками, которые не восполнит никакое перекрестное субсидирование. Иными словами, концерн уже сейчас не в полной мере способен выполнять свои обязанности гарантирующего поставщика,





## СУТЬ ПРОБЛЕМЫ ОСТАВЛЕНА ЗА БОРТОМ

**МИХАИЛ КРУТИХИН**

Старший аналитик RusEnergy

Споры идут не о том, как гарантировать газоснабжение потребителям, а о форме и материале удавки, которой душат в России газовый рынок. Президентское распоряжение явно рассчитано на

### **Президентское распоряжение явно рассчитано на сохранение монопольного статуса для «Газпрома»**

сохранение монопольного статуса для «Газпрома» — наследника госплановских традиций. Вариации сцена-

риев исходят из разных предложений о всевозможных «закрепленных» статусах для «Роснефти» и НОВАТЭКа. О территориальных монополистах.

Суть проблемы оставлена за бортом. Интересы потребителей в том, чтобы иметь возможность выбирать поставщика газа, как это успешно делается в развитых странах, где есть здоровая конкуренция. Необходимо вывести за рамки предлагаемых схем всю газотранспортную инфраструктуру, сделав ее такой же госкомпанией, как «Транснефть» в нефтяном секторе. И ввести систему контрактов с поставщиками.

которые возлагает на него действующее законодательство.

А что будет дальше? Представитель концерна предупреждает: надежность газотранспортной системы под угрозой. В случае какой-либо аварии запасов газа та ТЭЦ в лучшем случае хватит на

### **Введение гарантирующих поставщиков не решит проблему неплатежей, а лишь заморозит ее на десятилетия вперед**

три дня, а на некоторых станциях их и вовсе нет. Пока что «Газпром» в целом способен обеспечить альтернативные схемы поставок. Но до поры до времени. Если нынешняя ситуация сохранится, то энергетическая безопасность страны может оказаться под угрозой.

### **Затея с гарантирующими поставщиками это всего лишь повод для того, чтобы систематизировать и узаконить все льготы и преференции «Газпрома»?**

Что же делать? Быть может, наделение «независимых» функциями «гарантов» поможет снять часть бремени с самого «Газпрома»? Вряд ли. Так, тот же НОВАТЭК — частная компания, действующая в рамках гражданского законодательства. И никакие выдуманные статусы не заставят ее



## О ГАЗОВОМ БАЗАРЕ

**БАТРБЕК КУСОВ**

Ведущий инженер Северо-Кавказского отделения ИГЕМ РАН, к.г.-м.н., член-корр. РАЕН

Начнем с ответа на вопрос в заголовке: «Кто ответит за газовый базар?» Никто. В последние десятилетия в России к ответу призывают только протестующих против антинародной экономической политики, проводимой правительством. Их, протестующих, всегда ждет «болотное дело» и «басманный суд».

Сам факт идеи создания института гарантирующего поставщика, исходящей от президента страны, говорит о том, что в стране никто ничего не гарантирует. Народ об этом знает давно. И в такой ситуации пытаться создать институт гарантирующего поставщика касательно только газа равносильно попытке заменить в телеге одно колесо реактивным двигателем.

### **Попытка создать институт гарантирующего поставщика только газа равносильна попытке заменить в телеге одно колесо реактивным двигателем**

Изумляет «скромная» и «бескорыстная» инициатива «Газпрома», требующего ускоренного роста тарифов на газ и его транспортировку взамен на согласие остаться главным «гарантирующим» поставщиком. Нет никаких сомнений в том, что «Газпром» немедленно реализует «ускоренно-гарантированный» рост тарифов на газ и его транспортировку, затянув окончательно удавку на шее россиян. А может, это к лучшему, ведь 17-й год уже на носу...

действовать вопреки своим коммерческим интересам.

Стоит ли надеяться на биржу и развитие рыночных отношений?

Тоже едва ли. «Учитывая российские просторы, менталитет и экономическую ситуацию, государству придется еще долго регулиро-

вать вопросы, связанные с газовым рынком, и включать инструменты перекрестного субсидирования», — полагает В.Голубев.

Какой же из этого вывод? С одной стороны, «Газпрому» суждено остаться единственным подлинным гарантирующим поставщиком. С другой — для того чтобы он справился с этой задачей, ему нужна государственная поддержка. Казалось бы, куда уж больше? Как отмечали участники дискуссии, наше «национальное достояние» и так пользуется всеми мыслимыми и немыслимыми льготами, начиная от бесконкурсного получения лицензий и кончая чуть ли не полным освобождением от налогов в восточных регионах.

Впрочем, зампред правления недвусмысленно дает понять, что именно нужно для того, чтобы «Газпром» сохранил свою роль «всеобщего гаранта». Главная обида концерна на правительство заключается в крайне низких темпах роста тарифов на газ и на его транспортировку. Так, в нынешнем году они должны увеличиться всего на 2%, в то время как инфляция, по самым оптимистичным оценкам, превысит 7% (а, скорее всего, будет выражена двухзначной цифрой).

«Если тарифы не будут адекватно меняться, это приведет к сокращению геологоразведки, уменьшению ресурсной базы и добычи. То есть к снижению энергобезопасности. Необходимо также поддержание существующей газотранспортной системы. Ведь она стареет, требуется замена отдельных участков, систем автоматики, газораспределительных станций. То есть, существенные инвестиции нужны даже для существующей газотранспортной системы, не говоря даже о наращивании ее мощностей... Если будет снижена надежность ЕСГ, то мы не сможем предоставлять транспортные услуги независимым производителям... Не будет источников финансирования — не будет возможности продолжать газификацию. Сейчас ее уровень составляет 63–64%, это абсолютно недостаточно», — сетует В.Голубев.

Таким образом, вырисовывается простая схема. Правитель-

ство соглашается ускорить динамику повышения тарифов, а «Газпром» подтверждает свои долгосрочные гарантии надежного газоснабжения всей страны. Вот вам и решение проблемы гарантирующего поставщика. Правда, в данном случае придется забыть о развитии внутреннего газового рынка. Ведь расширение доли независимых в последние годы обеспечивалось во многом за счет сдерживания роста тарифов на транспортировку.

В свою очередь, увеличение стоимости газа для населения приведет к дальнейшему росту неплатежей. То есть, все основные проблемы отрасли усугубятся, но зато «Газпром» получит определенную инвестиционную подпитку, которая позволит еще годами не менять сложившуюся систему газового рынка.

При всей незаmysловатости данной схемы, Минэнерго ее, судя по всему, поддерживает. Вспомним: сформулированные А.Гладковым критерии гарантирующего поставщика как будто специально «пошиты» для «Газпрома». Но зачем тогда награждать монополиста тем статусом, который у него и так есть? Здесь также отгадка проста. Как неоднократно подчеркивал в ходе дискуссии представитель Минэнерго, сегодня все преференции и льготы «Газпрома» разрознены и порой неофициальны. Иногда он пользуется ими не по закону, а «по понятиям» (например, при получении лицензий без конкурсов и аукционов). А введение института гарантирующего поставщика позволило бы собрать все эти «плюшки» в одну корзину и придать им законное основание. Говоря словами профессора Преображенского, «Газпром» получил бы «окончательную бумажку», подтверждающую все его привилегии. Вот такая у нас главная ближайшая цель газовой реформы.

### **Независимые не рвутся в «гаранты»**

А нужны ли эти игры в «гарантирующего поставщика» независимым производителям газа? Тоже не особо. Как отметит Олег Иванов, директор департамента

планирования, управления эффективностью и развития газового бизнеса «Роснефти», в зоне действия ЕСГ наблюдается большой профицит газа и поэтому угрозы поставок там практически не существует. Неоднократно

### **«Роснефть» и НОВАТЭК больше уповают на развитие рыночных механизмов, чем на систему гарантирующих поставщиков. Но от доступа к экспортной трубе не откажутся**

упоминавшаяся участниками дискуссии гипотетическая ситуация, когда та или иная компания отказывается от газоснабжения целого региона, на практике маловероятна. Еще не было прецедентов, чтобы недропользователь закрыл вентиль на месторождении и ушел из бизнеса. Да, существуют сложности, связанные с неплатежами. Но попытайтесь решить эту проблему за счет гарантирующего поставщика, значит лишь усугублять ее.

### **Выполнение президентского поручения может стать не первым шагом к газовой реформе, а стартом очередного раунда лоббистских войн**

На востоке России ситуация иная, там ряд регионов действительно испытывает трудности с газоснабжением. Но эту проблему уже не первый год пытаются решить на государственном уровне. Принята амбициозная Восточная программа, в рамках которой «Газпром», как уже отмечалось, получил широчайший набор льгот и преференций. И если это не помогло, то стоит ли надеяться, что положение дел поменяется благодаря появлению института гарантирующего поставщика? Разве что государство будет выделять «гаранту» прямые субсидии из бюджета (поскольку другие механизмы поддержки уже испробованы).

В то же время «Газпром» может поймать себя в ловушку. Если сегодня, как признал В.Голубев, концерну удается уклоняться от участия в наиболее невыгодных



## ГАРАНТИРУЮЩИЙ ПОСТАВЩИК? ЭНЕРГОСНАБЖАЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ!

**ИГОРЬ НАСИРОВ**

Директор по развитию бизнеса ThyssenKrupp Industrial Solutions RUS

Гордиев узел газовых отношений, бесспорно, является самым сложным и противоречивым за последние 25 лет. Разрубить этот узел нельзя, так как наиболее болезненно это отразится на потребителях газа (как на гражданах России, так и на промышленных предприятиях). Попытки развязать его через создание различных обществ, союзов, координа-

### От временного формата «гарантирующий поставщик» целесообразно перейти к формату «энергоснабжающая организация»

торов, биржевых площадок, локальных соглашений и прочее не привели к желаемым результатам.

«Газпром» и другие недропользователи, добывающие газ, а также растущий лагерь поставщиков/трейдеров газа мобилизуют свои лоббистские ресурсы для переформатирования газовых отношений в своих ин-

### Нужны решения для повышения привлекательности и развития внутреннего рынка. Нужно создать конкурентный спрос и создать добавочную стоимость

тересах. Инициатива переноса положений ФЗ от 26 марта 2003 года №35-ФЗ «Об электроэнергетике» на газ выглядит, как неплохой временный компромисс. Понятно, что нормативная база энергетики мало применима к газовой отрасли. Но сегодня целесообразно не критиковать авторов, а проработать дальнейшие шаги.

Среднесрочные и долгосрочные алгоритмы надо разработать с позиций потребителей газа: населения России, промышленных предприятий глубокой переработки газа, предприятий, использующих газ в качестве топлива, экспорта.

проектах газификации на востоке, то в новом качестве он уже не сможет этого делать. А значит, его убытки только возрастут. Впрочем, как отмечает О.Иванов, в восточных регионах можно осуществить пилотный проект по ведению гарантирующего поставщика и посмотреть, что из этого получится.

В целом же газовой отрасли нужны не «гаранты», а эффективные механизмы рыночного разви-

тия, которые позволят более рентабельно добывать и реализовывать «голубое топливо». Как подчеркивает представитель «Роснефти», сегодня в стране имеется всего три крупных игрока вовсе не потому, что другие компании не хотят производить и продавать газ. Просто нормативные условия функционирования отрасли не успевают за темпами развития рынка и внешней среды. «С точки зрения государственного регули-

рования мы застыли в положении десятилетней давности, хотя с тех пор в газовой промышленности все кардинально изменилось», — отмечает О.Иванов.

Одно из препятствий на пути развития рынка — система доступа к подземным хранилищам газа. Формально система одинакова для всех игроков, но процедура получения такого доступа для всех разная. Если у предприятий «Газпрома» она занимает сутки,

Ключевым должно стать слово «снабжение». То есть от временного формата «гарантирующий поставщик» целесообразно перейти к формату «энергоснабжающая организация». Подразумеваем, что в периметре энергоснабжающей организации будет и газоснабжающая. Нормативно-правовая база должна уравнивать права и обязанности мультиэнергетических компаний, которые действительно являются гарантами снабжения энергией в широком смысле (природный газ, пропан-бутан, электричество, уголь, мазут, дизельное топливо).

Нужны решения для повышения привлекательности и развития внутреннего рынка, например, дотирование потребителя через господдержку подключения, выделения лимитов, инвестирования в инфраструктуру и включения механизмов государственно-частного партнерства.

Нужно создать конкурентный спрос и создать добавочную стоимость. Производство удобрений (карбамида и пр.), метанола с дальнейшим переходом в химию, с формированием и поддержкой независимых компаний, выглядит перспективным.

В целом развитие глубокой переработки метана, этана, пропана и бутана делает возможным создание целой высокоэффективной отрасли потребителей газа и производителей высокомаржинальной и конкурентной продукции.

Например, удобрений в России и СНГ используется 30 кг/га, в Европе 150 и США 100 кг/га, что является отличной перспективой и роста эффективности производства сельхозпродукции, и наращивания внутреннего потребления газа, и создания конкуренции внутри России, и повышения конкурентоспособности России на внешнем рынке.

Для того чтобы повысить ВВП на одинаковую величину, нужно или продать дополнительно 10 млрд м<sup>3</sup> газа, или построить один завод по производству удобрений, который, в свою очередь, будет потреблять газ и еще повышать ВВП.

то для независимых растягивается на месяцы.

Поэтому надо двигать вперед рынок, в частности, совершенствовать систему биржевой торговли, делать ее более привлекательной. Сегодня целый ряд компаний вынужден продавать свой газ «Газпрому» потому, что у них нет альтернативы. Торговля газом — слишком сложный для этих компаний бизнес. И именно биржа создает для них такую альтернативу. Только рыночные механизмы, а не институт гарантирующих поставщиков, позволит избежать сбоев в системе газоснабжения.


«Если мы будем постепенно приводить условия существования нашей отрасли к текущей ситуации, а не замораживать их в том виде, в каком они были 10–20 лет назад, то многие проблемы снимутся, появятся новые производители и компании, готовые вкладывать инвестиции в отрасль», — резюмирует О.Иванов.

Олег Марковский, начальник управления маркетинга газа НОВА-

ТЭКа, также отмечает, что вопрос о гарантирующем поставщике нельзя вырывать из контекста общей газовой реформы. Прежде всего, надо определить ориентиры развития отрасли в целом. Сегодня НОВАТЭК в своих «подопечных» регионах несет 100%-ные обязательства по поставкам газа. Он оплачивает транспортировку и хранение тех объемов, за счет которых покрывается сезонная неравномерность потребления. Благодаря этому не существует проблем, связанных с пиковыми нагрузками. Иными словами, де-факто компания уже является гарантирующим поставщиком. Поэтому формальные регалии ей не нужны. Вместе с тем, введение каких-либо новых требований к гарантирующим поставщикам (напомним, Минэнерго предлагает обязать их содержать резервные мощности) приведет к потере ресурсов для развития и негативно отразится на процессе газоснабжения регионов.

Таким образом, среди ведущих игроков отрасли нет не-

только единого понимания, что же такое гарантирующий поставщик, но и желания экспериментировать по этому поводу. Но президентское поручение выполнять придется. И хорошо, если все сведется к очередной «раздаче слонов», то есть к формальному присваиванию уже действующим игрокам статуса гарантирующего поставщика в тех регионах, где они и так успешно работают.

Хуже, если данная идея станет удобным поводом для лоббирования интересов тех или иных участников рынка. Например, ширмой для получения очередной порции льгот «Газпромом», права на экспорт независимыми или введения «газового оброка» на основных недропользователей в пользу восточных регионов. В этом случае создание института гарантирующего поставщика не только не станет прелюдией к полноценной газовой реформе, но и отодвинет ее осуществление на неопределенный срок. 

Президенту  
ПАО АНК «Башнефть»  
Корсику А.А.

## Уважаемый Александр Леонидович!

Примите сердечные поздравления с юбилеем от ГК «Миррико» и от меня лично.

Вы возглавляете инновационную компанию с богатой историей, достижения которой вдохновляют и управленцев, и коллективы предприятий.

В Ваш юбилей, Александр Леонидович, хочется, чтобы не меньшим вдохновением был наполнен каждый Ваш день.

Пусть все Ваши решения оборачиваются успехами для Вас и ПАО АНК «Башнефть».

Желаю крепкого здоровья, надежного окружения, реализации всех поставленных целей и исполнения заветных желаний.



С уважением,  
генеральный директор  
ГК «Миррико»  
**И.А. Мальных**



**МИРРИКО**  
ГРУППА КОМПАНИЙ