

УДК 340

UDC 340

**ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫЕ
НЕФТЯНЫЕ КОМПАНИИ РОССИИ:
СТАНОВЛЕНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИЙ
РАЗВИТИЯ**

**VERTICALLY INTEGRATED OIL
COMPANIES IN RUSSIA: THE FORMATION
AND THE DEVELOPMENT
OF CHOICE STRATEGIES**

Рыжков Тимофей Викторович
к.и.н.
*Институт международного права, экономики,
гуманитарных наук и управления им. К.В.
Россинского, Краснодар, Россия*

Ryzhkov Timofei Viktorovich
Cand.Hist.Sci.
*Institute of International Law,
Economics, Humanities and Management named after
K. Rossinsky, Krasnodar, Russia*

В статье исследуются основные стратегии развития ведущих нефтяных компаний России на начальном этапе процессов акционирования и приватизации

The article examines the main strategies of the leading oil companies in Russia at the beginning of the processes of corporatization and privatization

Ключевые слова: АКЦИОНИРОВАНИЕ,
НЕФТЯНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ,
ПРИВАТИЗАЦИЯ, ВЕРТИКАЛЬНО
ИНТЕГРИРОВАННЫЕ НЕФТЯНЫЕ КОМПАНИИ

Keywords: CORPORATIZATION, OIL
INDUSTRY, PRIVATIZATION, VERTICALLY
INTEGRATED OIL COMPANIES

Вхождение России в полосу радикальных рыночных реформ в начале 1990-х годов предельно остро поставило вопросы о перспективах развития перед каждым участником экономической деятельности. В силу отраслевой специфики, для отечественной нефтяной промышленности в это время очевидным приоритетом стало движение к созданию крупных нефтяных компаний по западному типу, объединяющих предприятия всей технологической цепочки - «от скважины до бензоколонки».

Изначально особое значение в процессе реорганизации нефтяной отрасли имела инициатива креативных руководителей Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР и крупнейших нефтедобывающих объединений страны.

В частности, уже в 1991 г. заместителю министра В.Ю. Алекперову удалось заключить договор об объединении в единую компанию трех крупных нефтедобывающих объединений Тюменской области, а также Пермского, Волгоградского, Новоуфимского и Мажейкяйского нефтеперерабатывающих заводов. Из названий основных нефтедобывающих предприятий и было составлено название наиболее мощного нефтяного концерна: «Лангепас-Урал-Когалымнефтегаз»

(ЛУКойл). В число учредителей концерна вошли также Главное управления снабжения Правительства Москвы и СП «Юралс». После долгих согласований в апреле 1992 г. был утвержден Устав концерна. Вслед за этим, в рамках планировавшейся приватизации, практически сразу началась и работа по преобразованию концерна в акционерное общество открытого типа [1].

Наряду с «ЛУКойлом» в 1992 году возникли еще две аналогичные крупные корпорации - «Сургутнефтегаз» и «ЮКОС» (Юганскнефтегаз). Оценивая факт создания указанных компаний, следует отметить, что вряд ли стоит преувеличивать собственно рыночное содержание реформы. В ее основе, в принципе лежал довольно понятный принцип организации нефтеобеспечения основных регионов. В частности, ЮКОС был создан для снабжения нефтепродуктами Центральной России и Среднего Поволжья. Сургутнефтегаз должен был обеспечивать Северо-Западный регион России. К тому же ведущим действующим лицом в отрасли оставалась «Роснефть» - государственное предприятие, объединявшее в 1992 г. 24 крупнейших нефтяных объединений страны.

В целом, с известными оговорками, формирование системы нефтяных корпораций было в основном поддержано руководством государства. С одной стороны, оно понимало необходимость адаптации нефтяной отрасли к новым рыночным условиям. Однако с другой – изначально определилось различное видение перспектив развития. Для большинства было очевидным, что государство не может в одночасье просто отпустить нефтяников в свободное рыночное плавание. Ведь нефтяная промышленность являлась основным донором бюджета.

Тем не менее, особенно в связи с развертыванием политики приватизации, процессы оформления новых организационных форм в лице первых вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) неуклонно набирали силу. В частности, в 1993 г., когда огромные

масштабы приобрели процессы акционирования нефтяной промышленности, принципиально важным стало укрепление позиций «ЛУКОЙла», «ЮКОСа» и «Сургутнефтегаза».

Схема создания АО, организуемых на базе крупнейших отраслевых объединений с использованием мощных административных рычагов, была довольно сложной. Формирование их уставного капитала осуществлялась за счет передачи в него контрольных пакетов (38%) входящих в них предприятий. Контрольный пакет акций самих компаний (45%) на 3 года закреплялся в государственной собственности. В это время право голоса на собраниях акционеров принадлежало представителям Госкомимущества, Минтопэнерго и Госкомитета РФ по антимонопольной политике. 40% продавалось на инвестиционных торгах (из них 15% могли приобретать иностранные инвесторы) и 5-8% акций могли приобретать представители малых народов Севера и работники системы трубопроводного транспорта. Оставшиеся 7-10% подлежали продаже на денежных аукционах [2].

Поскольку инициатива разгосударствления, приватизации, акционирования в нефтяной промышленности в значительной степени принадлежала самим нефтепромышленникам, в зависимости от взглядов и позиций их различных групп, уже в 1992-1993 гг. наметились существенные различия в стратегиях развития появившихся крупных нефтяных компаний.

Изначально наиболее существенные отличия отмечались в стратегиях развития, избранных руководством наиболее крупных ВИНК - «ЛУКОЙла» и «Сургутнефтегаза».

В частности, классический вариант, в целом, соответствовавший признанным международным образцам в области нефтяного предпринимательства и опробованный гигантами мировой нефтепромышленности, избрало руководство НК «ЛУКОЙЛ», которое стремилось к привлечению максимально значительных ресурсов и

осуществляло агрессивную внешнюю экспансию. При этом акцент был также принципиально сделан на тесную стратегическую связь с государством. По мнению руководства компании, российское государство должно было сохранять определенный контроль над корпорацией, а сама она хотела бы, чтобы в руках государства сохранился 10-15 % пакет ее акций [3].

В отличие от «ЛУКойла», руководство «Сургутнефтегаза» с самого начала взяло курс на развитие с опорой исключительно на собственные силы, уделяя особое внимание защите компании от внешнего проникновения. В данной связи, изначально основной акцент делался на умело регулируемую «народную приватизацию», когда акции компании в основном продавались отдельным гражданам. Причем населению региона предлагалось даже больше акций, чем оно хотело купить. По оценкам компании «Центринвест СМК», советников «Сургутнефтегаза», на закрытых аукционах каждому коренному жителю Севера, считая младенцев, предоставлялась возможность приобрести около 200 акций различных нефтяных компаний. В целом, администрация АО «Сургутнефтегаз» тщательно готовилась к продаже и аккумулировала средства для покупки акций и формирования значительного пакета акций. Поэтому и сам чековый аукцион был оттянут во времени до ноября 1993 года именно из-за тщательности этой подготовки. Стремление любой ценой «закрыться» от внешних инвесторов в данном случае, на наш взгляд, объяснялось стратегическими планами компании, не желавшей допускать к управлению собой сторонний капитал. Что же касается необходимых инвестиций, то она рассчитывала найти их менее болезненным путем, чем дележка консолидированного (точнее говоря, консолидируемого) пакета собственных акций» [4].

«Опора на собственные силы» являлась основной чертой политики «Сургутнефтегаза» и в дальнейшем. Компания не создавала совместных

предприятий, не претендовала на иностранные кредиты, не планировала выходить со своими акциями на западные фондовые рынки. Президент компании В.Л. Богданов по этому поводу заявлял: «Наша стратегия - привлекать в компанию средства населения, а не каких-нибудь сторонних инвесторов» [5]. Впоследствии «Сургутнефтегаз» проводил ту же линию, дополнив ее поглощением дочерних компаний и переходом к единой акции. Таким образом, руководство ВИНК избрало политику осторожного развития с ориентацией на внутренние ресурсы.

Учитывая особую ценность отрасли для экономики страны, в начале 1994 г. на долю основного государственного предприятия «Роснефть» все еще приходилось более половины производства нефтепродуктов. Приватизационные процессы набрали силу лишь в 1994-1995 гг.

В этой связи, в 1994 года пришла вторая волна создания ВИНК. В частности, согласно Постановлению Правительства РФ от 5 мая 1994 года № 452 «Об учреждении акционерного общества открытого типа «Сибирско-Дальневосточная нефтяная компания» в АО «Сиданко» вошли АО «Варьеганнефтегаз», АО «Кондпетролеум», АО «Черногорнефть», АО «Пурнефтегаз», АО «Ангарская нефтехимическая компания», ГП «Саратовский нефтеперерабатывающий завод», ГП «Удмуртнефть» и ГП «Сахалиннефтепродукт» [6].

Постановление было разработано во исполнение указов президента РФ от 17 ноября 1992 г. № 1403 и от 29 апреля 1994 г. №845. Компания должна была заниматься добычей и переработкой нефти на территории Удмуртии, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого округов, Иркутской и Сахалинской областей. В федеральной собственности сроком на три года было закреплено уже 51% акций этой компании. Предполагалось, что по завершении организационного этапа, до конца 1994 г. в состав АО,

насчитывавшего 8 предприятий, должны были войти еще 10-12 предприятий нефтепродуктоснабжения [7].

«СИДАНКО» представляла собой четко организованную структуру подобную уже известным на нефтяном российском рынке вертикально интегрированным компаниям. В ней были объединены не только разведка и добыча нефти, но и переработка и распределение готовой продукции. Руководство ВИНК рассчитывало быстро и прочно внедриться на нефтяной рынок и занять там одно из ведущих мест. По оценке президента «СИДАНКО» А. Сивака, компания имела самую крупную в мире базу разведанных месторождений - более 3 млрд. тонн нефти - и поэтому являлась по-настоящему конкурентоспособной. И действительно, по объему добываемой нефти в 1994 г. «СИДАНКО» вышла на третье место после «Роснефти» и «ЛУКОЙЛа».

«СИДАНКО» предложила свою оригинальную политику в работе с партнерами и конкурентами. Первейшей задачей компании была объявлена организация системы стабильного снабжения нефтепродуктами и газом уже созданной в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке инфраструктуры. Кроме того, ей предстояло дальнейшее развитие этой инфраструктуры за счет разработки огромных сырьевых ресурсов региона. Наконец, с геополитической точки зрения, перед «СИДАНКО» стояла задача обозначить присутствие России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Эти задачи были не только неразрывно связаны, но и чрезвычайно капиталоемки. В данной связи, рассматривалась возможность вхождения в «СИДАНКО» Павлодарского НПЗ (Казахстан). Предполагалось вхождение в АО Комсомольского и Хабаровского НПЗ.

В целом, по вполне обоснованному мнению экспертов, «СИДАНКО» заметно отличалась по характеру образования и характеру избранной стратегии развития от большинства других российских нефтяных компаний.

Холдинговые нефтяные компании по структуре и мощности предприятий, входящих в их состав, вообще сильно различались между собой. Так, производственный потенциал первых трех крупнейших нефтяных концернов - «ЛУКОЙЛа», «ЮКОСа», «Сургутнефтегаза» составили наиболее мощные производственные объединения отрасли. Образование «СИДАНКО» происходило несколько иначе. Инициаторами создания «СИДАНКО» являлись в основном сами производственники, которым удалось собрать значительное число не самых крупных, но весьма перспективных предприятий. Рассматривая структуру «СИДАНКО», некоторые эксперты нефтяного комплекса отмечали известную несбалансированность структуры холдинга. В ней существовал достаточный перевес добывающих и неразвитость сбытовой сети. К числу слабых моментов относили и многочисленность подразделений холдинга, их разбросанность по регионам.

Наиболее сложной для «СИДАНКО» стала проблема участия в холдинге АО «Пурнефтегаз». По мнению многих экспертов, «Пурнефтегаз» являлся в то время наиболее перспективной отечественной нефтедобывающей компанией. Контрольный пакет акций этого АО был передан в «СИДАНКО» из Госкомимущества в ноябре 1994 г. Однако в конце января 1995 г. распоряжением правительства России закрепленный в госсобственности пакет акций АО «Пурнефтегаз» из уставного капитала был исключен и передан в управление ГП «Роснефть» [8].

Помимо «Сиданко», в 1994 году таким же образом были сформированы «ВНК» («Восточная нефтяная компания») и «ОНАКО» («Оренбургская нефтяная компания»), а на базе геологоразведочных организаций Восточной Сибири была учреждена «Восточно-Сибирская нефтегазовая компания» [9]. Эти нефтяные компании объединили нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие предприятия по территориальному признаку.

Особый вариант развития ВИНК продемонстрировала компания «Славнефть», которая явилась продуктом «большой политики» и важным инструментом экономического взаимодействия с Белоруссией. По сути, она стала первым «постсоветским ТНК». «Славнефть» была создана по Постановлению Правительства «Об учреждении акционерного общества открытого типа «Нефтегазовая компания Славнефть». В соответствие с ним, Правительство поручило Госкомимуществу и Минтопэнерго провести переговоры с Белоруссией о создании компании «Славнефть» на базе двух российских предприятий - «Мегионнефтегаз» и «Мегионнефтегазгеология», - а также Мозырского нефтеперерабатывающего завода. Заместитель главы Минсотрудничества М. Хуснутдинов высказал мнение, что создание «Славнефти» в рамках СНГ является своего рода прецедентом, поскольку аналогичные проекты создания объединенных компаний с Казахстаном (Павлодарский НПЗ) и Украиной (Лисичанский НПЗ) «пока только в замыслах» [10].

В 1994 году процесс разгосударствления в нефтяной отрасли в основном был завершен. Основная часть государственных предприятий и организаций изменили форму собственности и были преобразованы в акционерные общества. К концу 1994 г. в АО было преобразовано 60% всех нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих предприятий. При этом, хотя Роснефть управляла 38% пакетами акций более чем 100 нефтяных предприятий России, признанных федеральным имуществом [11], все большее значение в отрасли приобретали ВИНК. Их приоритетному развитию, в частности, способствовали та корректировка, которая была осуществлена властями в процессе перехода ко «второму этапу» приватизации.

Как отмечал в данной связи первый вице-премьер: «Задача второго этапа – радикальный пересмотр политики и методов приватизации... Основным критерием должна стать не готовность приватизатора

заплатить государству больше денег, а гарантия инвестиций, обновление продукции и профили деятельности...». При этом в отношении сырьевых компаний он предлагал усилить внимание к «неэксплуатируемым месторождениям» [12]. Ставка на усиление процессов концентрации в ключевых отраслях прямо закреплялась и Указом Президента РФ от 5 декабря 1993 г. «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации».

В итоге, в середине 1990-х годов в России возникло более десятка крупных нефтяных компаний (ВИНК), в 1995 году добывших 280 млн. и переработавших 170,3 млн. тонн нефти. Основным полем их деятельности был Западно-Сибирский регион, где добывалась основная часть нефти. Добыча основных ВИНК в 1995 году здесь составила: ЛУКОЙЛ – 41,4 млн. т., ЮКОС – 26,9 млн. т., Тюменская НК – 22,7 млн. т., Сибнефть – 20,3 млн. т., Сиданко – 15,7 млн. т., Восточная НК – 11,2 млн. т., Славнефть – 8,3 млн. т. Здесь и государственная «Роснефть» – 33,3 млн. т. [13]. Заметную роль в нефтедобыче играли также Поволжский и Уральский регионы.

В середине 1990-х годов стратегии развития, определившиеся на этапе становления ВИНК, в целом, остались прежними. Общим для них, пожалуй, являлось лишь укрепление внутреннего единства за счет консолидации капитала и централизации управления холдингами. Последняя была разрешена президентским Указом № 327.

Первыми в этом направлении двинулись «ЛУКОЙЛ» и «КомиТЭК». Однако «Сургутнефтегаз» и в данном отношении предпочел свою собственную модель поведения. «В отличие от «ЛУКОЙЛа», компания не стала лишать «дочек» юридического лица... Все самостоятельные подразделения НК не будут иметь собственных органов управления, подчиняясь решениям совета директоров холдинга» [14]. Не случайно, среди отечественных аналитиков и западных бизнесменов В. Богданов стал пользоваться «репутацией человека, отвергающего сотрудничество с

иностранными партнерами из сугубо идеологических соображений. И действительно, у «Сургутнефтегаза» - единственной из крупных российских нефтяных компаний - нет ни одного совместного предприятия» [15].

Таким образом, ориентиры ведущих ВИНК оставались неизменными. В частности, особенности развития НК «ЛУКОЙЛ», заложенные уже на стадии приватизации, состояли в активном привлечении капиталов и освоении новых рынков. Отличительной чертой развития компании стала ее значительная внешняя экспансия. Учитывая трудности освоения рынков в дальнем зарубежье, ее руководство взяло, прежде всего, курс на освоение постсоветского пространства. В частности, значительным было проникновение «ЛУКОЙла» в страны Балтии. В принципе, оно имело определенные исторические корни, поскольку западносибирскую «столицу» ЛУКОЙла – Когалым в советское время строили именно республики Прибалтики. Учитывая сложившиеся контакты, руководство ЛУКОЙла почти сразу сделало ставку на развитие сбытовой сети в молодых государствах Балтии, успешно конкурируя здесь с финнами (Neste) и норвежцами (Statoil). К 1998 году компания контролировала уже порядка 35% местного рынка [16]. В плане районов добычи ЛУКОЙл интересовали, прежде всего, Азербайджан и Казахстан. В частности, компания приняла участие в Консорциуме мировых компаний (США, Великобритания и пр.), в сентябре 1994 года подписавших с Азербайджаном «контракт века» по Каспию (на 30 лет с добычей 511 млн. т.) [17].

Стратегии развития первенцев отечественных ВИНК в основном остались неизменными и в условиях проведения чековых аукционов в 1995 года. Они были заметно скорректированы лишь в случае с «ЮКОСом» - второй крупнейшей вертикально интегрированной нефтяной компанией России. Нефтедобыча данной ВИНК была сосредоточена в основном в

Тюменской области, а нефтепереработка - в Самарской области (Самарский, Новокуйбышевский, Сызранский нефтеперерабатывающие заводы). Нефтепродукты ВИНК распределялись в восьми областях: Брянской, Воронежской, Липецкой, Орловской, Самарской, Пензенской, Тамбовской и Ульяновской. На начальном этапе велись даже переговоры о присоединении к «ЮКОСу» некоторых нефтяных предприятий Татарии и Башкирии. Однако эти планы не осуществились [18].

В принципе, первоначально «ЮКОС» в целом повторял магистральное направление, избранное «ЛУКОЙЛом». Однако во второй половине 1995 г. ситуация изменилась. В России прошли залоговые аукционы, вызвавшие немало политических страстей.

Обращаясь непосредственно к залоговым аукционам 1995 г., укажем, что сами их условия существенно различались. Наиболее известные традиционные ВИНК предпочли в ходе их проведения максимально осторожную, взвешенную стратегию с ориентацией на сохранение контроля за компанией со стороны основной руководящей группы. В «Лукойле» на продажу выставили только 5% акций. В «Сургутнефтегазе» акции купил корпоративный пенсионный фонд [19]. В результате, аукционы не привели к смене менеджмента компаний.

В отличие от них, поиск дополнительных средств привел НК «ЮКОС» к принятию радикального стратегического решения. Компания стала стратегическим партнером группы «Менатеп», то есть взяла курс на тесное слияние с финансовым капиталом. Вслед за этим последовало и поглощение нефтяной компании группой «Роспром», образованной банком «Менатеп».

В свою очередь, М. Ходорковский так объяснял причины, двигавшие руководством «Менатеп» при заключении альянса с «ЮКОСом»: «Есть три опорные точки, которые мы рассматриваем в качестве основы современного успеха: сырье, банкинг и обрабатывающая промышленность.

Сырье дает возможность найти стартовые инвестиции за счет сверхприбыли. Но потом сырьевая отрасль очень быстро выходит на нулевую рентабельность. Как вы знаете, на сырой нефти в мире никто особо не зарабатывает, кроме государств, объединенных с нефтяными компаниями. Добавочная стоимость создается только в обрабатывающих отраслях. Для того, чтобы эти отрасли запустить, нужны инвестиции. Инвестиции можно получить под сырье и собрать у населения, у предпринимателей через банковские механизмы. Банкинг сам по себе тоже достаточно быстро выходит на нулевую рентабельность. Все зарабатывается только в обрабатывающей промышленности. Все очень просто: если мы хотим много зарабатывать в дальнейшем на промышленности, мы вынуждены выходить на обрабатывающие отрасли. Чтобы выйти на них, нужно сырье. Круг замкнулся. И в этом круге - «ЮКОС» [20].

Таким образом, в ходе залоговых аукционов 1995 года определилась еще одна модель эволюции российских нефтяных корпораций, связанная с консолидацией промышленного и банковского капитала. Поиски новых средств для развития толкнули ряд компаний на заключение альянсов с финансовыми структурами, что привело к их поглощению последними.

Наиболее показательной здесь была судьба «ЮКОСА», продемонстрировавшая, что чистые производственники, идя на альянс с финансовым капиталом, неизбежно поглощаются им. Кстати, нужно отметить, что и другие вертикально интегрированные нефтяные компании в середине 1990-х гг. существенно обновили состав собственников и руководителей.

Ко второй половине 1990-х гг. ВИНК составили основу нефтяной промышленности России. В 1996 году доля 8 крупнейших ВИНК в российской нефтедобыче составляла 227 млн. тонн (из 301 млн.). В то же

время, 62 мелких компаний (80% от их общего числа) добывали менее 4% нефти [21].

Подводя итоги статьи, отметим, что, учитывая особое значение нефтяной промышленности для бюджета, российское государство, проводя политику разгосударствления отрасли, все же попыталось сохранить необходимую степень концентрации производства. К середине 1990-х гг. основную роль в ней стали играть вертикально интегрированные компании, объединявшие предприятия по добыче, переработке и сбыту нефти.

К числу важнейших особенностей российской политики реформирования нефтепромышленности следует отнести и то, что после определения стратегических принципов реструктурирования нефтяной отрасли, государство предоставило компаниям возможность самостоятельно решать основные вопросы корпоративной стратегии. Отсюда резкие отличия в моделях развития между НК «ЛУКОЙЛ», НК «ЮКОС» и НК «Сургутнефтегаз», в значительной степени, ставшими ориентирами для ВИНК, следовавших за ними.

Характер этих различий оказался настолько существенным, что приобрел политическое значение для будущего всей российской экономической системы. Каждая из нефтяных компаний вертикально-интегрированного типа впоследствии выступала и в политике как самостоятельное действующее лицо.

Литература и источники

1. Нефтяная промышленность Российской Федерации. 1995. М., 1996. С.23.
2. См. напр.: Механизм торможения. М., 1988.
3. ТА Министерства энергетики РФ.
4. Коммерсант. 1993. 23 ноября.
5. Нефть и капитал. 1996. № 1. С. 44.
6. Собрание законодательства Российской Федерации. (СЗ РФ). 1994. №3. Ст.253.
7. ТА Министерства энергетики РФ.
8. Нефть России. 1995. № 5(8). С. 36-37.

9. Новая энергетическая политика России. М., 1995. С.70-71.
10. Коммерсантъ-DAILY. 1994. 14 апреля.
11. Нефть и газ России. История и перспективы. М., 1995. С.194-195.
12. Сосковец О. Приватизаторам нравится советская монополия// Деловые связи. 1994. №2. С.8.
13. Алекперов В.Ю. Вертикальная интеграция и конкуренция на рынке нефти и нефтепродуктов// Нефть и бизнес. 1997. №2. С.2.
14. Сегодня. 1995. 30 марта.
15. Колчин С. Гонки по нефтяной вертикали // Нефть и капитал. 1996. №1. С.44.
16. Нефтегазовая вертикаль. 1998. №1(16). С.71.
17. Нефть и бизнес. 1997. №1. С.29.
18. Санушкин С. В новый год - с новым хозяином// Нефть и капитал. 1996. № 1. С. 18-22.
19. ТА Министерства энергетики РФ.
20. Независимая газета. 1996. 16 апреля.
21. Перчик А.И. Возрастание значимости малых нефтедобывающих компаний// Нефть и бизнес. 1997. №4. С.9.