



Классик и современник российской нефти

ТЕКСТ Валерий Гут фото Глеб Кордовский

Тюмень для меня — в первую очередь, великий исторический феномен: первый русский город за Уралом, первый в Сибири. В легендарной истории России освоение Сибири и Дальнего Востока — особая страница. Все за Уралом пошло от Тюмени!

В московском офисе созданной им Международной группы компаний «Союзнефтегаз» первый губернатор Тюменской области и самый известный министр энергетического комплекса страны Юрий Шафраник встретился с главным редактором журнала «Тюмень» и поделился мнением о Тюмени и нефтегазовой сфере России, в том числе о судьбах Роснефти и ТНК-ВР.

Валерий Гут: Юрий Константинович, как вы оцениваете состояние российской нефтегазовой отрасли?

Юрий Шафраник: Она неглохо развивается начиная с 2000 года. В этот период восстанавливались объемы добычи и бурения. Правда, если в «далеком» 1990-м было пробурено 30 миллионов метров, то в 2012-м — только 20. И все же, учитывая общий спад экономики в 1990-е годы и кризис, разразившийся в 2008-м, можно сказать, что прогресс налицо. Мы даже немного превысили максимум добычи углеводородов, достигнутый в конце 1980-х годов, более чем в два раза перекрыли советские показатели их экспорта; создали обширную инфраструктуру, включая Балтийскую трубопроводную систему, «Северный поток», «Южный поток», а также энергетические мощности на Востоке. Однако надо понимать, что речь идет только о восстановлении отраслевого потенциала, но никак не о его росте.

То есть мы практически потеряли 20 лет.

Не потеряли, а прожили тяжелейшие 20 лет: прошли, можно сказать, через революцию, смену общественно-экономической формации и социально-политического устройства государства, через беспощадную трансформацию моральных и нравственных устоев... Впрочем, разрушительные тенденции в экономике проявились значительно раньше, практически — после принятия в 1987 году закона о государственном предприятии, согласно которому руководителя должен был выбирать трудовой кол-

лектив и — самое главное — любое подразделение имело право выйти из состава предприятия, объединения. Даже в нашей отрасли из объединений начали разбегаться нефтегазодобывающие управления (НГДУ). То есть пошел развал и в самой отмообилизованной, четко выстроенной структуре отечественной экономики. Я уже не говорю о стройтрестах и других организациях, входивших в комплексы, которые не только гордо именовались производственными объединениями, но и реально обеспечивали весь созидательный цикл, включая про-

В ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ ПРИМЕР ПОДАЛ ВИКТОР СТЕПАНОВИЧ ЧЕРНОМЫРДИН, СОЗДАВ ГАЗПРОМ. В НЕФТЯНКЕ СИТУАЦИЯ БЫЛА СЛОЖНЕЕ. БОРЬБА ЗА НАЦИОНАЛЬНОЕ ДОСТОЯНИЕ ВЫХОДИЛА ПОРОЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ УРОВЕНЬ

ектирование, обустройство месторождений, бурение, эксплуатацию объектов, оборудования и так далее.

Тем не менее мы смогли остановить отраслевую деградацию и обеспечить создание вертикально интегрированных компаний, действующих, как мы тогда сформулировали, «от скважины до бензоколонки».

ДОСЬЕ

ШАФРАНИК

Юрий Константинович

Первый губернатор Тюменской области с 1991 по 1993 год, министр топлива и энергетики с 1993 по 1996 год, председатель Совета Союза нефтегазопромышленников России с 2002 года, председатель правления компании «Союзнефтегаз».

Родился 27 февраля 1952 года в селе Карасуль Ишимского района Тюменской области.

Окончил Тюменский индустриальный институт (ныне ТюмГУ). Доктор экономических наук (2006).

Профессиональный путь нефтяника прошел от слесаря на промысле до министра топлива и энергетики России.

В 2010 году Шафранику присвоено звание «Заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности РФ». В 2012 году награжден орденом Серафима Саровского III степени.

К сожалению, наш опыт не был востребован в других отраслях промышленности. Посему, например, тот же гигант советской индустрии завод «Уралмаш» разделился на мелкие кооперативы. И если прежде он выпускал 300 буровых установок в год, то ныне действующее под знаменитым именем предприятие выпускает их максимум 30, то есть в 10 раз меньше.

Итак, в исключительно сложных условиях нам удалось сберечь ТЭК. Более того, на обломках семи союзных министерств мы создали компании в электроэнергетике, угольной и нефтегазовой промышленности. И я горжусь тем, что к концу 1990-х эти предприятия заработали эффективно: даже дотационная до тех пор угольная отрасль стала рентабельной. Наша команда выдержала огромное политическое давление, подготовила большое количество указов, постановлений, нормативных документов. Они и сегодня актуальны и составляют правовую основу для деятельности ТЭК.

Это позволяет экономике России жить и во многом соответствовать мировым стандартам. Если бы по такому пути пошли и другие отрасли народного хозяйства — я здесь не о приватизации говорю, а о структурной реформе, — то страна имела бы эффективное и конкурентоспособное промышленное производство.

Нельзя не отметить, что минувшие два десятилетия ознаменованы такими масштабными проектами, как «Сахалин-1» и «Сахалин-2», освоение Ванкорского нефтегазового месторождения и шельфовых кладовых Каспия, создание Варандейского морского терминала. Начато освоение Ямала, и хотя с некоторым опозданием, но регион получил мощный импульс развития. Не говорю уже о Сахалине — остров буквально ожил за счет крупных промышленных объектов, большого числа рабочих мест и наполнения бюджета. Замечательно, что наши нефтяные компании заметно «подросли и окрепли», а некоторые даже обрели международный статус.

Но, повторю, все это достигнуто благодаря потенциалу, набранному к началу 1990-х годов. Мы его восстановили, даже приумножили, но — незначительно. Отсюда очень низкие темпы развития отрасли и обидное отставание от соседей —

производителей углеводородов. Сравните: в 1987 году в России было добыто 569 миллионов тонн нефти, а в 2012-м — 518 миллионов. В тех же временных рамках показатели Казахстана соотносятся как 25 миллионов тонн к 66,4, а Азербайджан «вырос» с 15 миллионов тонн до 43,9.

При этом мы упустили из виду необходимость заняться сжиженным природным газом, который теперь составляет нам конкуренцию на традиционных рынках, и прежде всего в Европе.

Какие проблемы отрасли вы считаете самыми острыми?

Это постоянно ухудшающаяся ситуация с запасами. Трубы прокладываем, а того, что хотим в перспективе экспортировать, например, в Китай, не имеем. За последние 15 лет не было открыто ни одного крупного

НА ШЕЛЬФЕ НАШИХ СЕВЕРНЫХ МОРЕЙ В ПРОШЛОМ ГОДУ НЕ БЫЛО ПРОБУРЕНО НИ ОДНОЙ СКВАЖИНЫ, В ТО ВРЕМЯ КАК НА СЕВЕРЕ ЕВРОПЫ ПРОБУРЕНО 140 СКВАЖИН

месторождения. На шельфе наших северных морей в прошлом году не было пробурено ни одной скважины, в то время как на севере Европы пробурено 140 скважин. Для предотвращения грядущего падения добычи нефти нужны радикальные меры. Необходима обвальная замена станочного парка, чтобы только поддерживать (даже не наращивать) объемы бурения. А главное, надо добиваться на протяжении ближайших пяти лет ежегодного увеличения (и не меньше чем на 15%) эксплуатационного бурения. Иначе будут неосуществимы планы своевременного и эффективного освоения месторождений Восточной Сибири, Дальнего Востока и шельфовых кладовых; не будет достигнута стабилизация добычи нефти на уровне 500 миллионов тонн в год.

В начале 1990-х годов в должности министра топлива и энергетики РФ вы были инициатором реструктуризации предприятий отрасли через создание вертикально интегрированных компаний. Как эта идея способствовала развитию нефтегазового бизнеса в стране?

Я горжусь тем, что команде, с которой я работал, будучи еще губернатором, а затем министром топлива и энергетики, с колоссальным трудом, но удалось добиться принятия указов президента, позволивших обеспечить формирование вертикально интегрированных компаний в нефтегазовом секторе и трансформацию головных структур управления нефтегазовыми холдингами в реальные центры прибыли и ответственности (пример — преобразование государственного предприятия «Роснефть» в акционерное общество открытого типа). Кроме того, мы инициировали межотраслевую интеграцию, появление закона «О недрах» и ряда постановлений правительства, что в целом определило особый путь реформирования всего топливно-энергетического комплекса.

Но нельзя забывать, что в газовой отрасли пример подал Виктор Степанович Черномырдин, создав Газпром. В нефтянке ситуация была сложнее. Борьба за национальное достояние выходила порой на международный уровень: так обстояло дело с навязывавшейся приватизацией Транснефти. Разделить и приватизировать компанию требовали в один день. Тогда мы вынуждены были в оперативном режиме собрать отраслевых министров основных стран-производителей, ключевые компании и провели закрытую дискуссию. Мы доказали, что при приватизации Транснефти не только расцветет коррупция, но наступит коллапс отрасли! И только тогда удалось сбавить накал давления на российский ТЭК, шедший изнутри и из-за границы.

Я считал и считаю, что основной подход должен заключаться в формировании рыночного сегмента за счет создания конкурентной среды и равных условий для производителей энергоресурсов.

Вы принимали непосредственное участие в создании Роснефти. Можно сказать, что это ваше детище?

Нужно сказать: «Наше детище!» Мы в министерстве полагали сделать компанию «Роснефть» отраслевым



Добыча свыше 500 млн тонн нефти ежегодно после 2020 года не будет возможна без кратного увеличения объемов геологоразведочных работ в ближайшее время

стержнем, придав ей статус национальной. К этому слову придрались (мол, опять делают монополиста), поэтому в 1993 году появилось Государственное предприятие «Роснефть». Тем не менее, согласно одному из указов президента, оно получило ряд дополнительных полномочий, которые позволяли значительно влиять на процесс преобразования отрасли. Роснефть стала владеть лицензиями, обрела права экспортёра, могла аккумулировать акции, отвечала за соглашения о разделе продукции и научные исследования в нефтянке. Правда, через три года, когда я уже не был министром из-за несогласия с действующей приватизационной стратегией, основные положения указа отменили. А вернули Роснефти достойный статус через 10 лет. (Замечу в скобках, что в ближайшее десятилетие я бы не советовал ее приватизировать более чем на 40%.) Выходит, зачинатели

структурных реформ на десяток лет опередили многих в понимании необходимости иметь сильную стержневую организацию в нефтяной промышленности.

Роснефть после покупки ТНК-ВР стала крупнейшей нефтяной компанией в мире по запасам и по добыче...

Повторю: стране нужен мощный национальный игрок на мировом нефтегазовом рынке, обладающий государственным контрольным пакетом акций. И замечательно, что такой игрок есть. У нас впереди очень серьезные энергетические проекты, которые невозможно реализовать без «национального инструмента», подобного Роснефти. Конечно, это возлагает на компанию огромную ответственность, поскольку она обязана быть самой конкурентоспособной, наиболее эффективной, являясь при этом основным двигателем отраслевой на-

уки, инициатором технологических прорывов, базой для крупнейших проектов, организатором создания консорциумов (привлечения других игроков рынка, как отечественных, так и зарубежных). Она должна обладать технологиями если не в масштабах компаний «Эксон» и «Шелл», то хотя бы в половину того, а по эффективности быть сравнимой с ними и ВР. Ко всему этому компанию обязывает как ее значимость для государства, так и собственный нынешний потенциал. Это простое лидерство, но Роснефти оно вполне по силам.

Да, нельзя создавать из нее монополиста, но дело не в размерах и функциях компании и даже не в форме собственности – дело в состоянии внутреннего рынка, его институционального климата. Если компании поставлены в равные условия, если антимонопольная служба безупречно служит ▶

Читая газеты, вижу, что ни один регион, кроме конгломератов Санкт-Петербурга и Москвы, не насыщен, например, культурными и спортивными событиями так, как Большая Тюмень



Западную Европу, Америку... Поэтому газ как региональный продукт по цене привязан к нефти. Ситуацию, пожалуй, может несколько изменить сжижение любого газа. На этом направлении, например, Катар или Алжир сделали значительно больше нас. Что-то производится на «Сахалинах», и на Ямале собираемся за это взяться.

Оценивая состояние газового рынка, учтем также открытие крупных месторождений на востоке Африки, в Австралии. И то, что в Иране газа больше, чем у нас (а добывать его там, мягко говоря, дешевле, чем на Ямале). В Туркменистане газа много: он способен выдать на рынок в три раза больше ресурса, чем сейчас. Поэтому вызовы для газовой промышленности России с начала XXI века обостряются каждый год независимо от «сланцевой революции».

И что тогда России делать?

Прежде всего, сохранять существующие темпы роста добычи углеводородов, особенно нефти. А ее добыча свыше 500 миллионов тонн ежегодно после 2020 года не будет возможна без

кратного увеличения объемов геологоразведочных работ в ближайшее время. Следует помнить, что между открытием месторождения и началом его разработки в среднем проходит семь-восемь лет. Значит, надо отдать приоритет буровым работам. Мы бурим, как я уже говорил, 20 миллионов метров в год, а надо 40. Причем на основе современных технологий, чтобы быть конкурентоспособными.

Освоение Штокмановского месторождения – одного из крупнейших газоконденсатных месторождений в мире – отложено на долгие годы, так как проект подразумевал экспорт продукции в США, но выяснилось, что с газом там все в порядке. Что теперь будет с арктическими проектами, о которых так много говорилось в последнее время? Ведь на них делалась большая ставка.

Здесь не может быть маленькой ставки, но Арктикой надо заниматься серьезно, не надеясь на скорую отдачу. Необходимая сегодня отдача заключается уже в стартовой потребности огромного количества высокотехнологичных рабочих мест. Вдобавок мы получим ускорен-

ный эффект оживления российской промышленности. Кроме того, освоение шельфа умножит наш научный потенциал, особенно в области географии, геологии и океанологии, обеспечит заказами академические институты – конкретными заказами, гарантированными, а не для пополнения архивных полок.

То же самое касается задачи, поставленной в мае президентом перед Объединенной судостроительной корпорацией по налаживанию более тесного взаимодействия между корабельями, Газпромом, Роснефтью и другими компаниями, в чьей деятельности есть место для эксплуатации морской техники, в частности для геологоразведки и добычи углеводородного сырья на шельфе. Но тут надо понимать, что главной целью ближайших 15–20 лет является никак не получение тонны нефти или кубометра газа, а масштабное обустройство всего шельфового производства.

Следовательно, стартовать первыми должны заказчики (начиная с государственных) – все компании любой формы деятельности и собственности, заинтересованные в конкретных шельфовых проектах, в соответствующих технологиях и оборудовании. Важно, чтобы не через 15–20 лет, а именно сейчас были четко определены основные задачи всех участников «большой арктической игры», чтобы в кратчайшие сроки были очерчены контуры – не детали – осуществления невиданного мегапроекта. А по этим контурам надо, не затягивая, выбирать подрядчиков, организовывать консорциумы с обязательным привлечением зарубежных партнеров и источников финансирования. Чтобы, например, корабли или машиностроители не ждали у моря инвестиционной погоды, а как можно скорее приступили к работе по заказам. И тогда будущие тонны и кубометры углеводородов уже в ближайшее время обернутся промышленно-экономическим подъемом, который, кстати, в обозримой перспективе избавит нас и от необходимости приобретать зарубежную технику и технологии. Поэтому тот же Штокмановский комплекс должны проектировать мы, а не иностранцы, платформу строить – мы, оборудование должно быть наше. Все должно проходить через отечественную индустрию.

У меня о Тюмени вопрос: считаете ли вы этот город особенным?

Когда я говорю «Тюмень», то подразумеваю, прежде всего, Большую Тюмень: от рыбацкого поселка Гыда на севере до Исетска на юге. Я родился в Большой Тюмени. Любил, люблю и понимаю ее как неразрывную общность земли и людей, хотя и разделенную для удобства управления такой огромной территорией.

А если говорить только о столице области, то Тюмень для меня – в первую очередь, великий исторический феномен: первый русский город за Уралом, первый в Сибири. В легендарной истории России освоение Сибири и Дальнего Востока – особая страница. Ведь со времени прихода ватаги Ермака Тимофеевича в Тюмень до появления казаков во главе с Владимиром Атласовым на Камчатке прошло менее 100 лет, а еще через полвека русские добрались до Аляски. Все за Уралом пошло от Тюмени!

Сейчас Тюмень непрерывно хорошеет благодаря грамотному направлению средств на реализацию интересных градостроительных решений. Меня это, разумеется, радует. У Тюмени облик душевного и современного, развивающегося города. Впрочем, в России много городов развивается ничуть не хуже – возьмите тот же Хабаровск...

Думаете ли о том, чтобы когда-нибудь вернуться «к родным берегам»?

Я не считаю, что уезжал из Тюменской области. С родины не уедешь. Здесь мои корни и отчий дом в родном селе Карасуле. Я почетный гражданин Лангепаса. Ну как я могу уехать?

В Большой Тюмени каждый божий день столько событий, что их и не перечислишь. Я, естественно, слежу за ними. Вот недавно в поселке Берёзово отпраздновали грандиозное событие – 60 лет первому газовому фонтану. Не менее дорого для меня, что также недавно в Тюмени открыли мемориальную доску первооткрывателю нефти в Сибири Фарману Салманову...

Михаил Булгаков предупреждал: «Не читайте до обеда советских газет!» А что бы вы все-таки посоветовали делать до обеда?

Ровно в 7:00 я сверяю, что мне надо сделать за день. Главная цель – результат предстоящей работы, поэтому газеты не на первом плане. Хотя читать их, конечно, приходится. При этом вижу, что ни один регион, кроме конгломератов Санкт-Петербурга и Москвы, не насыщен, например, культурными и спортивными событиями так, как Большая Тюмень.

Часто в своих интервью вы проговариваете «мои учителя», но никогда не упоминаете их поименно.

Значит, интервью с упоминаниями прошли мимо вас. Кстати, мне очень хочется написать об этих людях книгу, пусть и небольшую. Я еще не определил ее структуру,

Я РОДИЛСЯ В БОЛЬШОЙ ТЮМЕНИ. ЛЮБИЛ, ЛЮБЛЮ И ПОНИМАЮ ЕЕ КАК НЕРАЗРЫВНУЮ ОБЩНОСТЬ ЗЕМЛИ И ЛЮДЕЙ, ХОТЯ И РАЗДЕЛЕННУЮ ДЛЯ УДОБСТВА УПРАВЛЕНИЯ ТАКОЙ ОГРОМНОЙ ТЕРРИТОРИЕЙ

хотя вижу, так сказать, узкий круг учителей и широкий. Узкий – это, в первую очередь, родители. А в профессиональном плане – это целый ряд замечательных людей, на которых я всегда равнялся.

Вот, например, когда начал работать слесарем, у нас был оператор, Герой Социалистического Труда Александр Иванович Суздальцев. Я от него в профессии многое получил. Затем я бы отнес сюда Романа Ивановича Кузоваткина, который принимал меня на работу в НГДУ. Или вот Фёдор Николаевич Маричев (он работал у Кузоваткина главным инженером, а потом стал генеральным директором объединения). Очень значимы для меня корифеи татарской нефтяной школы – генеральный директор Татнефти Аклим Касимович Мухаметзянов и глав-

ный геолог объединения Ренат Халиуллович Муслимов. Когда я считал себя уже сложившимся генеральным директором, многому пришлось поучиться у начальника Главтюменнефтегаза Валерия Исаковича Грайфера... Первый заместитель министра нефтяной промышленности Владимир Юрьевич Филановский, министр газовой промышленности Василий Александрович Динков, первый начальник Главтюменнефтегаза Виктор Иванович Муравленко, заместитель председателя Совета Министров СССР Борис Евдокимович Щербина – это знаковые фигуры для меня, совсем молодого тогда руководителя: видеть, слушать, беседовать с ними – тоже большая школа.

Муравленко действительно вручал вам диплом о высшем образовании?

Он был председателем госкомиссии на защите моей дипломной работы.

Юрий Константинович, последний вопрос. Вы как-то говорили в интервью Анатолию Константиновичу Омельчику о том, что жизнь вас словно сама вела. Как она привела вас на «нефтяную дорожку»? Помните первый шаг?

Это не какое-то одно событие, это накапливалось. В мои юные годы столько было публикаций и разговоров о нефти: открылось месторождение тут, открылось там. Атмосфера этих новостей сильно будоражила. Затем, когда поступил в институт и поселился в общежитии, увидел, как ребята-пятикурсники вернулись с производственной практики с такими огромными (в моем представлении) деньгами, что три месяца гуляли. (Смеется.) Однако я поступил не на нефтегазовый факультет, а на автоматику, потому что она тогда была моднее, престижнее. Но к концу пятого курса точно знал, что хочу попасть на нефтяной Север. Пять раз забегал (еще студентом) в Главтюменнефтегаз, нашел там кого-то в отделе кадров и просил: «Мне на Север надо, обязательно». Мне пошли навстречу. Так я попал в Нижневартовск, где и решил, что не с автоматикой свою жизнь свяжу, а стану конкретным нефтяником. Вот так. (Смеется.) А где тот первый шаг – не знаю. **tmm**