

# Газпром

январь  
2004

**ВРЕМЯ ПОБЛАЖЕК  
ПРОШЛО**

**20**

**РОСТ  
ВОПРЕКИ  
СКЕПТИКАМ**

**6**

540 млрд. куб. м газа добудет  
компания в 2003 году

**ДЕСЯТЬ ШАГОВ К РЫНКУ**

**26**



*Утверждаю!*

15 декабря 2003 г. № 10/3-15  
на \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**Схема расписания  
регулярных рейсов "ГАЗПРОМАВИА"  
до конца марта 2004 года**

**Санкт-Петербург**

Обратно:  
понедельник, вторник,  
четверг и пятница в 10<sup>10</sup> и 21<sup>20</sup>,  
суббота и воскресенье в 17<sup>30</sup>

**Надым**

Обратно:  
среда и суббота в 10<sup>20</sup>

**Советский**

Обратно:  
вторник и  
воскресенье в 16<sup>20</sup>

**Магнитогорск**

Обратно:  
вторник, среда  
и пятница в 7<sup>50</sup>

**Новый Уренгой**

Обратно:  
среда, четверг  
и пятница в 17<sup>30</sup>

Обратно:  
Пн, Вт, Ср в 16<sup>40</sup>  
четная неделя - Чт в 16<sup>40</sup>

**Москва**

**Белгород**

Обратно:  
пятница в 20<sup>30</sup>

**Самара**

Обратно:  
нечетная неделя - Чт в 19<sup>40</sup>,  
четная неделя - Пт в 19<sup>40</sup>

**Тюмень**

Обратно:  
нечетная неделя - Чт в 17<sup>30</sup>,  
четная неделя - Пт в 17<sup>30</sup>

**Краснодар**

Обратно:  
нечетная неделя - Пн в 21<sup>55</sup>,  
четная неделя - Вт в 21<sup>55</sup>

**Сочи**

Обратно:  
Суббота в 8<sup>00</sup>  
Воскресенье в 18<sup>50</sup>

ПРИМЕЧАНИЕ: Время вылетов - местное

Исп.: ООО Авиапредприятие "ГАЗПРОМАВИА"

Тел.: кассы (095) 719-66-76 (круглосуточный), 915-11-29

E-mail: agentstvo@gazprom.ru

www.gazpromavia.com



#### Над номером работали:

Андрей Чернаков  
Сергей Правосудов  
Александр Рудаков  
Татьяна Ануфриева  
Наталия Кочеткова  
Денис Масленников  
Лина Чернакова

Благодарим за содействие  
в подготовке номера  
ООО «ИРЦ "Газпром"»

Макет, верстка,  
корректур, изготовление  
цветоделенных форм  
и печать – Locus Standi  
Телефон: (095) 737 7887

Редакция не несет  
ответственности за  
оформление и содержание  
рекламных макетов

Перепечатка материалов  
допускается только  
по согласованию  
с редакцией

Журнал зарегистрирован  
в Министерстве РФ  
по делам печати,  
телерадиовещания  
и средств массовой  
информации.

Свидетельство о регистрации  
ПИ № 77–17235  
от 14 января 2004 г.

Учредитель ОАО «Газпром»

Адрес редакции:  
117997, г. Москва,  
ул. Наметкина,  
д. 16, корп. 6, комн. 216  
Телефоны: (095) 719 1081  
719 1040  
Факс: (095) 719 1081  
E-mail: magazine@gazprom.ru

от редакции

# ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

В России вряд ли встретишь человека, который никогда не слышал о компании «Газпром». Но, увы, далеко не каждый имеет о ней ясные и реалистичные представления. В обществе бытуют весьма противоречивые мнения о том, какую роль играет «Газпром» в экономике России, какую выгоду он приносит своим акционерам, в чем проявляется его социальная ответственность. Да и внутри самой компании, чего греха таить, не у всех сложилось целостное видение ее миссии и стратегии, четкое понимание эффективности ее работы.

Критики обвиняют «Газпром» в закрытости, сетуют на отсутствие информации. Подобные упреки вряд ли можно принять всерьез – сегодня у газового гиганта нет секретов от прессы и общества. Однако в отличие от многих других добывающих компаний, которые работают на российском рынке, главным приоритетом «Газпрома» всегда было производство, а не конструирование имиджевой мифологии. Очевидно, что так будет и впредь. Но это вовсе не означает, что мы безразличны к тому, что о нас думают в России и в мире. Тенденциозность и негативные стереотипы в освещении деятельности «Газпрома» могут стать серьезной помехой бизнесу компании. Мы сами должны помочь прессе, деловым кругам и обществу составить объективный, а главное, целостный образ российского газового гиганта.

С другой стороны, работники «Газпрома» больше чем кто бы то ни было заинтересованы в том, чтобы получить полное и ясное представление о компании, ее делах и планах. От этого зависит и личная самооценка, и трудовая мотивация, и психологический настрой каждого из нас. Мы должны четко знать, чем можем гордиться и за что переживать, в чем наши сильные и слабые стороны, чего ждут от «Газпрома» в России и за рубежом.

Деятельность компании часто оценивают несправедливо и предвзято. Между тем «Газпром» – это большой и сложный мир, в котором каждый день принимается множество технологических, экономических, социальных и даже геополитических решений. И когда смотришь на этот мир извне, трудно во всем разобраться и правильно расставить акценты. Сложить из мозаики отдельных фактов единую картину можно только в том случае, если сам находишься в центре событий. Лишь тот, кто понимает внутреннюю логику процессов, происходящих в компании, способен осознать ее реальное значение для мировой экономики, нашего государства, миллионов соотечественников, для российской культуры и духовности, наконец.

Корпоративный журнал, первый номер которого вы сейчас держите в руках – это попытка без искажений, неизбежных во «внешней» прессе, изложить газпромовскую оценку событий и фактов, представить системный взгляд на важнейшие для «Газпрома» процессы как внутри компании, так и вокруг нее. Насколько она удалась, судить вам.



добыча

## Рост вопреки скептикам

Для увеличения добычи  
газа вовсе не понадобилось  
расчленять компанию

6



экспорт

## Рекордный год

По итогам года «Газпром» получил самую большую  
выручку за всю историю экспортных поставок –  
16,5 млрд. долларов



16

мнение

## Десять шагов вперед

Вместо разговоров пора  
приступить к реальным мерам по  
созданию полноценного  
рынка газа

28



## СОДЕРЖАНИЕ

- 1 от редакции  
**Взгляд изнутри**
- 4 кратко  
**«Газпром» идет на восток**  
  
Первый миллиард «Голубого потока»  
  
Газовый контракт с Азербайджаном  
  
Заполярье: третья очередь – точно в цель!  
  
Газовики смогут экономить и на электричестве  
  
«Газпром» будет сотрудничать с властями  
северной столицы
- 6 добыча  
**Рост вопреки скептикам**  
  
Альтернативы Ямалу нет
- 12 транспортировка  
**Пульс в норме**
- 14 недра  
**Хватит проедать старые запасы!**
- 16 экспорт  
**Рекордный год**  
  
«Мы будем пользоваться новыми  
возможностями»
- 21 кадры  
**Курс – на прозрачность и оптимизацию**
- 22 ближнее зарубежье  
**Время поблажек прошло**
- 24 цена вопроса  
**А если посчитать...**
- 26 расследование  
**Проплаченная истерика**
- 28 мнение  
**Десять шагов вперед**

34



**30** крупнейший инвестор  
**Критерий один – качество**

**32** наука  
**Главный термин – «прибыль»**

**34** повод для разговора  
**Формула ответственности**

**40** социальная ответственность  
**Приготовили подарки**  
  
**Спасли жизнь ребенку**  
  
**Помогли многодетной семье**  
  
**Не забыли о соседях**  
  
**Выручили фронтовика**

**42** наши люди  
**Художники на трубе**  
  
**Госпожа Стратегия**

**45** инвестиции в вечные ценности  
**Жемчужина русского Севера**

**50** культура  
**«Теплый дом» растопил сердца европейцев**  
  
**«Газпром» не даст умолкнуть казачьей песне**  
  
**«Новое решение» для новых идей**  
  
**Карта страны сокровищ**

**53** спорт  
**Сектор газа**

повод для разговора

## Формула ответственности

Пришло время четко очертить границы социальных обязательств «Газпрома» перед обществом



45

инвестиции в вечные ценности

## Жемчужина русского Севера

Валаам: остров духовных сокровищ обретает свою первозданную красоту



53

спорт

## Сектор газа

В минувшем сезоне «футбольный сектор» отрасли в целом сработал со знаком «плюс»



## «ГАЗПРОМ» ИДЕТ НА ВОСТОК

25 ноября 2003 года совет директоров ОАО «Газпром» принял решение считать первоочередной задачей на востоке России организацию работы по участию в конкурсах и аукционах на право пользования недрами, проведение геологоразведки и освоение месторождений углеводородов в Красноярском крае, Иркутской, Сахалинской областях, Республике Саха (Якутия) и Хабаровском крае. В число первоочередных задач входит также организация взаимодействия с субъектами газового рынка в регионе, проработка и реализация эффективных проектов газоснабжения российских потребителей на востоке России.

21 декабря 2003 года «Газпром», «Роснефть» и «Сургутнефтегаз» подписали соглашение о консорциуме. В данном документе в качестве территории взаимных интересов определена Восточная Сибирь и Республика Саха (Якутия). Текущие запасы Восточной Сибири и Дальнего Востока оцениваются в 6,6 трлн. куб. м газа.

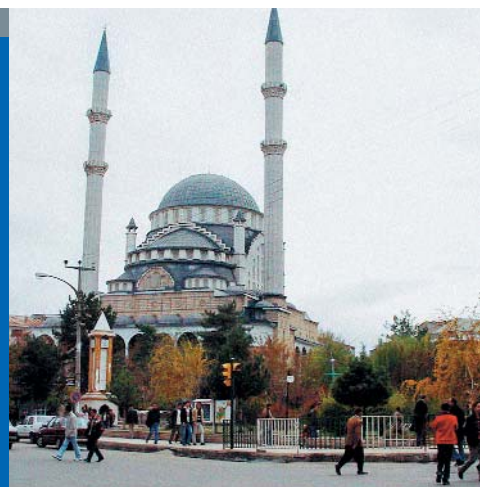
Стороны договорились объединить усилия по освоению месторождений нефти и газа, разработке схемы и созданию единой системы газоснабжения потребителей на территории взаимных интересов. Параллельно с хозяйственной деятельностью планируется осуществлять программу социально-экономического развития регионов Восточной Сибири и Республики Саха (Якутия).

14 января в центральном офисе ОАО «Газпром» состоялась рабочая встреча Председателя Правления **Алексея Миллера** и Президента Республики Саха (Якутия) **Вячеслава Штырова**. На встрече были затронуты вопросы, связанные с созданием совместного предприятия для эксплуатации месторождений углеводородного сырья в республике и обеспечения устойчивого газоснабжения Якутска. Отмечено, что непереносимым условием создания такого предприятия должны быть рентабельность и учет интересов обеих сторон. Алексей Миллер проинформировал Вячеслава Штырова о планах консорциума «Газпром» – «Роснефть» – «Сургутнефтегаз» по участию в проектах освоения месторождений углеводородов в Республике Саха (Якутия) и Восточной Сибири в целом.

## ПЕРВЫЙ МИЛЛИАРД «ГОЛУБОГО ПОТОКА»

В середине декабря 2003 года по газопроводу «Голубой поток» был поставлен первый миллиард кубометров российского природного газа в Турцию. Это на 200 млн. куб. м превышает законтракованные объемы на условиях «бери или плати» в 2003 году. Уже в декабре по просьбе турецкой стороны были увеличены суточные объемы поставки газа по «Голубому потоку» в Турцию до 20 млн. куб. м по сравнению с контрактными обязательствами ООО «Газэкспорт» (5,3 млн. куб. м в сутки).

Планируется, что в 2004 году объем поставок по «Голубому потоку» составит 4 млрд. куб. м газа.



## ГАЗОВЫЙ КОНТРАКТ С АЗЕРБАЙДЖАНОМ

22 декабря состоялся визит в Баку делегации ОАО «Газпром» во главе с Членом Правления, генеральным директором ООО «Газэкспорт» **Александром Медведевым**. В ходе визита между ООО «Газэкспорт» и Государственной нефтяной корпорацией Республики Азербайджан (ГНКАР) был подписан долгосрочный пятилетний контракт на поставку российского природного газа, который вступил в силу 1 января 2004 года. Со стороны Азербайджана документ под-

писал президент ГНКАР **Натик Алиев**. Контрактом предусмотрены поставки в Республику Азербайджан до 4 млрд. куб. м газа в год. Объем поставок в 2004 году составит 2,75 млрд. куб. м.

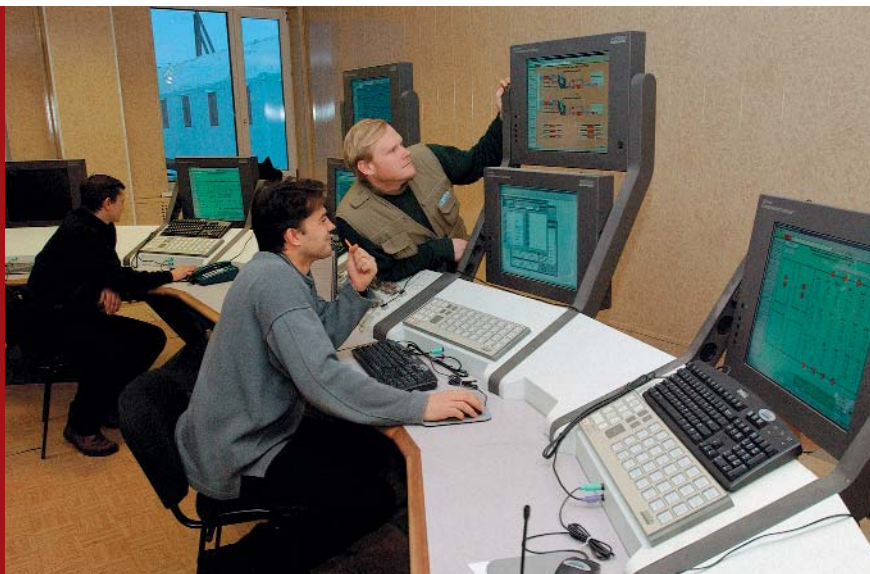
Подписание этого контракта очень важно для Азербайджана. Его годовая потребность в газе составляет 7–8 млрд. куб. м в год, а объем добычи не превышает 5–6 млрд. куб. м. Доля газа в топливно-энергетическом балансе страны – около 45%.



## ЗАПОЛЯРНОЕ: ТРЕТЬЯ ОЧЕРЕДЬ – ТОЧНО В ЦЕЛЬ!

19 декабря успешно начал работу пусковой комплекс третьей установки комплексной подготовки газа (УКПГ-ЗС) на сеноманской залежи Заполярного газонефтеконденсатного месторождения. В 10 часов 05 минут первый товарный газ с УКПГ-ЗС подан в магистральный газопровод «Заполярье – Новый Уренгой».

В настоящее время на УКПГ-ЗС работают 24 скважины, которые обеспечивают добычу газа в объеме 20 млн. куб. м в сутки. До конца 2003 года УКПГ-ЗС обеспечила добычу около 200 млн. куб. м газа. В первом квартале 2004 года добыча газа на установке будет увеличена до 60 млн. куб. м в сутки.



## ГАЗОВИКИ СМОГУТ ЭКОНОМИТЬ И НА ЭЛЕКТРИЧЕСТВЕ

С 1 января ООО «Газпромэнерго» – стопроцентное дочернее общество ОАО «Газпром» – получило возможность покупать электроэнергию на Федеральном (общероссийском) оптовом рынке электрической энергии и мощности (ФОРЭМ). В свою очередь «Газпромэнерго» будет поставлять электроэнергию другим дочерним обществам «Газпрома». Для этого в аренду «Газпромэнерго» передается оборудование присоединенных к Единой энергетической системе электрических сетей 14 наиболее энергоемких дочерних обществ «Газпрома», занимающихся переработкой и транспортировкой газа. В течение полутора-двух лет «Газпромэнерго» осуществит постепенный перевод большинства дочерних обществ «Газпрома» на энергоснабжение с ФОРЭМ.

Ожидается, что за указанный период экономия на закупке электроэнергии составит 10–15%. В 2003 году ОАО «Газпром» и его дочерние общества потребили около 15 млрд. кВт·ч электроэнергии.



## «ГАЗПРОМ» БУДЕТ СОТРУДНИЧАТЬ С ВЛАСТЯМИ СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ

25 декабря Председатель Правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер и губернатор Санкт-Петербурга **Валентина Матвиенко** подписали Соглашение о сотрудничестве между ОАО «Газпром» и правительством Санкт-Петербурга сроком на пять лет, а также Договор о сотрудничестве в 2004 году (последний документ будет подписываться ежегодно).

В соответствии с Соглашением Правительство Санкт-Петербурга обеспечит полную оплату текущих поставок газа бюджетным

организациям города, а также компенсацию в полном объеме льгот отдельных категорий граждан по оплате за газ. Ежегодно при формировании бюджета города будет предусмотрена отдельная статья расходов по оплате текущих поставок газа. Планируется, что в 2004 году «Газпром» поставит потребителям почти 10,7 млрд. куб. м газа. Также продолжится работа по газификации пригородов Санкт-Петербурга. Если в 2003 году на эти цели было направлено 120 млн. руб., то в 2004 году – 200 млн. руб.



# РОСТ ВОПРОКИ СКЕПТИКАМ

**Для увеличения добычи газа  
вовсе не понадобилось  
расчленять компанию**



**Д**обыча газа – основной показатель работы «Газпрома». Еще совсем недавно падение

производства голубого топлива было поводом для нападков на компанию. Представители либерального крыла в правительстве говорили, что «Газпром» в своем нынешнем виде неэффективен по своей природе. И если газовую монополию не разделить на части, то в скором времени Россия вообще, мол, останется без газа. Казалось бы, в подобных рассуждениях есть своя логика. Тем более что и статистика последнего десятилетия неумолимо свидетельствовала о постоянном снижении объемов добычи. Например, если в 1992 году «Газпром» добыл 596 млрд. куб. м газа, то в 2001-м – только 511,9 млрд. куб. м. Однако в последнее время добыча газа стала расти.



### Посчитаем скважины

В 2002 году «Газпром» добыл 521,9 млрд. куб. м газа, что на 10 млрд. куб. м выше уровня 2001 года. А по итогам этого года компания увеличила производство до 540,3 млрд. куб. м газа. И это при том, что «Газпром» сохранился в своем прежнем виде и вроде бы должен оставаться «крайне неэффективной компанией». В чем же причина произошедших изменений? Ответ прост: нужно просто заниматься делом. Как только на добычу обратили более пристальное внимание, как только в эту сферу пришли инвестиции, результаты не заставили себя ждать.

Ясно, что такой рост производства из ничего не получается. Для того чтобы добиться увеличения показателей, пришлось очень серьезно потрудиться. Посмотрим на статистику ввода эксплуатационных скважин, благодаря которым ведется добыча газа из недр. В 2000 году было закончено строительством 89 эксплуатационных скважин, в 2001-м – 157, в 2002-м – 242, в 2003-м – 343. Комментарии, как говорится, излишни. Похожая ситуация наблюдается и с показателями по ремонту старых эксплуатационных скважин. В 2000 году была отремонтирована 391 скважина, в 2001-м – 601, в 2002-м – 549, в 2003-м – 567 скважин. Между тем, себестоимость ремонта скважин в компании регулярно снижается.

### От стабилизации к росту

На первый взгляд, ежегодная добыча в объеме 540 млрд. куб. м газа в год не должна вызывать какого-то особого восхищения. Ведь в 1992 году добывалось 596 млрд. куб. м. Но все не так просто.

В 90-е годы проекты, связанные с увеличением добычи газа, финансировались недостаточно, хотя основные месторождения «Газпрома» вступили в стадию падающей добычи. В 2001 году, после прихода в компанию **Алексея Миллера**, был провозглашен курс на стабилизацию добычи газа на

**К 2020 году «Газпром» планирует довести ежегодную добычу до 580–590 млрд. куб. м**

уровне 530 млрд. куб. м. Ни о каком росте тогда и речи не велось. В то время большинство наблюдателей скептически отнеслись даже к этим намерениям, списав их на неопыт-



**Алексей Миллер:**  
«2003 год – лучший в истории акционерного общества!»

ность нового руководителя. Основную надежду на увеличение российской газодобычи они связывали только с развитием независимых производителей.

Однако в 2003 году «Газпром» добыл 540 млрд. куб. м, что на 10 млрд. куб. м превышает заявленную ранее планку. Более того, нынешнее руководство выдвинуло программу дальнейшего увеличения производства газа. К 2020 году планируется довести ежегодную добычу до 580–590 млрд. куб. м. Но это не означает, что «Газпром» собирается удешевить всех независимых производителей: по прогнозам, в 2020 году они будут добывать 140–150 млрд. куб. м

### Предмет особой гордости

Главным фактором, обеспечившим текущий рост добычи газа, стал ввод в эксплуатацию месторождения Заполяр-







ное. В сентябре 2001 года здесь запущена первая сверхмощная установка комплексной подготовки газа 1С и одновременно с этим введена в строй первая нитка газопровода «Заполярье – Уренгой». В первый год работы Заполярное дало 7,1 млрд. куб. м газа. В 2002 году введена в эксплуатацию вторая установка комплексной подготовки газа 2С мощностью 32,5 млрд. куб. м. На первом этапе она заработала на 50% проектной мощности, то есть на 16 млрд. куб. м. В 2002 году на Заполярном было добыто 36,8 млрд. куб. м газа. В минувшем году установка 2С запущена на полную мощность. Кроме того, в самом конце 2003 года была введена в строй третья (и последняя) установка комплексной подготовки газа 3С. В этом году система магистральных газопроводов «Заполярье – Уренгой» заработает в полном объеме. По итогам 2003 года на Заполярном было добыто более 67 млрд. куб. м газа. Уже к 2005 году месторождение выйдет на проектную мощность в 100 млрд. куб. м – такого стремительного наращивания объемов добычи Россия еще не знала.

Заполярье – предмет особой гордости Заместителя Председателя Правления «Газпрома» **Александра Ананенкова**. Разработка месторождения началась еще в бытность Александра Георгиевича генеральным директором производственного объединения «Ямбурггаздобыча». И се-

годня Александр Ананенков продолжает пристально следить за работами на Заполярном. Он уже сейчас полагает, что добыча здесь превзойдет запланированный показатель в 100 млрд. куб. м газа в год. «На Заполярном планируется разработка не только неоконских залежей, но и ачимовских и юрских газоконденсатных отложений. При разработке газоконденсатных залежей максимальная добыча газа на «Заполярье» составит свыше 110 млрд. куб. м в год. И это без учета возможной добычи нефти. Открыты и подтверждены нефтяные залежи, которые в дальнейшем будут вводиться в эксплуатацию», – говорит Александр Ананенков.

### Ввод Заполярного месторождения позволил стабилизировать ситуацию с добычей газа в целом по России

Таким образом, ввод Заполярного месторождения позволил стабилизировать ситуацию с добычей газа в целом по России. Если «Газпром» в 2002 году сократил добычу по старым месторождениям на 33 млрд. куб. м, то Заполярное, дав 36,8 млрд. куб. м, позволило не только компенсировать это снижение, но и обеспечило дополнительное производство газа. При сокращении добычи в 2003 году по старым месторождениям в объеме более 23 млрд. куб. м, на Заполярном месторождении добыто более 67 млрд. куб. м газа.

### Помыслы и промыслы

Однако не стоит думать, что запустив Заполярное, руководство «Газпрома» успокоилось и решило почивать на лаврах. На 2003 год был запланирован ввод в строй Вынгайинского, а также валанжинских залежей Ен-Яхинского месторождения. Кроме того, «Газпром» продолжил вводить в разработку новые участки на своих основных месторождениях. В прошлом году началась добыча газа на Таб-Яхинском участке Уренгойского месторождения с производительностью 5 млрд. куб. м в год.

31 октября 2003 года состоялся торжественный пуск Вынгайинского газового промысла. От начала обустройства месторождения до его запуска прошло всего полтора года. До конца года на Вынгайинском месторождении было добыто около 0,6 млрд. куб. м газа, а на 2004 год запланировано уже 5 млрд. куб. м. Разрабатывает этот участок коллектив стопроцентной «дочки» «Газпрома» – «Ноябрьскгаздобычи».

Особенность Вынгайинского промысла заключается в том, что здесь функционирует установка комплексной подготовки газа мощностью 20 млрд. куб. м в год, рассчитанная на подготовку газа двух месторождений – при том, что само месторождение должно давать не более 5 млрд. куб. м газа в год. Оставшаяся мощность начнет загружаться с 2004 года, когда будет запущен Еты-Пуровский газовый промысел, находящийся на расстоянии 40 км. Интересно, что ранее в практике «Газпрома» не было опыта создания единого комплекса подготовки газа сразу для двух месторождений. По словам генерального директора «Ноябрьскгаздобычи» **Михаила Гальковича**, подобное нововведение позволяет сэкономить серьезные средства. С этим согласен и начальник Департамента по добыче газа «Газпрома» **Василий Подюк**. По его словам, на Вынгайинском промысле будет самая низкая численность людей в пересчете на 1000 куб. м добываемого газа. «Это позволит нам сэкономить деньги



на персонале. Не стоит забывать о том, что содержать человека на Севере очень дорого. Кроме того, работника-вахтовика сюда нужно еще привезти».

Ранее предполагалось, что Вынгайхинское и Еты-Пуровское месторождения «Газпром» будет разрабатывать совместно с государственной компанией «Роснефть». Существовали опасения, что у газовиков может не хватить собственных средств для запуска промыслов в эксплуатацию. Однако в итоге деньги нашлись, и «Газпром» решил не прибегать к помощи сторонних организаций. Генеральным подрядчиком освоения Вынгайхинского месторождения стала «дочка» «Сургутгазпрома» — «Сургутстройгаз».

Присутствовавшая на открытии нового газозапасного участка депутат Госдумы от Ямало-Ненецкого автономного округа **Наталья Комарова** обратила внимание на огромную роль, которую «Газпром» играет в наполнении госбюджета. «Если в России будет газ, то и государство сможет спокойно выполнять свои обязательства перед населением», — считает она.

28 декабря «Газпром» ввел в эксплуатацию еще один газодобывающий объект — УКПГ-11В на Ен-Яхинском месторождении. На проектную мощность — 5 млрд. куб. м газа и 1,75 млн. тонн конденсата в год — установка выйдет в 2006 году.

### Степень сжатия

Сегодня базовые месторождения Западной Сибири вступили в фазу снижающейся добычи. Добывать газ на таких месторождениях становится все дороже. Дело в том, что на начальном этапе эксплуатации месторождения добыча газа ведется без применения компрессора, и запасов пластовой энергии достаточно для подачи голубого топлива в магистральный газопровод. При истощении пластовой энергии наступает период, когда добываемый газ необходимо дожимать компрессорной станцией до уровня давления, существующего в газопроводе.

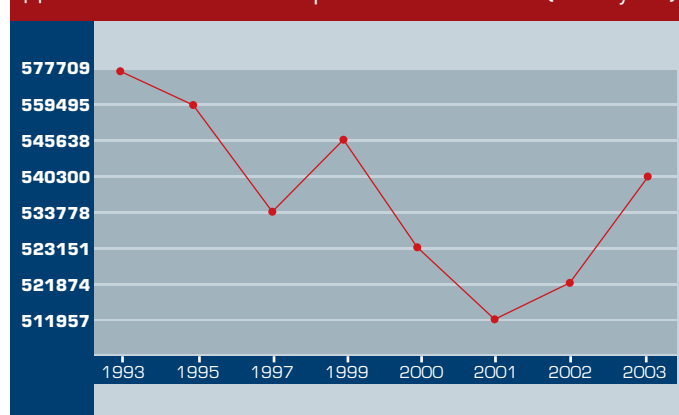
Со школьной скамьи известно, что чем выше давление в одном и том же объеме, тем большее количество газа можно в нем разместить. Следовательно, если для увеличения эффективности транспортировки газа повысить давление в газопроводе с 55 до 75 атмосфер, то его пропускная способность увеличивается более чем в 2,5 раза.

Критерии принятия решения по строительству новых дожимных станций просты: их можно использовать до тех пор, пока себестоимость добываемого таким образом газа не превысит отпускную цену. В противном случае добыча на старых месторождениях прекращается. Впрочем, специалисты «Газпрома» работают над созданием технологий для эффективного использования низконапорного газа. Сейчас на Уренгойском месторождении действуют уже две ступени дожима, а в Надыме — три. То есть выходя из одной дожимной станции, газ идет не в магистральный газопровод, а на следующую станцию. В начале 90-х годов 38% голубого топлива «Газпрома» добывалось с помощью дожимных станций, остальной газ выходил за счет энергии пласта. В 2002 году уже 78% газа шло через дожим, были введены в строй 4 дожимные компрессорные станции (три на Ямбургском месторождении и одна — на Ямсовейском). В прошлом году заработали еще 5 дожимных компрессорных станций на Ямбургском, Западно-Таркосалинском и Юбилейном месторождениях суммарной мощностью 432 МВт.

### Не самоцель, а расчет

В ближайшем будущем для увеличения добычи «Газпром» выйдет на полуостров Ямал. Это сопряжено с большими капиталовложениями, так как здесь пока нет никакой инфраструктуры.

Добыча газа по ОАО «Газпром» 1993–2003 гг. (млн. куб. м)



Источник: Госкомстат РФ, ОАО «Газпром»

По словам Василия Подюка, ее создание на Ямале займет не менее 6–8 лет. Для комплексной разработки месторождений Ямала необходимо вложить порядка 70 млрд. долларов США. Очевидно, что себестоимость ямальского газа будет выше, чем на действующих месторождениях.

Кое-кто утверждает, что «Газпром» добывает газ, не ориентируясь на рынок. Это не так. В 2002 году компания могла добыть на 3,6 млрд. куб. м газа больше итоговых показателей, но не сделала этого, так как потребители в летний период не выбрали 3,6 млрд. куб. м газа, а хранилища были переполнены. Летом потребление газа серьезно снижается, соответственно снижается и его добыча. «Газпром» очень заинтересован в том, чтобы потребление газа летом росло. Поэтому компания предложила правительству ввести летние (низкие) и зимние (высокие) цены на газ. Эта мера неминуемо привела бы к росту потребления голубого топлива в летний период.

Однако пока это предложение «Газпрома» не получило поддержки у властных структур. Чтобы найти выход из сложившейся ситуации, компания решила обратить серьезное внимание на увеличение мощности подземных хранилищ газа. Сегодня суточная производительность подземных хранилищ составляет 500 млн. куб. м газа. В 2007 году их объем должен быть увеличен до 820 млн. куб. м.

Как видим, «Газпром» не собирается останавливаться на достигнутом и намечает для покорения все новые вершины. В то же время руководство компании уделяет пристальное внимание повышению эффективности. Ведь увеличение производственных показателей — это не самоцель, а лишь наиболее наглядная иллюстрация работы «команды Миллера».

**Сергей Правосудов**

Фото Марата Файзрахманова





# АЛЬТЕРНАТИВЫ ЯМАЛУ НЕТ

На вопросы журнала отвечает  
Заместитель Председателя Правления  
ОАО «Газпром» **Александр Ананенков**



**– С каким регионом в большей степени связаны перспективы увеличения добычи газа?**

– Освоение Ямала – единственный быстрый способ увеличения добычи газа «Газпромом» до 2015 года.

В январе 2002 года Правление «Газпрома» определило полуостров Ямал регионом своих стратегических интересов и основным объектом освоения на период до 2010 года и последующую перспективу. Промышленное освоение месторождений Ямала позволит довести добычу газа на полуострове до 250 млрд. куб. м, конденсата – 4,5 млн. т, нефти – 7 млн. т в год. Только выход на Ямал обеспечит планируемый «Газпромом» рост добычи газа: до 560 млрд. куб. м в 2010 году, 580–590 млрд. куб. м в 2020 году и 610–630 млрд. куб. м в 2030 году.

На Ямале открыто 26 месторождений, разведанные запасы газа которых составляют 10,4 трлн. куб. м, конденсата (извлекаемые) – 250 млн. т, нефти (извлекаемые) – 291,8 млн. т. «Газпрому» принадлежат лицензии на разработку Бованенковского, Харасавэйского и Новопортовского месторождений с запасами газа 5,8 трлн. куб. м и конденсата – 100 млн. т.

Совместно с администрацией Ямало-Ненецкого автономного округа «Газпром» разработал «Программу комплексного промышленного освоения месторождений полуострова Ямал и прилегающих акваторий». Ее цель – выработать государственную политику в области инвестиций и капитального строительства, налогообложения и нормативно-правового обеспечения для создания оптимальных условий освоения Ямала.

Одним из главных решений в освоении полуострова станет последовательное обустройство месторождений с целью снижения техногенной нагрузки на экологию региона. Для каждого месторождения будет обосновываться своя очередность ввода отдельных залежей, исходя из ус-

ловия обеспечения добычи с минимальными инвестициями. Первоочередным объектом на полуострове являются сеноман-аптские залежи Бованенковского месторождения, эксплуатацию которого предполагается начать в 2008 году.

Ямальский проект сложный и многогранный. Впервые в истории отечественной газовой промышленности здесь будет обеспечено комплексное освоение региона. Стоимость проекта составит 70 млрд. долларов. Его реализация будет осуществляться в течение 30 лет.

Хочу подчеркнуть: альтернативы Ямалу на ближайшую перспективу нет. Если упустим темп, под угрозой может оказаться энергетическая безопасность России.

**– Сколько газа добыл «Газпром» в 2003 году?**

– Несмотря на снижение отборов газа из Уренгойского, Ямбургского и Медвежьего месторождений, добыча газа организациями «Газпрома» в 2003 году составила 528,8 млрд. куб. м, а с учетом доли «Пургаза» и «Востокгазпрома» – 540,3 млрд. куб. м, что превысило уровень 2002 года на 12,7 и 18,4 млрд. куб. м соответственно. Основной прирост добычи обеспечен за счет опережающего ввода производственных мощностей на Запалярном нефтегазоконденсатном месторождении (введены в эксплуатацию пусковой комплекс третьей установки комплексной подготовки газа – УКПГ-ЗС – на сеноманской залежи и второй пусковой комплекс на УКПГ-2С), а также дожимных компрессорных станций на Ямбургском, Западно-Таркосалинском и Юбилейном месторождениях.

**– Как в компании решается проблема освоения ачимовских залежей?**

– В июле 2003 года подписаны рамочное соглашение и учредительные документы об организации совместного предприятия «Газпрома» и «Винтерсхалл АГ» – «Ачимгаз».

Создаваемое в Новом Уренгое предприятие будет осваивать первый опытный участок ачимовских залежей Уренгойского нефтегазоконденсатного месторождения. За весь период разработки данного участка (43 года) планируется добыть около 200 млрд. куб. м газа и 40 млн. т конденсата. В период постоянной добычи из ачимовских залежей ежегодно будет извлекаться 8,3 млрд. куб. м газа и 2,8 млн. т конденсата. Объем капитальных вложений составит 700 млн. долларов.

Весь добываемый газ совместное предприятие будет продавать «Газпрому», что позволит обеспечить единый экспортный канал. Цена на газ будет формироваться в зависимости от цен на границе с Германией и в Ямало-Ненецком автономном округе. Прибыль партнеры будут получать на паритетных условиях.

**– Каковы перспективы разработки неосвоенных ресурсов углеводородов?**

– Кроме месторождений полуострова Ямал перспективная инвестиционная стратегия «Газпрома» включает освоение Надым-Пур-Тазовского региона в Западной Сибири, ресурсов Восточной Сибири и Дальнего Востока, шельфа Баренцева и Карского морей.

До ввода в эксплуатацию месторождений Ямала необходимо удерживать на приемлемом уровне добычу газа. Эту задачу способны выполнить месторождения-сателлиты, расположенные вблизи супергигантов (Медвежье, Уренгойское, Ямбургское, Запалярное).



В ближайших планах «Газпрома» следующие объекты: Анерьяхинская и Харвутинская площади Ямбургского месторождения, Таб-Яхинский участок Уренгойского месторождения, Песцовое, Ен-Яхинское и Еты-Пуровское месторождения, расположенные вблизи действующей инфраструктуры. К этой серии месторождений относится и Вынгайхинское газовое месторождение, ввод которого в эксплуатацию в 2003 году стал очередным вкладом «Газпрома» в решение задачи по росту добычи газа в России. Применение современных технологий позволило сократить сроки проектирования и обустройства этого месторождения. Проект разработки предусматривает комплексную подготовку газа Вынгайхинского и Еты-Пуровского месторождений (последнее будет введено в эксплуатацию в 2004 году). В 2005 году комплекс выйдет на проектную мощность – 20 млрд. куб. м в год.

В ноябре 2003 года Правление «Газпрома» одобрило основные положения Концепции работы компании на шельфе Российской Федерации, которая направлена на создание Штокмановского, Обско-Тазовского и Приямальского газодобывающих районов, а также Печорского нефтедобывающего района. С 2030 года здесь планируется добывать 170 млрд. куб. м газа и 20 млн. т нефти. В дальнейшем ежегодная добыча газа возрастет до 250–300 млрд. куб. м.

В качестве приоритетного направления морской добычи газа Концепцией определены месторождения Обской и Тазовской губ. Это обусловлено значительными ресурсами данного региона (разведанные запасы газа категорий C1+C2 оцениваются в 800 млрд. куб. м), наличием транспортной инфраструктуры на прилегающей суше, небольшими глубинами моря и расстоянием до берега. Освоение месторождений планируется начать в 2009–2010 годах. К 2021 году стабильный уровень добычи газа в этом регионе достигнет 82 млрд. куб. м в год.

В первоочередном порядке намечено совместно с НК «Роснефть» начать разработку Штокмановского месторождения в Баренцевом море (запасы составляют 3,2 трлн. куб. м). С 2018 года добыча газа на этом месторождении должна составить порядка 69 млрд. куб. м в год. Штокмановское месторождение готовится к освоению с учетом последующей реализации сжиженного природного газа в США и других странах.

В настоящее время «Газпром» проводит оценку целесообразности участия в сахалинских проектах и изучает перспективы освоения ресурсов дальневосточных шельфов.

Фото Марата Файзрахманова

Продолжение темы – в следующих номерах журнала

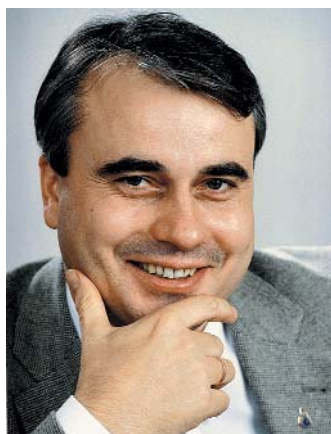




# ПУЛЬС В НОРМЕ

**Огромные пространства страны требуют надежной работы газопроводов**

**Российская система** газопроводов, без преувеличения, уникальна. По общей протяженности (150 000 км) она занимает первое место в мире. Поэтому на ее поддержание в рабочем состоянии ежегодно тратятся десятки миллиардов рублей. В составе ЕСГ действуют 256 компрессорных станций и 4 039 газоперекачивающих агрегатов общей мощностью 43 млн. кВт.



**Павел Завальный,**  
генеральный директор  
ОАО «Тюментрансгаз»

**«Мы готовы ко всему»**  
Сегодня около 80% всего добываемого в России газа принимается в систему газопроводов «Тюментрансгаза». Через нее же перекачивается каждый экспортный кубометр голубого топлива. По ЕСГ России «голубая кровь» от уникальных

месторождений Западной Сибири – Медвежьего, Уренгойского, Ямбургского, Заполярного – направляется потребителям европейской части страны, государствам ближнего и дальнего зарубежья.

«Наша система имеет несколько уровней защиты, – рассказывает генеральный директор ООО «Тюментрансгаз» **Павел Завальный.** – Может остановиться одна компрессорная станция, один газопровод, но всегда имеются резервные пути подачи топлива. У нас есть подземные хранилища газа. На постоянном дежурстве находятся специальные службы для ликвидации аварий. Если здесь что-то случится, то потребитель ничего не заметит. Мы готовы к любым неожиданностям. По сути, остановить передачу газа может только ядерная атака. Нападать же на Россию пока никто

Если сравнить экономику России с живым организмом, то роль энергетического ресурса будет играть газ. На него приходится более половины энергобаланса страны. Единая система газоснабжения (ЕСГ) подобно кровеносной системе пронизывает Россию, чтобы обогреть дома и дать свет людям, живущим за тысячи километров от газовых месторождений.

В отличие от нефти, находящейся в жидком состоянии, газ для транспортировки необходимо сжать. Через каждые 100–120 км газопровода для поддержания давления в «артериях» требуется компрессорная станция – своеобразное «сердце», оснащенное газоперекачивающими агрегатами с приводом от газовых турбин. Больше всего таких «сердец» – 210 – у «Тюментрансгаза», крупнейшей транспортной «дочки» «Газпрома».

**Начало работы** «Тюментрансгаза» положено 17 января 1966 года, когда был запущен первый северный газопровод «Иgrim – Серов». По нему «голубая кровь» поступала с Пунгинского месторождения в города Северного и Среднего Урала. Тогда протяженность газопровода составляла 500 км. В 1973 году было освоено месторождение Медвежье и введен в эксплуатацию газопровод «Медвежье – Надым – Пунга» протяженностью 674 км, причем участок «Медвежье – Надым» впервые в мировой практике был сооружен из труб диаметром 1420 мм и рассчитан на рабочее давление 75 атмосфер. В 1974 году газ пришел в столицу и центр страны. С 7 ноября 1987 года газотранспортная система «Тюментрансгаза» вышла на ежесуточный объем транспорта газа свыше 1 млрд. куб. м. В мае 1994 года на предприятии отметили юбилей – в систему газопроводов было принято 5 трлн. куб. м газа. В планах компании в сентябре 2005 года – принять десятый триллион кубометров. Сегодня протяженность артерий «Тюментрансгаза» составляет 26 400 км, 210 компрессорных станций обеспечивают давление в системе от 55 до 75 атмосфер. Надежно продублированная система семнадцати ниточных газопроводов оснащена всеми видами энергообеспечения, связи и жизнеобеспечения и способна работать автономно.



Марат Фаизрахманов

не собирается: самоубийство нынче не в чести».

Прокладка и обслуживание системы газопроводов усложняется тяжелыми природными условиями Западной Сибири. Средняя годовая температура воздуха в районе Нового Уренгоя составляет минус 8 градусов, а максимальная годовая амплитуда колебания достигает ста градусов. Но трудности в работе создает не только экстремальный температурный режим. Около половины газопроводов проложены в обводненной, заболоченной местности и в районах вечной мерзлоты. Во избежание нарушения экологии была разработана подземная прокладка с охлаждением газа до температуры грунта ноль — минус восемь градусов, для чего были построены не имеющие мировых аналогов новейшие станции охлаждения газа.

#### Цена надежности

Но «Тюментрансгаз» — это не только трубы и здания. В первую очередь это сплоченный коллектив. И хотя

в 48 филиалах «Тюментрансгаза» работает 30 000 человек, текучесть кадров на предприятии не превышает 4–5%. Семейные династии газовиков давно стали традицией, а самоотверженное отношение к работе — повседневной нормой. В 90-е годы, когда разразился кризис неплатежей и задолженность по зарплате перед работниками достигала порой 8 месяцев, среди газовиков не было отмечено ни одной попытки перекрыть газ или устроить забастовку. Люди понимали, что от их работы зависит вся экономика России.

За все время работы «Тюментрансгаз» показал высшую степень надежности как техники, так и людей, работающих на предприятии. За тридцать семь лет по вине газовиков ни разу не была приостановлена работа ни одной электростанции. Такая надежность обходится весьма недешево.

#### Неплохо бы скинуться

Сегодня газотранспортная система (ГТС) «Газпрома» сильно изношена. Средний срок службы магистральных газопроводов достиг 22 лет, а 14% газопроводов отработали уже более

33 лет. В период 1991–2001 годов на реконструкцию ГТС направлялось лишь 25% от необходимых средств. Поэтому к началу 2002 года пропускная способность системы снизилась на 30 млрд. куб. м газа в год. Нынешнее руководство «Газпрома» считает реконструкцию ГТС приоритетной задачей и не жалеет на это средств. Для расширения же мощности Единой системы газоснабжения было бы целесообразно привлечь финансовые ресурсы независимых производителей газа. Иначе ЕСГ может просто не справиться с ростом добычи газа в стране.

Для решения этой задачи «Газпром» разрабатывает генеральную схему развития газовой промышленности России, согласно которой запуск каждого месторождения должен быть обеспечен предварительными работами по модернизации газотранспортной системы.

**Денис Масленников**

**Учитывая оторванность трассовых поселков и городов от Большой Земли, предприятие берет на себя заботу о здоровье и досуге своих сотрудников. В 2003 году 12 000 работников отдохнули в санаториях, курортах и здравницах. «Тюментрансгаз» имеет на балансе 52 спортивных комплекса, где занимаются 16 000 человек, включая 6 000 детей, 22 дома культуры, где регулярно проходят фестивали, конкурсы, концерты.**



# ХВАТИТ ПРОЕДАТЬ СТАРЫЕ ЗАПАСЫ!

С 2005 года «Газпром» планирует ежегодно находить газа больше, чем добывать

С начала 90-х годов в газовой (как, впрочем, и в нефтяной) промышленности производственная деятельность финансировалась явно недостаточно. Поэтому нет ничего удивительного в том, что темпы прироста запасов отставали от темпов их выработки. За последние 10 лет суммарный прирост запасов по «Газпрому» составил порядка 2 трлн. куб. м газа, между тем как добыча за этот период превысила отметку в 5 трлн. куб. м. «Отставание» в 3 трлн. куб. м свидетельствует о крайней степени недофинансирования геологоразведочных работ. Иными словами, компания еще совсем недавно попросту проедала старые запасы, не заботясь о будущем. Но в последнее время положение изменилось.



**Валентин Холодилов,**  
Зам. генерального директора  
«Газфлота» по геологии

Для нормального функционирования газовой отрасли ежегодный прирост запасов должен превышать уровень добычи. Это позволяет обеспечить не только стабильность добычи газа, но и ее увеличение. Переломным в этом отношении оказался 2002 год, когда «Газпром» смог прирастить запасы газа практически столько же, сколько из-

влек из недр: прирост составил 514,4 млрд. куб. м, а добыча — 521,9 млрд. куб. м. Для того чтобы продолжить эту тенденцию, руководство «Газпрома» приняло решение об увеличении объема геологоразведочных работ.

«Газпром» не ограничивается геологоразведкой в традиционных зонах добычи газа (Надым-Пуртазовский район Ямало-Ненецкого автономного округа), но и выходит в новые регионы. В частности, компания ведет активный поиск новых запасов на арктическом шельфе. Для реализации этой цели было создано стопроцентно дочернее предприятие «Газпрома» — «Газфлот». За период с 1994 по 2002 годы «Газфлот» открыл на арктическом шельфе три месторождения природного газа (в Обской и Тазовской губах — Северо-Каменномысское, Каменномысское-море

и Чугурьяхинское), а также три нефтяные месторождения в Печорском море (Варандей-море, Медыньское-море и Долгинское). Оценка суммарных извлекаемых запасов этих месторождений по газу составляет около 800 млрд. куб. м, по нефти — более 300 млн. т.

**Валентин Холодилов,** заместитель генерального директора «Газфлота» по ге-

ологии: «В сентябре мы открыли новое газовое месторождение — Обское. Оно расположено в акватории Обской губы в двадцати километрах к северо-западу от поселка Ямбург. 21 сентября на первой пробуренной скважине был получен промышленный приток газа из сеноманской залежи (глубина залегания 1070 метров) с дебитом около 400 тыс. куб. м

Планируется, что до 2020 года ежегодный прирост запасов составит порядка 550-600 млрд. куб. м газа



в сутки. Ресурсы месторождения предположительно оцениваются в 50 млрд. куб. м газа. Извлекаемые запасы Обского месторождения по категории С1 составляют 5 млрд. куб. м. Естественно, прежде чем начать бурение, «Газфлот» провел масштабную сейсморазведку. И хотя Обское месторождение сравнительно небольшое, оно находится в непосредственной близости от Ямбурга, где имеется вся инфраструктура для добычи и транспортировки газа. Поэтому его можно быстрыми темпами ввести в разработку и начать добычу.

Ну, а нашей гордостью является Каменномысское море, которое «Газфлот» открыл в 2000 году. Без преувеличений уникальное месторождение с извлекаемыми запасами в 500 млрд. куб. м газа — и это только по сеноманским

залежам. В дальнейшем мы ожидаем вскрытия новых запасов на глубине около 2200 метров, а окончательную оценку запасов Каменномысского моря, включая аптские отложения, получим в течение этого года».

«Ресурсный потенциал Обской и Тазовской губ оценивается в 7 трлн. куб. м газа. Это очень серьезная цифра. Поэтому мы будем продолжать исследовать данный регион, — говорит В. Холодилов. — «Газфлот» имеет для этого все условия. Например, наша самоподъемная плавучая буровая установка AMAZONE может работать на очень незначительных глубинах — от двух метров, а именно такая глубина характерна для акватории Обской губы. Сейчас мы проводим сейсморазведку на юге Обской губы и уже выявили несколько нефтегазоперспективных ловушек.

Удача в поиске новых залежей углеводородов в 2003 году сопутствовала не только «Газфлоту».

В частности, сотрудники «Кубаньгазпрома» открыли Южно-Черноерковское месторождение в Краснодарском крае. При этом, в отличие от «Газфлота», у кубанцев имеется лицензия не только на поиск и разведку, но и на разработку найденных запасов. Поэтому Южно-Черноерковское месторождение можно будет ввести в эксплуатацию в самое ближайшее время. А для получения лицензий на добычу газа в Обской губе необходимо пройти все формальности и получить разрешение правительства РФ.

Руководство компании прекрасно понимает, что быстро изменить ситуацию с приростом запасов очень сложно. Именно поэтому план по геологоразведочным работам на 2003 год был очень осторожным (348,5 млн. тонн условного топлива).

Предполагалось, что по итогам года темп восполнения запасов будет отставать от добычи (см. график), хотя объем работ по бурению поисковых скважин почти в 2 раза превысил уровень 2002 года. Однако геологи



В 2004 году для необходимого восполнения ресурсной базы «Газпром» планирует увеличение объема инвестиций в геологоразведочные работы. Предполагается, что в этом году по сравнению с минувшим они возрастут на 35% и составят около 14 млрд. руб. План на 2004 год предусматривает сохранение баланса между добычей газа и приростом его запасов. А уже с 2005 года «Газпром» рассчитывает ежегодно находить газа больше, чем добывать.

Наиболее перспективными на сегодняшний день являются месторождения полуострова Ямал. Этот регион признан зоной стратегических интересов «Газпрома».

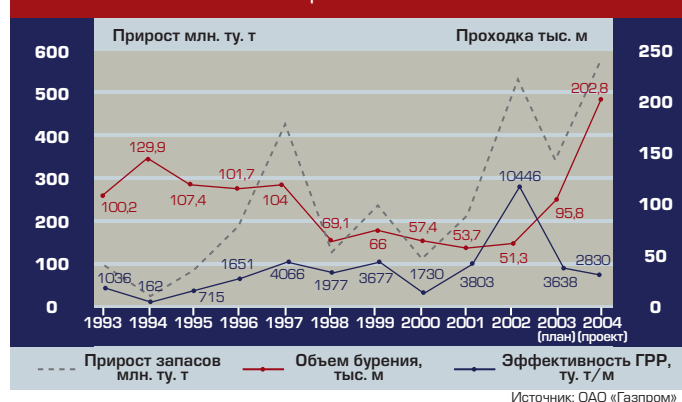
Однако в компании думают не только о газе, но и о проектах по добыче других углеводородов. На балансе «Газпрома» имеются запасы конденсата (1,2 млрд. т) и нефти (0,5 млрд. т). Наличие серьезного ресурсного потенциала позволяет руководству компании уверенно смотреть в завтрашний день.

**Сергей Правосудов,  
Денис Масленников**  
Фото Дмитрия Киселева

**По состоянию на 1 января 2003 года промышленные запасы газа по стопроцентно дочерним обществам ОАО «Газпром» составляют 25,9 трлн. куб. м. Еще 2,9 трлн. куб. м газа числится на балансах компаний с долевым участием «Газпрома». В настоящее время объем запасов голубого топлива российской компании составляет 20% от общемировых. Более 80% разведанных запасов газа сосредоточено в Западной Сибири, которая является основным газодобывающим регионом страны.**



Динамика геологоразведочных работ по ОАО «Газпром» 1993–2004 гг.



В 2005 году начнем бурить здесь поисковые скважины. А нынешний год «Газфлот» посвятит приращению запасов на уже открытых месторождениях».

«Газпрома» превзошли поставленные задачи. В 2003 году прирост составил 431,7 млн. тонн условного топлива, в том числе по газу — 428,6 млрд. куб. м.



# РЕКОРДНЫЙ ГОД

**По итогам года «Газпром» получил самую большую выручку за всю историю экспортных поставок – 16,5 млрд. долларов**

Ни для кого не секрет, что экспорт газа в Европу является основным источником доходов «Газпрома». Этим бизнесом занимается ООО «Газэкспорт» – общество со стопроцентным участием ОАО «Газпром». По итогам 2003 года экспортная «дочка» газового гиганта установила рекорд полученной выручки – 16,5 млрд. долларов США.

**Основным** внешним рынком сбыта российского природного газа является Западная Европа, на которую приходится примерно 70% экспорта – 87,1 млрд. куб. м в 2002 году. Доля российского газа в потреблении этого энергоносителя в западноевропейском регионе оценивается в 20%. Традиционно важную роль в экспортной политике «Газпрома» играет центральноевропейский газовый рынок. На этот регион в 2002 году приходилось более 30% продаж «Газэкспорта». В страны Центральной Европы было поставлено 41,6 млрд. куб. м газа, что составило почти 90% их суммарного импорта данного энергоносителя.



**Александр Медведев,**  
Генеральный директор  
ОАО «Газэкспорт»

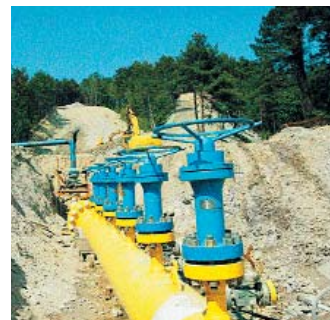
## Все не так просто

Многие думают, что экспортировать газ очень легко – ведь европейские потребители платят за него свое- временно. Но на самом деле все не так просто, как кажется на первый взгляд. На протяжении ряда последних лет в условиях низких темпов экономического развития на европейском газовом рынке сохраняется превышение предложения

товара над спросом. Тем не менее общий объем экспорта российского газа в последние годы постоянно повышается. Если в 2001 году «Газэкспорт» реализовал 127 млрд. куб. м, то в 2002 году – уже 128,7 млрд. куб. м. В прошлом году в европейские страны было поставлено 132,6 млрд. куб. м газа.

Генеральный директор ООО «Газэкспорт» **Александр Медведев** отмечает: «Полученная по итогам этого года выручка в 16,5 млрд. долларов – рекордный показатель за всю историю национального газового экспорта. В большой степени это связано с благоприятной конъюнктурой рынка. Ведь средняя цена на газ в 2003 году составила около 131,15 доллара за 1000 куб. м. В совокупности с увеличением физических объемов поставок газа эти факторы и являются основными,

сыгравшими положительную роль в формировании рекордной валютной выручки «Газэкспорта». Глядя в будущее, надо заметить, что в 2004 году ценовая ситуация на европейском газовом рынке ожидается значительно хуже. Авторитетные эксперты прогнозируют падение цены газа до отметки ниже 110 долларов за 1000 куб. м. Если этот прогноз оправдается, то несмотря на увеличение физических объемов экспорта до 140 млрд. куб. м, в текущем году нам не удастся сохранить нынешнюю выручку».



## «Бери или плати»

Российский природный газ экспортируется в страны Центральной и Западной Европы преимущественно в рамках контрактов сроком до 25 лет, заключенным на

**Минимальные** законтрактованные годовые объемы поставок российского газа (без учета продления действующих контрактов) в Европу к 2008 году достигнут 147 млрд. куб. м, а максимальные могут составить 180 млрд. куб. м. Планируемое увеличение объемов экспорта на 2004 год – до 140 млрд. куб. м, прогнозная оценка на 2008 год – 161 млрд. куб. м, на 2012 год – 167 млрд. куб. м.

базе межправительственных соглашений. У каждого контракта есть период наращивания объемов поставок газа. График ежегодного увеличения составляется индивидуально для каждого контрагента в зависимости от прогнозируемого увеличения спроса в стране-потребителе, а также на базе других параметров. Поэтому в некоторые страны поставки растут быстрее, чем в другие. Например, в настоящее время период наращивания объемов идет по контракту с Нидерландами, одному из итальянских и одному из немецких контрактов, а также по контрактам с Румынией, Венгрией и Турцией.

Долгосрочные контракты с основными покупателями, которые останутся в силе еще на период от 5 до 20 лет, содержат условие «бери или плати» и являются основой стабильности и надежности поставок газа. Это связано с тем, что лишь такие контракты могут обеспечить производителю и

экспортеру гарантию окупемости многомиллиардных капиталовложений, необходимых для реализации крупных газовых экспортных проектов. Импортёр же получает гарантию надежного и бесперебойного газоснабжения в течение длительного периода.

#### Работать по-новому

Что касается географических приоритетов в сфере экспорта газа, то базовым рынком останется Европа. «Газпром» не планирует резко увеличить свою долю на европейском рынке, но твердо намерен сохранить завоеванные позиции. «Газэкспорт» ставит перед собой задачи повышения эффективности работы и интегрирования в европейский газовый рынок. Решение этих задач невозможно без обеспечения высокого организационно-технического уровня и современного маркетинга. Поэтому «Газэкспорт» активно внедряет новые формы и методы торговли га-

зом: разменные операции, краткосрочные контракты, спотовые (разовые), биржевые сделки.

Иллюстрируя новые формы работы «Газпрома» в Европе, Александр Медведев рассказал, что в мае 1999 года в Великобритании была зарегистрирована компания «Газпром ЮК Трейдинг Лтд.», стопроцентно дочерняя компания немецкой «Зарубежгаз Менеджмент унд Бетейлингсгезельшафт ГмбХ», которая, в свою очередь, принадлежит «Газэкспорту». Основными направлениями деятельности «Газпром ЮК Трейдинг Лтд.» является оптимизация использования принадлежащих ОАО «Газпром» мощностей в газопроводе «Интерконнектор», а также продажа и покупка природного газа на краткосрочной и среднесрочной основе, развитие собственной сбытовой деятельности на торговых площадках в NBP и ZeeHUB (Зеебрюгге). Основные объемы поставок проводятся в кооперации с компанией ВИНГАЗ.



Несмотря на отдаленность британского газового рынка, «Газэкспорту» с помощью различных механизмов оптимизации удается организовать поставки природного газа на постоянной и спотовой основах. В том числе с использованием транспортных мощностей ОАО «Газпром» в газопроводе «Интерконнектор», соединяющем Великобританию с континентальной Европой. В результате в 2002 году общие объемы поставок газа на британский рынок на годовой основе составили около 760 млн. куб. м.

Наряду с годовыми поставками на постоянной ос-







нове в 2002 году началось заключение и спотовых сделок. С августа по декабрь 2002 года на спотовом рынке в Зеебрюгге было продано дополнительно 1 млрд. куб. м природного газа. В 2003 году заключены годовые контракты на поставку газа на рынок Великобритании уже в объеме 850 млн. куб. м. Кроме того, на месячной основе на рынках Великобритании и Бельгии было продано более 300 млн. куб. м.

#### Нужен ли конечный потребитель?

«Газпром» иногда критикуют за то, что он реализует газ в Европе оптом, а не выходит на конечных потребителей. Однако опыт работы «Газэкспорта» и ряда других компаний показывает, что поставки газа конечному потребителю связаны с большими денежными издержками. Поэтому далеко не каждому производителю

при продажах газа на экспорт целесообразно выходить на конечного потребителя. Многие ограничиваются поставками крупным оптовым покупателям, обладающим большой клиентской базой и способным гарантировать отбор и своевременную оплату значительных объемов газа. В случае начала розничных продаж производителю газа приходится нести дополнительные расходы на его транспортировку и хранение. Кроме того, выход производителя на конечного потребителя связан с уплатой налоговых и иных отчислений в местные (государственные, земельные, общинные и т. д.) бюджеты, а также с ростом накладных расходов. Следует учитывать и то, что в ряде случаев, когда используются существующие системы газопроводов, их владельцы могут отказать производителю в предоставлении экспортных мощностей. Строить

собственную инфраструктуру очень дорого и невозможно без разрешения властей.

«Но и это еще не все проблемы, — говорит Александр Медведев. — При выходе на конечного потребителя производитель превращается в конкурента крупных компаний, которым он ранее продавал газ. Вследствие этого возникает риск снижения закупочных цен и объемов газа со стороны старых партнеров, покупавших топливо оптом. «Газэкспорт» делает все возможное, чтобы выход на конечного потребителя не наносил ущерба действующим долгосрочным контрактам с ведущими игроками на рынке. Удачным примером выхода на конечного потребителя является деятельность совместных компаний ВИНГАЗ и ВИЕХ, доля «Газпрома» в которых составляет, соответственно, 35% и 50%. «Газэкспорт»

продает этим структурам до 19 млрд. куб. м газа ежегодно. За время деятельности компаний в Германии сооружены системы газопроводов «Стегал», «Мидал», «Ведал», «Ягал-норд», а также подземное хранилище газа «Реден». Эти системы позволяют оптимизировать портфель закупок и оказывать участникам рынка весьма прибыльные газохозяйственные услуги».

#### Почему важнее транспортировка

Поскольку экспорт российского газа проходит через газотранспортные сети компаний-транзитеров соседних стран, участие в акционерном капитале таких газотранспортных компаний является приоритетной целью «Газпрома». Такие проекты позволяют не только обеспечить защиту рынка поставок российского газа, но и оптимизировать тарифы на транспортировку голубого топлива. Это особенно существенно в условиях сегодняшней либерализации европейского газового рынка.

Кроме того, участие в акционерном капитале газотранспортных компаний позволяет обеспечить доступ к информации о наличии свободных мощностей в газопроводах. А это очень важно для гибкости поставок — одного из ключевых факторов конкурентной борьбы на рынке газа. Акционер газотранспортных компаний получает возможность на выгодных условиях хранить газ в подземных хранилищах на территории страны-транзитера.

В настоящее время поиск механизмов управления газотранспортными сетями Украины и Белоруссии, участие «Газпрома» в приватизации компаний «СПП» в Словакии, а в перспективе — и в приватизационных процессах в Румынии, Венгрии и Польше, имеет стратегическое значение.

**Сергей Правосудов**  
Фото Марата  
Файзрахманова



# «МЫ БУДЕМ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ НОВЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ»

На вопросы журнала отвечает  
Заместитель Председателя Правления  
ОАО «Газпром» **Юрий Комаров**



– Юрий Александрович, минувший год – рекордный для «Газпрома» по объему экспорта газа и полученной валютной выручки. Какие факторы легли в основу подобного успеха?

– Прошедший год характеризовался стабильным развитием нашего экспорта, базирующегося на основе долгосрочных контрактов на условиях «бери или плати» с одно-

временным развитием краткосрочного и спотового бизнеса, возможности для которого открывают происходящие в Европе процессы либерализации газовых рынков.

Если говорить о цифровых показателях, то они являются рекордными: объем нашего экспорта в 2003 году достиг 140 млрд. куб. м по сравнению с 132 млрд. куб. м в 2002 году. Темпы роста экспорта составили 8%, что существенно выше темпов роста потребления природного газа (порядка 3% в год). Однако необходимо подчеркнуть, что в 2003 году мы активно работали с газом из третьих источников, прежде всего центральноазиатским. Объем поставок «чужого» газа в рамках наших контрактов составил в 2003 году 7,4 млрд. куб. м. Это вызвано оптимизацией нашей ресурсной базы, и данный процесс будет объективно развиваться и в будущем.

Валютная выручка в 2003 году выросла на четверть по сравнению с 2002 годом и составила 16,5 млрд. долларов США. Это также высший показатель за 30-летнюю историю нашего экспорта.

Основным рынком для нас остаются страны Западной Европы, включая Турцию. Объем поставок в этот регион составил 89,3 млрд. куб. м. По-прежнему стагнирует потребление в странах Восточной и Центральной Европы. Объем наших экспортных поставок на эти рынки в 2003 году составил 43,3 млрд. куб. м.

– Какие события 2003 года можно назвать наиболее важными с точки зрения экспорта?

– Осенью прошлого года завершился период разногласий с Турцией по проекту «Голубой поток». Найден разумный компромисс, который отвечает интересам обеих сторон. Сейчас турецкая сторона выполняет свои обязательства полностью. Уже в прошедшем году Турция превысила минимальные обязательства по отбору газа. Вместо 900 млн. куб. м поставлено 1,2 млрд. куб. м газа. Опечатка





в формуле цены устранена, применяется новая единая формула для всех трех действующих контрактов. И цена газа в Турции находится на уровне цен наших продаж в других странах Европы.

В прессе звучало много сомнений в целесообразности реализации этого проекта. Он, безусловно, уникальный, не имеющий аналогов с инженерно-технической точки зрения. Да и с финансовой точки зрения проект «Голубой поток» является одним из наиболее сложных. Неслучайно организация финансирования этого проекта была признана лучшей финансовой сделкой в Европе в 2000 году.

В этой связи хотел бы высказать свою точку зрения. Трудности начального периода поставок по газопроводу «Голубой поток» никоим образом не ставят под сомнение стратегические преимущества, которые получают и Россия (с точки зрения обеспечения своих интересов на европейском газовом рынке), и Турция (с точки зрения надежности и безопасности поставок природного газа на длительную перспективу). Думаю, что в Турции уже ощутили преимущества проекта «Голубой поток». Насколько я помню, минувшая зима была первой, когда турецкая сторона не выносила на высший политический уровень вопрос о дополнительных поставках российского газа. Все решалось на уровне взаимодействия диспетчерских служб компаний «Газпром» и «Боташ».

Среди знаковых явлений прошлого года я бы также выделил начало возвращения «Газпрома» на газовые рынки стран СНГ. Это касается и включения в наш портфель центральноазиатского газа (Казахстан, Туркменистан, Узбекистан), и расширения сотрудничества со странами-импортерами (Украина, Молдова, государства Закавказья). Не секрет, что потерять рынки легко, а вот вернуть их чрезвычайно сложно. Нас еще ждет немало проблем, будет много критики, но это абсолютно необходимый шаг для сохранения и усиления позиций российского газа на европейских рынках. Думаю, это чрезвычайно важно и для обеспечения геополитических интересов России, и для действия интеграционным процессам на постсоветском пространстве.

Хочу напомнить, что Единая система газоснабжения Советского Союза строилась под два сырьевых источника: месторождения Западной Сибири и республик Центральной Азии – Туркмении, Узбекистана, Казахстана. В прошедшем году мы завершили довольно сложную подготовительную работу по оптимизации нашего экспортного портфеля за счет привлечения центральноазиатского газа, в результате которой было заключено 25-летнее соглашение с Туркменией о закупках до 70–80 млрд. куб. м газа в год, подписаны контракты с Узбекистаном и Казахстаном. Таким образом, мы получаем возможность загрузить центральноазиатское экспортное направление.

Мы вернулись к сотрудничеству с Украиной в сфере использования подземных хранилищ газа, которые играют крайне важную роль в распределении нагрузки на газотранспортную систему в течение года. Закачка газа в ПХГ позволяет наращивать объем экспорта, не прибегая к масштабному газопроводному строительству.

**– Однако наряду с явными успехами осталось и много открытых вопросов...**

– Да, не во всех экспортных проектах компания достигла в минувшем году желаемых результатов.

Достаточно сложно идет диалог с Евросоюзом, что связано с адаптацией ранее подписанных долгосрочных контрактов к реалиям европейского газового бизнеса. В позитиве – признание Брюсселем необходимости сохранения системы долгосрочных контрактов в качестве

основы обеспечения надежности и безопасности поставок газа. Кроме того, Евросоюз признал справедливыми требования «Газпрома» по нахождению механизма материальных компенсаций потенциальных потерь, которые могут возникать у нас в связи с изменениями в ранее подписанных долгосрочных контрактах. Эти изменения необходимо внести с целью приведения контрактов в соответствие с действующим законодательством ЕС. Именно на таких принципах достигнуты договоренности по внесению изменений в наш контракт на поставку газа в Италию компании ЭНИ. Ведутся переговоры по контрактам с Рургазом (Германия) и ОМФ (Австрия).

Мы будем пользоваться новыми возможностями, которые дает либерализация газового бизнеса, но нам абсолютно очевидно, что эти процессы несут и серьезные дополнительные риски для производителей и экспортеров газа. По моему мнению, возрастающие финансовые и рыночные риски неминуемо заставят производителей более осторожно относиться к новым инвестиционным проектам, в основе которых дальнейшее развитие мощностей по добыче и транспорту газа, и уделять особое внимание снижению затрат. За это следует сказать спасибо либерализации европейского газового рынка. В нашем случае речь идет, прежде всего, об оптимизации транспортных издержек (самая затратная статья расходов при экспортных поставках «Газпрома») за счет максимально возможного использования существующих газотранспортных мощностей.



# КУРС – НА ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОПТИМИЗАЦИЮ

Минувшая осень ознаменовалась для «Газпрома» структурными изменениями и серьезными кадровыми перестановками



**Андрей Круглов,**  
Член Правления ОАО «Газпром»,  
руководитель Финансово-  
экономического департамента

## **«Газпром» соединил финансы и экономику...**

Вместо расформированных департаментов корпоративного финансирования и экономики приказом Председателя Правления ОАО «Газпром» **Алексея Миллера** создан Финансово-экономический департамент.

Его возглавил **Андрей Круглов**, ранее занимавший должность начальника Департамента корпоративного финансирования.

Новое подразделение курирует весь комплекс вопросов, связанных с бюджетным процессом – от составления планов социально-экономического развития, бюджета и платежного баланса компании до их исполнения и кон-

троля финансовой дисциплины.

Помимо этого на него возложена задача разработки перспективного финансового плана работы «Газпрома» на основе подходов, принятых в ведущих мировых нефтегазовых компаниях.

Департамент уже разработал прогноз финансово-экономической деятельности «Газпрома», проект плана социально-экономического развития на 2004 год и его прогноз до 2006 года, а также прогноз бюджета на 2005 и 2006 годы.

И, наконец, еще одна задача Финансово-экономического департамента – привлечение инвестиций на благоприятных для «Газпрома» условиях.

Сегодня компания имеет доступ к любым сегментам мирового рынка заимствований, что позволяет существенно оптимизировать структуру долгового портфеля, заменяя краткосрочные и дорогие кредиты долгосрочными и дешевыми.

В свою очередь, этот процесс благотворно влияет на решение проблемы капитализации компании до уровня, соответствующего ее статусу – крупнейшего мирового газового концерна.



**Влада Русакова,**  
Член Правления ОАО «Газпром»,  
руководитель Департамента  
стратегического развития

## **...И отделил стратегию от производства**

Еще одним серьезным структурным изменением стало создание Департамента стратегического развития, подчиненного непосредственно Председателю Правления. Руководителем нового структурного подразделения назначена **Влада Русакова** (подробнее о ней см. заметку «Госпожа Стратегия» – *Ред.*), ранее возглавлявшая Департамент перспективного развития, науки и экологии. Последний до своего расформирования был подчинен производственному блоку. Тем самым произошло разграничение функций производства и стратегического планирования.

Цель Департамента стратегического развития – обеспечить реализацию новых, уникальных для компании проектов по добыче и транспортировке газа. Главные из них – освоение газовых ресурсов полуострова Ямал, Восточной Сибири и Дальнего Востока, строительство Северо-Европейского газопровода, создание производства сжиженного природного газа. Каждое из этих направлений требует многомиллиардных вложений, и от деятельности департамента во многом зависят сроки реализации и окупаемости проектов. Последние невозможно воплотить в жизнь без привлечения к решению принципиально новых технологических и технических задач достижений современной науки. Эти вопросы также находятся в сфере ответственности Влады Русаковой и ее подчиненных.

Комментируя появление новых структур в администрации компании, Алексей Миллер отметил: «Принятые решения соответствуют курсу компании на обеспечение полной финансовой прозрачности, совершенствованию системы управления финансами и оптимизации организационной структуры «Газпрома» в целом».

**Денис Масленников**



# ВРЕМЯ ПОБЛАЖЕК ПРОШЛО

## «Газпром» – связующая нить между странами СНГ

**У многих сторонних наблюдателей в последнее время сложилось несколько неадекватное представление о роли «Газпрома» на постсоветском пространстве. Компанию часто представляют монстром, который душит соседей России своей газовой «петлей». Но если проанализировать факты, то ситуация выглядит с точностью до наоборот. «Газпром» является важнейшим звеном, обеспечивающим взаимовыгодное сотрудничество стран бывшего СССР.**

В сентябре прошлого года президенты России, Казахстана, Украины и Белоруссии подписали соглашение о создании единого экономического пространства. Газовая тематика является одной из основ этого документа: ведь соглашение предусматривает «выравнивание цен на энергоносители в странах-участниках».

### Игра в одни ворота

Наиболее далеко в процессе создания единого энергетического рынка продвинулись Россия и Белоруссия. Правительства двух стран договорились, что газотранспортная система Белоруссии должна стать составной частью российской системы газопроводов. Для этого на основе имущества белорусского государственного концерна «Белтрансгаз» предполагалось создать совместное предприятие, доля «Газпрома» в котором должна была составить не менее 50%. В свою очередь, российская компания обязалась поставляет газ Белоруссии по ценам внутреннего рынка (около 30 долларов США за 1000 куб. м).

«Газпром» исправно выполняет свои обязательства на протяжении уже полутора (!) лет. Между тем к созда-

нию СП мы почти не приблизились. Напомним, что согласно российско-белорусскому соглашению, его должны были создать до 1 июля 2003 года. Однако выдвинутые к этой дате предложения белорусской стороны было сложно даже обсуждать. Свои уже доволь-

пе. Но «Белтрансгаз» — это не та компания, владея долей в которой можно существенно усилить позиции «Газпрома» на стратегически важных рынках или освоить новые. Создание газотранспортного СП имеет смысл только в контексте интеграционных процессов двух стран. Как

стного предприятия. Главный итог — компромисс возможен. Однако в новый год «Газпром» и Белоруссия вошли без контракта. Поставки газа в январе осуществляли независимые производители.

### Прибыль пополам

Совершенно другая ситуация сложилась в Казахстане, который также хочет иметь общее экономическое пространство с Россией. Руководство казахстанской государственной нефтегазовой компании «КазМунайГаз» приняло решение о создании на паритетных началах с «Газпромом» СП «КазРосГаз». Теперь эта структура реализует добытый в Казахстане газ на европейском рынке через «Газэкспорт». Прибыль от этих операций делится пополам.

Характерно, что газ добывается не «КазМунайГаз», а международный консорциум, разрабатывающий месторождение Карачаганак. То есть «Газпром» дал возможность казахстанской госкомпании получать часть прибыли от продажи газа на самых высокодоходных рынках. Это хороший пример взаимовыгодного сотрудничества. В дальнейшем «Газпром» и «КазМунайГаз» планируют

### Как рыночный актив, белорусские газотранспортные сети не представляют интереса для «Газпрома»

но сильно изношенные газопроводы без внятного экономического обоснования белорусы оценили в гигантскую сумму — 5 млрд. долларов. При этом отказались создавать СП на паритетных началах, а предложили «Газпрому» стать его миноритарным акционером. Кроме того, от российской компании неожиданно потребовали внести в уставный капитал совместного предприятия белорусский участок газопровода «Ямал — Европа». Это вызвало шок не только в «Газпроме», но и в российских властных структурах.

Получалась странная ситуация: поставки газа — как в союзном государстве, а приватизация — как в Евро-

пе. Но «Белтрансгаз» — это не та компания, владея долей в которой можно существенно усилить позиции «Газпрома» на стратегически важных рынках или освоить новые. Создание газотранспортного СП имеет смысл только в контексте интеграционных процессов двух стран. Как

рыночный актив, эта компания не представляет интереса. И именно с этих позиций нужно подходить к оценке ее стоимости и доли «Газпрома» в капитале.

«Газпром» занял предельно жесткую позицию: нет подвижек по совместному предприятию — нет и газа по льготным ценам... Выход из тупиковой ситуации замаячил только после визита **Алексея Миллера** в Минск. Обсуждался весь круг вопросов: реструктуризация задолженности за поставленный ранее газ, объемы и цены поставок газа в Белоруссию, развитие системы «Ямал — Европа» и условия транзита российского газа, подходы к созданию совме-

ют реализовывать совместные проекты в области строительства газотранспортной инфраструктуры и добычи углеводородов на территории Казахстана.

### Слишком много слов

Понимание необходимости сотрудничества с Россией все сильнее овладевает умами и украинских руководителей. Поэтому «Газпром» и «Нафтогаз Украины» работают над созданием международного консорциума по управлению украинской газотранспортной системой.

Украинская сторона прекрасно понимает, что у нее нет необходимых средств для поддержания, а тем более для увеличения пропускной способности своих газопроводов. «Газпром» готов вложить деньги в реализацию этого проекта, причем руководство российской компании пока говорит только об управлении украинской газотранспортной системой на паритетных началах. Руководители «Нафтогаза Украины» очень заинтересованы в увеличении поставок российского газа по их газопроводам, ведь это означает рост доходов госкомпании. Но, к сожалению, процесс создания консорциума идет очень медленно.

Для реализации данного проекта требуется внести изменения в украинское законодательство. Однако многие политики этой страны предпочитают ис-



Павел Шерелев

пользовать создание консорциума в своих целях — весьма, кстати, далеких от экономических интересов простых украинцев. Поэто-

**Произносятся пламенные речи о распродаже Родины и имперских амбициях Москвы, украинские политики предпочитают не вспоминать о том, что их страна уже должна «Газпрому» 1,5 млрд. долларов**

**Ресурсы природного газа Украины превышают 6,4 трлн. куб. м. Из них запасы промышленных категорий составляют более 1 трлн. Собственная добыча природного газа в республике находится на уровне в 18,6 млрд. куб. м в год. Это составляет около 20% внутренних потребностей Украины в газе. Поэтому страна вынуждена импортировать голубое топливо. Порядка 34 млрд. куб. м газа в год Украина закупает в Туркменистане. Еще 26 млрд. куб. м эта страна получает в качестве платы за транзит российского газа в Европу. «Газпром» ежегодно транспортирует через территорию Украины более 100 млрд. куб. м газа.**

му в Киеве часто звучат пламенные речи о распродаже Родины, имперских амбициях Москвы и т. д. При этом украинские политики предпочитают не вспоминать о том, что их страна уже должна «Газпрому» 1,5 млрд. долларов. Впрочем, в «Газпроме» убеждены в том, что рано или поздно здравый смысл возобладает.

Президент России **Владимир Путин** проводит политику равноправных экономических отношений со всеми странами СНГ. Время поблажек в обмен на красивые обещания прошло. И чем раньше руководители сопредельных государств осознают это, тем больше пользы они принесут своим народам.

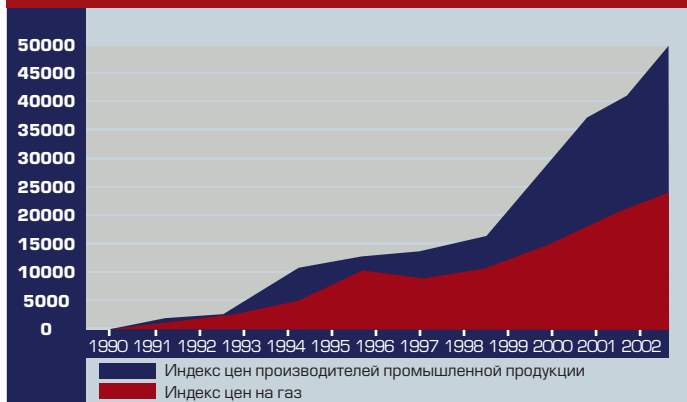
**Сергей Правосудов**



# А ЕСЛИ ПОСЧИТАТЬ...

## Цена на газ должна соответствовать реальности

Динамика изменения цен на газ и на промышленную продукцию в целом в разгах к декабрю 1990 года



Источник: ОАО «Газпром»



**Елена Карпель,**  
начальник Департамента  
экономической экспертизы  
и ценообразования ОАО «Газпром»

### Тяжелое наследие

В течение 90-х годов повышение цен на газ отставало от общего роста цен промышленной продукции (см. график). Более того, с ноября 1996 по октябрь 1999 года цены на газ были заморожены, несмотря на стремительное обесценивание рубля в результате августовского кризиса 1998 года. Последствия этого не удалось преодолеть и до настоящего времени, хотя в период 2001–

2003 годов темпы роста регулируемых оптовых цен на газ несколько опережали темпы роста цен на промышленную продукцию в целом.

Напомним, что государство отменило регулирование цен на альтернативные виды топлива (уголь и мазут) еще в 1992–1993 годах. Поэтому нет ничего удивительного в том, что свободные цены на уголь и мазут значительно выше регулируемой цены газа. Так, в настоящее время цена угля в расчете на 1 тонну условного топлива превышает стоимость газа почти в 1,5 раза. Хотя экономически обоснованным считается соотношение, при котором стоимость газа в 1,3 раза выше цены угля: ведь газ является более теплотворным и экологически безопасным видом топлива.

### Плохо не только донору

В данной ситуации потребители экономически не заин-

тересованы в диверсификации структуры потребляемого топлива, а доля газа в структуре топливно-энергетического баланса страны неуклонно возрастает. Инвестиционные проекты, направленные на внедрение газосберегающих технологий, экономически неэффективны. Искусственно занижается себестоимость газозергемой продукции в ряде секторов экономики России, в том числе в экспортно ориентированной металлургической промышленности и в производстве минеральных удобрений. Это обуславливает нерациональное использование газа, полное отсутствие стимулов к техническому перевооружению газопотребляющих организаций, увеличение энерго- и газоемкости ВВП, которая на сегодняшний день в России в 3–3,5 раза выше, чем в других странах.

Сдерживание объективно необходимого роста цен на

газ привело к тому, что его поставка на внутренний рынок в 2000–2002 годах была убыточной. ОАО «Газпром» на протяжении ряда лет фактически выполняет функции финансового донора для российских потребителей газа. Убытки от продажи газа на внутреннем рынке общество вынуждено покрывать за счет экспортной выручки.

Таким образом, сложилась ситуация, при которой регулируемые цены на газ внутри страны перестали быть источником воспроизводственного процесса в газовой отрасли. Выполнение производственных программ «Газпрома» по добыче газа, реконструкции и развитию газотранспортной системы, увеличению активной емкости подземных хранилищ ставится в прямую зависимость от конъюнктуры внешнего рынка. А это подрывает основы энергетической безопасности страны. При такой ситуации выведение цены

Представители «Газпрома» не устают напоминать правительству о сложившейся диспропорции в ценах на энергоносители. Чиновники уже согласились с тем, что цена на газ в России занижена. Это официально отражено в ряде правительственных документов, в том числе в Энергетической стратегии России на период до 2020 года и Программе социально-экономического развития страны на 2003–2005 годы. Правда, реализация этих документов пока под вопросом. Между тем, время не ждет.



голубого топлива на уровень, обеспечивающий возмещение затрат на его производство и формирование необходимых инвестиционных ресурсов для развития газовой отрасли, а также адекватный учет потребительских свойств газа, не имеет альтернативы.

Заниженный уровень внутренних цен на газ не позволяет в полной мере использовать потенциал независимых

вые параметры, при достижении которых будет обеспечен рост инвестиций, необходимый для выполнения объемных показателей стратегии. В соответствии с ними к 2006 году цена газа должна быть повышена до 40–41 доллара США за 1000 куб. м, а в 2010 году до 59–64 долларов за 1000 куб. м.

Однако решение об индексации цен на газ в 2004 году на 20% (с учетом

года следовало бы дополнительно повысить еще на 17%.

Принимая во внимание, что в федеральном бюджете на 2004 год учтено только 20-процентное повышение цен на газ, было бы целесообразно со второго полугодия ввести сезонную дифференциацию цен для промышленных потребителей. Главное – необходимо принять программу поэтапного повышения регулируемых цен на газ, в основу которой должны быть положены параметры, содержащиеся в Энергетической стратегии России и в прогнозе социально-экономического развития РФ на период 2004–2006 годов. Данные параметры предусматривают рост реальных цен на газ (без учета инфляции) на 16% в 2005 году и на 4–7% – в 2006-м.

Расчеты показывают, что увеличение цен на газ не приведет к существенному росту себестоимости в других отраслях экономики. Например, при повышении оптовой цены голубого топлива на 20% (с учетом инфляции) наибольшее увеличение затрат

шленности строительных материалов – на 1,7%, в черной металлургии – на 0,8%, в прочих отраслях – на 0,2–0,6%. В целом же по промышленности затраты вырастут всего на 0,8%.

Таким образом, постепенный и предсказуемый рост цен на газ не окажет негативного воздействия на его потребителей. При этом будут созданы экономические предпосылки для развития газового бизнеса и внедрения газоэнергосберегающих технологий.

### Время не ждет

Параллельно с совершенствованием уровня регулируемых цен необходимо осуществлять постепенный переход к рыночным методам ценообразования путем расширения нерегулируемого сектора газового рынка. Важнейшим шагом по его развитию может и должно стать принятие правительственного постановления о проведении эксперимента по продаже газа по рыночным (договорным) ценам. Проект такого постановления подготовлен ОАО «Газпром» совместно с независимыми производителями газа. В нем предусматривается возможность разрешить «Газпрому» в 2004 году в порядке эксперимента продажу по рыночным ценам до 5 млрд. куб. м газа.

Сегодня все согласны с тем, что нынешняя цена голубого топлива не соответствует экономическим реалиям. Значит, пора предпринять конкретные шаги.

### Заниженный уровень внутренних цен на газ не позволяет в полной мере использовать потенциал независимых от «Газпрома» добывающих компаний

от «Газпрома» добывающих компаний. И хотя они имеют право продавать газ по свободным ценам, но воспользоваться этим преимуществом не могут: потребители экономически заинтересованы в приобретении голубого топлива по заниженным ценам у ОАО «Газпром».

### Постепенно и поэтапно

В Энергетической стратегии России на период до 2020 года указывается необходимость поэтапной ликвидации диспропорций между ценами на основные энергоносители. На первом этапе предусматривается приближение цен на газ к уровню самфинансирования отрасли (с учетом необходимых инвестиций). В этом официальном документе зафиксированы цено-

инфляции) не позволяет ОАО «Газпром» в полной мере сформировать собственные источники для выполнения инвестиционной программы и не обеспечивает выхода на указанные ценовые параметры. Для того чтобы осуществить необходимые капитальные вложения в добычу газа, реализовать запланированную

### Постепенный и предсказуемый рост цен на газ не окажет негативного воздействия на его потребителей

компанией программу реконструкции и расширения газотранспортной системы, цену на газ с января 2004

на производство продукции произойдет в электроэнергетике – на 2%, в химической промышленности и в промыш-



# ПРОПЛАЧЕННАЯ ИСТЕРИКА

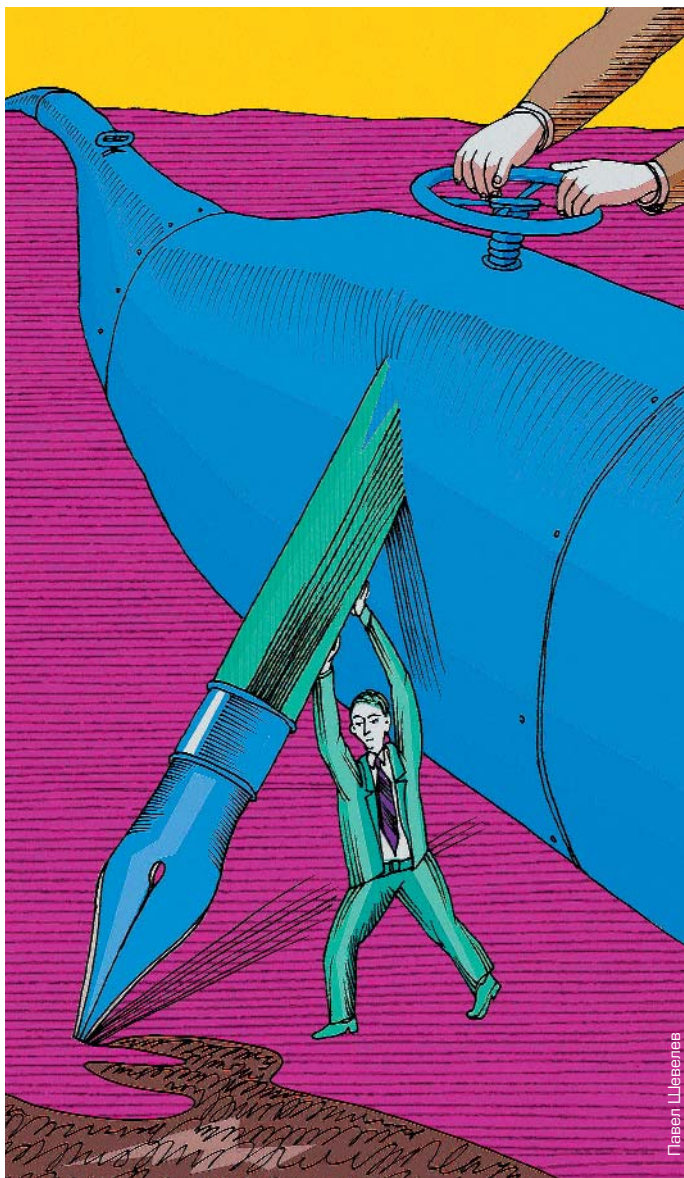
На Кубани пытаются заработать на критике «Газпрома»

**Каждый хочет увеличить свой доход. В этом нет ничего удивительного. Например, владельцы нескольких газораспределительных организаций Краснодарского края пытаются сделать это за счет местного подразделения «Газпрома». Для достижения своей цели они решили использовать СМИ. А хозяева местной прессы захотели заработать на этом заказе звонкую монету.**

## Атака клонов

В середине октября общероссийская газета «Весты» (16. 10. 2003 г.) и региональная «МК на Кубани» (8–15. 10. 2003 г.) опубликовали материалы-близнецы одного и того же автора — **Галины Ташматовой**. И назывались обе статьи одинаково оригинально: «Дави на газ». Сам факт одновременной публикации одного и того же материала в разных изданиях называется автоплагиатом и встречается в издательской практике не так уж часто. Что же могло заставить главного редактора «МК на Кубани» опубликовать свое нетленное творение помимо вверенной ему газеты еще в одной? Если такое происходит без согласования с хозяевами издания, то журналист (в данном случае главный редак-

Одновременный выход статьи в разных изданиях не вызвал никаких споров и трений между редакциями газет, поскольку обе публикации являются банальной «заказухой»



тор) может запросто лишиться работы. Для выяснения деталей этой загадочной истории наша журналистская бригада посетила Краснодарский край.

После нескольких вопросов автору материала Галине Васильевне Ташматовой все встало на свои места. Обнаружилось, что одновременный выход статьи в разных изданиях не вызвал никаких споров и трений между редакциями газет, поскольку обе публикации являются банальной «заказухой». Действительно, чего спорить двум изданиям, если материал оплачен. И вовсе не беда, считают кубанские «акулы пера», если «джинсовая» заметка грешит необъективностью, выпячивает и перевирает одни данные и совершенно умалчивает про другие. Скажете, преувеличение? Что ж, приведем характерный отрывок из статьи «Дави на газ».

## Призрак дефолта

«...Из-за роста цены на газ в Краснодаре срываются сроки газификации, а отопительный сезон может начаться с дефолта. Похоже, именно в теплом Крас-



нодаре один из крупнейших российских монополистов – ООО «Межрегионгаз» – решил обкатать новую схему: «специалисты» местного отделения ООО «Краснодаррегионгаз» накручивают цену, заключая с населением новые договоры. По данным региональной энергетической комиссии, потребителям голубого топлива края в этом году кроме привычной абонентской платы придется вложить еще 200 млн. рублей».

Чего только стоит упоминание о грядущем дефолте и срыве сроков газификации. А от последней цифры у впечатлительного читателя, не очень знакомого с проблемами газовой индустрии, волосы встанут дыбом. Но если хоть чуть-чуть задуматься, то вся эта проплаченная истерика не стоит и выеденного яйца, поскольку при введении платы за снабженческо-сбытовые услуги (ПССУ) цена на газ действительно увеличится – аж на целых 3,2%!.. На дефолт такое повышение как-то не тянет даже при наличии самой богатой фантазии.

Так что насколько это непосильно для потребителя в условиях, когда цена на самое дешевое топливо в России ниже его себестоимости, судите сами. Но это и «общероссийская газета для всех» «Версты», и региональная «МК на Кубани» от читателей стыдливо утаивают. Понятное дело: ведь так не сложится картина ужасного будущего, от которого

собирается спасать Краснодарский край заказчик статьи.

Кстати, о заказчике. Так кто же стоит за праведным гневом главного редактора? Для ответа на этот вопрос продолжим цитировать Галину Ташматову: «...еще со времен приватизации в Краснодаре сложилась такая ситуация. Край обслуживают 25 газораспределительных организаций (ГРО), входящих в состав единого оператора – ООО «Краснодаррегионгаз», и 19 независимых ГРО, объединенных в рамках некоммерческого партнерства под сенью «Кубаньгаза».

Любой человек, который имеет представление о реальной ситуации в газовой отрасли, сразу понимает, что Галина Ташматова отстаивает интересы именно «Кубаньгаза». Правда, сказать об этом открыто она не решается.

### Зарытая собака

Обратимся еще раз к тексту ее статьи: «Цена становится нереальной, люди попросту перестанут платить за газ, газификация населенных пунктов останавливается, газовое хозяйство обветшает, – бьют тревогу независимые газовщики». «Независимые газовщики» – это и есть «Кубаньгаз».

И в продолжение: «На днях генеральный директор региональной энергетической комиссии – департамента цен и тарифов Краснодарского края Сергей Милованов направил в адрес заместителя председателя ФЭК РФ Олега Жилина письмо, в котором содержатся веские аргументы, основанные на расчетах, и однозначный вывод: «Введение ПССУ для региональных компаний по реализации газа без снижения оптовой цены на газ считаем нерациональной мерой». Речь оказывается, идет о снижении оптовых цен для «Кубаньгаза».

Так вот где собака зарыта! Почему бы не попытаться снизить закупочную цену, увеличив тем самым прибыль.

Но если бы автор статьи поинтересовалась позицией упоминавшегося выше главы РЭК Сергея Милованова, то ей бы стало ясно, что он поддерживает действия «Краснодаррегионгаза». Ведь именно этой компании г-н Милованов рекомендовал заключать прямые договоры с потребителями.

### До встречи в суде?

Но автор статьи не ограничивается местными проблемами, а стремится выйти на федеральный уровень. Вот еще одна цитата: «Столь радикально плата за газ выросла благодаря усилиям... правительства РФ. Еще в мае 2002 года премьер Михаил Касьянов подписал постановление о плате за снабженческо-сбытовые услуги (ПССУ),

**Автор статьи не ограничивается местными проблемами, а стремится выйти на федеральный уровень. Но и тут у него не все в порядке с логикой и фактами**

которое входит в явное противоречие с Гражданским кодексом, федеральными законами «О газоснабжении» и «О защите прав потребителей», анти-

монопольным законодательством». Вообще-то, если быть точными, постановление о введении ПССУ было подписано Михаилом Касьяновым еще в 2000 году, а в мае прошлого года в него были внесены лишь некоторые поправки. Что же касается утверждения о несоответствии постановления правительства Российской Федерации дейст-

**Видимо, хозяева и журналисты газеты «МК на Кубани» считают своих читателей совсем уж недалекими людьми, которые не могут отличить правду от откровенного вымысла**

ствующему законодательству, то подобное обвинение следует еще доказать, и хорошо бы – в судебном порядке. Пока этого никто сделать не удосужился, и постановление благополучно исполняется на всей территории страны.

Что здесь можно добавить? В столицах журналисты тоже грешат «заказухой». Но давно уже стараются ее как-то маскировать. Хотя бы видимостью изложения позиции критикуемой стороны. А их региональные коллеги до сих пор работают на этой ниве с провинциальной непосредственностью: не мудрствуя лукаво, нарушая все возможные профессиональные и этические нормы, не стесняясь подписываться подлинным именем под фальшивыми сентенциями.

«Больше всего меня огорчил тот факт, что автор статьи даже не обратился к нам со своими вопросами. Хотя, согласно закону о СМИ, должен был сделать это. Если так будет продолжаться и дальше, то нам придется защищать свою деловую репутацию в суде», – говорит генеральный директор ООО «Краснодаррегионгаз» Александр Кожеуров.

Что ж, компании легче: она может хотя бы подать в суд на недобросовестное издание. А кому жаловаться читателю, которого «информируют» подобным образом?

**Денис Масленников, Арсений Анненков**

**Редактор «МК на Кубани» Галина Ташматова отстаивает интересы «Кубаньгаза». Правда, сказать об этом открыто она не решается**



# ДЕСЯТЬ ШАГОВ ВПЕРЕД

**Вместо разговоров пора приступить к реальным мерам по созданию полноценного рынка газа**

**На протяжении последних лет не прекращается дискуссия о том, как создать в России полноценный рынок газа. На эту тему написано множество правительственных постановлений, программ, проектов, статей. Проведены сотни конференций и круглых столов. Но дело так и не сдвинулось с мертвой точки.**

**Между тем нельзя сказать, что дискуссия была бесплодной. Многочисленные споры привели к тому, что оппоненты в конце концов пришли к единому мнению по большинству вопросов. Теперь есть два пути: либо продолжать разговоры, либо приступить к реализации тех мер, в необходимости которых уверены все. Согласие сторон базируется на простой истине: у всех участников рынка должны быть равные права и обязанности.**

**На наш взгляд, для создания реального рынка газа в ближайшее время можно и нужно сделать следующие десять шагов к нему.**



**1.** Ввести единые тарифы на прокачку для всех участников рынка. Эта норма должна касаться как внутренних, так и экспортных тарифов. Для реализации данного предложения достаточно просто принять постановление правительства. С этим пунктом согласен и «Газпром», и независимые от него производители газа.

**2.** Сегодня все согласны с тем, что цена газа в России занижена. С целью создания рыночного механизма формирования цены голубого топлива внутри России, необходимо расширить нерегулируемый сегмент рынка газа. В настоящее время по свободным ценам газ продают только независимые от «Газпрома» производители, что составляет около 10% добываемого в России газа. Необходимо разрешить «Газпрому» продавать 5% своего газа по свободным ценам. В этом случае нерегулируемый сегмент будет составлять порядка 20% от объема внутреннего рынка газа. Для этого правительство должно определить высокодоходные отрасли промышленности, которые уже сейчас способны платить справедливую цену за газ.

**3.** Разрешить независимым производителям экспортировать газ в Европу через единый экспортный канал («Газэкспорт»). Экспорт газа независимые производители должны осуществлять на тех же условиях, что и «Газпром». Имеются в виду аналогичные пропорции реализации газа на экспорт и на внутреннем рынке по фиксированным ценам (с разбивкой на промышленных потребителей и население). Причем независимым производителям вовсе не обязательно реализовывать по этой схеме весь свой газ. Часть они могут продавать по свободным ценам внутри России, а часть – направить на экспорт с пропорциональным погашением этого объема поставками на регулируемый рынок. Для этого производителям газа, не входящим в систему «Газпрома», необходимо заключить контракт, состоящий из двух частей: соглашение с «Газэкспортом» и «Межрегионгазом». Что касается внутреннего рынка, то здесь независимые производители могут продавать газ напрямую тем потребителям, которых им передаст «Межрегионгаз».

**4.** Создать механизм функционирования свободного рынка газа. Он может состоять из двух секторов: спотовых и долгосрочных контрактов. Спотовые контракты будут заключаться через биржу, а долгосрочные – через прямые договоры производителей и потребителей.

Для обеспечения осуществления долгосрочных контрактов необходимо законодательно закрепить механизм «транспортируй или плати». В этом случае будет создана надежная основа для проектов по расширению газотранспортной инфраструктуры. Независимые производители сейчас имеют право реализовывать свой газ через биржу, но практически не пользуются этим механизмом. Хотя именно биржа может быть критерием формирования рыночных цен. Поскольку основным производителем газа в России является «Газпром», доля его газа на бирже не должна превышать 50%.

**5.** Для формирования нормальных инвестиционных программ производителям и потребителям газа необходимо иметь представление о будущей ценовой конъюнктуре. Для этого правительство должно озвучить пятилетнюю программу повышения регулируемых цен на газ. Проекты этой программы есть у Министерства экономического развития и торговли, Федеральной энергетической комиссии и «Газпрома». На основе уже имеющихся расчетов правительство может без особого труда принять свою программу.

**6.** Для стимуляции энергосбережения правительству необходимо ввести сезонную дифференциацию цен на газ. Зимой газ должен стоить дороже, чем летом. Одновременно этот шаг позволит производителям сократить сезонный разброс в объемах добычи голубого топлива.

**7.** По аналогии с нефтяной промышленностью правительство должно ввести формулу изменения ставки экспортной пошлины на газ в зависимости от его цены на европейском рынке. Только в этом случае производители газа смогут разрабатывать свои долгосрочные бизнес-планы, в том числе по вводу в хозяйственный оборот новых месторождений.

**8.** Выделить в стопроцентную «дочку» «Газпрома» все подземные хранилища газа, чтобы они могли предоставлять услуги по хранению всем участникам рынка. Это создаст равные правила игры на рынке, позволит независимым производителям чувствовать себя увереннее и сделать поставки более гибкими.

**9.** Для того чтобы не возникало сомнений в справедливости тарифа на прокачку, «Газпром» должен выделить из состава своих транспортных «дочек» весь непрофильный бизнес и объекты социальной сферы. Это можно было бы сделать в течение двух лет.

**10.** Необходимо утвердить единую программу развития ЕСГ и начинать плановое строительство межсистемных переемычек в Единой системе газоснабжения. Это позволит всем производителям газа быть более свободными в выборе потребителей.

В случае последовательной реализации этих шагов российский рынок газа станет гораздо более цивилизованным. Ведь основным правилом любого рынка являются единые условия деятельности для всех его участников. Если «Газпром» готов сделать десять шагов вперед, независимые производители тоже готовы. Готово ли к этому правительство?

**Юрий Невежин,**  
заместитель директора  
Российского газового общества





# КРИТЕРИЙ ОДИН — КАЧЕСТВО

Поддерживая отечественных производителей, «Газпром» заботится о будущем страны

Ни для кого не секрет, что экономика России очень сильно зависит от экспорта сырьевых товаров. В последнее время много говорится о необходимости вкладывать деньги в развитие высоких технологий. Однако далеко не все понимают, что для добычи и транспортировки газа требуется большое количество высокотехнологичного оборудования. Если оно будет производиться внутри страны, это приведет к значительному подъему многих отраслей отечественной промышленности. Инвестируя деньги в России, руководство «Газпрома» действует именно в этом направлении.

В течение ближайших десятилетий «Газпром» должен решить как минимум две непростые задачи: увеличить мощности по добыче газа и расширить газотранспортную систему. Для успешного выполнения этих задач компания уже сегодня реализует более 800 различных проектов. Заместитель Председателя Правления «Газпрома» **Александр Ананенков** отмечает, что к 2020 году 72% газа компания будет добывать на новых месторождениях. Таким образом, в ближайшие два десятилетия «Газпрому» предстоит практически полностью обновить российскую газовую промышленность.

Но и старые месторождения бросать никто не собирается. Для поддержания добычи газа здесь продолжится ввод новых дожимных компрессорных станций. Поэтому нет ничего удивительного в том, что «Газпром» ежегодно увеличивает объем инвестиций в производство. В 2001 году компания инвестировала 120 млрд. руб., в 2002-м — уже 155,6 млрд. руб. А план на 2003 год составил 194 млрд. рублей. Никто в России не вкладывает больше. Естественно, основные инвестиции идут на решение производственных задач. Так, на строительство объектов производственного назначения в 2002

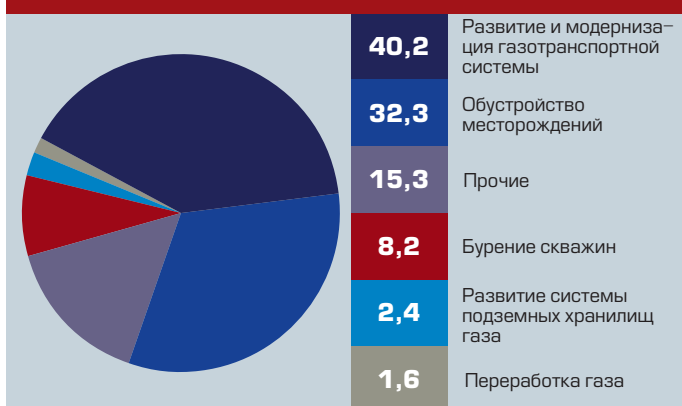
В 2003 г. «Газпром» планировал ввести:

|                   |                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>1 797,8 км</b> | газопроводов и отводов                                |
| <b>3</b>          | установки комплексной подготовки газа                 |
| <b>9</b>          | дожимных компрессорных станций общ. мощностью 688 МВт |
| <b>5</b>          | КС на газопроводах и ПХГ общей мощностью 484 МВт      |
| <b>358</b>        | газовых и нефтяных скважин                            |

Источник: ОАО «Газпром»

**Александр Ананенков: «В ближайшие 20 лет «Газпрому» предстоит практически полностью обновить российскую газовую промышленность»**

Основные направления инвестиций «Газпрома» в 2002 г.



Источник: ОАО «Газпром»

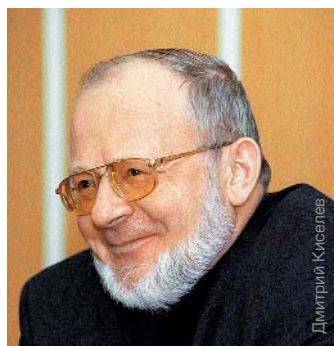
году «Газпром» потратил 151,5 млрд. руб.

На создание социальной инфраструктуры в 2002 году было затрачено 4,5 млрд. руб. На эти деньги, в частности, построено 133 800 кв. м жилой площади, школы на 1811 мест, детские сады на 280 мест.

Для осуществления столь масштабного строительства «Газпром» закупает огромное количество оборудования и материалов. Одних только газоперекачивающих агрегатов (ГПА) компания планирует заменять в среднем по 150–170 штук ежегодно. При этом «Газпром» предпо-

читает покупать эти установки не за рубежом, а у отечественных производителей. В 2003 году 24 российских предприятия поставляли компании ГПА и сопутствующую продукцию. Руководители «Газпрома» подчеркивают, что 95% оборудования и материалов, применяемых при освоении месторождений и развитии газотранспортной системы, — российского производства.

В октябре состоялся запуск Вынгайинского газового месторождения. Во время церемонии открытия Член Правления «Газпрома» **Василий Подюк** отметил,



**Василий Подук,**  
Член Правления ОАО «Газпром»,  
начальник Департамента  
по добыче газа, газового  
конденсата, нефти

что почти 100% оборудования, работающего на этом промысле, отечественного производства. И это не только трубы и гайки, но и сложнейшая автоматика, позволяющая полностью контролировать процесс добычи газа. В приведенной таблице показана география централизованных заказов «Газпрома» (без учета затрат дочерних компаний).

Однако не стоит думать, что «Газпром» готов закупать любое оборудование, лишь бы оно было произведено в России. «Газпром» — коммерческая компания, и главным критерием при выборе поставщиков служит качество продукции. Условия Крайнего Севера не позволяют строить и монтировать так, чтобы потом что-то переделывать — ведь температурный режим здесь экстремальный. Поэтому качество закупаемых товаров должно не только не уступать мировым стандартам, но по ряду параметров и превышать их. По этой же причине «Газпром» постоянно говорит с поставщиками и о комплектности поставок. В условиях северных строек строители не должны тратить дополнительное время и силы на сборку того, что может быть собрано на заводе. Особое внимание «Газпром» уделяет и применению технических новинок. Это способствует не только сокращению сроков и повышению каче-

ства строительства, но и снижению затрат. Планируется, что применение новых технологий и материалов позволит примерно на 15% сократить инвестиции, направляемые на обустройство новых месторождений.

Для того чтобы определить возможности российских предприятий по обеспечению растущих потребностей «Газпрома» в высококачественном оборудовании, в течение 2003 года компания провела серию выездных совещаний на машиностроительных и трубных предприятиях Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Поволжья и Западной Сибири. Делегацию «Газпро-

ма» возглавлял Заместитель Председателя Правления Александр Ананенков. Отметив, что за последние годы многие российские предприятия заметно повысили качество выпускаемой для «Газпрома» продукции, глава делегации вместе с тем подчеркнул необходимость дальнейшей работы по повышению качества оборудования, снижению его стоимости, улучшению дизайна.

Александр Ананенков обратил внимание на то, что «Газпром» привлекает масштабные кредиты из-за рубежа и вкладывает их в развитие российских предприятий. Наше правительство постоянно критикует крупные

российские компании, обвиняя их в вывозе капитала. Здесь же наблюдается обратная тенденция: «Газпром» заставляет западные капиталы работать на нужды российской промышленности. «Чем больше Россия будет продавать высокотехнологичного оборудования, тем меньшей станет зависимость от экспорта сырья, в том числе и газа. Россия богата не только природными ресурсами. Высокие технологии — тоже наше богатство. Они могут и должны приносить большую прибыль отечественной экономике», — убежден Александр Ананенков.

**Арсений Анненков**

**Размещение заказов ООО «Газкомплектимпэкс» в субъектах РФ  
(по состоянию на октябрь 2003 г.)**

| Субъекты Российской Федерации | (млн. руб.)    | Субъекты Российской Федерации | (млн. руб.)    | Субъекты Российской Федерации   | (млн. руб.)      |
|-------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------------|------------------|
| Московская область            | <b>2292,3</b>  | Кировская область             | <b>99,46</b>   | Ярославская область             | <b>108,62</b>    |
| Республика Дагестан           | <b>15,40</b>   | Смоленская область            | <b>20,60</b>   | Калужская область               | <b>45,00</b>     |
| Нижегородская область         | <b>2254,2</b>  | Белгородская область          | <b>16,38</b>   | Москва                          | <b>2349,69</b>   |
| Республика Карелия            | <b>19,67</b>   | Тамбовская область            | <b>34,67</b>   | Санкт-Петербург                 | <b>4642,77</b>   |
| Новгородская область          | <b>3,51</b>    | Брянская область              | <b>610,18</b>  | Курганская область              | <b>447,00</b>    |
| Республика Коми               | <b>11,5</b>    | Тверская область              | <b>48,40</b>   | Ямало-Ненецкий автономный округ | <b>29,68</b>     |
| Новосибирская область         | <b>8,52</b>    | Владимирская область          | <b>121,12</b>  | Ленинградская область           | <b>80,09</b>     |
| Республика Марий Эл           | <b>2,07</b>    | Томская область               | <b>700,00</b>  | Республика Башкортостан         | <b>835,78</b>    |
| Омская область                | <b>302,50</b>  | Волгоградская область         | <b>7975,91</b> | Ростовская область              | <b>374,00</b>    |
| Республика Мордовия           | <b>9,40</b>    | Тульская область              | <b>2067,46</b> | Краснодарский край              | <b>71,90</b>     |
| Оренбургская область          | <b>126,99</b>  | Вологодская область           | <b>8,70</b>    | Рязанская область               | <b>122,09</b>    |
| Республика Татарстан          | <b>652,82</b>  | Тюменская область             | <b>352,29</b>  | Красноярский край               | <b>27,35</b>     |
| Орловская область             | <b>29,87</b>   | Воронежская область           | <b>594,50</b>  | Самарская область               | <b>2305,70</b>   |
| Удмуртская Республика         | <b>0,36</b>    | Ульяновская область           | <b>25,00</b>   | Приморский край                 | <b>0,00</b>      |
| Пензенская область            | <b>1159,94</b> | Ивановская область            | <b>166,71</b>  | Саратовская область             | <b>76,31</b>     |
| Чувашская Республика          | <b>86,48</b>   | Челябинская область           | <b>3723,84</b> | Ставропольский край             | <b>55,03</b>     |
| Пермская область              | <b>5551,61</b> | Иркутская область             | <b>450,00</b>  | Астраханская область            | <b>1,68</b>      |
| Алтайский край                | <b>5,00</b>    | Читинская область             | <b>0,00</b>    |                                 |                  |
| Свердловская область          | <b>3916,74</b> | Калининградская область       | <b>1520,00</b> | <b>Всего:</b>                   | <b>46 556,85</b> |

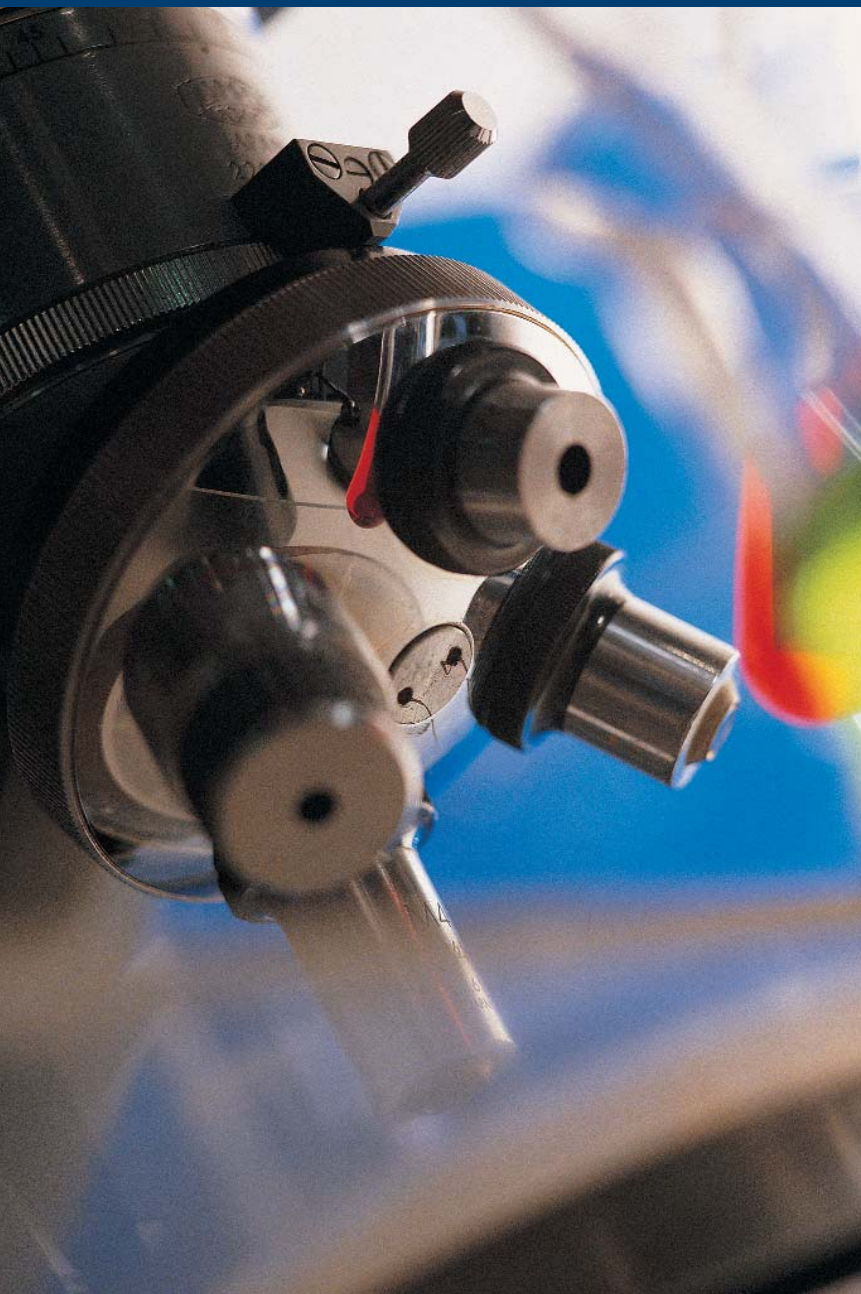
Источник: ОАО «Газпром»



# ГЛАВНЫЙ ТЕРМИН – «ПРИБЫЛЬ»

## Новый подход к рентабельности исследований

Инвестиции в науку всегда были одним из приоритетных направлений в работе «Газпрома». В 2002 году руководство компании одобрило концепцию реструктуризации научно-технического сектора. В соответствии с ней каждое научное решение должно быть направлено на снижение затрат, максимальную эффективность реализуемых научных проектов с точки зрения прибыльности всей компании.



### Научно-исследовательский комплекс

«Газпрома» включает в себя семь организаций со стопроцентным участием материнской компании. Это «ВНИИгаз» (филиал «СеверНИПИгаз»), «ТюменНИИгипрогаз», «НИИгазэкономика», Информационно-рекламный центр, Эколого-аналитический центр, «Подземгазпром» и «Подземгидроминерал». В них трудятся более трех тысяч человек. Еще четыре организации с общей численностью сотрудников порядка двух тысяч человек – «Промгаз», «Газавтоматика», «СевКавНИПИгаз» и ЦКБН – сегодня принадлежат «Газпрому» на 50%. Кроме того, свыше полутора тысяч человек заняты в инжиниринговых подразделениях, действующих в ряде дочерних организаций «Газпрома»: «ВолгоУралНИПИгаз» (структура «Оренбурггазпрома»), НТЦ «Кубаньгазпром», НТЦ «Уренгойгазпром», НТЦ «Надымгазпром» и «АстраханьНИПИгаз». Первые две группы финансируются из бюджета «Газпрома». Инжиниринговые подразделения существуют за счет средств, заложенных в себестоимость продукции, производимой той компанией, в структуре которой они работают. Функции головных научных центров «Газпрома» выполняют: «ВНИИгаз» (геология, разработка месторождений, транспорт, хранение, переработка газа и газового конденсата, нетрадиционные ресурсы углеводородов, экология, промышленная безопасность, подготовка кадров), «НИИгазэкономика» (экономика и организация управления), «Промгаз» (рациональное использование газа и энергосбережение), «Газавтоматика» (автоматизация и информатизация), «ТюменНИИгипрогаз» (освоение Западной Сибири).

## Предполагаемый экономический эффект от внедрения научных разработок в производство в «Газпроме» составит четыре рубля на каждый затраченный рубль



Инсаф Сайфуллин

### Когда ждать отдачи

В 2002 году на финансирование науки «Газпром» направило порядка 4,5 млрд. рублей. В 2003 году — на 13% больше. Но как только речь заходит о расходах, тут же возникает традиционный вопрос о доходах. Впрочем, заместитель начальника Департамента перспективного развития, науки и экологии «Газпрома» **Инсаф Сайфуллин** считает, что в данном случае жесткая постановка вопроса о прибыли не совсем корректна. Доходов от вложений в науку не стоит ждать сразу, они окупаются через несколько лет. Между тем любой, даже самый незначительный по времени перерыв в финансировании приводит к неизбежному провалу, который наступает не только в научной сфере, но и серьезно отражается на экономике отрасли.

Программа НИОКР на 2003 год впервые включила не только перечень тем исследований, исполнителей, стоимости и сроков выполнения, но и плановые результаты разработок, а также оценку экономического эффекта в результате их внедрения. До настоящего времени в стране отсутствовала общепринятая методика анализа эффективности НИОКР. Поэтому специалисты «Газпрома» разработали свою внутрикорпоративную

методику оценки экономической эффективности научных работ. Инсаф Сайфуллин, ранее курировавший в Минпромнауке естественные монополии, отметил, что эффективность использования направляемых на науку средств в «Газпроме» самая высокая — гораздо выше, чем в МПС и РАО «ЕЭС».

### Деньги для кулибиных

На основе поступающих в центральный аппарат «Газпрома» заявок формируется программа НИОКР и заключаются договоры. Разумеется, приоритет имеют дочерние структуры, но «Газпром» нередко привлекает и сторонние учреждения. Например, серьезный объем работ выполняется совместно с институтами РАН.

Ранее в «Газпроме» практиковалась поэтапная система оплаты выполняемых разработок, которая в большей степени учитывала интересы исполнителей работ. Такая система была далека от идеала: до 60% оплаты исследований не увязывались с достигнутым результатом. Само собой, риски ложились на заказчика. Поэтому с прошлого года установлены новые требования к планированию результатов НИОКР, содержанию

иск новых схем, включая схемы конкурсного отбора исполнителей. Опытные конструкторские работы по созданию нового оборудования за счет средств заводов-изготовителей предполагается финансировать под гарантии «Газпрома» по закупке данной продукции. Именно по такой схеме в 2002 году было заключено соглашение с НПО «Сатурн» на разработку и производство газоперекачивающих агрегатов, газотурбинных двигателей и электростанций.

Отрабатываются и новые подходы к решению проблемы внедрения. Например, создается система мониторинга. Ежеквартально по каждой теме специально созданная рабочая группа рассматривает промежуточные результаты НИОКР, после чего принимается решение о целесообразности продолжения разработок. Это позволяет ставить заклон бесперспективным разработкам и тем самым сэкономить значительные средства.

### Проблем меньше — толку больше

Для дальнейшего повышения эффективности отраслевой

проблем. В этом документе 82 проблемы, объединенные в 19 разделов, охватывают все основные аспекты производственно-хозяйственной деятельности «Газпрома». Результат — укрупнение научных исследований, отказ от мелкотемья. Так, если в программе НИОКР на 2001 год было почти 2000 тем, то в 2002 году — уже около 600, то есть в три раза меньше. Сегодня идет работа над перечнем исследований на период до 2007 года, который станет еще короче и концентрированнее.

По мнению экспертов, работающих над этим документом, в ближайшем будущем отраслевой науке необходимо сосредоточиться на следующих направлениях:

- анализ и прогнозирование основных тенденций развития как самого «Газпрома», так и мирового топливно-энергетического комплекса;
- программа совершенствования технических средств и технологий;
- повышение эффективности системы управления.

«Конечно, при всей важности решаемых задач следует всегда помнить, что расходы должны быть оптималь-



### Эффективность использования направляемых на науку средств в «Газпроме» гораздо выше, чем в МПС и РАО «ЕЭС»

технических заданий и календарных планов договоров, порядку приемки и оплаты выполненных работ. Сейчас каждый этап должен завершиться законченной разработкой. Также идет по-

науки проводится реформирование научно-технического сектора «Газпрома». Начиная с 2002 года программы НИОКР составляются на основе Перечня приоритетных научно-технических

ными. Иногда просто нет смысла разрабатывать те или иные дорогостоящие технологии, если можно использовать имеющиеся на рынке», — считает Инсаф Сайфуллин.

**Наталья Кочеткова**



# ФОРМУЛА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Пришло время четко очертить границы социальных обязательств «Газпрома» перед обществом



**Игорь Плотников**

Зам. начальника Департамента по информационной политике — начальник Информационно-аналитического управления

ческих и образовательных программ.

Однако есть и другая, более широкая трактовка понятия социальной

С другой стороны, общество должно правильно оценивать финансовые потери компаний от такого социально ответственного поведения.

По самой своей природе «Газпром» — не рядовая компания. Ее вес в экономике России и всего мира, казалось бы, должен предопределять особое отношение к ней со стороны общества. В то же время, работая на рынках рабочей силы, оборудования, финансов, инвестиций, «Газпром» вынужден заботиться о своей эффективности и конкурентоспособности

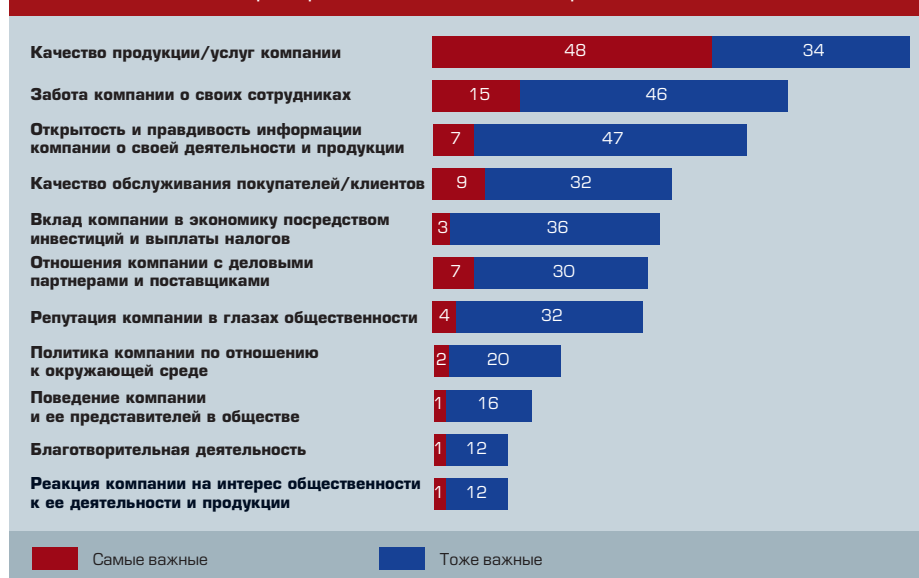
ответственности: вся финансово-экономическая и производственная деятельность компании должна быть построена в соответствии с КСО. При этом общество имеет право ожидать от каждой компании больше того минимума, который закреплён в законодательном порядке.

И естественное противоречие между социальной ответственностью и экономической эффективностью должно разрешаться на уровне, приемлемом и для собственников компании, и для общества в целом. И бизнес, и общество не имеют права перейти ту грань, за которой лекарство превра-

## Найти нужную грань

Термин «корпоративная социальная ответственность» (КСО) вошел в моду еще в середине 90-х годов. С тех пор его популярность только выросла. Все больше «хороших и разных» российских компаний примеряют на себя белые одежды «социально ответственных». Другое дело, что сегодня в общественном сознании бытует достаточно узкая и упрощенная трактовка КСО: считается, что социальная ответственность — это уплата компанией налогов, создание рабочих мест, выплата зарплаты и реализация социальных программ для персонала, спонсорство и благотворительность, проведение экологи-

## Критерии оценки компаний гражданами



Источник: исследование АМР «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания»

щается в яд. Здесь главное – правильно определить эту грань. Давайте попытаемся сделать это применительно к «Газпрому».

### Каждый пятый рубль в казне

Начнем с простого. С якобы простого. С уплаты налогов. Как говорится, есть две неизбежные вещи – смерть и уплата налогов. Все компании их платят. В соответствии с налоговым законодательством. И, видимо, поэтому эксперты Ассоциации менеджеров России (АМР), давая определение КСО, отмечают, что выполнение определенных законодательством требований к компаниям не относится к корпоративной социальной ответственности. Но так ли это на самом деле?

Вот две общеизвестные цифры: доля «Газпрома» в валовом внутреннем продукте (ВВП) – 10%, а в доходах федерального бюджета – 20%. Из простого сопоставления этих цифр становится очевидно, что «Газпром» платит больше налогов на единицу ВВП, чем иные учтенные статистикой производители. И эту политику добровольного отказа от налоговосберегающих технологий, бюджетных задолженностей, и уж тем более от нарушений действующего законодательства (чем, как выяснилось, грешат недавние лидеры инвестиционных рейтингов), трудно не назвать социально ответственной. Понимая, что налоговая нагрузка на компанию, определяемая законодательством, выше среднестатистической, «Газпром» добровольно отка-



Источник: исследование АМР «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания»

рают из кормушки все зерно, перестает нести золотые яйца. Тем не менее именно осознание компанией своей социальной ответственности заставляет ее добросовестно платить каждый пятый рубль в бюджет и внебюджетные фонды, пополняя казну на 5–7 млрд. долларов в год.

### Не только бизнес

Обсуждая недавно на экспертном совете АМР результаты исследования «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания», многие его участники искренне поразились тому, что на первое место среди признаков социально ответствен-

Однако именно на примере «Газпрома» наиболее отчетливо видно: самое главное, что может сделать компания для общества – это временно дать российским потребителям необходимое количество своей основной продукции – природного газа. В этом тоже проявляется ее социальная ответственность.

Некоторые скептики возражают: дескать, добыча и продажа газа – это бизнес компании, основа ее доходов, а значит, и прибыли. При этом они не учитывают того, что нормальным поведением любой компании в рыночной экономике является сокращение объема производства и продаж в условиях неблагоприятной ценовой конъюнктуры. И когда «Газпром», имея на внутреннем рынке регулируемые государством цены на газ, которые не компенсируют затраты компании на его добычу, транспортировку и сбыт, увеличивает объемы производства – это стратегия, которую можно отнести только к разряду социально ответственных.

**Когда «Газпром», имея на внутреннем рынке регулируемые государством цены на газ, которые не компенсируют затраты компании на его добычу, транспортировку и сбыт, увеличивает объемы производства – это стратегия, которую можно отнести только к разряду социально ответственных**

зывается от лоббирования таких законодательных норм, которые бы ее снижали.

Разумеется, ни менеджмент компании, ни ее миноритарные акционеры не в восторге от нового законодательства, заставляющего «Газпром» платить налогов в 2004 году на миллиард долларов больше, чем в минувшем, в то время как налоговая нагрузка на другие бизнесы снижается. Ясно, что это негативно повлияет на конкурентоспособность компании и еще более приблизит ее к той самой грани, когда курочка, у которой заби-

ного поведения компании общественное мнение поставило такой показатель, как количество и качество производимых товаров и услуг. Между тем в России, где еще многие товарные рынки несут на себе наследие времен тотального дефицита и непрестанной «борьбы за качество», остро стоит проблема импортозамещения. И в том, что люди ждут от российских производителей качества и ценят в них способность выпускать достаточное количество отменных товаров по конкурентным ценам, нет ничего удивительного.

### Инвестиции в стабильность

А теперь давайте посмотрим, какая доля продукции «Газпрома» идет на внутренний рынок, а какая – на внешний. Сегодня проблема соотношения этих долей является ключевой для компаний, имеющих экспортный потенциал и занятых социально значимыми видами деятельности (производство электроэнергии, мазута, некоторых видов продовольствия, добыча газа, угля, редких металлов, производство некоторых видов вооружений, техники, оказание транспортных услуг и т. п.). Естественно,



зарубежный рынок чаще всего более привлекателен и платежеспособен. Поэтому в сбытовой политике важно придерживаться оптимального соотношения между продажами зарубежным и отечественным потребителям – с тем, чтобы последние не испытывали дефицит в социально значимых товарах и услугах.

Как поступает в этой ситуации «Газпром»? Нельзя сказать, что ком-

уровень оплаты поставок газа не превышал 30%, а долги российских потребителей доходили до 4 млрд. долларов. Но и сейчас задолженность составляет более 1 млрд. долларов – деньги, согласитесь, немалые.

Наверное, «Газпром» мог бы перекрыть трубу (такое поведение – норма для любой коммерческой компании, которой не платят за продукцию), а всех должников обанкротить

вительно, какая нормальная рыночная компания при убыточных продажах будет увеличивать объем поставок, да еще инвестировать средства в создание транспортнопроводящих сетей. Но здесь нужно учитывать, что природный газ в отдаленных, депрессивных районах – это фактор социально-политической стабильности. И понимая это, «Газпром» продолжает газификацию российской глубинки, выделяя на нее ежегодно несколько сот миллионов долларов.

### «Газпром» не только формирует свой будущий внутренний рынок, но и вносит огромный вклад в обеспечение социальной стабильности в России

пания часто отказывает зарубежным потребителям в угоду потребителям российским. Однако в определенные зимние периоды, когда вся система ЕСГ работает с максимальной нагрузкой, менеджерам компании приходится делать нелегкий выбор между экономической выгодой от продаж дополнительных объемов газа в Европу и ответственностью за «обогрев

по суду, забрав у них последнее. Но он этого не делает. И не только потому, что рассчитывает подождать, когда потребители встанут на ноги, и уже потом получить обратно и деньги, и надежных, платежеспособных покупателей, сформировать свой будущий внутренний рынок. У такого поведения есть и прямая социальная мотивация: ведь тем самым «Газ-

### И важно, и сложно

Ну хорошо, с российским рынком все понятно: здесь, действительно, пока что – сплошная благотворительность. Однако у «Газпрома» есть экспорт, напоминают скептики, и уж там-то никаких социальных «пирожков» – только рациональный рыночный подход и чистая прибыль... Тем более что экспорт приносит компании две трети доходов и дает стране 10–15 млрд. долларов так необходимых ей валютных доходов. Увы, господа, придется вас огорчить: этим дело не ограничивается, потому что и свою экспортную политику «Газпром» строит не только с учетом собственной коммерческой выгоды. Интересы государства и общества также играют здесь очень важную, если не решающую роль.

В чем-то менеджеры компании и ее миноритарные акционеры с государством согласны (например, в том, что стратегически недопустимо газ Восточной Сибири отправлять в одну из соседних стран, не обеспечив им, прежде всего, своих сибирских и дальневосточных потребителей). В других случаях это согласие не столь очевидно. Однако «Газпром» исходит из того, что экспорт энергоресурсов является одним из немногих рычагов геостратегического влияния России на мировое сообщество вообще и на страны ближнего зарубежья в частности. И поэтому большую часть своей продукции компания продает за рубежом на условиях, определенных межгосударственными и межправительственными соглашениями.

Когда речь заходит о том, почему не погашают свои долги потребители на Украине и в Молдавии, сколько должны платить за российский газ в Белоруссии, стоит ли идти на рискованные рынки стран Закавказья, осваивать ли Штокмановское месторождение, строить ли Северо-Европейский газопровод – «Газпром» всегда сверяет свои подходы с об-

### Признаки социально ответственного поведения компаний

8 наиболее значимых признаков



Источник: исследование АМР «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания»

страны» – то есть за тепло в квартирах россиян. Причем этот выбор приходится принимать в условиях, когда многие отечественные потребители считают возможным несвоевременно или не полностью оплачивать полученный газ, тем самым заставляя «Газпром» их кредитовать. Конечно, «размеры бедствия» уже не таковы, как, скажем, пять лет назад, когда

«Газпром» вносит огромный вклад в обеспечение социальной стабильности в России.

Еще одно направление деятельности компании на внутреннем рынке – газификация. Этот процесс, находящийся на стыке инвестиционной и сбытовой деятельности компании, до сих пор представляет яркий пример социальных инвестиций. Дейст-

сценариями интересами. А это далеко не всегда так просто, как может показаться: государственные структуры, политические партии, общественность часто весьма радикально расходятся во взглядах на такие процессы, как, например, вступление России в ВТО, отношения с Туркменией, образование союзного государства с Белоруссией. Здесь нет единого мнения, нет общих оценок. И в этих условиях социально ответственное поведение на международной арене превращается не только в крайне важное, но и в архисложное дело.

### Работаем на страну

Теперь давайте перейдем к внутренним российским делам. «Газпром» ежегодно вкладывает в российскую экономику 3,5 – 4 млрд. долларов (в 2 раза больше, чем все прямые иностранные инвестиции вместе взятые) в виде заказов и закупок. Эти деньги, будучи потраченными здесь, в России, дают многое: миллионы новых рабочих мест, налоги, импульс развитию науки, техники и технологий. Если бы «Газпром» закупал на ту же сумму товары и услуги за рубежом, возможно, тактически он выиграл бы, так как за частую продукция аналогичного качества там стоит дешевле. Но стратегически это – тупиковый путь. И «Газпром», понимая это, старается как можно больше заказов размещать внутри своей страны.

Социальная ответственность «Газпрома» проявляется и в такой сфере, как производственная деятельность. Для любой добывающей компании показателем социальной ответственности выступает отношение к запасам сырья: ведет ли она разведку новых месторождений или эксплуатирует то, что было открыто предыдущими поколениями. И как она их эксплуатирует – снимает сливки, навсегда оставляя в недрах часть национальных богатств, или бережно и толково распоряжается каждой толикой невозполнимых природных ресурсов. Как компания перерабатывает добытые богатства – все ли вовлекает в переработку или оставляет в отвалах, хвостах, стоках, сжигает в факелах часть полезных ископаемых. Сколько теряет при транспортировке и хранении. Какой при этом наносится ущерб окружающей природной среде. И, наконец, что она продает – сырье низшего передела или продукцию с высокой добавленной стоимостью.

По всем этим позициям «Газпром» – безусловный лидер среди



Источник: исследование АМР «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания»

всех российских сырьевиков. И хотя наш подход существенно повышает величину производственных расходов по сравнению с «колониальным» типом организации производства, практикуемым рядом отечественных нефтегазовых компаний, именно осознание своей социальной ответственности перед обществом не позволяет поступать иначе.

Особая тема – кадровая политика «Газпрома». Называя привычные цифры (в «Газпроме» трудятся более 320 тысяч сотрудников, а вместе с членами их семей – около миллиона человек), мы иногда забываем, что это не только впечатляющее число рабочих мест, но и множество людей, которые давно не знают, что такое задержка зарплаты. Причем зарплаты не самой маленькой в стране. Почти 2 млрд. долларов, ежегодно выплачиваемые сотрудникам «Газпрома» – это тоже вклад в развитие страны, ибо эти деньги идут на потребительский и продовольственный рынок, перетекают в сферу обслуживания, где создают новые рабочие места, развивают новый бизнес.

Кроме зарплаты, «Газпром» много вкладывает в охрану труда и здоровья, в образование, обучение, развитие творческого потенциала своих сотрудников. Расходы на этот социальный пакет в удельном выражении превосходят затраты многих российских компаний. Мало где в стране реализуются корпоративные программы по улучшению жилищных условий

сотрудников, сохранена база для организации занятий спортом, культурного досуга и санаторно-курортного оздоровления. В «Газпроме» действует система дополнительного пенсионного обеспечения (средняя корпоративная пенсия составляет 1930 рублей в месяц), а также различные страховые программы. Вся эта разветвленная система корпоративных льгот отражена в коллективных договорах между работниками и работодателями и нашла свое развитие в принятой недавно Программе повышения социальной престижности работы в ОАО «Газпром».

Особенно наглядно ответственность социальной политики компании проявляется в ходе реструктуризации бизнеса. И это при том, что «Газпрому», так же, как и большинству других бывших «флагманов советской индустрии», в ходе адаптации к новым рыночным реалиям приходится существенно менять свою производственную структуру, освобождаться от непрофильных активов, повышать эффективность и производительность труда, все эти процессы здесь носят менее болезненный характер, чем где-либо. У нас нет ни массовых сокращений, ни резкого сброса социальных обязательств.

Еще одним проявлением социально ответственной кадровой политики компании является ее подход к набору вахтово-экспедиционного персонала. Не секрет, что многие крупные компании идут по пути преимущественного найма «гастарбайтеров» из



стран ближнего зарубежья, которые, конечно же, обходятся им дешевле, чем россияне, особенно из нефтегазодобывающих регионов. И здесь сбалансированная политика «Газпрома» по привлечению местных специалистов и рабочих из депрессивных российских регионов является фактором социального консенсуса, направленного на развитие российской глубинки.

Вообще опыт отношений «Газпрома» с местным сообществом является, пожалуй, уникальным в масштабах всей России. Несмотря на законодательство, принятое еще в середине 90-х годов, «Газпром» до сих пор содержит детские сады, дворцы спорта, дома культуры, поликлиники и другие объекты социальной инфраструктуры в десятках населенных пунктов, неся при этом мно-

в качестве желанного и надежного партнера.

В том же качестве воспринимают «Газпром» и федеральные власти, которые взаимодействуют с нами по целому ряду направлений. Среди них — забота о поддержании социально-политической стабильности, становление конкурентного медиасообщества, формирование в стране устойчивого правового поля. Рассчитывает государство на социально ответственное поведение компании и в кредитно-финансовой сфере, и в корпоративной политике, что касается дивидендов и капитализации «Газпрома». Наконец, у всех на виду благотворительность, меценатство и спонсорство компании в деле поддержки культуры, науки, спорта, традиционной духовности.

**Называя число сотрудников «Газпрома», мы иногда забываем, что это не только впечатляющее количество рабочих мест, но и сотни тысяч людей, которые давно не знают, что такое задержка зарплаты**

гомиллиардные расходы. А затраты компании по поддержке коренного населения Севера и развитие инфраструктуры Ямало-Ненецкого округа превосходят соответствующие федеральные программы. А с учетом финансирования программ по переселению нетрудоспособного населения из районов Крайнего Севера, в соответствии с которыми только в прошлом году из них выехало около 2,5 тысяч семей, финансовый вклад компании в северную политику государства можно смело считать определяющим.

Не меньшее влияние «Газпром» оказывает и на развитие других российских регионов. Причем выражается это влияние не только в полной и своевременной выплате налогов и достойных зарплат своим сотрудникам, но и во вкладе в развитие социальной инфраструктуры, становление местной бизнес-среды, реализацию социальных инвестиционных проектов. Конечно, не все идеи, с которыми в «Газпром» приходят главы регионов и муниципалитетов, получают его поддержку, и все меньше непрофильных активов могут рассчитывать на инвестиции компании. Однако практически во всех 70 регионах страны, где работает компания, местные власти воспринимают ее

Во-первых, в отношении газового гиганта продолжает действовать стереотип «флагмана советской индустрии», чьи обязательства традиционны и очевидны по определению. Лавры социально ответственных сегодня гораздо легче получить новым российским либо зарубежным компаниям, от которых никто и так ничего не ждет. Их выход к общественности с какими-либо дополнительными социальными обязательствами сразу вызывает взрыв энтузиазма. Иное дело — «Газпром», чей груз социальной ответственности в былые времена был даже весомее, чем сейчас (впрочем, и экономической эффективности от «Газпрома» тогда никто не требовал).

Во-вторых, если делать много, но не то, чего от тебя ждут, то вряд ли дождешься признательности и благодарности. «Ответственность» происходит от слова «ответ», а он, в свою очередь, подразумевает вопрос или запрос. Но каковы запросы и социальные ожидания, обращенные к «Газпрому» среди различных слоев российского общества, мы сейчас точно не знаем. Да и само общество вряд ли способно сформулировать их без помощи социологов.

В-третьих, совершенно очевидно, что эффективность социальных инвестиций компании пока оставляет желать лучшего. Но насколько — опять же не знает никто: какого-либо структурного анализа не проводилось, а конкурсные процедуры, позволяющие производить хотя бы сравнительный анализ, не развиты.

#### Чего от нас ждут

Казалось бы, все то, о чем мы говорили выше, должно было давно стимулировать рост общественных симпатий к ОАО «Газпром». Однако этого, увы, не происходит. Почему же «Газпром» до сих пор так и не воспринимается обществом в качестве самой социально ответственной компании России? На наш взгляд, тому есть несколько причин.

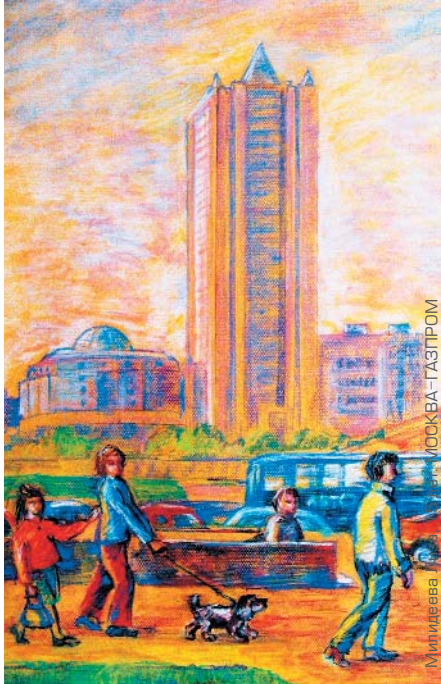


И, наконец, последнее. Мы должны иметь в виду, что общественность не ценит большей части социальных усилий «Газпрома» по той простой причине, что ей (общественности) до сих пор никто ничего об этом не рассказывал. А сделать это даже при всем желании очень непросто: в «Газпроме» нет сводной социальной отчетности, и ни один сотрудник компании не имеет полного представления о том, что делается в плане социальной ответственности за пределами его личного участка работы и уж тем более в целом по всей группе.

### Доктрина эффективности

Обречен ли «Газпром» на то, чтобы продолжать тянуть на своих плечах груз всероссийской социальной ответственности и при этом постоянно получать упреки в экономической неэффективности? Ведь очевидно, что такая ситуация ненормальна. И в тоже время «Газпром» никогда не пойдет на то, чтобы наращивать экономическую эффективность за счет отказа от своих социальных обязательств. Значит, у компании остается только один путь: одновременно повышать эффективность и своей экономики, и социальных инвестиций. Движение по этому пути потребует проведения целой системы мероприятий.

Прежде всего, необходимо определить, кто является стейкхолдерами «Газпрома», то есть людьми, у которых в отношении компании присутствуют некие ожидания. Причем решать эту задачу нужно не приблизительно, в масштабе «плюс-минус миллион человек», а предельно конкретно. Мы должны знать, что это за люди, где они живут, что получают от «Газпрома», кто является для них лидером общественного мнения, какие каналы информации им доступны, каким СМИ они доверяют. Затем нужно исследовать их ожидания в отношении «Газпрома». При всей глобальности задачи дело это не такое уж нереальное. Каждый из газпромовцев ежедневно встречается с людьми — представителями властей, бизнеса, общественных и политических организаций, акционерами, жителями городов и сел. В ходе этих встреч сотрудник компании, так или иначе, выступает в качестве «приемника» этих настроений и ожиданий. Главное, чтобы они транслировались дальше, в единый центр, а затем — обобщались, анализировались и находили свое отражение в корпоративной политике социальной ответственности.



Следующим шагом должно стать создание кодекса социального поведения компании, отражающего ее корпоративную идеологию. А затем, на основе принципов, сформулированных в этом документе, нужно разработать и принять на собрании акционеров единую концепцию социальной ответственности «Газпрома», предварительно обсудив ее с представителями всех групп стейкхолдеров.

Вполне вероятно, что в процессе подготовки и обсуждения концепции станет понятно, какая часть социальных функций является устаревшей, какая — избыточной. От таких, конечно же, надо отказываться. Все остальные социальные функции необходимо формализовать, зафиксировав их це-

рассмотрения проектов]. Каждая из программ ежегодно должна проходить аудит и получать формализованную отчетность. Это даст нам возможность ежегодно представлять сводный аудированный социальный отчет «Газпрома» всем стейкхолдерам и, прежде всего, акционерам.

На основе такой отчетности в программу социальной ответственности должны вноситься соответствующие коррективы. При этом принципиально важным является четкое бюджетирование социальных проектов. Все принятые программы должны получать стопроцентное финансирование. С другой стороны, программы, не обеспеченные средствами, приниматься не должны. И еще: качественный менеджмент этих программ возможен только с помощью автоматизированных систем управления.

### Это наш путь

Никто кроме нас не займется помощью северным народам в тех регионах, где мы добываем газ. Никто кроме нас не будет развивать социальную инфраструктуру тех городов и поселков, где «Газпром» — практически единственный «хозяйствующий субъект». Никто кроме нас не восставит ущерб, нанесенный экологии. Опять же, мало кто, будучи «российской транснациональной компанией», способен на должном уровне продвигать во всем мире отечест-

**В отношении «Газпрома» в обществе продолжает действовать стереотип «флагмана советской индустрии», чьи обязательства традиционны и очевидны по определению**

ли, задачи, сроки, объемы, формы и методы реализации. Примером такого рода формализации являются коллективный договор, программа повышения социальной привлекательности, корпоративный кодекс, концепция участия «Газпрома» в газификации российских регионов.

Следующий шаг предлагаемой системы мероприятий — проведение аудита оставшихся социальных программ с целью их последующей модернизации и реструктуризации. К примеру, в области новых социальных инициатив стоит подумать о переходе к активному маркетингу наиболее эффективных программ на основе конкурсов, грантов (вместо нынешней заявительной системы

венную культуру, науку, спорт, а в России — образование, здравоохранение, энергосберегающие технологии.

Таким образом, наши социальные программы способны стать стратегическими инвестициями в Россию, отдача от которых будет позитивной и для компании, и для ее акционеров. Путь «Газпрома» — не уводить бизнес в другие, более благополучные страны, но обустривать Россию, повышать ее мировой рейтинг и расти в капитализации вместе с ней. И наша цель — сделать так, чтобы пятьсот тысяч акционеров, среди которых есть и иностранцы, не пожалели о том, что «Газпром» выбрал для себя именно этот путь.



## ПРИГОТОВИЛИ ПОДАРКИ



**Уже много лет празднование сабантуй в Татарстане не обходится без участия «Таттрансгаза», который оказывает ощутимую помощь в финансировании праздничных мероприятий.**

Как известно, сабантуй – любимый праздник татарского и башкирского народов. Без него так же невозможно представить татарскую и башкирскую культуру, как, скажем, русский фольклор – без масленицы. Сегодня ЮНЕСКО рассматривает вопрос о включении сабантуя во всемирный список шедевров устного и нематериального наследия, в котором будут представлены самые яркие и колоритные проявления фольклорного творчества народов мира.

Название «сабантуй» происходит от двух тюркских слов: «сабан» (плуг) и «туй» (праздник). В древности сабантуй проводили по случаю начала весенних полевых работ, в конце апреля. В наши дни празднование сабантуя приурочено, напротив, к окончанию полевых работ и приходится на июнь. В программе сабантуя – песни, пляски, скачки, испытания силы, а также оригинальные игры, которые развивают ловкость и чутье. Такова, к примеру, знаменитая игра «разбей горшок», где участник с завязанными глазами должен найти глиняный горшок и разбить его ударом палки. Или бой мешками с сеном, который ведут мужчины, сидящие на бревне.



Когда-то, в давние времена, сабантуй отмечали только земледельцы. И достойной наградой победителю становились подарки, которые татарские и башкирские женщины начинали готовить еще с зимы. Самым сильным и ловким, доказавшим свое право носить гордое звание «батыра», дарили вышитые кушаки и полотенца, рубашки, куски ситца. Сегодня сабантуй стал праздником всеобщим, он отмечается не только на селе, но и в крупных городах – Казани и Уфе, Саратове и Оренбурге, Санкт-Петербурге и Москве.

Подарки победителям готовят спонсоры, среди которых видное место занимает ОАО «Таттрансгаз». Тем самым «Газпром» вносит свою лепту в возрождение традиций народов многонациональной России, популяризацию веселого и яркого праздника, давно полюбившегося миллионам наших соотечественников.

## СПАСЛИ ЖИЗНЬ РЕБЕНКУ

**«Я могу уверенно сказать, что «Газпром» не только решает такие важные проблемы, как добыча полезных ископаемых и газификация страны, но и спасает жизнь нашим российским детям, как это случилось с моей дочерью». С такими словами Т. А. Минашкина, работающая уборщицей в гараже ОАО «Газпром», обратилась к руководителю компании А. Б. Миллеру, выражая свою благодарность за помощь в лечении 14-летней дочери Александры.**

После того, как девочка была госпитализирована в Онкологический центр Научно-исследовательского института им. Блохина с тяжелейшим диагнозом, ее мать стала терять надежду на благополучный исход. Однако финансовые средства, поступившие по линии службы медицинского страхования «Газпрома», позволили вовремя провести Александре эффективное лечение.

Адресная медицинская помощь, подобная той, что была оказана Т. А. Минашкиной, является повседневной практикой в деятельности компании. Такие конкретные акции социальной помощи лишней раз показывают что «Газпром» – это не только мощнейший экономический механизм, но и большая семья, построенная на живых человеческих отношениях, на сострадании и сопричастности.

## ПОМОГЛИ МНОГОДЕТНОЙ СЕМЬЕ

**12 лет назад Н. Н. Кохановская, уже имевшая четырех родных детей, взяла на воспитание еще четырех приемных – двух мальчиков и двух девочек. Чтобы прокормить ребят, Наталья Николаевна завела домашнее крестьянское хозяйство. Так возник семейный детский дом, где брошенные, оставшиеся без родителей малыши обрели для себя новую семью. На помощь детям пришел «Газпром».**

## НЕ ЗАБЫЛИ О СОСЕДЯХ



**Разрабатывая промыслы на территориях Крайнего Севера, газовики никогда не забывают о своих соседях – коренных жителях этих мест. По традиции, каждый год на средства «Газпрома» проводится национальный праздник народов Севера – День оленевода. В минувшем году на организацию праздничных мероприятий и награждение победителей соревнований по национальным видам спорта ООО «Ямбурггаздобыча» выделило 1 914 000 рублей.**

По мнению ученых, традиции Дня оленевода восходят к древнему дню инициации, когда юноша проходил положенные испытания и становился полноправным членом племени. Сегодня же День оленевода – это посвящение в северные традиции, символ преемственности и синтеза различных бытовых укладов. Особый интерес у зрителей вызывают гонки на оленьих упряжках, которыми неизменно заканчивается праздник. Эти соревнования прекрасно передают неповторимый колорит полярной природы и местных обычаев.

Поддержка традиционной культуры и образа жизни коренных народов Севера уже давно стало одним из при-

оритетных направлений деятельности «Газпрома». В этом проявляется не только естественное человеческое желание оказывать помощь тем, кто в ней нуждается, но и вполне рациональный и прагматичный расчет. Он основан на том, что улучшение жизни коренных народов Севера является важным показателем успешного развития тех регионов, в которых они исторически проживают, а следовательно – и самих компаний, осуществляющих производственную деятельность на северных территориях.

Бережное отношение к культуре и традициям малых народов, на исторических землях которых разрабатываются полезные ископаемые – это при-

знак современного цивилизованного бизнеса и один из важнейших культурно-этических принципов компании «Газпром».



## ВЫРУЧИЛИ ФРОНТОВИКА

**А вот еще один конкретный пример социальной ответственности руководства «Кавказтрансгаза». Прочитав интервью В. В. Зиновьева, в котором говорилось о проблеме благотворительности, ветеран войны Д. Н. Михайличенко решил обратиться в компанию за финансовой помощью для проведения операции. И эта просьба не осталась без ответа.**

У фронтовика стало ухудшаться зрение, наконец, правый глаз совсем ослеп. Ветерану потребовалась операция, однако его скромной пенсии явно не хватало для оплаты медицинских услуг.

Обратившись за помощью в «Кавказтрансгаз», Дмитрий Никифорович не слишком-то верил в то, что его просьба найдет хоть какой-нибудь отклик. Однако к своему немалому удивлению, он быстро получил положительный ответ. В «Кавказтрансгазе» ему сообщили о том, что необходимые для операции 6 000 рублей будут обязательно выделены, и попросили назвать номер счета, на который можно перевести деньги. По словам самого ветерана, он был до слез растроган не только быстрой реакцией на свою просьбу, но и той чуткостью и деликатностью, с которой сотрудники компании обращались с пожилым человеком.

Сейчас, после успешно сделанной операции, Дмитрий Никифорович не только может видеть очертания предметов, но даже правильно различает буквы из верхней строки проверочного листа.

Подборку подготовил  
**Александр Борисов**

Доходы от урожая не могли залатать великое множество финансовых дыр, а для получения кредитов, необходимых для ведения хозяйства, нужно, как это у нас водится, преодолеть непроходимые преграды чиновничьего равнодушия. Хождения по мукам многодетной матери, возможно, продолжались бы еще долго, если бы Наталья Николаевна не решила обратиться за помощью к ставропольским газотранспортникам.

Генеральный директор «Кавказтрансгаза» **Василий Зиновьев** не стал ссылаться на занятость и нашел время на то, чтобы выслушать многодетную мать и вникнуть в суть ее проблем. По указанию руководителя Наталье Николаевне не только выделили средства для покупки дома, но и помогли в его обустройстве. Теперь благодарное семейство получило возможность организовать высокопродуктивное фермерское хозяйство и прокормить себя.

По мнению Н. Н. Кохановской, поступок главы «Кавказтрансгаза» должен разбудить совесть многих нерадивых чиновников.



# ХУДОЖНИКИ НА ТРУБЕ

Лучший сварщик «Газпрома» – это звучит гордо

Несмотря на бурное развитие и внедрение в производство высоких технологий, так называемый человеческий фактор продолжает оставаться ведущим. Слава богу, человек пока еще не превратился в «говорящее приложение» технологических достижений, этакий винтик производственного механизма – творческий потенциал личности по-прежнему остается двигателем всей структурной цепочки производства. Этот факт наглядно продемонстрировал смотр-конкурс на звание «Лучший сварщик ОАО «Газпром» – 2003», прошедший минувшей осенью в ООО «Тюментрансгаз».

**Сегодня** в системе дочерних газотранспортных и газодобывающих обществ «Газпрома» работают около шести тысяч сварщиков. Только при выполнении ремонтных и аварийно-восстановительных работ на объектах Единой системы газоснабжения они ежегодно сваривают более 300 тысяч стыков.

В конкурсе приняли участие 23 сварщика из газотранспортных и газодобывающих дочерних предприятий «Газпрома», а также лучший сварщик белорусского «Белтрансгаза». Участники выполняли как теоретическое, так и практическое задания. Например, конкурсантам предлагалось заварить методом ручной дуговой сварки по две «катушки» диаметром 500 и 100 мм под углом 45 градусов, что является самым сложным пространственным положением.

Первое место в профессиональном конкурсе заняли **Игорь Тэй** («Ямбурггаздобыча») и **Евгений Данилов** («Тюментрансгаз»), набравшие по 138 баллов из 145 возможных. Второе место досталось **Ильдусу Ахметшину** («Оренбурггазпром»), а третье поделили **Анатолий Мишин** («Томсктрансгаз»), **Александр Журавлев** («Ноябрьскгаздобыча») и **Владимир Чупахин** («Кубаньгазпром»). Все они – высококлассные специалисты, сварщики VI разряда. Таких еще называют «сварщики-потолочники», и отнюдь не ради красного словца, а именно потому, что сварить стык на трубе в любом положении для них – не проблема.





Слева направо: Анатолий Мишин, Ильдус Ахметшин, Евгений Данилов, Игорь Тэй, Владимир Чупахин, Александр Журавлев

ехал более 20 лет назад по комсомольской путевке. Участвовал в 9 конкурсах, проводимых как в «Газпроме», так и на общероссийском уровне, и всегда оказывался в лидерах.

Игорь Тэй никем, кроме как сварщиком, себя и представить не мог: с первых же часов, проведенных за сварочным аппаратом, почувствовал непреодолимую тягу к этой профессии.

Так же, как и Александр Журавлев, работающий в нефтегазовой промышленности 20 лет. Он принимал участие в обустройстве многих месторождений Западной Сибири, и ни разу за все эти годы его швы не разрушались. Да, случались мелкие дефекты, но серьезных ошибок Александр никогда не допускал.

Анатолий Мишин в «Томсктрансгазе» уже шесть лет. В конкурсе участвовал первый раз. Признался, что призовое место далось легко, работать на трассе гораздо сложнее. По образованию Анатолий работник лесного хозяйства, в сварщики угодил, можно сказать, случайно. Осваивать новую профессию поехал по направлению «Газпрома», и сегодня об этом не жалеет, хотя и любит в свободное время махнуть куда-нибудь подальше в лес — поохотиться. Профессия сварщика пришлась Анатолию по душе прежде всего тем, что «люди рядом хорошие и работа интересная, много романтики».

Понятное дело, родным и близким наших победителей можно только позавидовать: у них в хозяйстве всегда все исправно, ведь рядом — настоящий мастер. Как говорится, мужчина с руками.

...Что ж, будем теперь ждать следующего конкурса на звание лучшего сварщика «Газпрома». Он состоится в 2005 году в «Кавказтрансгазе».

**Наталья Кочеткова**

Фото Леонида Старовойтова



Надо сказать, к работе на магистралях допускаются далеко не все сварщики, закончившие обучение в профессиональном училище. Сначала надо набить руку на производстве, затем пройти дополнительную подготовку в специализированных учебно-курсовых комбинатах, а уж потом получить соответствующее разрешение в Национальном аттестационном комитете по сварочному производству. И даже после этого на трассу выходят единицы.

Знающие люди говорят, что квалифицированный сварщик — это своего рода художник, от природы чувствующий металл. Недаром и сама сварка считается микрометаллургией. На кончике электрода возникает сложный, тонкий процесс взаимодействия мастера и металла. Не случайно сварщик на каждом сваренном стыке обязательно оставляет свое именное клеймо — своеобразную печать мастера, личный знак гарантии качества. И, конечно же, колоссальной ответственности (случись что — вплоть до уголовной). Не много найдется специалистов, чей профессиональный результат подвергается столь жесткому контролю. Например, радиографическому — это когда стык просвечивается, а затем на пленке определяются возможные дефекты. Разумеется, качество работы зависит и от сварочных материалов, и от оборудования, но все-таки на 90% — от умения сварщика. Именно поэтому в таком деле случайных и посредственных людей просто не бывает.

Кроме высокого мастерства сварщик должен обладать и определенными личностными качествами, которых требуют суровые условия труда и напряженный график работы. Вот и остаются сегодня в этой профессии лишь люди увлеченные, обладающие недюжинной волей и целеустремленностью, не чуждые подзабытой нынче романтики. В общем, настоящие герои. А как прикажете еще назвать человека, который, несмотря на 40-градусный мороз и пронизывающий ветер, каждый день выходит на трассу и выполняет свою работу так, чтобы потом даже с рентгеном не придираться, а аварийные ситуации были исключены в принципе. Добавьте к этому умение ладить с людьми, хорошее чувство юмора, без которых на трассе тоже делать нечего, и вы сразу проникнетесь большим уважением и симпатией к этим профессионалам, которых по праву называют производственной элитой.

Именно такие чувства и возникли у корреспондента «Газпрома» во время бесед с победителями конкурса. Буквально с первых же слов становилось ясно, что на другом конце провода находится человек, обладающий собственным достоинством, ясным интеллектом, и при этом просто хороший парень. Все сварщики сошлись во мнении, что работать в такой компании, как «Газпром», и почетно, и ответственно.

Евгений Данилов считает себя потомственным сварщиком — его дед был кузнецом. В город Надым он при-



# ГОСПОЖА СТРАТЕГИЯ

**Влада Русакова –  
гордость «Газпрома»**

**В декабре отметила юбилей  
Влада Вилориковна Русакова,  
Член Правления ОАО «Газпром»,  
руководитель Департамента  
стратегического развития**

Кажется, трудно представить жизнь Влады Русаковой без российской газовой промышленности. Наш юбиляр знает отрасль, что называется, от и до. Ведь начинала Русакова свою карьеру простой чертежницей! Закончив «керосинку» в 1977 году, молодой инженер уехала в заполярный Норильск. Проработав четыре года в Норильской комплексной лаборатории института «ВНИИгаз» Министерства газовой промышленности СССР, Влада вернулась в столицу и поступила в аспирантуру. После защиты диссертации работала ГИПом (главным инженером проекта) в Научно-исследовательском институте газовой промышленности.

С 1993 года в жизни Русаковой начался новый период. Знания и опыт ученого, инженера, эксперта наконец-то нашли свое применение на руководящей работе. Влада Вилориковна получила назначение на должность заместителя начальника службы организации экспертизы, потом стала во главе службы развития зарубежных проектов «Газпрома». Прекрасно справилась Русакова с руководством Управлением прогнозирования перспективного развития, затем – и одноименным Департаментом

У каждого человека есть своя карьерная, профессиональная вершина. Влада Русакова взойшла на такую вершину совсем недавно, 24 октября 2003 года, когда ей поручили воз-

главить Департамент стратегического развития, который напрямую подчинен Председателю Правления ОАО «Газпром» А. Б. Миллеру.

В жизни всегда найдется место неожиданным совпадениям. Создание департамента и последнее назначение Влады Вилориковны пришлось как раз на тот момент, когда компания начала осуществлять переход на новые рубежи развития, суть которого воплощается в девизе «От стабилизации – к росту!». Наступило новое время: сегодня как никогда важна значимость стратегических оценок, расчетов, прогнозов. Всем ясно, что результаты этой деятельности будут иметь первостепенную важность.

Мы уверены, что Русакова и на этот раз не подведет. Ведь такие люди, как Влада Вилориковна, – это гордость «Газпрома». Крайне важно, что менеджеры такого уровня выра-

стают не на стороне, а внутри самой компании. Это означает, что в «Газпроме» по заслугам оценивают опыт, профессионализм и организаторские способности. А коли так, то можно смело сделать вывод: в компании все в порядке с кадровой политикой. Ибо кадры, как известно, решают все.

Сейчас для Влады Русаковой наступает очень ответственный период. Перед ней открываются необозримые возможности для того, чтобы проявить свой интеллектуальный и творческий потенциал и снова показать, на что она способна. И, зная Владу Вилориковну уже много лет, мы уверены: она этих возможностей не упустит!

Влада Русакова достигла многого. Желаем ей достичь еще большего! И пусть ей сопутствует удача в работе и в жизни!

**Редакция журнала «Газпром»**





# ЖЕМЧУЖИНА РУССКОГО СЕВЕРА

**Валаам: остров духовных  
сокровищ обретает свою  
первозданную красоту**

Остров Валаам – красивейшее место России. В XIV веке здесь был основан знаменитый Спасо-Преображенский монастырь, со временем ставший одним из крупнейших духовных центров Руси. Здания монастыря, скитов и часовен, выполненные в русско-византийском стиле, по праву считаются выдающимися произведениями архитектуры. В сочетании с суровой природой Соловецких островов, монастырскими садами и аллеями, они составляют неповторимый по красоте архитектурно-ландшафтный ансамбль. Выражая общее мнение, Святейший Патриарх Алексий II недавно назвал Валаам «жемчужиной русского Севера и духовным сокровищем мирового масштаба».





В годы советской власти Валаам пришел в запустение. Закрытие монастыря и переоборудование его уникальных построек под хозяйственные нужды надолго искажило неповторимый облик этого места. Лишь в начале 90-х годов прошлого века начался процесс постепенного возрождения Валаамской обители. На остров вернулись монахи, возобновились церковные службы. С другой стороны, для многочисленных паломников и туристов, ежегодно посещающих остров, Валаам до сих пор остается малообжитым местом. Здесь нет современной гостиничной инфраструктуры, нередко перебои с подачей электроэнергии. До недавнего времени крайне медленно шли реставрационные работы.

### Общее дело

Ситуация начала меняться в лучшую сторону после того, как по инициативе Русской Православной Церкви и деловых кругов России в мае 2002 года был образован Попечительский совет по возрождению Спасо-Преображенского Валаамского монастыря. По мысли создателей Попечительского совета, в число которых вошел Председатель Правления ОАО «Газпром» **Алексей Миллер**, новая структура должна стать орга-

низационным стержнем обширной и многоплановой работы по привлечению благотворительных средств на восстановление храмов и скитов Валаамского монастыря.

И теперь уже можно со всей определенностью утверждать, что процесс возрождения Валаама представляет собой качественно новое явление в современной российской благотворительности. Впервые за всю историю рыночной экономики в нашей стране представители отечественных деловых кругов объединили свои усилия для того, чтобы сообща, целенаправленно, на основе комплексного подхода возродить уникальный культурно-исторический ансамбль. Таким образом, мы имеем дело с чем-то гораздо большим, нежели обычное спонсорство, когда благотворитель ограничивается только перечислением денежных средств. Перед нами пример реального, живого взаимодействия крупнейших российских корпораций и ведущей из традиционных конфессий.

### Системный подход

Среди зачинателей этого совершенно нового для России дела оказались ОАО «Газпром» и КБ «Газпромбанк». Системный, стратегический подход, без которого невозможно предста-



вить работу российского газового гиганта, оказался востребован и в такой сфере, как благотворительность.

За время работы Попечительского совета была разработана масштабная программа восстановления острова. По словам игумена Валаамской обители архимандрита **Панкратия**, она нацелена на долгосрочное, комплексное развитие. Здесь нужно не только реставрировать церкви, скиты и часовни, но и строить современные медицинские учреждения, детские приюты, богадельни. Необходимо решить и множество социальных проблем, поскольку сегодня на Валааме живут не только монахи, но и миряне, обремененные житейскими заботами. Например, частые перебои в подаче электроэнергии, возможно, не самое большое испытание для аскета-мистика, занятого духовным





ображенского собора, еще недавно находившегося в полуразрушенном состоянии. Этот храм, в былые времена вмещавший не одну тысячу паломников-богомольцев, в советские времена был превращен в овощехранилище. В результате шедевры русской иконописи, архитектуры и религиозной живописи получили значительные повреждения, а многие из них безвозвратно утеряны. По оценкам экспертов, примерно 40% художественного пространства было утрачено полностью, остальные 60% нуждались в реставрации разной степени сложности. Перед началом реставрационных работ восстановления требовали участки настенной живописи общей площадью 5000 квадратных метров. Предстояло также воссоздать заново многоярусный резной иконостас и уникальное убранство собора.

Специфика Валаамской школы иконописи (в том виде, в каком она существовала в XIX веке) – в неповторимом сочетании вековых традиций древнерусской иконописи и канонов академической живописи. Росписи собора осуществлялись под руководством монахов-иконописцев Луки и Алимпия. По некоторым данным, о. Алимпий учился в Санкт-Петербургской Академии художеств.

Мастерской помогали такие великие русские художники, как Шишкин и Куинджи. Все это делает неоспоримой теснейшую связь иконописной мастерской Валаамского монастыря и Академии художеств Северной Пальмиры.

Сегодня уже можно говорить о первых итогах реставрационных работ. Несмотря на то, что собор долгое время находился в плачевном состоянии (протекали своды, осыпалась штукатурка, разрушался кирпич), его интерьеры и росписи постепенно обретают первозданный вид. Сейчас в Спасо-Преображенском соборе на отреставрированных участках видны росписи старой валаамской иконописной школы. Древние росписи уже воссозданы на площади в несколько сотен квадратных метров. Отремонтированы также ветхие части сводов и столбов, а на площади, примерно равной одному квадратному километру, восстановлен штукатурный слой.

#### По старым образцам

В ближайшем будущем начнется восстановление древнего иконостаса Спасо-Преображенского собора. Утраченные золотые врата будут сделаны заново по сохранившейся старой фотографии. Такой

совершенствованием. Но для простого гражданина, живущего на острове, это, пожалуй, настоящая трагедия.

Крайне остро стоят и экологические проблемы. Уникальные ландшафты Валаама, поражающие путешественников суровой красотой северной природы, нуждаются в бережном уходе. Островные леса давно пора очищать от мусора и гниющих деревьев, и поэтому в программе комплексного развития Валаама предусмотрены разнообразные природоохранные мероприятия.

#### Ожившие краски

Такие масштабные планы трудно воплотить в жизнь одним махом. Однако уже сегодня благотворительная деятельность дает свои результаты. Первый спонсорский взнос «Газпромбанка» был направлен на восстановление Спасо-Пре-





## В ПОМОЩЬ МУСУЛЬМАНАМ



Традиционный ислам — неотъемлемая часть культурного и духовного ландшафта Западной Сибири, региона, в котором находятся стратегические месторождения природного газа, разрабатываемые «Газпромом». Первые мечети появились здесь много веков назад, во времена Сибирского ханства. Сегодня мусульманские верования столь же органичны для этого сурового северного края, как и самобытная культура коренных обитателей тундры — ненцев, хантов и манси.

Среди работников предприятий «Газпрома», расположенных в Западной Сибири, велика доля представителей татарского и башкирского народов, веками придерживавшихся мусульманских традиций. Не будет преувеличением сказать, что религиозные обычаи мусульман — это часть того культурного и духовного пространства, в котором происходит повседневная деятельность подразделений «Газпрома».

Уже больше 10 лет ОАО «Газпром» поддерживает тесные рабочие отношения с наиболее многочисленным и авторитетным исламским религиозным объединением — Центральным Духовным Управлением мусульман России (ЦДУМ). Сегодня «Газпром» и ЦДУМ являются партнерами по реализации благотворительных и просветительских программ, направленных

на возрождение традиционной духовности.

В 2003 году дочерние структуры ОАО «Газпром» оказали мусульманам значительную помощь. Так, «Ноябрьскгаздобыча» выделила 1 015 575 рублей мусульманскому благотворительному фонду «Ихлас», «Баштрансгаз» пожертвовал мусульманской религиозной организации села Акбердино 91 133 рублей, а «Томсктрансгаз» перечислил на нужды мусульман 167 000 рублей.

Российские мусульмане испытывают в своей деятельности те же проблемы, что и представители других традиционных конфессий. Нужны средства на выпуск духовной литературы, реставрацию старых и строительство новых мечетей. Благотворительная помощь, перечисляемая структурами «Газпрома», в основном идет на удовлетворение этих нужд.

С другой стороны, духовное просвещение на основе ценностей традиционного российского ислама имеет и важный политический смысл. Такая деятельность предотвращает распространение идеологии ваххабизма, ставит заслон попыткам использовать ислам в целях, которые бесконечно далеки от основ этой миролюбивой религии.

**Александр Борисов**

же способ используется и при восстановлении полностью утраченных участков иконописи. Специалисты из Межобластной реставрационной мастерской пытаются решить невероятно сложную задачу, стараясь сохранить гармонию между сохранившимися участками росписи и церковного убранства и тем, что приходится воссоздавать заново, буквально с нуля.

Сами монахи, живущие в обители, убеждены в том, что росписи нужно воссоздавать по тем канонам, которые установились в старом монастыре. Только так можно вернуть острову дух древнего, легендарного Валаама, который ощущался прежде буквально во всем: в традициях проведения служб, убранстве церквей, особенностях храмовой живописи.

Здесь все взаимосвязано, нет ничего второстепенного и маловажного. Поэтому судьба тех участков росписи, которые пишутся заново, зависит не только от художественной интуиции реставратора, но и от мнения большого числа искусствоведов и религиозных деятелей. Окончательное решение о судьбе эскизов, представленных художниками, выносит специальная комиссия, состоящая из представителей монастырской братии и Министерства культуры РФ. Все члены комиссии должны обязательно сойтись во мнении, что представленный сюжет сочетается с общей канвой росписи, органично вписывается в целостный интерьер храма. Лишь после этого эскиз воплощается в новую роспись, соседствующую с отреставрированными участками работ старых мастеров.

Поддержка реставрационных работ — это, пожалуй, самое важное направление деятельности «Газпромбанка» на Валааме. Но не менее значимы и другие точки приложения усилий.

К примеру, «Газпромбанк» и Валаамский монастырь приняли решение действовать совместно в оказании помощи Приозерскому и Сартавальскому детским домам. Банк помогает в приобретении предметов первой необходимости, монастырь оказывает духовную поддержку.

Эти совместные усилия дают хороший результат — ведь и дети живы не хлебом единым. На последнем заседании Попечительского совета по восстановлению Валаамского монастыря по инициативе «Газпромбанка» принято решение



возрождать на Валааме детский приют.

Банк ведет активную работу по развитию местной туристической инфраструктуры. Пока что многие паломники и туристы, приезжающие на Валаам, ночуют прямо на кораблях. Однако скоро здесь должны появиться современные гостевые домики, сделавшие пребывание на острове более комфортабельным.

Стратегическое значение имеет информационная поддержка восстановительных работ на Валааме. Большой резонанс получила фото-выставка «Свет Валаама», посвященная 150-летию монастырской фотографии.

Надо сказать, что это мероприятие, проведенное минувшим летом при участии «Газпромбанка» в Центральном доме художника, преследовало не только просветительские, но и деловые цели. Фотовыставка, вызвавшая большой интерес, послужила дополнительным стимулом для представителей бизнес-сообщества, решивших участвовать в восстановлении Валаама, способствовала привлечению новых спонсоров.

Сейчас «Газпромбанк» помогает издавать буклеты и альбомы, рассказывающие о Валааме, о его настоящем и будущем.

### С точки зрения бизнеса

Благотворительная деятельность на Валааме стала частью той повседневной реальности, в которой живут и «Газпром», и «Газпромбанк». И в этом, конечно же, есть свой глубокий смысл.

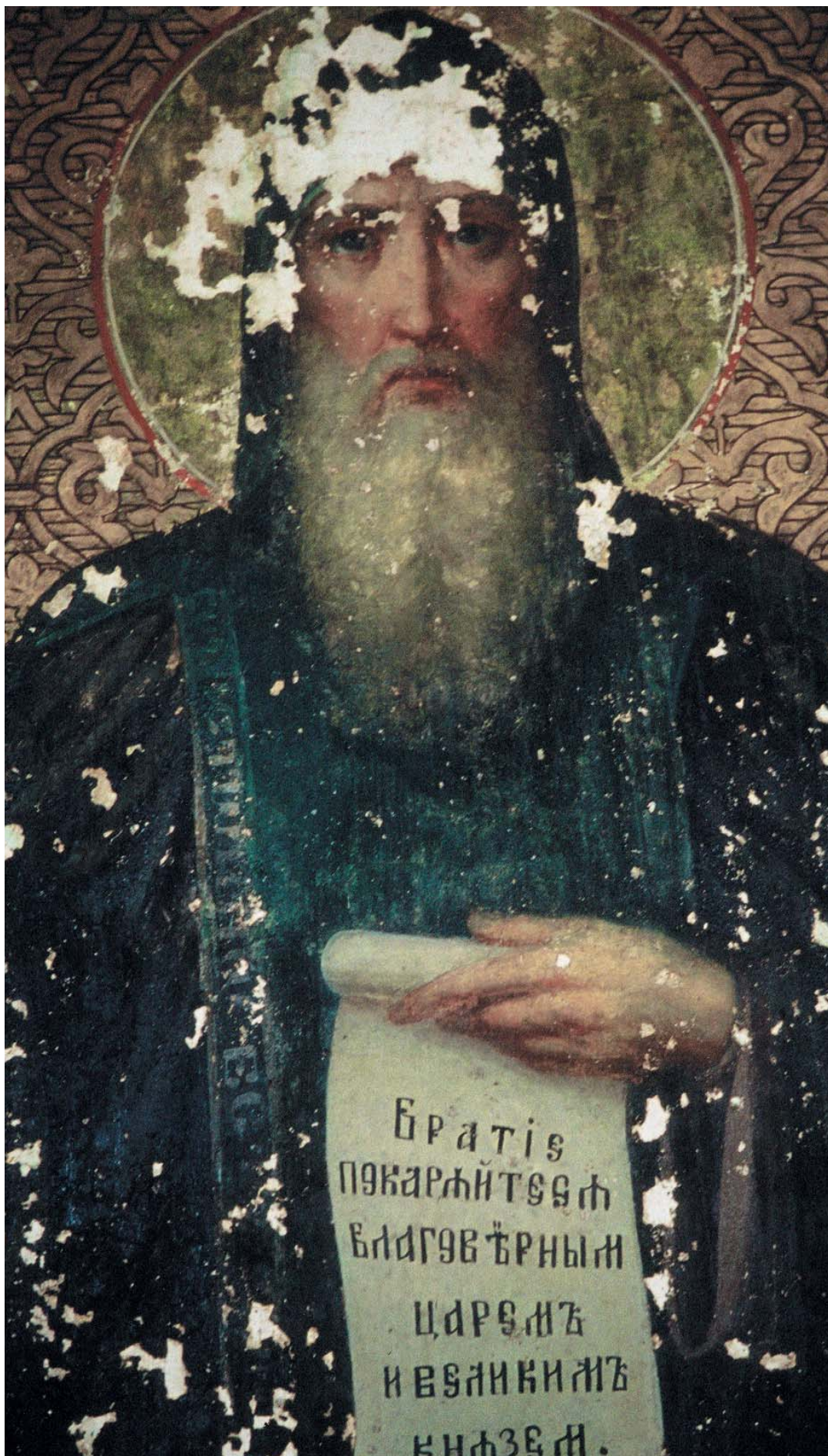
Помогая возрождать в стране традиционную духовность, российский газовый гигант видит в ней важнейшую опору нравственным ценностям. Ценностям, которые формировались веками и ныне продолжают оказывать влияние не только на межличностные отношения отдельных людей, но и на сложные макроэкономические процессы. Без них невозможно представить и современную деловую этику, дефицит которой так долго ощущал возрождающийся российский бизнес.

**Александр Борисов**

Фото Сергея Компанийченко

В статье использованы материалы официального сайта Валаамского монастыря

Редакция благодарит за помощь в подготовке материала отдел по связям со СМИ Управления общественных связей КБ «Газпромбанк»







**Выставкой в павильоне Кржижика городского парка культуры чешской столицы завершилось путешествие по европейским городам работ лауреатов Всероссийского фестиваля детского рисунка «Теплый дом», организованного ОАО «Газпром» и Международной художественной галереей при поддержке Международной ассоциации культурных и гуманитарных связей**

Фестиваль детского рисунка был посвящен 10-летию российского газового гиганта. Свыше 30 000 рисунков и картин, нарисованных маленькими художниками со всех концов России, отражали их видение профессии газownika, восприятие природного газа как важнейшего вида топлива, несущего тепло домашнему очагу. В определенном смысле эти работы стали праздничным подарком «Газпрому» к 10-летию компании. При этом столь масштабный по охвату смотр произведений детского художественного творчества прошел в нашей стране впервые за много лет.

Напомним, что в ноябре 2002 года фестиваль завершился большой выставкой в Москве. А затем в течение целого года картины и рисунки лауреатов экспонировались в Италии, Германии, Франции, Австрии, Голландии. Организационную поддержку проведению выставок оказали компании-партнеры ОАО «Газпром»: «Фербунднетц ГАЗ АГ», «Винтерсхалл АГ», «ЭНИ», «Газюни», «ОМФАУ», «Газ де Франс» и «Трансгаз».

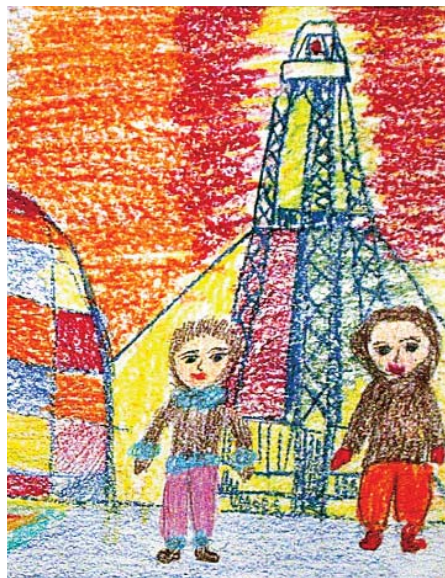
Оригинальные и яркие работы маленьких живописцев смогли по достоинству оценить посетители выставок в Риме, Берлине, Париже, Вене, Эссене, Касселе, Гронингене.

Всюду, где экспонировались рисунки «Теплого дома», их встречали самые благожелательные отклики. Выставка помогла европейцам не



только лучше понять внутренний мир наших маленьких соотечественников, но и оценить значение природного газа в повседневной жизни десятков миллионов людей, живущих в России и Европе. Как заявил на церемонии открытия пражской выставки Председатель Правления ОАО «Газпром» **А. Б. Миллер**, «российский газ согревает дома не только в нашей стране. Он дарит тепло и европейским соседям, объединяет государства и народы, что удивительно удалось почувствовать юным художникам».

Выставкой в Праге завершилось путешествие «Теплого дома» по городам Европы. Теперь «Теплый дом» вновь вернулся домой, в Россию.



**В Краснодаре состоялся юбилейный концерт, посвященный десятилетию сотрудничества между ООО «Кубаньгазпром» и Государственным академическим Кубанским казачьим хором**

Профессиональное хоровое искусство на Кубани имеет почти двухвековую историю. По данным этнографических источников, его летоисчисление ведется с 1811 года. Как известно, коренное население современной Кубани составляют потомки казаков-переселенцев из бывшей Запорожской Сечи, с Дона, Хопра, из Тульской, Воронежской, Курской и других губерний России. Поэтому песенная культура кубанских казаков является самобытнейшей ветвью общеславянской (русской и украинской) культуры, которая, соприкоснувшись с традициями горских народов Кавказа, приобрела свои неповторимые, присущие только ей черты.

В своем нынешнем виде Кубанский казачий хор был организован в 1936 году. Основу репертуара коллектива составляют песни, записанные в станицах и хуторах Краснодарского края. Все технические находки, композиция, мизансцены танцев, костюмы, атрибутика сюжетно обоснованы и несут в конкретное содержание, взятое из народной жизни.

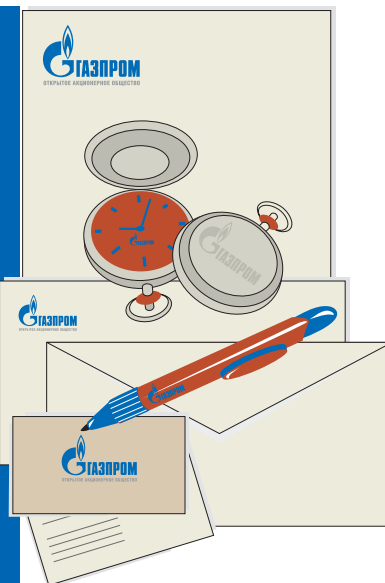


Сегодня казачий хор по праву считается не только гордостью Кубани, но и общероссийским национальным достоянием (подобный эпитет, как известно, употребляют и по отношению к «Газпрому»). Искусствоведы называют этот уникальный творческий коллектив продолжателем вековых традиций народной песенной культуры. Гарантом преемственности поколений служит единственная в стране Детская экспериментальная Школа-лицей народного искусства при Государственном академическом Кубанском казачьем хоре. Здесь учатся талантливые и одаренные дети, которым суждено нести в будущее музыкальные традиции родного края.

В 2003 году «Кубаньгазпром» перечислил на нужды школы и Кубанского казачьего хора 200 000 рублей. И, очевидно, есть своя закономерность в том, что сотрудничество между «Газпромом» и Детской экспериментальной Школой-лицеем народного искусства продолжается столь длительный срок. Ведь помощь талантливым детям и поддержка традиционного народного творчества — это вложение капиталов в будущее страны, в ее самобытную и неповторимую культуру.



## «НОВОЕ РЕШЕНИЕ» ДЛЯ НОВЫХ ИДЕЙ



**Завершился прием работ на открытый конкурс «Новое решение», посвященный созданию сувенирной и презентационной продукции для ОАО «Газпром»**

В творческом состязании приняли участие 220 молодых художников и дизайнеров. Теперь судьба конкурсантов находится в руках жюри, куда входят такие признанные авторитеты, как **Э. Н. Дробицкий** (президент Союза художников России), **С. С. Смирнов** (президент Союза дизайнеров Москвы), **С. И. Серов** (Академия графического дизайна), **Э. Кагаров** (ИМА-дизайн), **С. Шанович** (НТВ-дизайн). Возглавляет жюри Председатель Правления ОАО «Газпром» **А. Б. Миллер**.

Молодые художники и дизайнеры, приславшие свои работы на конкурс, боролись за звание разработчика лучшего фирменного сувенира «Газпрома», а также новогоднего подарка, календаря, еженедельника, открытки, плаката. В соответствии с условиями конкурса, источником вдохновения для его участников должны были стать такие темы, как переход «Газпрома» от стабилизации к росту, укрепление позиций компании на мировом энергетическом рынке, увеличение экспорта голубого топлива на рынки стран СНГ и Балтии, усиление вертикальной интеграции, обеспечение диверсификации бизнеса, проведение единой корпоративной политики в дочерних компаниях.

Призовой фонд конкурса составляет 600 000 рублей, половина этих денег предназначается победителю творческого соревнования. С теми, чьи работы будут отобраны для производства, заключат договоры о защите авторских прав с гарантией получения гонораров. Отчисления будут делать компании, изготавливающие сувенирную продукцию для ОАО «Газпром» и его дочерних структур.

Надо заметить, что творческие конкурсы подобного рода ранее не проводились ни «Газпромом», ни какой-либо другой российской компанией. А ведь необходимость в подобных инициативах назрела уже давно.

Общепризнанно, что эффективная рыночная экономика может возникнуть только в обществе равных возможностей. С этим согласны все, по крайней мере, в теории. На практике же молодым и талантливым людям, начинающим с нуля, часто бывает трудно проявить себя, выйти на дорогу, ведущую к успеху. Эта закономерность особенно отчетливо проявляется в тех областях, где критерии оценки качества сделанной работы неизбежно носят субъективный характер. Одна из таких областей — мир дизайна, где лишь узкий «звездный» круг профессионалов находится на вершине популярности и получает престижные заказы. И хотя этот круг сформировался в России сравнительно недавно, пробиться в него уже сейчас невероятно сложно. Однако после того, как ОАО «Газпром» объявил открытый конкурс на создание лучших образцов сувенирной продукции, у молодых талантов появился шанс получить свой билет на поезд удачи. Теперь победителю конкурса предстоит в один прекрасный день проснуться знаменитым, пройдя за рекордно короткий срок дистанцию, отделяющую неизвестность от славы.

Возможно, есть определенная преемственность между конкурсом молодых дизайнеров и фестивалем рисунков «Теплый дом». В первом случае работы маленьких художников передавали детское восприятие профессии газовика, роли газовой отрасли в нашей повседневной жизни. Теперь схожую задачу решает следующее поколение россиян — молодые люди (естественно, уже на уровне взрослого, искусственного профессионализма и опытом восприятия). Их задача — найти наиболее совершенную и самую многозначную эстетическую форму, отражающую стратегические цели и напоминающую об успехах российского газового гиганта.





**Одной из самых запомнившихся благотворительных акций «Газпрома» в минувшем году стал выпуск книги «Шедевры русского искусства. Золотая карта России», осуществленный за счет пожертвований компании.**

По оценкам специалистов, «Золотая карта России» не имеет аналогов среди отечественных и зарубежных изданий по искусству. Эксклюзивный альбом представляет лучшие произведения из собрания Государственной Третьяковской галереи и 25-ти художественных музеев России — от русского Севера до южных областей, от Дальнего Востока до Урала и Поволжья. Таким образом, издание знакомит читателя не только с сокровищами известных на весь мир столичных музеев, но и дает возможность составить целостное представление обо всем культурном пространстве нашей страны. Очевидно, что именно в этом и заключается новаторский замысел концепции

издания. До сих пор еще никто не пытался собрать под одной обложкой произведения из столь значительного количества музеев, находящихся в разных концах России.

Каждый из 26 разделов альбома предваряет захватывающий, а временами — драматичный рассказ о жизни музеев, о судьбе их коллекций, о подвижническом труде музейных сотрудников, сохранивших для будущих поколений бесценные произведения искусства. Широкие временные и жанровые рамки придают изданию универсальный характер. В альбоме отражен многогранный спектр русского искусства, показанный во всех плоскостях — от различия эстетических направлений и школ до хронологии и географии. В альбоме представлены не только произведения признанных мировых звезд русского искусства, но и редкие картины менее известных отечественных художников, хранящиеся в краевых и областных музеях. Часть картин вообще впервые воспроизводится на страницах художественных альбомов.

Благодаря «Газпрому» многие российские музеи, принявшие участие в составлении сборника, получили возможность опубликовать на страницах «Золотой карты» наиболее ценные экспонаты своих коллекций. Издание, снабженное указателями и библиографией, имеет несомненную научную ценность и может стать хорошим подарком как для профессиональных искусствоведов, так и для более широкого круга ценителей прекрасного. А тот факт, что помимо русского книга издана на английском и немецком языках, дает возможность самому взыскательному европейскому читателю оценить многообразие культурной жизни России.

В октябре 2003 года альбом «Шедевры русского искусства. Золотая карта России» был представлен на Международной Франкфуртской книжной ярмарке. Книга получила самые

высокие оценки и в каком-то смысле стала настоящим открытием для европейской публики, которая смогла убедиться в том, что культурная жизнь России сосредоточена не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и во многих российских регионах, имеющих свои богатые художественные тради-



Валентин Родионов

ции. С другой стороны, содержание альбома может удивить и некоторых наших соотечественников, до знакомства с книгой даже не предполагавших, какие культурные сокровища могут храниться в российской провинции.

Вклад «Газпрома» в издание «Золотой карты России» получил высокую оценку научной и культурной общности страны. Выступая на презентации книги в Государственной Третьяковской галерее, ее директор **Валентин Родионов** подчеркнул, что такие акции могут служить показателем социальной ответственности бизнеса перед своей страной и обществом. Осуществляя подобные проекты, «Газпром» вносит значительный вклад в поддержку и пропаганду отечественной культуры.

Подборку подготовил  
**Александр Борисов**



Авторский коллектив книги



Триумфальный «серебряный» финиш футболистов петербургского «Зенита», выходявших на зеленые поля стадионов с крупной надписью «Газпром» на груди, порадовал не одних лишь жителей северной столицы. Пленительное чувство вполне законной гордости наполнило сердца многих тысяч простых рабочих – разведчиков, добытчиков и транспортировщиков голубого топлива. Частица их нелегкого труда легла в основу финансовой подпитки многих клубов. Ведь ни «Зенит», в число членов совета директоров которого входит гендиректор «Лентрансгаза», ни другие команды с газпромовской приставкой в названии или просто пользующиеся официальной поддержкой газового гиганта, не могли бы вести полноценный учебно-тренировочный процесс без спонсорской помощи. Мы вправе считать эти клубы своими, радоваться их успехам и переживать неудачи. В этом плане минувший сезон смело можно отнести в актив отрасли – ее «футбольный сектор» в целом сработал со знаком «плюс».

# СЕКТОР ГАЗА

В минувшем сезоне «футбольный сектор» отрасли в целом сработал со знаком «плюс»





## Второй залп Авроры

Тренеры «Зенита» в позапрошлом году менялись так же часто и немотивированно, как спартаковские вратари (а потом и наставники) в 2003-м. Впрочем, итоговый результат недавнего всероссийского флагамена, завершившего чемпионат на унижительном для себя десятом месте, был воспринят подавля-

столичные авторитеты, молва как раз и записывала на роль этих самых ниспровергателей. И вот на ж тебе!..

Ситуация складывалась критическая, и, как при любом кризисе, выходов из нее было два. Либо полное выздоровление, либо «упор лежа на спине» с последующим отпеванием всяческих наежд. Третий вариант, при котором оче-

взор за ближайшую границу. В Латвию, если уж быть совсем точным, где с рижским «Сконто» успешно работал его давний знакомец Александр Старков. Но договориться не удалось по весьма существенной для Старкова причине: он категорически не хотел оставлять пост руководителя национальной сборной Латвии. Выручил Мутко авторитетный



В игре голкипер «Зенита» и сборной России Вячеслав Малафеев

ющим числом любителей футбола на удивление спокойно, а многими — еще и с еле скрываемым злорадством: мол, за что боролись... А вот десятая строчка питерской команды сезоном ранее повергла в шок не только болельщиков с берегов Невы. На глазах разваливалась такая близкая сердцам миллионов россиян мечта — стать, наконец, соучастниками полноценного национального футбольного турнира взамен опостылевшего всем «первенства Москвы и Московской области». Молодых зенитовцев, плевать хотевших на любые

редная перспективная зенитовская смена медленно старела бы под свист и улюлюканье трибун, не устраивал никого. Ни верных болельщиков, ни журналистов, уже обмакнувших перья в чернильницы с ядом, ни тем более акционеров и руководителей клуба. И тогда люди, от которых напрямую зависела судьба команды, решились на революцию.

Вообще-то президент (теперь уже бывший) «Зенита» **Виталий Мутко**, очередно отказавшийся от услуг Бышовца, Морозова, Бирюкова и Рапопорта, первоначально направил свой

в футбольных кругах агент ФИФА Константин Сарсания, назвавший ему имя мало кому известного за пределами родной страны чешского специалиста **Властимила Петржеля**.

Вот только выручил ли? Тогда, накануне сезона-2003, зенитовскому президенту на его выбор попенял не один критик. Публично попенял, в газетных статьях, в эфире, в интернете. А сколько было за кадровой борьбы за право возвести на капитанский мостик своего кандидата — спасителя любимой команды! Знакомый журналист,



весной оказавшийся в Европе по служебной надобности, не поленился сделать крюк в Злату Прагу. А по возвращении позвонил в Москву. «Анатолий Федорович, не расслабляйтесь, — сказал он в трубку. — Наш чешский спец надолго в городе не загостится. Максимум два, ну три месяца».

Коллегу-журналиста трудно осуждать: не один он в ту пору искренне считал, что вытянуть «Зенит» способен исключительно Анатолий Бышовец — человек, досконально знающий особенности питерской футбольной кухни. Специалист, умеющий ставить игру и добиваться результата. Личность.

Да Бышовец и сам не особо скрывал желание вернуться в клуб. И хотя прямо он об этом не заявлял, одни только телевизионные картинки с футбольных трансляций служили весьма недвусмысленным подтверждением сказанному. Питерские операторы вообще очень любят показывать лучших людей своего города на трибунах «Петровского». А уж когда хозяева гол соорудят, будьте уверены — на экране самым что ни на есть крупным планом проявятся Михаил Боярский в неприменной черной шляпе, рядом — Кирилл Лавров, Александр Розенбаум... И вдруг на мониторах, явно угрожая рейтингам звезд, замелькал Бышовец. Причем далеко не только после взятия ворот соперника. Просто как напоминание: он здесь и все видит.

### Град Петра и Петржелы

Когда в мае случилось это оглушительное 1:7 от «Динамо» в Москве, казалось, чешского специалиста уже ничто не спасет. У Петржелы к тому же возникли трения с руководством клуба, суть которых сводилась к следующему.

Про Мутко в Питере говорили, что для него ведущие игроки команды — вроде как сыны родные. А пан чешский специалист стал выщелкивать их из состава, словно они не любимцы местной публики, а так — вроде пластмассовых фишек для игры в «Чапаева». Еще в межсезонье убрав Лепехина, в ходе первого круга выставил на трансфер Игонию, Овсепяна, Осипова. А потом совершил и вовсе кощунственный поступок: посадил на лавку идола зенитовских фанов **Андрея Аршавина**. Это там, в московских «спорт-экспрессах», пусть рассуждают, почему Газзаев не берет Аршавина в сборную. Петржела для себя вопрос решил однозначно: может, для сборной Андрюшка и годится, а в стартовый состав «Зенита» ему пока рановато.

Случайно или нет, но словно в ответ на такой демарш тренера президент клуба Виталий Мутко трижды подряд

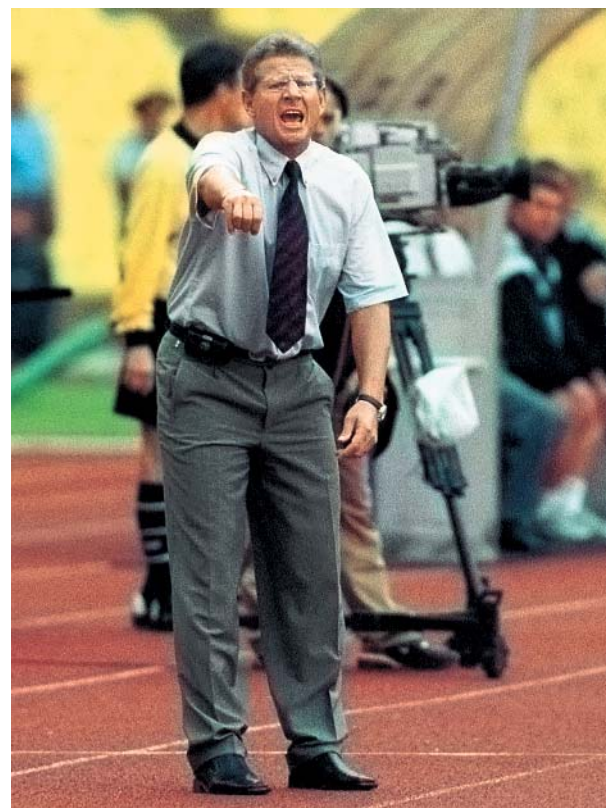
не полетел на выездные матчи команды. Правда, главные герои этой истории наотрез отрицают факт конфликта или даже сколько-нибудь существенных тренировок. Тем не менее футбольный Питер морально был готов к очередным переменам на капитанском мостике «Зенита».

Но Петржела устоял. Внешне мягкий и даже чуточку флегматичный, он продемонстрировал в критический момент какую-то монументальную негибкость характера. Взамен выбывших, посаженных в запас или просто травмированных футболистов «основы» бросил в сражение не одного-двух, а сразу полдюжины резервистов. Причем все они были вчерашними воспитанниками знаменитой питерской «Смены» — лучшего, пожалуй, в стране питомника юных футбольных дарований. И игроки поняли и приняли, наконец, своего тренера. Настоящей опорой ему стал опытный **Владислав Радимов**. Двадцатилетние (плюс-минус два-три года) пацаны перестали делить себя на «стариков» и «салаг» и стали одной Командой. На фронте подобное обычно происходит после первого серьезного боя.

Таких сражений у «Зенита» было два. Вначале во Владикавказе молодежь двумя нокаутами уложила на поле собственного стадиона местную «Спартак-Аланию» (кто не знает, что означает выиграть 2:0 в столице Северной Осетии, тот просто в школу не ходил!). Ну, а затем, в последнем матче первого круга, питерцы вынесли с разгромным счетом 4:1 лидера сезона — ЦСКА. В этой игре лучшими на поле были уже опытные **Вячеслав Малафеев, Александр Спивак, Владислав Радимов** и... Андрей Аршавин. Последний вышел на замену в середине второго тайма и в отведенные ему двадцать пять минут отработал так, словно всему миру доказывал: я достоин вашего внимания!

Педагогика Петржелы сработала. В «Зените» теперь играет не тот, у кого имя громче, а тот, кто на тренировках выглядит лучше. Газзаева нынче в сборной нет, а пришедшие ему на смену тренеры уже всерьез приглядываются к юным питерским дарованиям **Владимиру Быстрову** и **Игорю Денисову**. Да кто про них еще вчера слышал в Северной Пальмире! Сегодня же зенитовская молодежь всерьез грозит более опытным игрокам вытеснить их на лавку. Без всякого там Петржелы. И что вы думаете? Сидят время от времени в запасе как миленькие. То **Александр Кержаков**, то Влад Радимов.

Кстати, та июньская победа над ЦСКА едва не стала переломной для всего чемпионата. Зенитовцы накануне матча отставали от лидера аж на 12 очков. И это они фактически разогнали пелотон гонки до такой скорости, что армейцы едва успели вскочить на первую ступеньку пьедестала буквально перед финишной чертой. А сам «Зенит» завершал первенство на таком сумасшедшем кураже, будто газпромская «зажигалка» на майках игроков прожгла их насквозь и воспламенила что-то там внутри, в сердце. Другие глубокой осенью ждут — не дождутся, когда же закончится этот



Владимир Петржела

нескончаемый чемпионат. А эти не наигрались! В Казани в прямом смысле отобрали «серебро» у «Рубина». Как потом выяснилось — для себя же и отобрали. Между тем умница Курбан Бердыев подарил Татарстану не выскочку-однодневку, а действительно сильную команду. Вся Москва из Казани за сезон ни одного очка не вывезла. «Зенит» же умудрился договориться с «казанской таможней» на целых три.

Столько же взяли и в Раменском у Романцева. Но здесь вопрос даже не в том, сколько, а как взяли. Для Олега Ивановича сезон вышел — хоть спать не ложись. Лучшее, что у этого некогда удачливого полководца было прошедшим летом — так это 93 дня отлучки от футбола. Хоть метровых цук «на севе-



рах» половил в солидной компании. Можно предположить, там не только о рыбалке разговоры разговаривали, но и о предстоящем назначении О. И. в «Сатурн», куда Романцев вскоре пришел с самыми серьезными намерениями. Прежде всего он заявил, что любая ничья его новой команды отныне будет считаться ЧП, а каждое поражение — катастрофой. Победы никакими эпитетами не обозначил, да их, впрочем, и не последовало — сплошные катастрофы при одном ЧП. И вот в такой ситуации «Зениту» Петржелы (уже серебряному и ни на что не мотивированному) предстояло завершать чемпионат.

В Раменское вообще не поехал Кержаков. А в стартовом составе пан Властимил вновь доверил места дублерам. Отсутствовал на поле основной вратарь Малафеев, лишь для профоро-



Настоящим лидером команды стал вернувшийся в родной город Владислав Радимов

мы под занавес поединка вышли **Александр Макаров**, Спивак и Радимов. Но к тому моменту все было практически решено. Еще в первом тайме реабилитированный Аршавин забил три чудо-гола, и «Зенит» одержал очередную феерическую победу.

У Питера, неделю праздновавшего серебряный успех своих кумиров, уже не оставалось сил на эмоции. Просто скажи жителям города в тот момент, что надо проголосовать за установку на Дворцовой площади прижизненного памятника игрокам команды и ее тренеру — идея прошла бы на «ура».

### Что в арсенале?

В первом дивизионе успешнее других «газовых» команд второй сезон кряду выступала «Томь», которую связывают

тесные отношения с «Востокгазпромом» и его руководителем **Сергеем Жвачкиным**. И вновь очень симпатичной и мастеровитой команде **Валерия Петракова** отчаянно не повезло на финише. Имея положительный баланс во встречах с основными конкурентами, томичи до последнего тура шли в лидерах. Оставалось поставить последнюю точку в матче с «Балтикой» — и одна из двух путевок была бы у сибиряков в кармане. Какие там силы сыграли роковую роль в определении результата, до сих пор сказать сложно. Но факт остается фактом: «Томь» в Калининграде проиграла, а в премьер-лигу вместе с всенародно одобренной кандидатурой «Кубани» тихой сапой прокрался никем вроде бы не раскручивавшийся пермский «Амкар».

Первая лига давно уже играет по своим законам. В ней больше политики, чем экономики, и куда больше экономики, чем непосредственно футбола. Там ведь болельщики не столько об игре вынуждены рассуждать, сколько прикидывать различные комбинации. Например, кто в высшей лиге предпочтительнее — представитель экономически развитого Краснодарского края или политически беспокойной Чечни? Расположить ли в Москве еще ближе дружественный Дагестан, или Махачкала немножко подождет, а вот питерское «Динамо», за которое «сами знаете, кто болеет», непременно надо пропустить вне очереди.

Признаться, есть в этих домыслах много досужего, но и совсем отмахиваться от них было бы чересчур легкомысленно. Вот два наиболее распространенных мнения касательно томского клуба. Первый: «Томь» сама не хочет шагать вверх из-за того, что не потянет высшую лигу. И второй: команду попросту убивают судьи, потому что старожилы из «вышки» не хочется ездить в Сибирь грязь и снег месить. При этом никому даже в голову не приходит, что, может быть, томичам просто по-спортивному не повезло. Ну, и где тут истина?

А команда действительно хорошая, что она и доказала в ноябре, без затей убрав в 1/16 финала Кубка России лужниковское «Торпедо». В этом смысле определяющим для «Томи» станет следующий сезон. Поборется она за место под большим солнцем или ей и под сибирским комфортно?

Совсем другие проблемы решали в ушедшем году астраханский и ижевский «Газпромы». Два года назад «Волгарь» не без оснований грешил высшей лигой, но за короткий период команда «Астраханьгазпрома» растеряла весь свой потенциал. Организационная неразбериха, тренерская чехарда и другие

неурядицы привели к весьма печальным последствиям: клуб, давший нашему футболу легендарного Рината Дасаева, почти без сопротивления рухнул во второй дивизион.

Туманны перспективы и ижевского «Газовика-Газпрома», играющим президентом которого является большой поклонник спорта, руководитель «Спецгазавтотранса» **Владимир Тумаев**. Зацепиться за последнюю ступеньку первого дивизиона ижевцам во многом помогли финишные амбиции пермяков. И не обыграй они в заключительном туре воронежский «Факел», последний остался бы наверху, а «Газ-Газ» непременно составил бы компанию «Волгарю-Газпрому».

Ну, и под занавес несколько слов о приятном. Одержав в зоне «Запад» второй лиги более чем убедительную победу, после годичного перерыва в первую лигу вернулся тульский «Арсенал». Учредителем футбольного клуба является дочерняя компания «Газпрома» — ОАО «Центргаз». По словам гендиректора ФК «Арсенал» **Владимира Афонского**, в коллективе сделали самые серьезные выводы из прошлогодней неудачи. Не случайно «Арсенал» опередил ближайшего конкурента по зональному турниру на целых 20 очков, а затем победил и в розыгрыше Кубка ПФЛ, которым команды, выигравшие путевки в первую лигу, завершали сезон.

Не намерены туляки почитать на лаврах и в следующем сезоне. «У нас есть прекрасный стадион, отвечающая всем требованиям ФИФА и УЕФА учебно-тренировочная база, — рассказывает В. Афонский. — С нового года «Арсенал» возглавил **Борис Стукалов**, чей опыт работы в московском «Динамо» и «Роторе», несомненно, пригодится для решения самых высоких задач».

К словам гендиректора ФК «Арсенал» следует добавить, что известный в футбольном мире специалист Борис Стукалов в свое время ухитрился подтянуть до уровня высшей лиги абсолютно несостоятельное в финансовом плане ставропольское «Динамо». Это он, будучи главным в «Кайрате», открыл для большого футбола имя Владимира Нидергауса. Сегодня воспитанники Стукалова играют в доброй дюжине команд высшего и первого дивизионов.

Так что у «Арсенала» впереди действительно заманчивые перспективы. И кто знает, может, именно он опровергнет в предстоящем сезоне все разговоры о заданности итоговых результатов в первой лиге.

**Анатолий Николенко**

Фото Сергея Дроняева  
(еженедельник «Футбол»)

# Буровая компания ОАО “Газпром”



## ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

ведение геологоразведочных работ  
на газ, нефть, газоконденсат;

строительство эксплуатационных  
скважин;

строительство скважин с  
горизонтальным окончанием ствола  
и наклонно направленных скважин;

строительство скважин на ПХГ;

капитальный ремонт скважин;

восстановление бездействующих  
скважин (зарезкой новых стволов  
из обсадных колонн);

проведение геофизических  
маркшейдерских, топографо-  
геодезических и картографических  
работ;

подготовка структур для  
создания ПХГ;

все виды сервисных услуг,  
связанных со строительством  
и капитальным ремонтом скважин.

ДООО “Бургаз”  
член Международной ассоциации  
буровых подрядчиков



119991, Москва, пр-т Вернадского, д. 41, стр. 1,  
тел: (095) 782-09-73, факс: (095) 782-09-74,  
E-mail: [mail@burgaz.gazprom.ru](mailto:mail@burgaz.gazprom.ru)





Когда на одном краю страны наши клиенты  
**СПОКОЙНО** ложатся спать, на другом они  
**с уверенностью** начинают рабочий день.

---

# СОГАЗ

---

СТРАХОВАЯ ГРУППА

БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ. БОЛЬШАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

[WWW.SOGAZ.RU](http://WWW.SOGAZ.RU)

Москва, Лужнецкая набережная, д. 10Б, тел.: (095) 234-4424

Лицензии Министерства финансов РФ № 3936Д, № 1043Д