
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИСТОРИЯ РОССИИ

«...НЕ ОКАЗАЛОСЬ СВОЕГО ЧЕРНОМЫРДИНА»: РОЛЬ ЛИЧНОСТИ В РАЗВИТИИ НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ПОСТСОВЕТСКОЙ ИСТОРИИ

М.В. Славкина

Союз нефтепромышленников России
Советник Президента
Дегтярный пер., 9, Москва, Россия, 125009

Статья посвящена анализу основных тенденций в развитии отечественного нефтегазового комплекса в конце 1980-х – начале 2000-х гг. Автор выявила и подвергла анализу две разные модели адаптации нефтяной и газовой отраслей при переходе к рыночной экономике. В выборе этих моделей развития интегративную роль сыграли руководители отраслей, обеспечив формирование специфики развития этих секторов промышленности.

Ключевые слова: Россия, рыночная экономика, нефтегазовый комплекс, В.С. Черномырдин, вертикально интегрированные нефтяные компании.

Нефтяная и газовая промышленность сыграла важную роль в индустриальном развитии как послевоенного СССР, так и постсоветской России. Отечественный нефтегазовый комплекс сформировался во второй половине XX столетия, когда к нефтяной составляющей, ведущей начало с середины XIX в., «присоединилась» газовая индустрия в современном ее смысле (знаковым событием здесь является строительство первого магистрального газопровода Саратов–Москва в 1944–1946 гг.). Особую цельность НГК продемонстрировал в 1960–1970-е гг., когда нефтяная и газовая отрасли решали единую народнохозяйственную задачу при освоении месторождений Западной Сибири, а в институциональном аспекте характеризовались идентичными хозяйственными связями и управленческими структурами.

В этой связи сформировалось представление о высокой степени сходства развития этих отраслей. Сложился специальный термин – нефтегазовый комплекс, под которым традиционно понимается единая промышленная

система, обеспечивающая разведку, добычу, транспортировку и переработку углеводородов – нефти и газа. Действительно, не вызывают сомнения следующие «объединяющие» положения:

- 1) специфика природного объекта (нефтяные, газовые, газонефтяные, нефтегазоконденсатные месторождения);
- 2) высокая степень идентичности географии производства;
- 3) сходство многих технологических процессов;
- 4) способность стать основой экспортной ориентации экономики;
- 5) институциональное родство, то есть наличие сходных организационных форм и управленческих механизмов.

Однако, как показало последнее десятилетие XX в., само единство НГК обладает существенной долей условности. С конца 1980-х гг. нефтяная и газовая составляющие комплекса продемонстрировали, что могут иметь совершенно разные судьбы и приходиться к совершенно разным результатам. Пути эволюции нефтяной и газовой индустрии имели свою важную специфику и на разных этапах формирования новой экономической системы в нашей стране в 1990-х и 2000-х гг. играли различную роль. Наиболее существенным фактором этой специфики оказались особенности отраслевого менеджмента и личности управленцев высшего звена.

В конце 1980-х гг. Советский Союз охватил глубокий экономический кризис. Он усугублялся тем, что страна уже прочно зависела от экспортных доходов нефти и газа (именно валютные поступления от продажи углеводородов обеспечивали колоссальные закупки продовольствия и товаров широкого потребления), и любое их уменьшение (рис. 1) болезненно сказывалось на жизни 280-миллионного населения СССР. В то же время еще с начала 1980-х гг. год за годом снижались мировые цены на энергоносители, и особенно резкий спад наметился в 1986 г. (рис. 2).

Кроме того, начавшаяся весной 1985 г. антиалкогольная кампания и внедрение в отечественную экономику незрелых и экономически опасных форм хозрасчета немедленно привели к резкому взлету инфляции и, при бездействии государственных финансовых институтов, – к разрушению денежной системы СССР. Не менее отрицательную роль сыграло принятие Закона «О государственном предприятии (объединении)», установившем выборность директорского корпуса (с 1 января 1988 г.) и вызвавшем дезорганизацию работы предприятий и целых отраслей.

За короткое время традиционные для советской системы механизмы управления экономикой были полностью разрушены. Административно-командные методы в условиях всеобщего падения хозяйственной дисциплины перестали работать, а новых рычагов еще не было. Положение ухудшалось с каждым годом. Страна вползала в неуправляемый экономический кризис. Заложниками этого кризиса в полной мере стал вместе с другими секторами промышленности и нефтегазовый комплекс страны. Однако отвечали на эти вызовы нефтяная и газовая составляющие НГК по-разному.

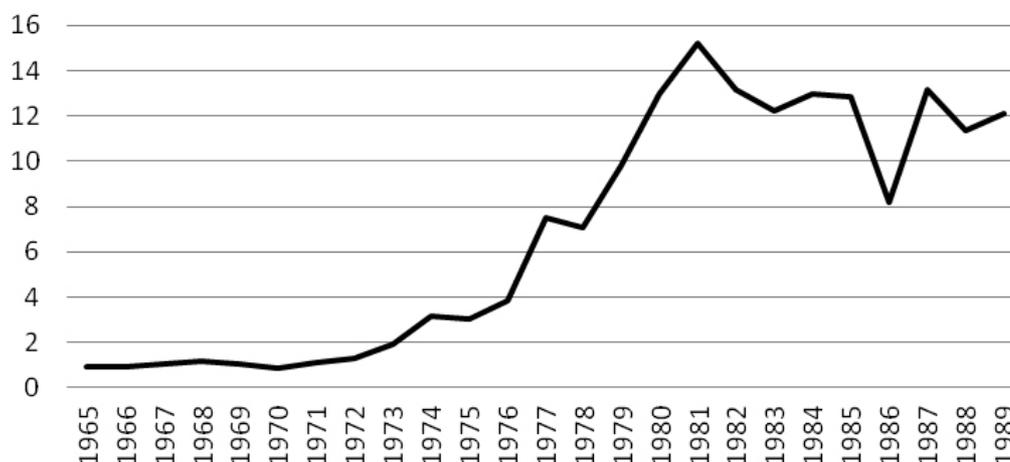


Рис. 1. Нефтяной экспорт в долларовую зону, млрд долл.

Подсч. по: Внешняя торговля СССР в 1965 г. – М., 1966. – С. 27, 70, 71; Внешняя торговля СССР в 1967 г. – М., 1968. – С. 26; Внешняя торговля СССР в 1969 г. – М., 1970. – С. 25; Внешняя торговля СССР в 1971 г. – М., 1972. – С. 27; Внешняя торговля СССР в 1973 г. – М., 1974. – С. 27; Внешняя торговля СССР в 1975 г. – М., 1976. – С. 26; Внешняя торговля СССР в 1977 г. – М., 1978. – С. 25; Внешняя торговля СССР в 1979 г. – М., 1980. – С. 25; Народное хозяйство СССР в 1988 г. – М., 1989. – С. 637; Народное хозяйство СССР в 1990 г. – М., 1991. – С. 645; Статистический ежегодник. Страны – члены СЭВ в 1970 г. – М., 1971. – С. 362, 366, 370, 374, 378, 386; Статистический ежегодник. Страны – члены СЭВ в 1974 г. – М., 1975. – С. 346, 355, 363, 366, 370, 377, 382, 396; Статистический ежегодник. Страны – члены СЭВ в 1977 г. – М., 1978. – С. 338, 347, 355, 358, 362, 369, 374, 388; Статистический ежегодник. Страны – члены СЭВ в 1980 г. – М., 1981. – С. 357, 365, 368, 369, 372, 379, 384, 397; Статистический ежегодник. Страны – члены СЭВ в 1984 г. – М., 1985. – С. 319, 327, 330, 334, 341, 346, 358, 359.

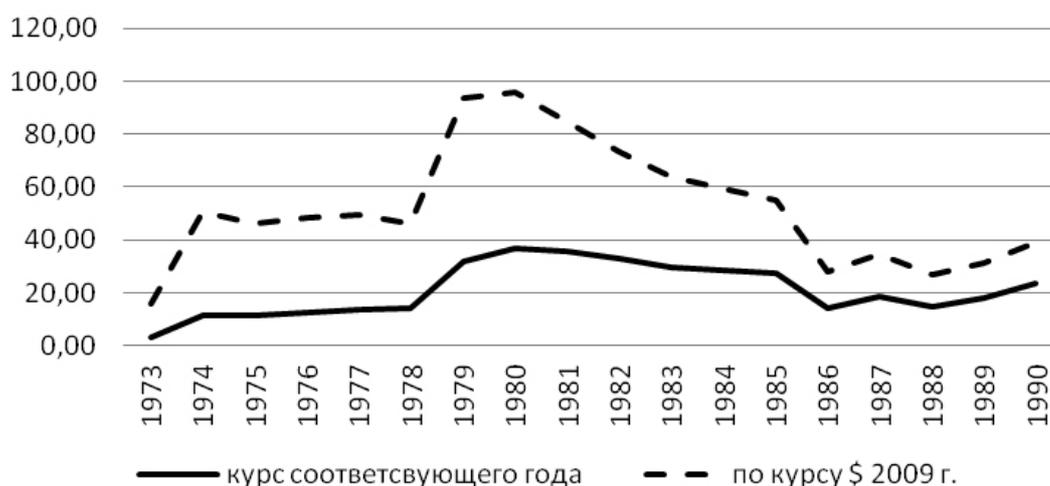


Рис. 2. Динамика цен на нефть (Brent), долл./баррель

Источник: Oil: Production – tonnes (from 1965) // BP Statistical Review of World Energy June 2011 // BP Global: Сайт British Petroleum // <http://www.bp.com/statisticalreview>.

Бурные события конца 1980-х – начала 1990-х гг. еще раз подняли дискуссионный вопрос о роли личности в истории вообще и о роли личности в истории промышленности в частности. Ключевой фигурой для понимания развития газовой промышленности последних двух десятилетий является Виктор Степанович Черномырдин (1938–2010). В 1985 г. именно его, профессионала, в прошлом директора Оренбургского газоперерабатывающего завода, инструктора отдела тяжелой промышленности ЦК КПСС, начальника Главтюменгазпрома, назначили Министром газовой промышленности СССР. Принятое кадровое решение оказалось для отрасли судьбоносным. В 1989 г. Черномырдин добился по тем временам невероятного – Министерство газовой промышленности СССР было преобразовано в государственный концерн «Газпром». Что это означало для отрасли и зачем это нужно было успешному министру Черномырдину?

В.С. Черномырдин неоднократно повторял: «упустим отрасль – упустим страну» (1). О своих усилиях, направленных на исправление положения, он рассказывал: «В то время вышел Закон о государственном предприятии. Самое дорогое – кадры – оказались под угрозой. Директоров снимали, назначали. При этом у министра хоть и были права, но ограниченные. Я не мог, например, снять и назначить начальника Главка в министерстве. Это была номенклатура Совмина и ЦК. Экономика рушилась на глазах. Чтобы сохраниться, мы нуждались в самостоятельности. Вот я и решил преобразовать министерство в компанию. Тогда я и предположить не мог, что Советский Союз развалится. Мы начали заниматься проработкой вопроса в 1987 г., а зеленый свет нам дали в 1989 г. Решающим, конечно, был 1988 год» (2).

Поначалу идея В.С. Черномырдина вызывала полное отторжение. «Сначала надо мной посмеивались, – рассказывал Виктор Степанович, – Н.И. Рыжков никак не мог понять, что я делаю: “Так ты же тогда не будешь членом Правительства! Ты же всего лишишься! И ты согласен?” Я отвечал: “Не то что согласен, я прошу об этом! Примите решение!”»(3).

Хорошо запомнил В.С. Черномырдин и свой доклад на Президиуме Совета Министров СССР: «...докладывал я меньше часа. В мертвой тишине. Для всех было дико: человек добровольно уходит из союзных министров, берет на себя и инициативу, и всю полноту ответственности за все... Закончил я выступление, вокруг – перешептывание, недоумение... И тут слово взяла Александра Павловна Бирюкова, зампред Совмина, курировавшая легкую промышленность. И сказала примерно следующее: “Я тут выслушала все, что сейчас докладывал министр, и ничего не поняла. Но хочу сказать – а почему бы и не попробовать? Все это в духе перестройки хозяйственного механизма страны, чего мы боимся? И чем рискуем? Ничем. Черномырдина все мы хорошо знаем, претензий к нему никогда никаких не было. Пусть попробует. Если что – да мы с него голову снимем! И все вернем на свои места”. Все как-то сразу разрядилось... Решение было принято. Нас отпустили в “вольное плавание”. И мы организовали на базе Министерства газо-

вой промышленности концерн «Газпром». Образовали правление концерна; концерн был стопроцентно государственным; меня на собрании избрали председателем правления» (4).

Фактически еще в рамках административно-командной системы газовой сумели создать структуру принципиально иного, рыночного типа, тем самым подготовив отрасль к будущим рыночным преобразованиям. При этом главным было то, что отрасль сохраняла единое управление и оставалась «в руках государства». Этого не изменили и последующие реформы, трансформировавшие концерн в акционерное общество. 5 ноября 1992 г. Президент России Б.Н. Ельцин подписал Указ о преобразовании государственного концерна «Газпром» в РАО «Газпром», а 17 февраля 1993 г. РАО «Газпром» было учреждено Постановлением Совета Министров – Правительства РФ. Компания стала важнейшим элементом отечественного фондового рынка, крупнейшим акционерным обществом в России. Сейчас общее число акционеров компании – более 500 тыс. Государство остается собственником контрольного пакета акций «Газпрома» – 50,002% (5).

В эпоху начавшихся рыночных преобразований принятое решение сохранения государственного контроля над газовой отраслью в лице единой мощной компании-монополиста воспринималось неоднозначно. В 1990-е гг. о судьбе газовой промышленности вообще и Газпрома в частности шла напряженная дискуссия. Одна группа политиков и специалистов (среди них В.С. Черномырдин, в 1992–1998 гг. возглавлявший Правительство РФ, патриарх отечественного нефтегазового комплекса Н.К. Байбаков, директор института проблем нефти и газа РАН академик А.Н. Дмитриевский) настаивала на развитии отрасли как единого целого. Их аргументы – наличие суперпротяженной газотранспортной системы, задачи освоения северных месторождений, заведомо очевидные социальные обременения газовой индустрии, призванной обеспечить тепло и свет для широких слоев народа, независимо от платежеспособности потребителя во время всеобщей хозяйственной анархии.

Другая группа лиц (следует отметить особую активность одного из лидеров младореформаторов Б.Е. Немцова) придерживалась диаметрально противоположной точки зрения, в основе которой лежала идея разделения газотранспортной системы и добывающих предприятий, которые в свою очередь должны были превратиться в независимых и конкурирующих производителей. Главным обоснованием подобного подхода считались прозрачность деятельности хозяйствующих субъектов и гарантированный доступ к трубопроводной системе всех потенциальных независимых производителей. При этом вопрос о социальных обязательствах Газпрома не рассматривался.

Особенно напряженная ситуация в противоборстве двух точек зрения сложилась в марте–августе 1998 г., когда В.С. Черномырдин был отстранен от должности Председателя Правительством РФ и в руководстве страны стал прорабатываться вариант разделения Газпрома на ряд самостоятельных предприятий. Однако активная общественная позиция противников подоб-

ного решения (6) в сочетании с назначением на пост премьер-министра Правительства РФ Е.М. Примакова и его заместителя Ю.Д. Маслюкова обеспечили сохранение «черномырдинского» курса развития отечественной газовой промышленности.

По мнению самого В.С. Черномырдина, именно сохранение Газпрома как единого целого позволили газовой отрасли при переходе к рыночной экономике в отличие от многих других секторов экономики избежать обвального падения производства и обеспечить в целом стабильную динамику основных производственных показателей.

Так, если добыча газа в стране в 1991 г. составляла 582 млрд куб. м, то в 2001 г. снизилась лишь на 10% и составила 526,2 млрд куб. м. По экспорту газа снижение было более существенным, что скорее связано со снижением спроса на российский газ у традиционных покупателей стран СНГ, нежели с производственными возможностями страны как экспортера.

В 1991 г. поставки газа за рубеж составляли 246,8 млрд куб. м., а к 2001 г. снизились на 26,7% до уровня 180,9 млрд куб. м (7). При этом стабильная работа газовой индустрии играла роль своего рода стабилизатора отечественной экономики.

С одной стороны, выполняя экспортные обязательства, Газпром обеспечивал финансовые поступления в российский бюджет. С другой стороны, в условиях неплатежей и заниженных цен компания, снабжая газом население и отечественные предприятия, выполняла важнейшие социальные функции, удерживая российскую экономику от энергетической катастрофы. По некоторым расчетам, в 1993–1997 гг. уровень оплаты поставленного на внутренний рынок природного газа находился в интервале от 49 до 60% положенных платежей (включая зачет материальными ресурсами), при этом оплата в денежной форме не превышала 10% (а в отдельные годы, например, в 1995 г. составляла около 7%) (8). В своих воспоминаниях В.С. Черномырдин обратил внимание на еще один аспект: «В 1990-е гг., когда возглавлял правительство – нашу экономику, экономику России – спасали, прежде всего, отрасли топливно-энергетического комплекса. Мы могли брать кредиты под гарантии их работы» (9).

Сегодня, в начале XXI в., газовая промышленность демонстрирует положительный тренд добычи и экспорта газа и реализует крупномасштабные проекты. Так, в 2008 г., в последний предкризисный год, добыча газа превысила 600 млрд т., а экспорт газа составила 195,4 млрд т. (310,1 млрд долл.) (рис. 3).

При этом важно отметить, в последние годы в России начал развиваться рынок независимых производителей газа (то, о чем постоянно говорят сторонники идеи разделения Газпрома). По итогам 2008 г. на их долю пришлось порядка 8,6% общей газодобычи (самым крупным независимым производителем считается ОАО «Новатэк» с добычей 30,9 млрд куб. м, что составляет 5,1% общероссийской добычи «голубого топлива») (10).

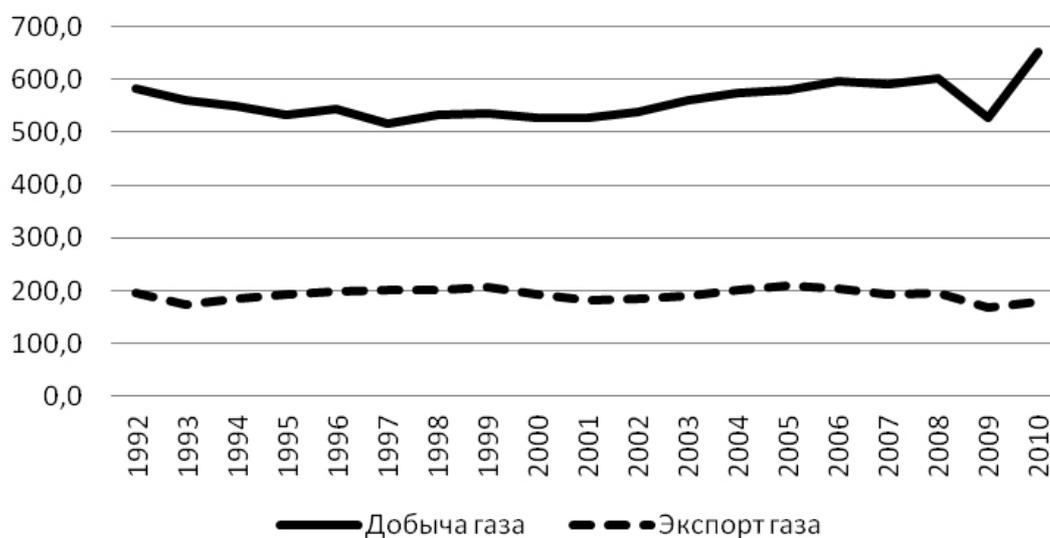


Рис. 3. Добыча и экспорт газа, млрд куб. м

Источник: Gas: Production – bcm (from 1970) // BP Statistical Review of World Energy June 2011 // BP Global: Сайт British Petroleum // <http://www.bp.com/statisticalreview>; Экспорт РФ природного газа за 2000–2011 годы // Внешняя торговля РФ товарами // Официальный сайт Банка России // http://www.cbr.ru/statistics/credit_statistics/print.asp?file=gas.htm

Среди основных задач, которые сегодня решает отрасль, находятся освоение новых газовых месторождений (мегапроект «Ямал», подготовка в сотрудничестве с зарубежными партнерами к разработке Штокмановского месторождения в Баренцевом море, успешная реализация проекта Сахалин-2, показавшего принципиальную возможность и эффективность транспортировки сжиженного природного газа), а также диверсификация и наращивание производственных мощностей для транспортировки газа на экспорт (строительство газопровода «Голубой поток», пуск газопровода «Северный поток», обсуждение проекта газопровода «Южный поток», строительство первого завода сжиженного природного газа на Сахалине, переговорный процесс с Китаем).

Пройдя испытания конца XX – начала XXI в., газовая промышленность вышла из них, не испытав существенных провалов и обладая значительным потенциалом производственного развития.

По принципиально иному сценарию в 1990-е гг. пошло развитие нефтяного комплекса. В сложный период конца 1980-х гг. нефтяники оказались без общепризнанного объединяющего лидера. В 1985–1989 гг. пост министра нефтяной промышленности занимал газовик В.А. Динков (в 1981–1985 гг. он руководил министерством газовой промышленности СССР). Его приемником стал Л.И. Филимонов, который в 1989 г. возглавил объединенное министерство нефтяной и газовой промышленности СССР. По своему опыту это

был нефтяник с хорошим производственным опытом, однако он не обладал необходимым влиянием и неоспоримым авторитетом. По словам последнего начальника Главтюменнефтегаза В.И. Грайфера, «это была трагедия отрасли, что на переломном этапе у нефтяников не оказалось “своего Черномырдина”» (11).

Ситуация осложнялась тем, что в середине 1980-х гг. перед нефтяной промышленностью стояли сложные технико-производственные задачи, для решения которых требовалась предельная концентрация сил и средств. К этому времени возможности сверхинтенсивной добычи на крупных уникальных нефтяных месторождениях главной кормилицы страны – Западной Сибири – были исчерпаны. В 1985 г. впервые за всю послевоенную историю отрасль продемонстрировала отрицательный прирост по добыче нефти: в 1984 г. добыча сократилась с 607,3 до 603,7 млн т нефти, в 1985 г. – с 603,7 до 583 млн т (12). Хотя общий уровень и с этим снижением оставался крайне высоким, развитие этой тенденции могло обернуться катастрофой.

В середине 1980-х гг. руководство страны и отрасли предпринимало срочные меры для исправления ситуации в нефтяной промышленности. Вопреки устоявшимся представлениям, «отец перестройки» М.С. Горбачев начал не с реформ, а с «черного золота». Первоочередной заботой руководства страны была стабилизация отрасли и восстановление добычи нефти. В августе 1985 г. было принято Постановление ЦК КПСС и Совета Министров «О комплексном развитии нефтяной и газовой промышленности в Западной Сибири на 1986–1990 гг.» (13). А в сентябре 1985 г. М.С. Горбачев лично приехал в Западную Сибирь.

Как вспоминает В.И. Грайфер, которому поручили руководить новым подъемом нефтяной отрасли в Западной Сибири и назначили начальником Главтюменнефтегаза, первые шаги Горбачева имели для «нефтянки» огромное значение. Главным итогом стал решительный пересмотр стратегии освоения тюменских недр. Отныне ставка делалась не только на нефтяные гиганты, но и на скорейший ввод новых обычных месторождений. Было признано – больше нельзя рвать Самотлор, Федоровку и Усть-Балык, необходимо обеспечивать рассчитанную на многие годы рациональную разработку западносибирских запасов, подкрепленную решением накопившихся социальных проблем региона. Лишь тогда развитие отрасли будет стабильным и предсказуемым (14).

Чтобы запустить новый стратегический курс, в кратчайшие сроки были мобилизованы материальные и финансовые ресурсы. Будущие реформаторы действовали в соответствии с принципами мобилизационной административно-командной системы. Около 300 представителей ЦК КПСС были отправлены на важнейшие заводы, где они отслеживали поставки всего необходимого для сибирских нефтяников. «Выделенные материалы и оборудование, – рассказал В.И. Грайфер, – позволяли нам осваивать одно месторож-

дение за другим. В Тюменской области мы стали вводить в эксплуатацию по 25 месторождений в год. Они обустроивались комплексно, системно» (15).

В результате отрасль совершила новый рывок. В 1988 г. страна вышла на максимальные значения добычи нефти – более 620 млн т (16).

Однако в тот момент, когда, казалось, удалось переломить опасные тенденции, в развитии нефтяной промышленности все больше стали проявляться кризисные системные явления. Упадок хозяйственной дисциплины, нарушение экономических связей, политизация производственной сферы затрудняли проведение нового курса. Добыча нефти в стране стала стремительно снижаться. После распада СССР спад принял катастрофический характер. Если в 1990 г. добыча нефти по России составляла 515,9 млн т, то уже к 1994 г. снизилась почти на 200 до 317,6 млн т (рис. 4). По уровню спада обвал начала 1990-х гг. можно сравнить лишь с тяжелой ситуацией для отрасли в годы Великой Отечественной войны.

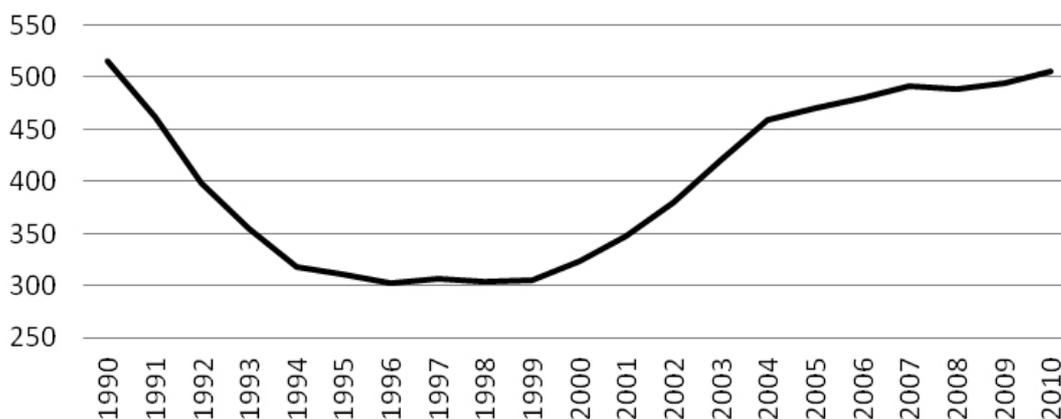


Рис. 4. Добыча нефти в России, млн т

Источник: Gas: Production – bcm (from 1970) // BP Statistical Review of World Energy June 2011 // BP Global; Сайт British Petroleum // <http://www.bp.com/statisticalreview>; Oil: Crude prices since 1861 // BP Statistical Review of World Energy June 2011 // Ibid

Если газовая отрасль сыграла на опережение и сумела в определенной степени подготовиться к грядущим изменениям, то нефтяная промышленность отвечала на вызовы лишь по мере их появления. Определяющими для развития «нефтянки» в начале 1990-х гг. стали несколько факторов.

1. Политическая установка на форсированную приватизацию госсобственности (для нефтяного сектора определяющим стал Указ Президента РФ № 1403 от 17 ноября 1992 г. «Об особенностях приватизации и преобразованиях в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения» (17); при этом

процесс приватизации сопровождался нарушениями законов и здравого смысла (18); в нефтяную промышленность в качестве руководителей и топ-менеджеров пришел многочисленный отряд лиц, никогда ранее с углеводородной проблематикой дел не имевший; естественно, это не могло не сказаться на качестве управления нефтедобывающими активами.

2. Слом планово-распорядительной системы управления экономикой, при том что рыночные элементы еще не были созданы или находились в стадии формирования (имеются в виду банки, биржи и пр.).

3. Всеобщая практика неплатежей в условиях отсутствия государственной дисциплины.

Согласно теории «вызова–ответа» (19), в рамках потерявшей управляемость системы отдельные ее элементы – своеобразные островки сопротивления – начинают самоорганизацию, поиск выхода из создавшегося положения. Если «островки сопротивления» выживают, при благоприятном стечении обстоятельств они становятся «точками роста». Так, выход из кризиса начала 1990-х гг. нефтяная промышленность искала на пути новых организационных форм управления – вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК).

Центральной идеей ВИНКов стало сосредоточение в рамках единого хозяйствующего субъекта полного производственного процесса – разведки, добычи, переработки, транспортировки и сбыта нефти и нефтепродуктов. Исключительно российским элементом системы типа ВИНК стало наличие финансового ядра компании в виде аффилированного или прямо принадлежащего компании банка или аналогичной финансовой организации. Именно этот элемент должен был обеспечить стабильность предприятий компаний в финансовом отношении. Одним из главных идеологов формирования ВИНКов стал В.Ю. Алекперов (20), занимавший в 1990–1991 гг. должность заместителя и первого заместителя министра нефтяной и газовой промышленности СССР. В 1991 г. он возглавил концерн, ставший впоследствии Открытым акционерным обществом «ЛУКОЙЛ».

Первоначально ВИНКи создавались на основе крупных государственных территориальных добывающих и перерабатывающих предприятий, институционно оформленных в советский период. Значительная доля (как правило, больше контрольного пакета) в акционерном пакете ВИНКов принадлежала государству или правительствам субъектов федерации. Дальнейшее развитие новых структур происходило по разным сценариям.

Одни из них, например, ОАО «ЛУКОЙЛ», шли по пути последовательной приватизации, при этом доля акций, принадлежащих государству, «размывалась» за счет приобретения их как частными инвесторами, так и самими корпорациями. В итоге в 2004 г. доля государства в акционерном капитале ОАО «ЛУКОЙЛ» сократилась до 0% (21).

Другая группа компаний ориентировалась на существенную поддержку со стороны руководства субъектов Федерации. Наиболее эффективно такой путь развития был реализован в Республике Татарстан. ОАО «Татнефть» не

только поддерживала объемы добычи нефти в одном из старейших нефтяных регионов страны, но и выступила системообразующим фактором для группы небольших нефтяных компаний, разрабатывающих малые и трудные месторождения. Впоследствии региональные компании начали успешно выходить за рамки своих традиционных территорий.

Особняком стоит компания «Роснефть», которая рассматривалась как наследница расформированного Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР и являлась в момент создания предприятием со 100% участием государства. В 1990-е гг. состав ее производственных предприятий неуклонно сокращался. В 1994 г. из нее были выведены «ВНК», «ОНАКО», «СИДАНКО», в 1995 г. – «ТНК», «Сибнефть», в 1997 г. – НПЗ в Краснодаре и Москве. При этом по вопросу развития «Роснефти» в 1990-е гг. существовали разные подходы. С одной стороны, неоднократно планировалось провести приватизацию компании, с другой – обсуждались варианты создания на базе «Роснефти» национальной нефтяной корпорации с возвратом ряда ранее выведенных из нее активов (22). Ни тот, ни другой подход не были реализованы. А в 1998 г. ОАО «Роснефть» добывало всего 12,5 млн т нефти, что составляло лишь 4,1% общероссийской добычи (23).

Важным элементом обеспечения деятельности компаний в новых условиях стало формирование системы недропользования. Принятый 21 февраля 1992 г. Закон РФ «О недрах» закрепил права собственности на недра и содержащиеся в них полезные ископаемые у государства (24). Для осуществления разведки и добычи нефти хозяйствующие субъекты получали соответствующие лицензии. В рассматриваемый период существовал как распределенный фонд недр (т.е. участки, на использование которых получил лицензию тот или иной недропользователь), так и нераспределенный фонд недр, содержащий значительные запасы углеводородов. Характерной чертой 1990-х гг. была активная и жесткая борьба ВИНКов и других хозяйствующих субъектов за право обладания лицензиями на новые участки.

В целом конец 1990-х гг. характеризовался стагнационной стабилизацией уровня добычи нефти на уровне 304–305 млн т нефти в год (см. рис. 4).

Перелом в развитии нефтяной промышленности был связан с приходом в начале XXI в. к управлению страной В.В. Путина и его команды. Одной из первоочередных мер нового руководства России, осознававшего важность нефтяного сектора для выхода страны из тяжелейшего экономического кризиса, стала реформа налогообложения нефтяной отрасли. Сложная и запутанная система взимания налогов с нефтяных компаний была заменена простой схемой, закладывающей основу для прозрачного взаимодействия государства и хозяйствующих субъектов. Наряду с общегосударственными платежами (НДС, налог на прибыль и т.д.), нефтяники обременялись налогом на добычу полезных ископаемых (НДПИ).

При этом важной составной частью бюджета становились таможенные пошлины, взимаемые при пересечении нефтью границы и исчисляемые про-

порционально мировым ценам на «черное золото» (25). Руководство страны заявило, что не будет пересматривать результаты деятельности компаний за предыдущий период, однако с момента установления нового экономического режима требовало неукоснительного исполнения введенных правил.

Первоначально не все хозяйствующие субъекты в нефтяной промышленности поддержали новый курс руководства страны. Так, в 2003 г. против НК «ЮКОС» Министерство Российской Федерации по налогам и сборам (после проведения административной реформы – Федеральная налоговая служба России) возбудило расследование по поводу уклонения НК «ЮКОС» от уплаты налогов в 2000–2003 гг. Отметим, что уголовно-судебные результаты «дела ЮКОСа» привели к существенному изменению «ландшафта» отечественной нефтяной промышленности и к восстановлению роли преимущественно государственной компании «Роснефть» в качестве флагмана отечественной нефтяной промышленности. Сегодня это крупнейшая отечественная нефтяная компания, добывающая по итогам 2010 г. около 120 млн т нефти, или 24% общероссийской добычи (26). Таким образом, «командные высоты» в нефтяной промышленности вновь оказались под государственным контролем.

В целом новые стабильные правила ведения хозяйственной деятельности нефтяных компаний, совпавшие с общим оживлением экономической жизни в стране и неплохой конъюнктурой мирового нефтяного рынка, способствовали быстрому росту нефтяной отрасли. Среди некоторых ученых и специалистов распространена точка зрения, что взлет отечественной нефтяной промышленности был обеспечен, прежде всего, ростом мировых нефтяных цен. Это совсем не так. На рис. 5 и 6 хорошо видно, что годы максимального роста производства совпали с неплохой, но уж никак не выдающейся конъюнктурой. В первый президентский срок В.В. Путина (2000–2004 гг.) цены на нефть держались практически на одном уровне, при этом 2001–2003 гг. характеризовались даже некоторым снижением по сравнению с уровнем 2000 г., когда баррель нефти стоил около 24 долл. При этом добыча нефти стремительно росла. Если к концу 1990-х гг. добыча нефти в стране стабилизировалась на уровне чуть более 300 млн т, то уже к 2004 г. она составила 458,8 млн т. То есть нефтяная промышленность продемонстрировала темпы роста производства, сопоставимые с лучшими годами освоения Западной Сибири. По итогам 2010 г. Россия перешла рубеж добычи нефти в 500 млн т, тем самым вернувшись на ведущие позиции в мире по добыче и экспорту «черного золота».

Уже окрепшие точки роста в нефтяной промышленности в 2000-х гг. продемонстрировали стремление и возможности реализовывать крупные отраслевые проекты. Среди них – начало разработки российского сектора Каспийского моря (ЛУКОЙЛ), освоение новых месторождений в связи со строительством трубопровода Восточная Сибирь – Тихий океан (самый масштабный проект – разработка Ванкорского месторождения компанией

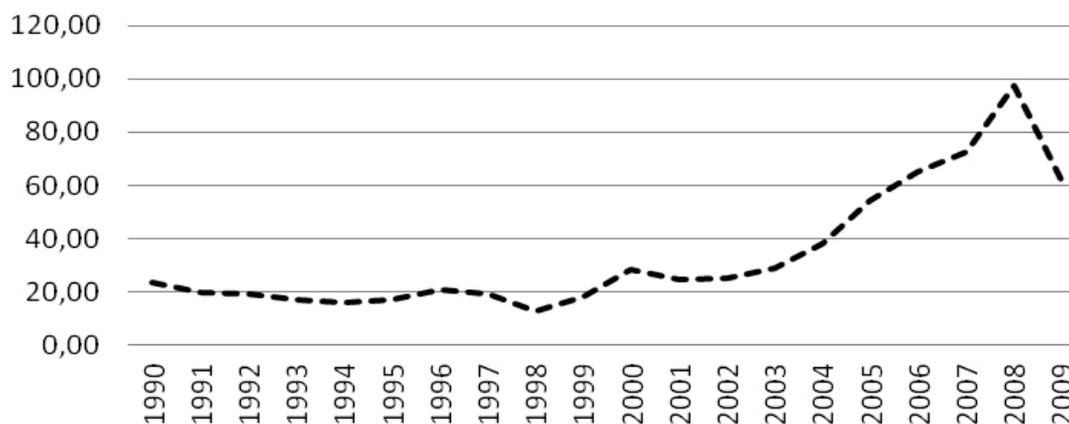


Рис. 5. Динамика мировых цен на нефть, долл./баррель

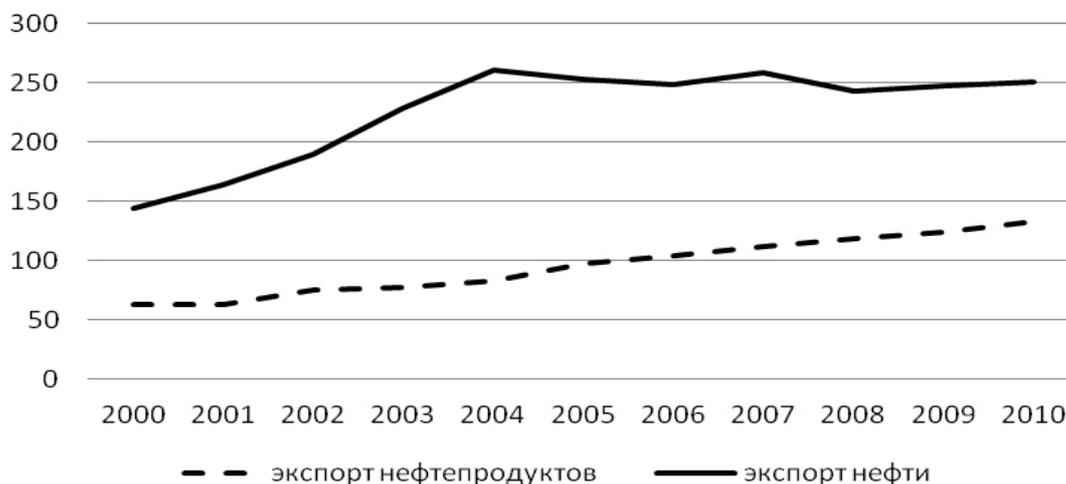


Рис. 6. Нефтяной экспорт России, млн т

Источник: Экспорт РФ нефти за 2000–2011 гг. // Официальный сайт Банка России // http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/crude_oil.htm&pid=svs&sid=vt1; Экспорт РФ нефтепродуктов за 2000–2011 годы // Там же // http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/oil_products.htm&pid=svs&sid=vt2

«Роснефть»), развитие транспортной инфраструктуры для экспорта нефти: имеется в виду как трубопроводные проекты (Балтийская трубопроводная система, ВСТО), так и строительство нефтяных портов и терминалов.

В целом отечественная нефтяная промышленность, мобилизовав внутренние ресурсы, восстановила производственный потенциал и уровень добычи в значительной степени благодаря государственной политике. Однако в целом системная ситуация в нефтяной промышленности остается довольно сложной. Главную проблему представляет собой серьезное отставание от передовых западных стран в сфере нефтепереработки (большинство россий-

ских производственных мощностей было построено в период 1945–1965 гг. и нуждаются в коренной модернизации). Кроме этого, постоянно ухудшается структура запасов «черного золота». «Легкая» нефть, которая обеспечила бурный рост добычи углеводородов в Западной Сибири, закончилась. Новых месторождений-гигантов нет. По оценкам специалистов, более 60% запасов принадлежат к категории трудноизвлекаемых (27).

Решение обоих перечисленных проблем возможно только на пути модернизации нефтяной промышленности с применением инновационных подходов добычи и переработки нефти. Итог будет зависеть от совместных усилий руководителей российского государства и менеджеров ведущих акционерных обществ.

Таким образом, газовая и нефтяная составляющие отечественного НГК по-разному ответили на вызовы, связанные со сломом административно-плановой системы управления и переходом к рыночной экономике. В газовой отрасли еще в конце 1980-х гг. усилиями общепризнанного лидера В.С. Черномырдина была проведена реорганизация, позволившая сохранить управляемость и производственный потенциал в условиях экономического кризиса начала 1990-х гг. Развитие нефтяной промышленности характеризовалось форсированной приватизацией производственных активов и обвальным падением уровня добычи «черного золота». Лишь в начале 2000-х гг. были преодолены сложности переходного периода и восстановлена положительная динамика производства. На современном этапе после адаптационного периода перед отечественным НГК выдвигаются широкомасштабные задачи развития инновационных технологий, которые могут рассматриваться в контексте общего модернизационного курса страны.

ПРИМЕЧАНИЯ

- (1) *Черномырдин В.С.* Время выбрало нас. – М., 2011. – С. 193.
- (2) Беседа с В.С. Черномырдиным 21 января 2010 г. (из личного архива автора).
- (3) Там же.
- (4) *Черномырдин В.С.* Время выбрало нас... – С. 195.
- (5) Структура акционерного капитала ОАО «Газпром» // Сайт ОАО «Газпром» // <http://www.gazprom.ru/investors/stock>
- (6) 4 июня 1998 г. в газете «Труд» было опубликовано открытое письмо Президенту России Б.Н. Ельцину за подписью Б. Патона, О. Фаворского, А. Дмитриевского, Ю. Боксермана, А. Макарова, Ю. Баталина, А. Дмитриевского.
- (7) Экспорт РФ природного газа за 2000–2011 годы // Сайт Банка России // http://www.cbr.ru/statistics/credit_statistics/print.asp?file=gas.htm
- (8) *Крюков В.А.* Институциональная структура нефтегазового сектора: проблемы и направления трансформации. – Новосибирск, 1998. – С. 239.
- (9) *Черномырдин В.С.* Время выбрало нас. – С. 196.
- (10) Добыча // Сайт ОАО «Новатэк» // <http://www.novatek.ru/ru/business/production>
- (11) *Фатеев А.* Валерий Грайфер: «Ностальгию оставим для пенсии» // Тюменские известия. Парламентская газета. – 2009. – 20 ноября. – № 206.

- (12) Дьяконова И.А. Нефть и уголь в энергетике царской России и международных поставлениях. – М., 1999. – С. 349.
- (13) Нефть СССР (1917–1987 гг.). – М., 1987. – С. 352.
- (14) См.: Интервью с В.И. Грайфером от 25 мая 2002 г. Подробнее см.: Славкина М.В. Триумф и трагедия. – М., 2002. – С. 193.
- (15) Там же.
- (16) Народное хозяйство СССР в 1989 г. – М., 1990. – С. 377.
- (17) Собрание актов Президента и Правительства РФ. – 1992. – № 22. – Ст. 1878. – М., 1992.
- (18) Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993–2003 гг. (экспертно-аналитическое мероприятие). – М., 2004 // Официальный сайт Счетной палаты РФ // http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/priv-tree_files-fl-6.pdf
- (19) Воробьева О.В. Парадоксы восприятия А.Тойнби в современной российской историографии // Преемственность и разрывы в интеллектуальной истории. – М., 2001. – С. 259–276.
- (20) См.: Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. – М., 1996.
- (21) История акционерного капитала // Сайт ОАО «ЛУКОЙЛ» // http://www.lukoil.ru/static_6_5id_244_.html
- (22) Крюков В.А. Институциональная структура нефтегазового сектора... – С. 106.
- (23) 15-летний капитал // Акционер: Газета для миноритарных акционеров ОАО «НК «Роснефть». – 2011. – 21 июня. – Вып. 14. – С. 1, 3.
- (24) Закон РФ от 21.02.1992 № 2395-1 (ред. от 29.04.2008) «О недрах» // КонсультантПлюс. – 2008 // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=118195>
- (25) Рустамова О. Мы будем жить теперь по-новому // Экономика России. XXI век. – 2001. – Июль. – № 3 // http://www.ruseconomy.ru/nomer3_200107/ec11.html
- (26) 15-летний капитал. – С. 3.
- (27) Тимакова Н. Вне зоны доступа // Коммерсант-приложение. – 2008. – 14 мая.

**«...THERE WAS NO THEIR OWN TCHERNOMYRDIN»:
PERSONAL ROLE IN OIL AND GAS DEVELOPMENT INDUSTRY
IN POST-SOVIET HISTORY**

M.V. Slavkina

Russian oil Industry Businessmen Association

President Aide

Degtyarny lane, 9, Moscow, Russia, 125009

The article is devoted to the analysis of the main trends in the Russian oil and gas complex development in the late 1980s – early 2000s. The author revealed and analyzed two different models of oil and gas branches adaptation while transferring to the market economy. It was the branches heads who played an integrative role in choosing these models of development. They ensured the formation of the development specificity of these industry branches.

Key words: Russia, market economy, oil and gas complex, V.S. Chernomyrdin, vertically integrated oil companies.