



## ГАЗПРОМ ВСЕХ УДОЧЕРИТ?

Нынешняя осень непривычно щедра на крупные сделки, связанные с перераспределением акционерного капитала в нефтегазовом секторе страны. Но даже на их фоне решение о передаче «Газпрому» государственной «Роснефти» в обмен на акции газовой монополии — событие исключительное.

Означает ли происходящее, что государство намерено наращивать собственное присутствие в нефтегазовом секторе страны? Как далеко может зайти этот процесс? Какие последствия грядущее объединение будет иметь — для экономики страны, для отрасли, для объединяемых компаний и каждого из нас?

За ответами на эти актуальные и непростые вопросы «Вертикаль» обратилась к представителям органов государственной власти и региональных администраций, работникам отрасли, ученым, экспертам и журналистам.

В целом, происходящее воспринимается позитивно. Но в отношении перспектив начатого процесса высказываются вполне резонные опасения. Есть много вопросов, на которые профессиональное сообщество все еще не получило ответы. Означает ли это, что слияние начато прежде, чем были взвешены все «за» и «против»? Или власть что-то недоговаривает? В любом случае, состоявшееся обсуждение дает богатую пищу для размышлений: и действующим лицам, и наблюдателям.

*Аналитическая служба «Нефтегазовой Вертикали»*

В середине сентября президент Владимир Путин одобрил предложение правительства передать «Газпрому» нефтяную госкомпанию «Роснефть» в обмен на пакет акций газовой монополии, обеспечивающий государству право решающего голоса. Вслед за этим должна последовать давно ожидаемая либерализация рынка акций «Газпрома».

Процесс идет очень активно. «Газ-

промом» уже создано и зарегистрировано в Санкт-Петербурге дочернее предприятие «Газпромнефть», которому будут переданы нефтяные активы газовой корпорации и «Роснефти». Схема сделки одобрена правительством РФ.

Является ли либерализация газового рынка единственной и самодостаточной целью начатого объединения? Какие последствия будет иметь эта сделка?

**Ред.:** С формальной точки зрения, включение «Роснефти» в состав «Газпрома» — это один из многих эпизодов слияний и поглощений. Но, учитывая, что субъектом этой сделки с крупными активами является государство, принимаемые решения вряд ли правильно рассматривать только с экономической точки зрения. Наверное, это все-таки и событие политической жизни страны. О каких тенденциях в сфере госуправления оно свидетельствует?



**ВАЛЕРИЙ ЯЗЕВ,**  
председатель  
Комитета  
Госдумы РФ по  
энергетике,  
транспорту  
и связи

Решение об увеличении доли государства в уставном капитале ОАО «Газпром» за счет передачи акций государственной компании ОАО «НК «Роснефть» является знаковым для сегодняшней ситуации в российском ТЭК. Увеличение доли государства в ОАО «Газпром» до 51% переводит на качественно иной уровень его участие в деятельности компании. Это важный шаг в процессе либерализации рынка акций. Общегосударственная миссия и социальная роль лидера российской нефтегазодобычи значительно возрастают как внутри страны, так и за ее пределами. Интеграция «Газпрома» и «Роснефти» открывает принципиально новые инвестиционные перспективы. Это очень амбициозный проект, рождающий из объединения личностей новое качество.



**АЛЕКСАНДР БЕЛЯКОВ,**  
первый  
заместитель  
председателя  
Комитета  
Госдумы РФ по  
природным ре-  
сурсам и приро-  
допользованию

По законодательству Российской Федерации природные богатства принадлежат государству. Вполне естественно, что оно стремится передать под контроль госкомпаниям определяющий сегмент стратегических природных ресурсов, к каковым относятся нефть и газ.

В результате слияния «Газпрома» и «Роснефти» мы можем получить очень мощного игрока на сырьевом энергетическом рынке мира. К тому же столь крупной компании, контролируемой государством, сподручнее проводить в жизнь государственную энергетическую политику, ей легче привлекать масштабные инвестиции в развитие добычи и переработки наших углеводородов.

Легкие нефть и газ в стране уже почти закончились. В основном нам предстоит разрабатывать еще более трудные, чем сегодня месторождения: в заполярных и приравненных к ним регионах нашей страны, а также на шельфе северных морей. Освоение этих новых запасов потребует колоссальных затрат. И подконтрольной государству компании с огромной капитализацией будет много проще привлечь подходящие инвестиции.

По моему убеждению, если государством будет налажен постоянный, строгий и квалифицированный контроль над работой менеджеров объединенной компании, успех преобразований в нашем государственном углеводородном секторе вполне возможен.



**ВАЛЕРИЙ ПРОЗОРОВСКИЙ,**  
заместитель  
председателя  
Комитета  
Госдумы РФ по  
природным  
ресурсам и при-  
родопользованию

Логика развития нашей нефтегазовой отрасли давно диктовала создание государственной компании. Укрепление «Газпрома» создаст условия конкуренции между крупными частными структурами, которые работают в нефтяной отрасли, и, условно говоря, государственной компаний. И это хорошо. Хотя бы в качестве превентивной меры против корпоративного сговора частных ВИНК.

Сейчас у нас распространено мнение, что большие компании вытесняют малые и средние из нефтяного сектора. Не согласен с этим утверждением. Просто каждая структура должна реально оценивать свои возможности и адекватно понимать свое место на рынке. Да, в США, действительно, только 20% нефтедобычи приходится на крупные компании. Но там другая ситуация: ресурсная база в значительной мере исчерпана, остаточные запасы более привлекательны для малых и средних предприятий.

У нас же пытаются все поставить с ног на голову. Малые компании считают, что они могут претендовать на разработку крупного месторождения, не имея возможности осваивать нефтяную провинцию. Похожая картина и в нефтепереработке: каждый губернатор мечтает иметь свой маленький НПЗ. Не думаю, что это правильно. На мой взгляд, надо модернизировать имеющиеся заводы, повышать глубину переработки сырья. У нас этот показатель составляет до 60%, тогда как по миру он достигает 92%.

Что касается сбыта, то крупным компаниям принадлежит лишь 30% заправок, остальными владеют малые и средние компании. Поэтому говорить о корпоративном сговоре крупных компаний при формировании цен на бензин, мягко говоря, неправильно.

Исходя из этого, опасения, связанные с монополизацией отрасли, на мой взгляд,

преувеличены. Думаю, укрупнение контролируемой государством компании, которая обладает не только мощными добывающими, но и перерабатывающими и сбытовыми возможностями, поможет сбалансировать ситуацию в отрасли. А это позволит улучшить положение дел, в частности, на внутреннем рынке нефтепродуктов.



**СЕРГЕЙ МУРАВЛЕНКО,**  
депутат Госдумы  
РФ, член  
Комитета ГД по  
природным  
ресурсам и  
природопользованию

Действительно, недра в России являются собственностью государства, и было бы вполне логично стремиться к тому, чтобы недропользование также стало привилегией государства. К сожалению, эта логика действует только в теории, а на практике полная национализация, например, нефтяной и газовой отраслей связана с серьезными проблемами экономического и социального характера.

Во-первых, наша страна слишком велика и разнообразна, в том числе и по условиям нефтегазодобычи в разных регионах. Объединение всей добычи в рамках одной государственной компании привело бы к резкому снижению управляемости и чревато развалом отрасли. Во-вторых, будет утеряна возможность использовать рыночные механизмы для подъема малорентабельных месторождений. Закрытие таких месторождений недопустимо: связанные с этим социальные издержки сделают национализацию попросту бессмысленной.

С другой стороны, Россия является «нефтегазовой» страной. При любом, даже самом успешном развитии иных отраслей нефтяная и газовая отрасли еще долго будут оставаться основными отраслями нашей экономики. Государство ни в коем случае не должно отказываться от контроля над этими отраслями. Совместить данное требование с рыночными реалиями можно, действуя именно по рыночным правилам. Речь идет о доминировании государства на рынке в качестве одного из собственников.

Предстоящее включение «Роснефти» в «Газпром» — важный шаг в указанном направлении. В результате возникнет нефтегазовый гигант, обладающий рядом естественных преимуществ по сравнению с другими нефтяными компаниями.

## ПРЕСС-ЦЕНТР



**ОЛЕГ АНИСИМОВ** («Финанс.»):

Поглощение, как любое укрупнение бизнеса публичной компании, оцениваю положительно. Но считаю, что эта сделка, скорее, будет отходом от государственного сектора нефтегазодобычи, чем его восстановлением.

Организационная форма ОАО со многими акционерами всегда более эффективна, чем ГУП (как «Зарубежнефть») или ОАО со 100%-ной собственностью государства («Роснефть»). Поэтому создание «Газпромнефти», в которую должны быть влиты активы указанных компаний, по сути, приведет к их инкорпорированию. Совладельцами этого нефтяного бизнеса будут все акционеры «Газпрома», хоть и через ООО «Газпромнефть». А в числе акционеров «Газпрома» не только государство, но и отраслевые структуры (E.ON Energy) и финансовые инвесторы. Их заинтересованность в росте стоимости акций будет подталкивать менеджмент к совершенствованию управления, чего сложно достигнуть при 100%-ной собственности государства.



**ЕЛЕНА ЗАБЕЛЛО** («РосБизнесКонсалтинг»):

Считаю, что объединение «Газпрома» и «Роснефти» пойдет на пользу обеим компаниям. Тем более что компании являются партнерами в ряде крупных российских проектах (Приразломное, Штокмановское месторождения и др.).

Создание крупной национальной нефтегазовой корпорации повысит возможности России конкурировать на мировом топливном рынке. По различным оценкам, текущая капитализация «Газпрома—Роснефти» составляет более \$61 млрд, что обеспечивает компании 8-е место в числе крупнейших нефтегазовых компаний мира. По запасам углеводородов (более 32 млрд тонн в нефтяном эквиваленте) госхолдинг станет вторым в мире после Saudi Arabian Oil. При этом капитализация «Газпрома—Роснефти» наверняка будет расти.

Государственная поддержка будет способствовать получению новой компанией выгодных зарубежных контрактов, решению различных бюрократических проблем, возможности получения дешевых кредитов, а также привлечению прямых инвестиций в освоение углеводородных месторождений новых перспективных регионов.

Но есть и негативные моменты. При отсутствии эффективного управления структура может стать неповоротливой: важные для компании решения будут приниматься долго из-за длительного согласования оперативных вопросов с правительством. Кроме того, новая компания может оказать негативное влияние на рыночную конкуренцию.



**ВАЛЕРИЙ ГАРИПОВ**, председатель подкомитета по развитию нефтяной отрасли ТПП РФ:

Декларируемая властью цель — увеличение госпакета акций «Газпрома» до контрольного — не убедительна для такой сделки. Для увеличения госпакета можно было просто выкупить у миноритариев «Газпрома» недостающие 13%. Но отдавать «Роснефть», если не преследовать интересы создания национальной нефтяной компании, смысла нет. Ведь «Роснефть» очень успешно и динамично развивающаяся компания. Через три-четыре года она будет добывать 50 млн тонн нефти.

Отсюда вывод: либо государство задалось целью создать национальную нефтяную компанию (тогда, вероятно, стоило бы прямо об этом сказать), либо задача исчерпывается увеличением госпакета «Газпрома» и тогда принято нерациональное решение.



**МИХАИЛ ЗАК**, начальник аналитического отдела ИК «Велес Капитал»:

Для «Газпрома» присоединение «Роснефти» является положительным моментом, т.к. заметно увеличит стоимость компании. При этом нефтяной и газовый бизнесы будут выделены в отдельные подразделения, что повысит прозрачность концерна, даст возможность инвесторам более четко отслеживать денежные потоки компании.

Государство же установит юридический контроль над газовым монополистом, не боясь консолидации блокирующего пакета со стороны российских и западных инвесторов.

Также «Газпром» является основным претендентом на нефтяные активы ЮКОСа. Получив контроль над «Юганскнефтегазом», «Газпромнефть» станет нефтяной компанией №1 в России, занимая почти 20% отечественного рынка нефти. Это повысит доходы государства за счет налоговых отчислений в бюджет, а также дивидендных выплат.

В частности, «Роснефть», вошедшая в состав «Газпрома», будет иметь облегченный доступ к газопроводной сети для реализации попутного газа, а «Газпром» сможет подключиться к крупным долгосрочным нефтегазовым проектам в Баренцевом море и на Сахалине. Нежелательно, если к естественным преимуществам будут искусственно добавлены преимущества вне рыночного характера, такие как государственное «покровительство» при распределении прав на использование недр.

У государства есть все возможности контролировать рынок, играя честно. И наши власти, судя по всему, это понимают. В частности, правительство собирается отменить ограничение на владение акциями «Газпрома», существующее для иностранцев. Нормализация рынка акций значительно облегчит процесс привлечения финансовых ресурсов, но не сможет поколебать позиций государства.

Более того, следуя рыночным правилам, принятым в развитых странах, усиленный «Газпром» не только обеспечит государственное доминирование в нефтяной и газовой отраслях российской экономики, но, возможно, добьется и международного успеха. Поэтому правильнее говорить не об опасностях зарубежной экспансии на российском нефтяном рынке, а напротив, — об открывающихся возможностях российской экономической экспансии.



**СТАНИСЛАВ НАУМОВ**, помощник министра промышленности и энергетики России

Слияние «Газпрома» и «Роснефти», на мой взгляд, стало ключевым событием этого года в топливно-энергетическом секторе российской экономики. Как известно, одним из приоритетов Энергетической стратегии России до 2020 года является повышение эффективности управления госсобственностью в ТЭК. С этой точки зрения решение о слиянии газового концерна с «Роснефтью» является рациональным и соответствующим логике развития российской нефтегазовой промышленности.

Сегодня эти компании ведут активную совместную деятельность по освоению Штокмановского газоконденсатного и Приразломного нефтегазового месторождений на шельфе Баренцева моря, Харампурского нефтегазового месторождения в Ямало-Ненецком автономном округе и других месторождений. Поэтому объединение «Газпрома» с «Роснефтью» позволит снизить издержки, упростит обмен технологиями, повысит эффективность управления обеими компаниями.

К тому же, такое решение, закрепляю-

щее владение контрольным пакетом акциями объединенной компании за государством, дает «зеленый свет» либерализации рынка акций газового монополиста. При этом нужно понимать, что государство не собирается утрачивать контрольный пакет акций «Газпрома» и размывать единый экспортный канал газа.

## РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

**Ред.:** И «Газпром», и «Роснефть» активно работают во многих регионах страны. Как предстоящее объединение воспринимается с точки зрения субъектов Федерации?



**ЮРИЙ ЕВДОКИМОВ**, губернатор Мурманской области

Для нас важно, приведут происходящие перемены к ускорению освоения Арктического шельфа или нет. Поскольку главный оператор сегодня — «дочка» обеих компаний — ЗАО «Севморнефтегаз», думаю, на темпах освоения шельфа их слияние не скажется.

Если рассматривать ситуацию в более широком контексте, то я не вижу признаков расширения государственного сектора нефтегазодобычи. «Газпром» и «Роснефть» — акционерные общества, и по решению акционеров могут сливаться, дезинтегрироваться и т.д. Если сегодня в обеих компаниях доминирует государство, то это не значит, что так будет продолжаться всегда. Пример — норвежская компания Statoil. Там периодически меняется доля государства.



**ЕГОР БОРИСОВ**, председатель правительства Республики Саха (Якутия)

Слияние ОАО «Газпром» и государственной компании «Роснефть» позволит усилить вертикальную интегрированность компании и расширить присутствие «Газпрома» во всех регионах Российской Федерации.

Нефтяной комплекс России играет сегодня одну из ключевых ролей в экономическом развитии страны. От того, как будут складываться дела в нефтяной промышленности, во многом зависят экономический рост и возможности по модернизации экономики, направленной на рост ее конкурентоспособности.

Правительство Республики Саха (Яку-

тия) положительно рассматривает вопрос восстановления в России государственного сектора нефтегазодобычи, что будет способствовать принятию управленческих решений на государственном уровне, более прозрачной экономической политике и исключению картельных соглашений между предприятиями.

**ВАЛЕРИЙ  
РАССОМАХИН,**  
замдиректора Департамента  
природных ресурсов  
Архангельской области

Напрашивается аналогия с афоризмом, рожденным в свое время по ту сторону океана: «Что хорошо для General Motors — то хорошо для Америки». Поскольку включение «Роснефти» в состав «Газпрома» происходит при прямом участии государства, мы к этому относимся положительно.

Обе компании активно участвуют в развитии экономики нашего региона. Это финансирование «Газпром» строительства магистрального газопровода Нюксеница—Архангельск. Это финансирование обеими компаниями строительства на предприятиях Северодвинска морской ледостойкой платформы для разработки первого на шельфе Баренцева моря нефтяного месторождения. По-видимому, и в дальнейшем компании совместно будут осваивать месторождения шельфа Арктических морей.

Обе компании финансировали проведение региональных геологоразведочных работ по изучению перспектив нефтегазозноности и геологического строения Мезенской синеклизы, фактически выполняя функции государства, т.к. региональные ГРП — его (государства) прерогатива. Очевидно, что обе компании стоят на государственных позициях.

Исходя из этого, можно только приветствовать восстановление в России государственного сектора нефтегазодобычи. Но вряд ли уместно ставить знак равенства между объединением «Газпрома» и «Роснефти» и усилением роли государства в отрасли. Напротив, происходящие и анонсируемые перемены в недропользовании формируют опасную тенденцию уменьшения влияния государства в этой сфере.

Отобрав у субъектов Федерации право «второго ключа», МПР заявляет о намерениях перевести отношения с недропользователями на договорные условия, отказываясь от административно-правовых отношений. Опыт последних 10—15 лет показал, что министерство не в состоянии из центра эффективно влиять на восстановление истощающейся минерально-сырьевой базы, все пущено на самотек. А в свете происходящих перемен ситуация будет усугубляться.

**ПЛЮСЫ И МИНУСЫ**

**Ред.:** Можно ли говорить, что присоединение «Роснефти» к «Газпрому» — это со всех точек зрения процесс позитивный?



**ВИТАЛИИ  
БУШУЕВ,**  
генеральный  
директор  
Института  
энергетической  
стратегии  
Минпромэнерго  
РФ

Ничего плохого в этой сделке я не вижу. Что будет хорошего — покажет время.

Естественно, в слиянии «Газпрома» и «Роснефти» есть плюсы и минусы. С одной стороны, государству и потребителям выгодно, чтобы Россия на мировом энергетическом рынке выступала как нечто единое целое. С другой стороны, монополизм «Газпрома» и сейчас подавляет независимых производителей газа, хотя мы ожидаем, что именно на их долю в перспективе будет приходиться около 30% общего объема добываемого газа. Есть надежда, что независимые все же найдут свои маленькие, емкие ниши, которые «Газпром» в силу своих масштабов не может охватить.

Что касается финансовой стороны вопроса, думаю, что для государства и акционеров это выгодно. В этом смысле сделка целесообразна и уместна.

Формирование в России национальной нефтегазовой компании отвечает сложившейся мировой практике. Ведь во многих странах мира такие компании есть — саудовская, венесуэльская, китайская.... Да и

для внутреннего рынка, возможно, полезная эффективная конкуренция между, например, ЛУКОЙЛом и национальной компанией, потому что, на мой взгляд, две-три крупные нефтяные компании — это максимум для России.

Словом, в отношении сделки эйфории я пока не испытываю, но и вреда от этого не вижу.



**МАНСУР  
ГАЗЕЕВ,**  
научный руководи-  
тель Топливно-  
энергетического  
независимого  
института, д.э.н.,  
профессор

Обмен акций «Роснефти» на акции «Газпрома» позволяет правительству убить сразу двух зайцев. Во-первых, обусловленная сделкой либерализация акций «Газпрома» существенно повысит инвестиционную привлекательность и капитализацию компании. Во-вторых, усиливается государственный сектор нефтедобычи, что повысит управляемость в секторе, усилит энергетическую безопасность страны и улучшит инвестиционный климат.

Создание объединенной на базе «Газпрома» и «Роснефти» многопрофильной

**ПРЕСС-ЦЕНТР**

**ЛЮДМИЛА РОМАНОВА** («Газета»):

К слиянию отношусь отрицательно. Слишком велик риск, что эта громоздкая структура будет неуправляемой и не сможет бороться с коррупцией в своих рядах.



**МИХАИЛ КРУТИХИН** (RusEnergy):

Не исключено, что руководство «Газпрома» распространит на свое нефтяное подразделение привычные методы менеджмента, то есть отказ от экономической эффективности во имя ложно понимаемой геополитической целесообразности. Это пойдет во вред и нефтяной отрасли в целом, и конкретным проектам.

Однако логично ожидать (если в экономической политике нынешнего российского руководства можно вообще усматривать логику), что целью консолидации контрольного пакета акций «Газпрома» является получение права на принятие стратегических решений, таких как смена руководства и, главное, реструктуризация компании.

Риску предположить такой сценарий: к середине будущего года произойдут два события — завершение поглощения «Роснефти» и, возможно, других нефтяных активов в рамках «Газпромнефти», а также снятие всех географических и количественных ограничений на оборот газпромовских акций.

Вслед за этим правительство сможет, наконец, приступить к реформе газовой отрасли. Сначала это будет отдельная бухгалтерская отчетность по направлениям деятельности (добыча газа, транспортировка газа, реализация газа, нефтяной бизнес и др.), затем эти структуры будут какое-то время работать в рамках холдинга и, наконец, превратятся в самостоятельные компании. Полностью государственным при этом останется только «Газэкспорт».

Что касается усиления государственного влияния на отрасль, то здесь много неясного. Если госконтроль будет означать превращение отрасли в «дойную корову» для продвижения политических программ, то ни о какой эффективности говорить не приходится. Кроме того, есть опасения, что этот контроль опять выльется в кормушку для коррумпированных чиновников. К сожалению, весь опыт общения нефтяников с российской государственной бюрократией не дает пока повода думать иначе.



**АНДРЕЙ  
КОНОПЛЯНИК,**  
заместитель  
Генерального  
секретаря  
Секретариата  
Энергетической  
Хартии

Слияние «Газпрома» и «Роснефти» будет иметь многогранные последствия как для российского, так и для международного энергетического сообщества. Отмечу лишь одну грань проблемы: возможные позитивные последствия этого слияния (поглощения) для финансирования и реализации новых нефтегазовых проектов и освоения новых территорий.

Государство как основной акционер новой компании вправе требовать от нее первоочередного учета своих (государства-собственника недр страны) интересов при освоении новых территорий и при реализации новых проектов на этих территориях в рамках единой системы газоснабжения.

При этом государство обязано понимать, что принуждение внеэкономическими методами новой государственной компании к решению указанной задачи невозможно по определению — объем потребных финансовых ресурсов настолько велик, что привлечь их внеэкономическими методами в условиях формирующихся рыночной экономики, демократии, гражданского общества невозможно, и тем более с международного рынка капитала.

А обращаться к международному капи-

талу придется. Масштаб проблем, связанных с решением указанной задачи, не под силу отдельным, даже крупным — по международным меркам — компаниям, причем не по техническим, а по финансово-экономическим соображениям. Требования диверсификации рисков предполагают образование консорциумов компаний для реализации мега-проектов на новых неосвоенных территориях. Это предполагает неизбежное привлечение стратегических, (в первую очередь — иностранных) инвесторов к участию в соответствующих проектах.

Каким мне видится возможный алгоритм решения указанной проблемы (не берусь при этом, однако, гарантировать развитие событий именно по такому позитивному сценарию)?

Освоение новых проектов будет, безусловно, построено на принципах проектного финансирования. Для этого вновь образованная государственная компания будет создавать свои 100%-ные «дочки» (специальные проектные компании) под каждый конкретный инвестиционный проект. В этих проектных компаниях до 49% участия может предлагаться иностранным и отечественным стратегическим инвесторам — как старым «испытанным», так и новым партнерам «Газпрома» и «Роснефти», в первую очередь из государства, так или иначе заинтересованных в этих проектах.

При этом многие новые, особенно газовые, проекты будут включать более полный (нежели только добыча плюс транспортировка) производственный цикл — от добычи до конечного использования (СПГ, газ—электроэнергетика). Это еще больше увеличит их капиталоемкость и требование к диверсификации рисков, например, в форме обмена между партнерами активами как из разных сегментов

указанного цикла, так и находящихся на территории разных государств.

Требования финансируемости мега-проектов, которые не могут быть ориентированы исключительно на экспорт, в свою очередь, подтолкнут, как минимум, реформу ценообразования в газовой отрасли (переход к ценам, базирующимся на издержках).

На начальном этапе финансирования своего участия в указанных проектах новая государственная компания будет вынуждена финансировать свою долю участия из собственных средств, которые она сможет привлечь через корпоративные заимствования, поскольку объединенный кредитный рейтинг компании, по всей видимости, возрастет в результате слияния. К тому же для объединенной компании вырастут лимиты ее кредитования финансовыми институтами.

На последующих этапах реализации проектов в дело вступят собственно механизмы проектного финансирования (привлечение средств под будущую выручку, генерируемую самим проектом). Полагаю, что команды финансистов-профессионалов, пришедшие некоторое время назад в обе компании, вполне способны эффективно реализовать указанный алгоритм в рамках политически заданной модели освоения ресурсов новых районов страны под контролем государства.

В свете изложенного, скорейшая ратификация Россией Договора к Энергетической Хартии, была бы очень на руку моей стране, ибо ДЭХ является единственным многосторонним международно-правовым инструментом на территории Евразии, обеспечивающим необходимые правовые гарантии инвесторам и их инвестициям, как иностранным на территории России, так и российским за ее пределами.

компании соответствует мировому опыту и отвечает как интересам России, так и интересам импортеров нефти и газа. Расширяется возможность реализации крупных инвестиционных нефтегазовых проектов в Тимано-Печоре и на Дальнем Востоке.



**ИЛЬЯ  
ПОНОМАРЕВ,**  
замдиректора  
Института  
проблем  
глобализации

С моей точки зрения, в России сейчас создается новая олигархическая структура под действующего президента, в которую он смог бы уйти в 2008 году. С этой целью в правительстве остаются либеральные экономисты, которые готовят концепцию реформирования «Газпрома», в результате реализации которой он станет частной (де-

факто либо де-юре) компанией. Гарантией подобного исхода, а также необратимости запланированной реформы, является привлечение ряда западных инвесторов, переговоры с которыми уже ведутся.

В этой связи, а также в связи с тем, что подобное слияние увеличит степень монополизации отрасли, я отношусь к этому проекту крайне негативно. Убежден, что у «Газпрома» и без того огромное количество проблем в сфере корпоративного управления, он недостаточно прозрачен, структура собственности запутанна. Думаю, что газовая монополия, как минимум в области добычи и сбыта, отнюдь не является «естественной», и формирование конкурентного рынка здесь является первоочередной задачей.

В то же время, как мне представляется, не имеет принципиального значения, кто является собственником нефтяной компании. В мире есть успешные и неуспешные компании, но прямой корреляции с тем, являются ли они государственными либо частными, нет. Значение имеет налоговый режим, наличие обозначенных государственных приоритетов развития отрасли, а также решимость органов государствен-

ного контроля обеспечивать выполнение нефтяными компаниями условий лицензионных соглашений.

### МОБИЛИЗАЦИЯ СОБСТВЕННОСТИ

**Ред.:** Свидетельствует ли анонсируемая сделка о восстановлении в России государственного сектора нефтегазодобычи?



**МИХАИЛ  
СУББОТИН,**  
директор научно-консалтинговой  
компании «СРП-Экспертиза»

Предстоящая сделка — это всего лишь объявление о мобилизации государством принадлежащей ему собственности. Не больше и не меньше.

Объединенная компания по уровню неф-

недобычи уступает ЛУКОЙЛу и «Сургутнефтегазу», зато заметно опережает «Сибнефть» и «Татнефть». Сливаются компании с двух разных рынков: нефтяного и газового. Поэтому с точки зрения монополизации пока нет поводов для опасений.

Другое дело, если вливания продолжатся. Тогда встанет вопрос, а на пользу ли экономике страны дальнейшая монополизация отрасли? Возрастет ли конкуренция, будет обеспечен рост эффективности компаний отрасли? Реализация планов по формированию «Газпромнефти» может привести к тому, что «Газпром» будет продолжать расширять свою сферу влияния (нефть, электроэнергетика) и со временем, чего доброго, как удачно заметил А.Шохин, «всех удочерит».

Попытка в «-надцатый» раз создать национальную компанию в ТЭК России столкнется и с другими проблемами, на скорое разрешение которых рассчитывать не приходится. В частности, в будущий госхолдинг может войти «Зарубежнефть», присматривается компания и к «Юганскнефтегазу». Вместе с «Сургутнефтегазом» «Газпром» мог бы образовать некий «государственный фронт» в ТЭК. Однако чем больше компаний будет вовлечено в процесс объединения, тем больше будет и разного рода организационных, финансовых и политических проблем.

Всего один пример. «Роснефть» и «Зарубежнефть» являются уполномоченными организациями по СРП. В сложившейся ситуации выполнение этих функций становится еще более проблематичным, чем раньше. Поэтому появляется еще один аргумент в пользу незамедлительного внесения изменений в законодательство о СРП.

Само по себе объединение капиталов двух компаний не только не увеличивает размер государственной собственности, а напротив, предполагает дополнительные расходы на перестройку структуры объединенной компании. Как следствие, падают доходы и дивиденды, и рынок обычно реагирует падением котировок.

В результате объединения может возникнуть более гармонично устроенная нефтегазовая компания: создаются предпосылки для улучшения качества менеджмента, более рационального распоряжения активами и возможного будущего роста компании. Но это произойдет когда-нибудь потом, после непростого периода организационной притирки.

**Ред.:** Параллельно с усилением позиций государства в «Газпроме» идет передача крупных пакетов акций нефтяных и газовых компаний иностранным инвесторам. Можно ли в такой ситуации говорить о четких тенденциях госполитики?

**М.С.:** Действительно, складывается противоречивая картина. По-видимому, принимаемые ныне решения — свидетельство отсутствия целостного государственного подхода, что в принципе отражает период общественного смятения после проведенных реформ, когда подвергаются сомнению и ревизии все благоприобретенные ценности (принцип разделения властей, демократические институты, эффективность частной собственности и т.п.).

В принципе, государственная собственность есть во многих нефтегазовых компаниях. Где больше, где меньше. И начавшаяся поглощением «Роснефти» консолидация госсобственности может быть продолжена.

До сих пор государство считало приватизацию первоочередной задачей. Теперь может возникнуть соблазн пересмотреть эти стратегические установки и начать забирать у других компаний свое кровное «натурой» — филиалами, предприятиями,

оборудованием... Иде может завершиться такой процесс собирания госсобственности и будет ли она в этом случае лучше управляться — вот главный вопрос.

Председатель правления «Газпрома» Алексей Миллер заявил, что либерализация «Газпрома» будет направлена в том числе и на то, чтобы в состав акционеров возглавляемой им компании вошли стратегические и первоклассные инвесторы. Может быть, действительно, новая компания создается для улучшения управления госу-



## ПРЕСС-ЦЕНТР

### АЛЕКСАНДР ТУТУШКИН («Ведомости»):

Единственный позитивный момент этой сделки — последующее открытие рынка акций «Газпрома», что будет способствовать развитию всего фондового рынка. В остальном — сплошной негатив. «Газпром» мало что получит от этого слияния, поскольку запасы и добыча «Роснефти» в нефтяном эквиваленте не превышают 3—5% его собственных. А поглощенная «Роснефть» станет такой же неэффективной, как и газовый монстр.



### РОМАН СИМОНЕНКО (ИНТЕРФАКС-АНИ):

Пока сделка по поглощению «Газпромом» НК «Роснефть» позиционируется государством как первый практический шаг по либерализации рынка акций газовой монополии, а не как усиление его роли в добыче углеводородов. Либерализация позволит повысить рыночную стоимость «Газпрома»: компания, по оценкам экспертов, должна стоить в 1,5—2 раза дороже.

Скорее всего, тема восстановления в России роли государственного сектора нефтегазодобычи станет основной в следующем году (сейчас такой «топовой темой» в отрасли называют налогообложение НК). От того, какие именно активы окажутся в распоряжении «Газпромнефти», а главное, каким образом они ей достанутся, можно будет делать выводы о тенденции.

Первые итоги можно будет подвести после оценки «Роснефти». Если вдруг окажется, что акций «Роснефти» недостаточно для обмена на 10,7% акций «Газпрома», то потребуются другие активы. Например, «Зарубежнефть», добывающая «дочка» ЮКОСа — «Юганскнефтегаз». Не исключено появление в ее составе других, более мелких нефтяных компаний.

Появление в отрасли крупного нефтяного игрока на базе зарождающейся «Газпромнефти» в будущем грозит большими неприятностями остальным компаниям и, прежде всего, в вопросах конкуренции и пересечения интересов государства и бизнеса.

В последнее время госчиновники стараются избегать темы возвращения государства в нефтедобычу. Некоторые из них в беседах отмечают, что, если бы государство проводило такую политику, то оно бы не стало продавать оставшийся у него пакет акций ЛУКОЙЛа, а напротив, постаралось бы увеличить его. Окончательный облик «Газпромнефти» покажет, верны ли догадки отраслевых специалистов.



дарственной собственностью, роста ее капитализации и последующей приватизации? Или все-таки ее образование знаменует собой начало ползучей национализации, или, точнее, деприватизации в ТЭК?

Последует ли за выделением нефтяных активов в «Газпромнефть» вычленение транспортной составляющей газовой монополии в «Трансгаз» — по аналогии с «Транснефтью»? Или, напротив, сначала газ, а потом и нефть перейдут под госконтроль в предельно упрощенном — госплановском понимании такого контроля?

Будет ли новая компания кормилицей бюджета или, напротив, именно бюджет станет ее донором? Парадокс состоит в том, что, с одной стороны, авторы проекта создания мощной государственной компании надеются на рост денежных потоков от ее деятельности, а с другой стороны, они же рассчитывают, что новая могучая госструктура позволит осуществлять, например, интервенции на внутреннем рынке, в борьбе с монополизмом сбивать внутренние цены, обеспечивать целевые поставки по требованию государства и т.п. Однако это — взаимоисключающие задачи. Либо валютная выручка от экспорта и пополнение бюджета, либо поставки нефти и газа для государственных нужд и влияние на внутренние цены на горючее за счет сокращения доходов компании. Деньги ведь берутся не из воздуха.

Есть опасность, что будут перепутаны причина и следствие. Многие болезни и «Газпрома», и «Роснефти», и госсектора в целом решаются не перегруппировкой госсобственности, а изменением внешнего предпринимательского климата. Одной из причин сделки было объявлено увеличение в «Газпроме» госдоли. Государство упорно стремилось получить гарантированно контрольный пакет. В то время как

для эффективного государственного регулирования ТЭК есть законодательство, которому подчиняются все компании.

Если компании ведут себя «неправильно», то в законодательство можно внести поправки. Если государству кажется, что та или иная компания не выполняет законодательство, например, недоплачивает в бюджет, то контроль государства вполне мог (и должен!) быть осуществлен соответствующими надзорными и контрольными органами.

**Ред.:** Для того чтобы успешно конкурировать с другими странами-экспортерами, обеспечить рост геологоразведки, масштабов разработки месторождений, нужен приток прямых инвестиций в ТЭК. А что сегодня делается для привлечения инвестиций на государственном уровне?

**М.С.:** Совсем немного. Более того, «дело ЮКОСа» и ряд других действий властей только распугали инвесторов, и отток капитала в \$13 млрд в этом году может стать предвестием экономической беды.

До сих пор у компаний, которые могут стать одним из организмов, были амбициозные планы и явная нехватка собственных средств. Огромная задолженность не мешала им идти вперед, но одновременно ставила под вопрос финансовую состоятельность.

У обеих объединяемых компаний в перспективе огромные, дорогие, трудные для реализации проекты. Им нужен инвестиционный прорыв после многолетнего застоя. Теперь многие финансовые вопросы могут быть решены легче и без лишних обсуждений. Будет ли реализован этот рыночный сценарий?

Может быть и другой сценарий развития событий. Формируя государственный холдинг, государство создает предпосылки для прямого участия в делах бизнеса путем переброски денег из правого кармана в левый — из государственных закровов в государственную компанию. В этом случае бюджетные средства могут быть мобилизованы для инвестиционного прорыва.

### СОПЕРНИКИ? СОЮЗНИКИ?

**Ред.:** Как отразится образование объединенной компании на других предприятиях нефтегазового сектора страны?



**АЛЕКСАНДР БЕРЕЗИКОВ,**  
начальник  
Департамента  
газа и газопере-  
работки  
ОАО «Сибнефть»

Выскажу свою личную точку зрения — не как представитель компании «Сибнефть», а как человек, работающий в этой области. Я считаю, что это очень целесообразная и правильная сделка, которая может сдвинуть с мертвой точки реформу

газового сектора Российской Федерации. Мне кажется, что «Газпром» не был до сих пор реформирован потому, что формальное участие в нем государства составляло 38,5%. Вследствие этого решать стратегические вопросы по разделению монополии на какие-то структурные подразделения было невозможно. Например, контроль государства за трубопроводной системой был бы утерян.

Найдено очень элегантное решение, которое позволит государству безболезненно получить контрольный пакет в крупной монополии, от которой зависит национальная безопасность страны. И это, как мне кажется, даст толчок к последующим реформам «Газпрома». В каком виде они будут происходить — это уже вопрос к правительству, газовому сообществу. Насколько я понимаю, консенсус в данном вопросе до сих пор не найден.

Сектор независимых производителей газа, к которому относится и «Сибнефть», постоянно чувствует на себе давление со стороны крупного монополиста. Обижаться за это на «Газпром» глупо — это логичное поведение любого монополиста на рынке. Получив достаточно большую нефтяную «кусочку», «Газпром» становится более диверсифицированной компанией, что, возможно, позволит ему смотреть на бизнес более широко. У «Газпрома» появляются интересы в нефтяной сфере, соответственно, появляется поле для каких-то договоренностей с нефтяными компаниями. Поэтому мы, нефтяники, настроены в отношении этой сделки достаточно оптимистично.

**Ред.:** А как происходящие перемены воспринимаются дочерними предприятиями объединяемых компаний?



**РОСТИСЛАВ МЕДВЕДЕВ,**  
заместитель  
генерального  
директора ОАО  
«Запсибгазпром»

Не берусь говорить за всех. Скажу о своем отношении к переменам.

Учитывая, что «Газпром» еще весной заявил о намерении консолидировать свои нефтяные активы в единую компанию — «Газпромнефть», решение государства о включении «Роснефти» в структуру «Газпрома» выглядит логичным и стратегически последовательным.

После завершения сделки «Газпром» получит дополнительный актив, который позволит ему располагать годовой нефтедобычей в более чем 40 млн тонн. Очевидно, что нефтяная «дочка» газового холдинга станет одной из крупнейших нефтяных компаний не только на российском рынке, но будет также занимать серьезное положение на мировом рынке.

Каким образом будут развиваться события — предугадывать сложно, но есть основания предполагать, что «Газпромнефть»



**Ред.:** Каков прогноз финансовой эффективности сделки?

**М.Р.:** С точки же зрения фондового рынка слияние «Газпрома» с «Роснефтью» можно рассматривать как событие, которое может принести выгоду инвесторам. Проблема настоящего времени заключается в том, что круг интересных инструментов, обращающихся на российских биржах, весьма узок.

Движение акций «Газпрома» сейчас ограничено законодательством, они могут торговаться лишь на определенных площадках, в реальности основной объем сделок проходит через Санкт-Петербургскую фондовую биржу. В то же время существуют и лимит доли иностранных инвесторов в акционерном капитале газового холдинга, который составляет 20%.

Объединение «Роснефти» с «Газпром» позволит государству довести свою долю в акционерном капитале последнего до контрольного пакета, что откроет дорогу к либерализации акций газового холдинга. Таким образом, в течение года можно ожидать снятие всех ограничений по обращению акций «Газпрома», что повысит их привлекательность как для иностранных, так и для российских инвесторов. Рост стоимости акций объединенной компании будет происходить не только по фундаментальным причинам, но и благодаря высокой ликвидности бумаг.

**Кому это выиграло?**

**Ред.:** Кто прежде всего выиграет от присоединения «Роснефти» к «Газпрому»?

**СЕРГЕЙ ЗАХАРОВ,**  
аналитик ИГ «Капиталь»

Сделка, в первую очередь, выгодна государству, так как позволяет решить целый ряд внутренних и внешних экономических и даже политических задач.

Во-первых, увеличивается присутствие государства в ключевой для отечественной экономики нефтегазовой отрасли, что позволит усилить контроль над финансовыми потоками данного сектора. В свете «дела ЮКОСа» первостепенным становится вопрос налоговой дисциплины нефтегазовых гигантов, а наиболее дисциплинированными в этом плане являются контролируемые государством компании, так как для них задачи оптимизации налогообложения не являются первоочередными.

Во-вторых, поглощение «Роснефти» приведет к существенной диверсификации бизнеса «Газпрома» за счет нефтяного сегмента. Эту диверсификацию можно спроецировать на все государство, а значит, Россия сможет позволить себе пойти на уступки по «газовому вопросу» в процессе переговоров о вступлении страны во Всемирную торговую организацию.

В-третьих, согласно условиям сделки, за акции «Роснефти» будет отдан пакет акций «Газпрома», находящийся на балансе его дочерних предприятий. Благодаря этому государство наконец-то консолидирует у себя контрольный пакет газового монополиста и сможет смелее решать вопрос о либерализации рынка ценных бумаг компании.

Наконец, в-четвертых, нельзя сбрасывать со счетов фактор продажи «Юганскнефтеаза». Государство заинтересовано в контроле над столь крупным добывающим активом, что делает «Газпром» и его партнеров главным претендентом на победу в аукционе. А в условиях существенного расширения нефтяного направления деятельности заинтересованность самого «Газпрома» в «Юганскнефтегазе» станет гораздо выше, чем она была бы без поглощения «Роснефти».

**Ред.:** Насколько реальна перспектива восстановления в России государственного сектора нефтегазодобычи?

**С.З.:** В связи с поглощением «Газпром» «Роснефти» вряд ли стоит говорить о полном восстановлении в России государственного сектора нефтегазодобычи. Пока речь идет лишь об укрупнении активов, но это общемировая тенденция. Менее чем за 10 лет в мировой нефтяной отрасли путем слияний и поглощений возникли ExxonMobil, ChevronTexaco, ConocoPhillips, TotalFinaElf (сейчас — просто Total), THK-BP. Недавно было заявлено о полном слиянии добывающих структур Royal Dutch Petroleum и Shell, можно вспомнить сорвавшееся объединение ЮКОСа и «Сибнефти».

Значительное увеличение присутствия в отрасли государства также оправдано, учитывая, что именно государство являет-

## БЛИЦ-ОЦЕНКИ



**ВИКТОР БАРАНОВ**, президент НКО «Союз независимых производителей газа»:

Слияние «Газпрома» и «Роснефти» усилит роль государства в ТЭК, что окажет определенное позитивное влияние на этот сектор экономики, включая газовую отрасль. Можно ожидать, что эта сделка усилит государственный контроль над деятельностью «Газпрома» и газовой отрасли в целом, позволит либерализовать рынок акций ОАО «Газпром» и повысит эффективность деятельности компании.

**ОЛЕГ РУМЯНЦЕВ**, замдиректора Российской ассоциации по защите прав инвесторов:

На мой взгляд, объединение «Газпрома» и «Роснефти» способно дать импульс целому ряду проектов, имеющих высокое государственное значение. Речь идет как об освоении целого ряда новых нефтегазовых месторождений, так и о строительстве крупных инфраструктурных объектов.

Однако не стоит забывать, что эффективное управление объединенной компанией — это чрезвычайно сложная задача, решение которой потребует от менеджмента высочайшего уровня профессионализма. В противном случае, все преимущества будут нивелированы снижением эффективности.



**ТАТЬЯНА КОБРИНА**, аналитик ИФ «ОЛМА»:

Либерализация рынка акций «Газпрома», которая произойдет после поглощения газовой монополией «Роснефти», безусловно, приведет к росту капитализации российского фондового рынка и приходу новых иностранных инвесторов.

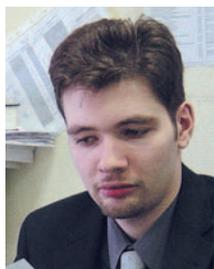
С другой стороны, «Газпром» и «Роснефть» по отдельности не отличаются высокой прозрачностью и эффективностью и слияние этих компаний может привести к появлению непрозрачной, неэффективной и трудноуправляемой гигантской нефтегазовой структуры.

Поглощение «Газпромом» «Роснефти», вполне вероятно, усилит стремление холдинга использовать административный ресурс при получении лицензий на месторождения и в вопросах доступа к инфраструктуре.

ся собственником недр. Тем не менее, в российском нефтегазовом секторе остаются крупные негосударственные компании (ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз», «Сибнефть» и др.), он открыт для участия иностранного капитала (ТНК-ВР, ExxonMobil и Shell на Сахалине, сотрудничество ConocoPhillips с ЛУКОЙЛом). Потому о чрезмерной концентрации отрасли или ее национализации речи не идет.

Наконец, текущее развитие событий не несет угрозы рынку ценных бумаг. «Газпром» остается публичной компанией, то есть представленной на фондовых биржах. И в этом смысле российская экономика имеет преимущество перед многими странами, являющимися крупными поставщиками углеводородов. Скажем, ведущие добывающие компании стран ОПЕК, Мексики, Малайзии на 100% принадлежат государству, и их акции недоступны инвесторам.

Таким образом, ожидаемые преобразования в российском секторе нефтегазодобычи являются частью мировой тенденции и не должны вызвать негативных последствий.



**ДМИТРИЙ  
МАНГИЛЕВ,**  
аналитик  
ИК «Прспект»

Не исключено, что помимо «Роснефти», «Газпрому» достанется и «Юганскнефтегаз». Тогда помимо монопольного положения госкомпании в газовом секторе, она займет лидирующие позиции и в нефтяной сфере, а государство получит возможность более полного контроля над нефтяной отраслью. Фактически «Газпромнефть» сможет влиять на внутреннюю цену нефти в стране, что отразится на цене нефтепродуктов и в конечном итоге станет инструментом влияния на макроэкономические показатели. Кроме того, осуществляя поставки нефти на экспорт, «Газпром» может стать рычагом влияния на внешнеполитическом поле.

Таким образом, высок риск того, что свобода рыночных отношений в нефтяном секторе в среднесрочной перспективе снизится. Это в большей степени касается внутреннего рынка, где монополист сможет пытаться задавать цены на сырье и нефтепродукты. Однако не исключено, что и экспортные контракты будут заключаться с учетом интересов «Газпрома».

С другой стороны, после создания мощной нефтяной компании «Газпром» получит больше возможностей, да и стимулов для развития месторождений нефти и газа в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. Достаточно вспомнить о наличии в регионе Комсомольского НПЗ, который сейчас принадлежит «Роснефти». На текущий момент мощности этого завода значительно недозагружены.

Появление нового крупного игрока, контролируемого государством, и «дело ЮКОСа», вероятнее всего, побудят ВИНК в большей степени считаться с интересами государства. Скорее всего, освоение новых регионов будет происходить с их участием (достаточно вспомнить, что вместе с «Газпромом» и «Роснефтью» в консорциум по освоению запасов Восточной Сибири уже входит вполне лояльный властям «Сургутнефтегаз»), однако право решающего голоса будет за государством.

Кроме того, стоит выделить заключенные недавно «Газпромом» контракты с рядом западных компаний в сфере развития проектов по производству сжиженного природного газа (СПГ). Помимо развития месторождений в Баренцевом море, после присоединения «Роснефти» монополист получит доступ и к проектам на Сахалине. Напомню, что основной конечный потребитель по этим проектам — США. По

нашим подсчетам, «Газпром» к 2010—2012 годам планирует занять до 10% рынка СПГ в Америке. Помимо этого, СПГ будет поставляться и на рынки АТР. В случае, если планы монополиста осуществляются, это будет означать значительный рост влияния «Газпрома» и России в целом в мировой экономике.

Можно сказать, что эта сделка иллюстрирует одно из наиболее вероятных направлений развития нефтегазовой отрасли в России в будущем. Вполне возможно, что вскоре мы сможем наблюдать концентрацию бизнеса у лояльных государству компаний в сфере крупных проектов, представляющих стратегический интерес. Менее значимые проекты могут привлечь интерес иностранных компаний и российских частных инвесторов. Усиление роли государства и концентрация бизнеса в отрасли представляются более чем вероятными.



## ПРЕСС-ЦЕНТР

### **ДМИТРИЙ ЗЛОДОРОВ (ИТАР-ТАСС):**

На российском нефтегазовом рынке появился крупнейший игрок, с которым придется считаться абсолютно всем. Произошло усиление роли государства в ТЭК. Есть опасения, что может пострадать частный бизнес. Тем не менее, нельзя отрицать, что роль государства в этом секторе должна быть более серьезной. Словом, последствия этого слияния сейчас оценить достаточно трудно.

### **МАРИЯ ТАТЕВОСОВА (ПРАЙМ-ТАСС):**

Оценка поглощения «Роснефти» «Газпромом», на мой взгляд, не может быть однозначной.

С одной стороны, увеличение доли государства в «Газпроме» как этап, необходимый для либерализации рынка акций монополии, можно оценить положительно. Хотя и существовали иные пути для решения этой задачи, в том числе отмена казначейских акций (акций компании, находящихся на балансе «дочек» «Газпрома»).

С точки зрения физического поглощения активов «Роснефти» «Газпромом», оценка, скорее, отрицательная. Учитывая заявления газовой монополии о том, что управление нефтяными активами будет исходить исключительно от «Газпрома» (отсутствие в «Газпромнефти» совета директоров), возникает вопрос об оперативности принятия решений. Может создаться ситуация, когда новые нефтяные проекты, которых у «Роснефти» достаточно, будут тормозить в силу объективной нехватки времени у совета директоров для решения вопросов как самого «Газпрома», так и «Роснефти». Кроме того, газовый бизнес существенно отличается от нефтяного, что также может привести к определенным стратегическим ошибкам в развитии «Газпромнефти».

Сама идея выделения нефтяных активов из «Газпрома» не нова, ей как минимум 5 лет. План был предложен еще Р.Вяхириным, который понимал, что для более эффективного использования нефтяных ресурсов «Газпрома» необходимо их выделить в отдельную самостоятельную единицу.