

[герб штата Техас]
Штат Техас
Государственный секретарь штата

**Не для использования на территории Соединенных Штатов Америки.
Настоящий Апостиль удостоверяет только подпись, качество, в котором
выступает подписант, и имеющиеся на документе печать или штамп.
Он не удостоверяет содержание документа, для которого он выдан.**

АПОСТИЛЬ

(Гаагская конвенция от 5 октября 1961 г.)

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Страна: | Соединенные Штаты Америки |
| Настоящий официальный документ | |
| 2. подписан | ДЕБОРОЙ КЭЙ ЛЭЧНЕР |
| 3. выступающим в качестве | государственного нотариуса, штат Техас |
| 4. скреплен печатью/штампом | ДЕБОРЫ КЭЙ ЛЭЧНЕР, государственного
нотариуса, штат Техас, Полномочия
истекают: 20 марта 2010 |

УДОСТОВЕРЕН

- | | |
|---|---------------------------------|
| 5. в г. Остин, штат Техас | 6. 15 июня 2009 г. |
| 7. Государственным секретарем штата Техас | |
| 8. Сертификат № N-702161 | |
| 9. Печать | 10. Подпись: |
| [Гербовая печать штата Техас] | [подпись] |
| | Хоуп Андрад |
| | Государственный секретарь штата |

[прим. перев.: нумерация страниц,
соответствующая оригиналу
документа на англ. языке, указана
по тексту]

**Заключение специалиста
С. Уэсли Хона (S.Wesley Haun)**

12 мая 2009 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Страница

[прим. перев.: номер стр. соотв.
номеру стр. в оригинале на англ. яз.]

I.	ХАРАКТЕР ЗАДАНИЯ.....	1
A.	Права специалиста.....	1
B.	Квалификация специалиста и использованный материал.....	2
C.	Поставленные вопросы.....	2
II.	КРАТКИЕ ВЫВОДЫ.....	3
III.	АНАЛИЗ И ОБСУЖДЕНИЕ ВЫВОДОВ.....	6
A.	Каким образом в мировой нефтегазовой отрасли применяется концепция вертикальной интеграции?.....	6
1.	Характеристики мировой нефтяной отрасли.....	6
2.	Сегменты мировой нефтяной отрасли	12
a.	Разведка и добыча, или сегмент «апстрим».....	12
b.	Транспорт и логистика, или «мидстрим».....	13
c.	Переработка и сбыт, или «даунстрим».....	13
3.	Характеристики вертикально интегрированных нефтегазовых компаний.....	17
B.	Какое место занимала НК «Юкос» в контексте российской и мировой нефтегазовой промышленности в период ее развития с 1997 по 2004 гг.? Как выглядела деятельность вертикально интегрированной структуры «Юкоса» в период ее развития с 1997 по 2004 гг. в сравнении с крупнейшими нефтегазовыми компаниями, расположенными в России и других странах?.....	21
1.	Российская нефтегазовая отрасль.....	21
2.	Общая информация о компании «Юкос».....	23
3.	Оптимизация производственной деятельности и реструктуризация «Юкоса».....	25
4.	Централизованное управление вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями.....	35

a.	Централизованное управление разведкой и добычей в «Юкос-ЭП».....	35
b.	Централизованное управление переработкой и сбытом в «Юкос-РМ».....	40
c.	Централизованное управление вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями на примере сопоставимых компаний.....	40
5.	Использование «Юкосом» российских трейдинговых компаний.....	43
6.	Использование «Юкосом» зарубежных трейдинговых и дочерних компаний.....	46
a.	Вертикально интегрированные дочерние компании.....	46
b.	Использование «Юкосом» зарубежных трейдинговых компаний.....	51
c.	Использование «Юкосом» зарубежных компаний для конкретных бизнес-целей.....	54
7.	Переход «Юкоса» к новой практике финансовой отчетности.....	56
8.	Существующий в России налоговый режим для нефтегазодобывающих компаний.....	57
9.	Показатели деятельности «Юкоса».....	61
C.	Продавал ли «Юкос» нефть по цепочке от компаний «Юкоса» по разведке и добыче к компаниям НК «Юкос» по сбыту таким же образом, как этого можно было бы ожидать от других международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний применительно к их практике реализации сырой нефти?.....	80
1.	Обычная практика нефтедобывающих компаний.....	80
2.	Ценообразование на сырую нефть в России.....	81
3.	Практика ценообразования в «Юкосе» соответствовала практике в других российских и международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях.....	82
4.	«Роснефть» использует применительно к «Юганскнефтегазу» те же схемы сбыта, что и «Юкос».....	84
IV	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85

[стр. 1]

I. ХАРАКТЕР ЗАДАНИЯ

A. ПРАВА СПЕЦИАЛИСТА

Я, С. Уэсли Хон, подготовил настоящее «Заключение специалиста» в ответ на запрос № 2/3 адвоката К.Е. Ривкина, «Каганер и Партнеры» от 1 апреля 2008г. (далее «Адвокатский запрос») и на письмо № 2/3-1 от 20 июля 2008г. (далее «Письмо») по уголовному делу № 18/432766-07. Адвокатский запрос и Письмо прилагаются в Приложении В.

Мне были разъяснены нижеследующие права и обязанности, предусмотренные статьей 58 Уголовно-Процессуального Кодекса Российской Федерации:

1. Специалист - лицо, обладающее специальными знаниями, привлекаемое к участию в процессуальных действиях в порядке, установленном настоящим Кодексом, для содействия в обнаружении, закреплении и изъятии предметов и документов, применении технических средств в исследовании материалов уголовного дела, для постановки вопросов эксперту, а также для разъяснения сторонам и суду вопросов, входящих в его профессиональную компетенцию.

2. Вызов специалиста и порядок его участия в уголовном судопроизводстве определяются статьями 168 и 270 настоящего Кодекса.

3. Специалист вправе:

1) отказаться от участия в производстве по уголовному делу, если он не обладает соответствующими специальными знаниями;

2) задавать вопросы участникам следственного действия с разрешения дознавателя, следователя, прокурора и суда;

3) знакомиться с протоколом следственного действия, в котором он участвовал, и делать заявления и замечания, которые подлежат занесению в протокол;

4) приносить жалобы на действия (бездействие) и решения дознавателя, следователя, прокурора и суда, ограничивающие его права.

4. Специалист не вправе уклоняться от явки по вызовам дознавателя, следователя, прокурора или в суд, а также разглашать данные предварительного расследования, ставшие ему известными в связи с участием в производстве по уголовному делу в качестве специалиста, если он был об этом заранее предупрежден в порядке, установленном статьей 161 настоящего Кодекса. За разглашение данных

[стр. 2]

предварительного расследования специалист несет ответственность в соответствии со статьей 310 Уголовного кодекса Российской Федерации.

В. КВАЛИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА И ИСПОЛЬЗОВАННЫЙ МАТЕРИАЛ

Информация для настоящего заключения собрана и проанализирована мною лично; заключение также написано мною лично. Содержащиеся в настоящем заключении взгляды и выводы принадлежат С. Уэсли Хону и основаны на более чем 30-летнем опыте работы в энергетической отрасли, в том числе в: «Northern Natural Gas Company», «KN Energy», «Transwestern Pipeline», «Terra Industries», «FTI Consulting», «Standard & Poors» (впоследствии приобретена «Duff & Phelps») и в «Black & Veatch» в Хьюстоне, штат Техас. Мое резюме с более подробным описанием моей профессиональной квалификации и копия моего диплома приложены к данному Заключению в Приложении С. За работу по этому делу я получаю компенсацию исходя из времени и расходов, понесенных в связи с выполнением мной настоящего задания. Моя почасовая ставка за профессиональные услуги составляет 250 долларов в час.

При подготовке настоящего Заключения я рассмотрел и использовал следующие материалы предварительного следствия:

- Постановление о привлечении в качестве обвиняемого Ходорковского М.Б. от 3 февраля 2007 г.;
- Постановление о привлечении в качестве обвиняемого Лебедева П.Л. от 3 февраля 2007 г.;
- Постановление о привлечении в качестве обвиняемого Ходорковского М.Б. от 29 июня 2008 г.;
- Постановление о привлечении в качестве обвиняемого Лебедева П.Л. от 29 июня 2008 г.

Все другие документы, проанализированные мной в процессе написания настоящего заключения, указаны в Приложении А к настоящему Заключению.

С. ПОСТАВЛЕННЫЕ ВОПРОСЫ

Вышеуказанная квалификация и профессиональный опыт, указанные в Приложениях В и С, дают мне возможность ответить на вопросы, поставленные в Адвокатском запросе. Меня попросили предоставить письменное заключение по следующим вопросам:

А. Каким образом в мировой и российской нефтегазовой отрасли применяется концепция вертикальной интеграции?

В. Какое место занимала НК «Юкос» в контексте российской и мировой нефтегазовой промышленности в период ее развития с 1997 по 2004 гг.? Как выглядела деятельность вертикально интегрированной структуры «Юкоса» в период ее развития с 1997 по 2004 гг. в сравнении с крупнейшими нефтегазовыми компаниями, расположенными в России и других странах?

[стр. 3]

С. Продавал ли «Юкос» нефть по цепочке от компаний «Юкоса» по разведке и добыче к компаниям НК «Юкос» по сбыту таким же образом, как этого можно было бы ожидать от других международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний применительно к их практике реализации сырой нефти?

Для того чтобы ответить на вышеуказанные вопросы, я сконцентрировался на фактах, касающихся создания, развития и деятельности ОАО «НК «Юкос» («Юкос»), и провел сравнение и сопоставление их с другими российскими и международными вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями. В рамках своего анализа я сравнил и сопоставил развитие и фактическую деятельность «Юкоса» с обвинениями, выдвинутыми Следственным комитетом (СК) при прокуратуре Российской Федерации в отношении г-д Ходорковского, Лебедева и других лиц в составе организованной группы, использовавшей свою долю участия в «Юкосе» для манипулирования деятельностью компании в целях присвоения всей нефти, добытой тремя добывающими компаниями, и последующего «отмывания» полученной выручки. В рамках моей работы я прочитал обвинения, предъявленные г-ну Ходорковскому и г-ну Лебедеву, содержащиеся в постановлении о привлечении в качестве обвиняемого от 29 июня 2008 года и касающиеся «Юкоса», его сделок, хозяйственной деятельности и организационной структуры.

Приведенные далее комментарии, замечания и мнения основываются не только на моем профессиональном опыте и знании отрасли, но и на анализе имеющихся в открытом доступе исследовательских документов, отчетов, газетных и журнальных статей, опубликованных интервью, а также справочников и справочных материалов. При изучении вопроса также использовались многочисленные документы, представляемые в соответствующие органы или публикуемые нефтегазовыми компаниями или организациями, которые составляют и публикуют такие сведения, включая Platts, Standard & Poors, Cambridge Energy Research Associates, а также Управление по энергетической информации Министерства энергетики США, Гарвардский университет и Комиссию США по ценным бумагам и биржам.

II. КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

Исходя из предоставленных мне адвокатами документов, моих собственных исследований, моего опыта работы в нефтегазовой отрасли и знания вопросов, представленных в этом деле, я пришел к следующим выводам:

[стр. 4]

В 1997-2004 гг. «Юкос» был организационно построен в соответствии с бизнес-моделью, в большой степени схожей с успешными крупными международными вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями. Корпоративное управление было централизовано в ООО «Юкос-Москва» («Юкос-Москва»), 100-процентном дочернем

предприятия «Юкоса», с тем, чтобы определять стратегию и цели, а также управлять всей корпорацией. Такая политика и цели реализовывались в указанный период через две другие дочерние управляющие компании, ЗАО «Юкос-ЭП» и ЗАО «Юкос-РМ». Такая модель организационной структуры была и остается типичной для вертикально интегрированных нефтегазовых компаний как во всем мире, так и в России.

«Юкос-Москва» и ее централизованное руководство, например, отвечало за а) надлежащее распределение финансовых ресурсов и капитала среди всех дочерних компаний «Юкоса» с целью обеспечить осуществление надлежащим образом утвержденных инвестиций и расходов в соответствии с общей корпоративной стратегией, и б) предоставление общих для всех дочерних предприятий «Юкоса» централизованных услуг и служб, которые в противном случае эти предприятия не могли бы иметь по отдельности в силу нехватки финансовых ресурсов, высоких затрат и неэффективности. Такие общие услуги и службы включали в себя технологическую модернизацию, подбор персонала и управление персоналом, бухгалтер, финансы, казначейские функции, информационные технологии. Централизованное предоставление общих услуг считается «наилучшей практикой» в крупных компаниях, включая вертикально интегрированные нефтегазовые компании.

Целью руководства «Юкос-Москва» применительно к хозяйственной деятельности было обеспечение максимальных объемов добычи нефти на действующих скважинах и промыслах за счет применения лучших из имеющихся технологий, кадров, обучения и подготовки, оборудования и методов работы. ЗАО «Юкос-ЭП» («Юкос-ЭП») отвечало за выполнение такой политики на уровне добывающих компаний. Такая структура является одной из основных управленческих моделей, используемых интегрированными нефтегазовыми компаниями во всем мире. При этом оптимизация производства увеличила добычу нефти и снизила операционные затраты, делая «Юкос» более эффективной компанией. Другие российские нефтегазовые компании также использовали эту бизнес-модель, поскольку она общепризнанно считается хорошей деловой практикой. Управленческая реорганизация, осуществленная «Юкосом», с течением времени, в конечном счете, принесла выгоду всем акционерам «Юкоса» и его добывающим дочерним предприятиям. Действия «Юкос-Москва» были такими, которых следует ожидать от руководителей компании, стремящихся создать крепкую компанию, демонстрирующую устойчивый рост и прибыльность в долгосрочной перспективе.

«Юкос» использовал жесткую практику бухгалтерского учета и принял решение обеспечить ее соответствие Общепринятым принципам бухгалтерского учета США (ОПБУ США), которые являются более жесткими в своих требованиях прозрачности, чем стандарты бухгалтерского учета, предусмотренные в Российской Федерации. «Юкос» также соблюдал российские стандарты бухгалтерского учета (РСБУ), одновременно соблюдая ОПБУ США. «Юкос» представлял сведения о доходах, расходах, капзложениях и мероприятиях по финансированию для всех своих компаний и аффилированных лиц, обеспечивая прозрачность и доступность финансовой и операционной информации государственным органам и общественности через годовые отчеты «Юкоса», пресс-релизы и различные презентации, публикуемые на своем вебсайте. В публичных выступлениях многочисленные должностные лица «Юкоса» ясно сообщали о прошлых действиях и планах на будущее по обеспечению долгосрочного роста компании. В течение ряда лет такие презентации

[стр. 5]

делались для финансовых аналитиков, на конференциях для инвесторов, отраслевых совещаниях.

То, каким образом входившие в холдинг «Юкоса» сбытовые и трейдинговые компании приобретали нефть у дочерних нефтедобывающих предприятий, соответствует отраслевым стандартам, практике и обычаям. Цены на нефть на устье скважины значительно отличаются от соответствующих ориентировочных цен и от фактических цен продажи конечному потребителю, в том числе и потому, что продукт, продаваемый на мировом рынке сырой нефти, отличается от минерального сырья, которое поднимается из нефтяной скважины на поверхность земли и продается на устье этой скважины. Устья скважин расположены в очень

удаленных местах, где сырая нефть имеет низкую стоимость до тех пор, пока она не будет транспортирована и переработана в продукты с более высокой стоимостью. Сравнить цену нефти на устье скважины с ценой нефти, доставленной конечному потребителю, – по сути, значит сравнивать апельсины с яблоками. Соответственно, с экономической точки зрения нет никаких оснований для попытки российских следователей определить стоимость нефти на устье скважины как аналогичную или индикативную ценам продажи конечным потребителям, действующим в местах, расположенных за тысячи миль от места добычи нефти. Такая попытка является порочной, поскольку игнорирует увеличение стоимости нефти в процессе ее движения от скважины к потребителю.

В своих обвинениях Следственный комитет признает преступными те же самые действия и операции «Юкоса», которые другие вертикально интегрированные нефтегазовые компании в России и в остальном мире осуществляют в ходе своей обычной хозяйственной деятельности. Эффективность стратегии «Юкоса» отражалась в операционной и финансовой отчетности компании. Эта отчетность полностью проверялась и признавалась международными и российскими аналитиками, некоторые из которых характеризовали «Юкос» как наилучшим образом управляемую компанию в России. Получение прибыли и увеличение рыночной капитализации акционерной компании, иначе говоря, стоимости ее акций, – это та цель, которую повсеместно ставят перед собой акционерные компании. Увеличение объемов производства, снижение затрат и жесткий контроль за операциями свидетельствуют об эффективном управлении «Юкосом», а не о наличии у его руководства планов присвоения нефти, добытой нефтедобывающими компаниями, как это утверждает Следственный комитет. Если бы «Юкос» не внедрял и не использовал такую практику управления добычей и сбытом нефти и газа, это противоречило бы интересам как всех его акционеров, так и Российской Федерации.

[стр. 6]

III. АНАЛИЗ И ОБСУЖДЕНИЕ ВЫВОДОВ

А. Каким образом в мировой нефтегазовой отрасли применяется концепция вертикальной интеграции?

Нефтяные и газовые компании во всем мире, в том числе в России, работают в пределах товарного рынка с четко определенными сегментами, обладающими конкретными характеристиками.¹ Владельцами таких компаний могут быть либо частные акционеры, количество которых может варьировать от одного до десятков тысяч в публичной компании, либо правительства государств (в случае государственных нефтяных компаний). Цены на

¹ Содержащаяся в Разделе III А настоящего заключения информация основана на моем личном 30-летнем опыте работы в энергетической отрасли и на моем анализе следующих источников: «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов») AMERICAN PETROLEUM INSTITUTE (Американский нефтяной институт) (2006); «Industry Surveys; Oil & Gas: Production and Marketing» («Отраслевые обзоры; нефть и газ: добыча и сбыт») STANDARD & POOR'S (21 октября 2004); «Crude Oil and Refined Products Basics» («Базовые сведения о сырой нефти и нефтепродуктах»), ENERGY INFORMATION AGENCY (Агентство энергетической информации) (без даты). Там, где это было уместно, я предоставил конкретные цитаты и ссылки на эти материалы.

углеводородное сырье, а именно на нефть и газ, определяются рыночными силами спроса и предложения, логистикой и затратами. На структуру, местонахождение и действия каждого сегмента влияют устанавливаемые государством нормы, налоги и владение активами. Российские нефтегазовые компании осуществляют свою деятельность в рамках указанной схемы и экспортируют нефть и газ в другие страны с учетом спроса и предложения на мировых рынках, как это описано ниже.

1. Характеристики мировой нефтяной отрасли

Сырая нефть – наиболее широко торгуемое сырье в мире: она добывается почти в 200 странах и потребляется во всех уголках мира. Покупку, продажу, транспортировку и хранение физической сырой нефти можно измерить по объему (в тоннах или в баррелях), по стоимости (цена за единицу, умноженная на объем) или по пропускной способности (*прим. перев.*: емкости) транспортных средств и хранилищ нефти.² По ряду причин, ее измеряют, используя все три переменные:

- *Показатель объема* дает представление об общем размере рынка сырой нефти и связанных с ней продуктов, общем мировом предложении и спросе на нефтепродукты.
- *Стоимостной показатель* показывает экономическое воздействие торговли сырой нефтью и ее влияние на баланс платежей между странами и географическими регионами.
- *Показатель пропускной способности* позволяет транспортной системе, включающей в себя танкеры, трубопроводы, нефтехранилища и другие транспортные объекты, строить необходимую инфраструктуру и рассчитывать соответствующие затраты, исходя из прогноза развития мировой торговли.³

Запасы нефти и газа, указанные в балансе нефтяной компании в баррелях нефтяного эквивалента, или «б.н.э.», являются исчерпаемым природным ресурсом, добыча которого в рамках определенного периода времени снижается, по мере продажи и уменьшения количества запасов на конкретном месторождении.⁴ Нефтедобывающие компании ежегодно стремятся находить

[стр. 7]

и ставить на свой баланс новые запасы, равные по величине или превышающие их добычу, с тем, чтобы поддерживать и расширять компанию.⁵ Разработка новых и замещение истощенных запасов являются важным показателем успеха любой нефтедобывающей компании, как в России, так и во всем мире.⁶

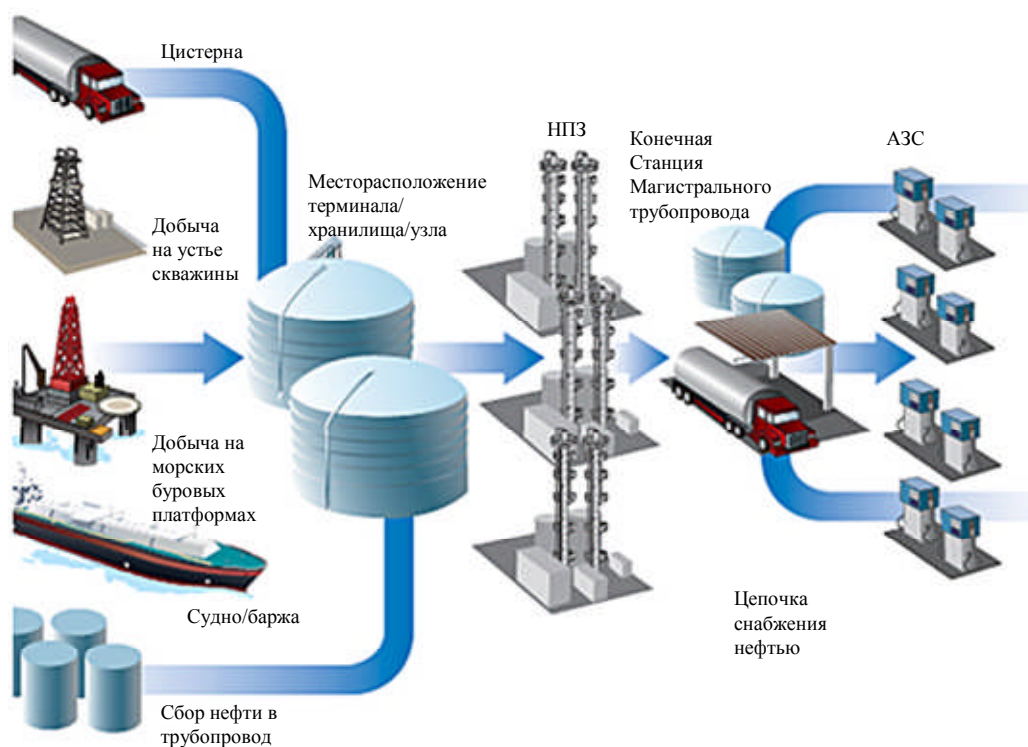
² «Crude Oil and Refined Products Basics» («Базовые сведения о сырой нефти и нефтепродуктах»), с. 27.

³ Там же.

⁴ «Industry Surveys; Oil & Gas: Production and Marketing» («Отраслевые обзоры; нефть и газ: добыча и сбыт»), с. 8-9.

⁵ Там же, сс. 27-28.

⁶ «Economics of Worldwide Petroleum Production», Richard D. Seba («Экономические аспекты мировой добычи нефти»), Ричард Д. Себа), с. 2.



Источник: «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»), American Petroleum Institute (Американский нефтяной институт) (2006г.), с. 4.

Движение нефти на рынки начинается на устье скважин, находящихся как на суше, так и на море. Нефть идет по промысловым трубопроводам к центральному пункту доставки, где нефть из различных поставок собирается в резервуары, а затем может перетекать напрямую на НПЗ, расположенные поблизости с такими объектами, либо в транспортную систему для отправки в более отдаленные точки для переработки или использования. Такая транспортировка может осуществляться по трубопроводу до морского порта, где нефть переваливается в танкеры и отправляется на мировые рынки; баржами на различные НПЗ и к клиентам, расположенным вдоль берегов рек; автоцистернами и по железной дороге на рынки, не обслуживаемые трубопроводами и судами. Со всеми указанными методами транспортировки связаны затраты, различающиеся в зависимости от расстояния, на которое доставляется нефть, конечной точки доставки или экспорта, а также объемов

[стр. 8]

добываемой и транспортируемой нефти. После переработки нефти бензин, дизельное топливо и иные продукты могут доставляться по трубопроводу, железной дороге и автомобильным транспортом для дистрибуции розничным клиентам.

Сырая нефть и нефтепродукты движутся на рынки, обеспечивающие максимальную экономическую ценность для поставщика.⁷ Следовательно, нефть обычно в первую очередь идет на ближайшие рынки, поскольку затраты на ее транспортировку будут ниже.⁸ Однако местные рынки не всегда могут использовать весь объем добычи нефти и газа, поэтому поставки направляются в регионы, где спрос на нефть и газ превышает предложение, такие как Западная Европа, Северная Америка и Азия.⁹ В любой конкретный момент времени в мире в пути находится некоторое количество баррелей нефти, представляющих собой «резерв», необходимый для осуществления своевременных поставок с мест добычи к местам

⁷ «Crude Oil and Refined Products Basics» («Базовые сведения о сырой нефти и нефтепродуктах»), с. 27

⁸ Там же.

⁹ Там же.

потребления, и этот резерв может составлять количество сырой нефти или нефтепродуктов, необходимое потребителям на срок от 45 до 75 дней.¹⁰ Изменение (уменьшение или увеличение) мировых товарных резервов нефти может оказывать существенное краткосрочное влияние на мировые цены на нефть.

Главные нефтедобывающие регионы мира не являются главными нефтепотребляющими регионами мира.¹¹ Таким образом, транспортировка и логистика в высшей степени важны для определения того, откуда движется и куда в конечном счете доставляется нефть. Основные регионы добычи: Ближний Восток, Северная Америка, Российская Федерация, Африка. Основные регионы потребления: Северная Америка (конкретно, США), Западная Европа, АТР.¹² США – третья по объему добычи страна после Саудовской Аравии и Российской Федерации. При этом США ввозят больше нефти, чем производят сами.¹³ Наиболее стремительно потребление нефти растет в Китае и Индии, что обусловлено их общими темпами экономического роста и количеством населения.¹⁴

В ряде стран государство требует, чтобы нефть и нефтепродукты, например, бензин и мазут, продавались на местных рынках по пониженным субсидированным ценам в рамках государственного регулирования. Таким образом государство оказывает влияние на возможную цену продажи нефти или нефтепродуктов или даже устанавливает такую цену. Например, в 2005 году розничная продажа бензина и дизтоплива в России производилась по ценам 2,05 доллара и 1,88 доллара за галлон, при этом на рынках европейских стран-членов ОЭСР цены были, соответственно, 5,50 доллара и 4,90 доллара за галлон.¹⁵ Эта ситуация создавала отрицательный стимул для внутренней продажи сырой нефти и нефтепродуктов в России, и, наоборот, стимулировала экспорт сырой нефти и нефтепродуктов.

После того как внутренний спрос удовлетворен, избыточная сырая нефть может экспортироваться на мировой рынок. Чем больше расстояние, тем дороже транспортировка и, соответственно, ниже доход поставщика. В отношении этого экономического правила действовали и действуют некоторые исключения, например, Саудовская Аравия, которая приняла решение продавать нефть в США,

[стр. 9]

неся более высокие расходы, чем в случае продаж на более близкие рынки, в силу крупных объемов, доступа к политическому капиталу, а также по соображениям безопасности.¹⁶ Также на выбор ближайшего рынка оказывает влияние потребность в конкретной номенклатуре продуктов, диктуемой устанавливаемыми правительством законами и положениями, пропускной способностью транспортной системы и продуктивностью НПЗ, техническими требованиями к продукции в отношении качества (например, требование низкого содержания серы, предъявляемое в странах Западной Европы). В Западной Европе и в Соединенных Штатах сырая нефть и продукты нефтепереработки стоят больше, чем в Сибири.

НПЗ предназначены для переработки сырой нефти в продукты переработки с более высокой стоимостью, такие как бензин и дизельное топливо. НПЗ располагаются вблизи мест потребления нефтепродуктов. НПЗ проектируют и строят таким образом, чтобы они могли перерабатывать сырую нефть конкретного качества, и конкретный НПЗ не всегда может принять на переработку сырую нефть другого качества. Таким образом, НПЗ формируют собственные поставки или потоки сырой нефти, удовлетворяющие их потребности и

¹⁰ Там же.

¹¹ Там же.

¹² Там же, стр. 10.

¹³ Там же, стр. 7.

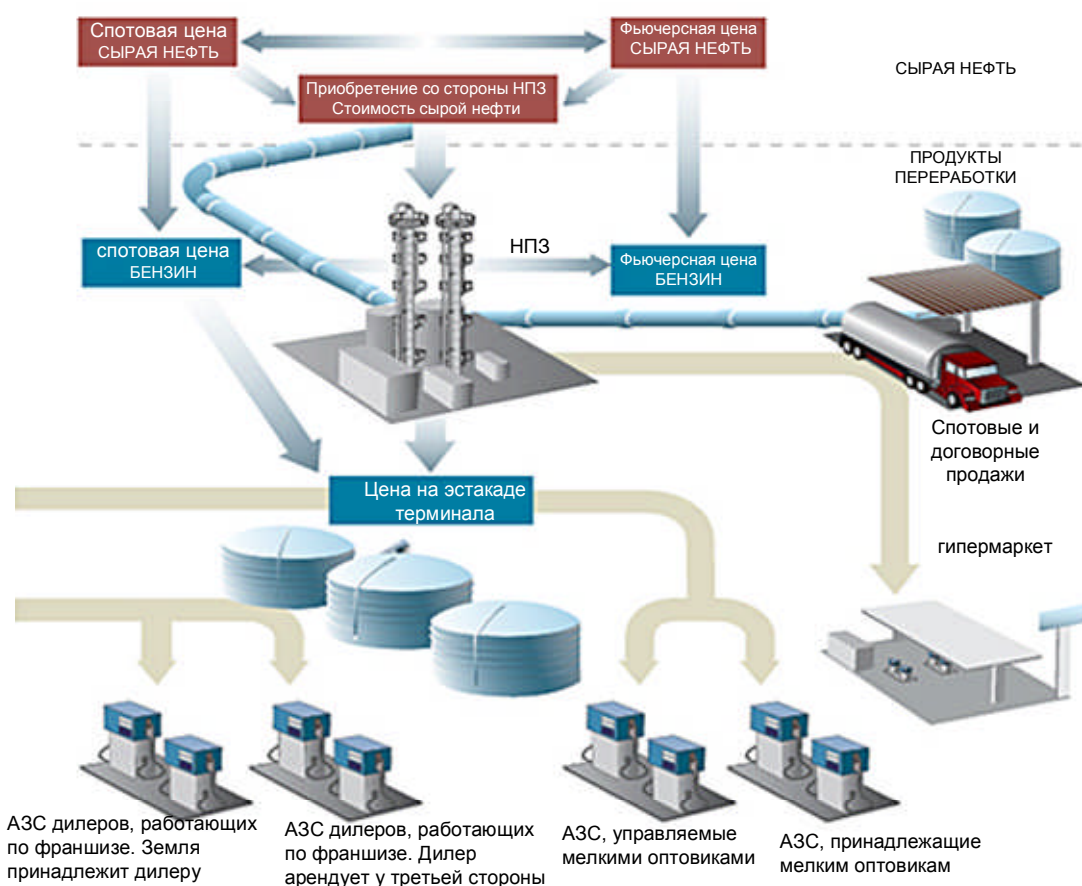
¹⁴ «International Energy Outlook» («Перспективы международной энергетики») ENERGY INFORMATION AGENCY (Агентство энергетической информации) (май 2007)

¹⁵ Управление по энергетической информации при Министерстве энергетики США, доклад о России, см. Интернет-сайт www.eia.doe.gov.

¹⁶ «Crude Oil and Refined Products Basics» («Базовые сведения о сырой нефти и нефтепродуктах»), с. 17.

позволяющие производить оптимальную номенклатуру продуктов.¹⁷ В общем, чем легче сырая нефть, чем больше она ценится.¹⁸ То есть сырая нефть классифицируется в зависимости от плотности и количества примесей. Чем легче сырая нефть, тем легче ее перерабатывать в продукты с более высокой стоимостью, и поэтому тем выше цена за баррель.¹⁹ Чем меньше загрязнителей в нефти, в частности серы, тем выше цена сырой нефти. Таким образом, цена на легкую низкосернистую сырую нефть выше цены на тяжелую сырую нефть с высоким содержанием серы.²⁰

[стр. 10]



Источник: «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»), American Petroleum Institute (Американский нефтяной институт) (2006г), с. 22

¹⁷ Там же, с. 23.

¹⁸ Там же.

¹⁹ Там же.

²⁰ Там же.

В вертикально интегрированной нефтегазовой компании (ВИНК) сырая нефть доставляется на перерабатывающие заводы по трубопроводам, в которые нефть собирается с устьев скважин. Там сырая нефть перерабатывается с использованием различных процессов в более ценные продукты, такие как бензин и авиационное топливо. Бензин, например, затем распределяется по различным терминалам для хранения и конечного распределения как по принадлежащим компании автозаправочным станциям, так и по независимым сбытовым структурам. Вот так был организован «Юкос», и таким образом он осуществлял деятельность в качестве ВИНК.

Цены на нефть в мире также зависят от местонахождения и качества нефти. Чем более удалено место добычи нефти от конечного рынка потребления (территория без выхода к морю, на тысячи миль отстоящая от рынков продуктов нефтепереработки в Северной Америке, Европе и Азии), тем ниже ее цена на устье скважины. Чем тяжелее сырая нефть, тем меньше стоит такая нефть на устье скважины. Стоит она меньше потому, что ее более трудно и более дорого перерабатывать в легкие продукты более высокой стоимости.

Таким образом, единой или средней мировой рыночной цены на сырую нефть не существовало и не существует. Вместо этого в мировой торговле нефтью используются индикативные цены, различающиеся по регионам и по качеству, такие как Западно-Техасская средняя [стр. 11]

(WTI) – для торговли в Северной Америке, Британская цена на сырую нефть сорта «Брент» - для торговли в Европе, цена на Дубайскую 32-градусную нефть – для торговли в Азии.²¹ Кроме того, существуют и отслеживаются еще более 40 различных индикативных цен, которые сильно различаются по уровню в один и тот же момент времени в силу таких факторов, как качество, плотность и местонахождение сырой нефти.²² Определяемая независимыми наблюдателями и периодически публикуемая цена на российскую нефть сорта «Юралс» является одной из таких индикативных цен. Нефть, которую «Юкос» поставлял на экспортные рынки, это не та нефть, которая перерабатывалась или продавалась в России. Это объясняется тем, что согласно Platts, «Сырая нефть, продаваемая на рынке, часто представляет собой смесь нефтей с отдельных месторождений, которые были собраны и перекачаны в единое место на суше или в море... Все основные экспортные сорта сырой нефти из Саудовской Аравии и России представляют собой смесь большого количества различных потоков нефти. Они смешиваются и продаются как сорт, например, «Араб лайт» или «Юралс»».²³

При этом определяющим показателем, отличающим нефть сорта «Юралс», является ее качественный состав. Другие факторы, влияющие во всем мире на цены на нефть: сезонность спроса на горючее для отопительных целей и транспортное топливо, мощности по переработке, общая экономическая конъюнктура в потребляющих или добывающих регионах, геополитические события, погода, действия правительства, включая налоги и тарифы, решения и заявления ОПЕК.

Сырая нефть продается либо на спотовом рынке, либо посредством срочных контрактов. Контракты спотового рынка относятся к конкретному объему или грузу сырой нефти, продаваемой единовременно. Срочные контракты могут относиться к конкретным объемам нефти, продаваемым в течение периода времени, например от месяца к месяцу, либо на определенный срок, например, пять лет.²⁴ В рамках таких срочных контрактов цена может быть фиксированной или колебаться на согласованной основе, например рассчитываться ежемесячно с учетом транспортных расходов, качества, срока действия контракта и иных факторов.

²¹ Там же, с. 32.

²² «World Crude Oil Prices» («Мировые цены на сырую нефть») Energy Information Administration (Управление по энергетической информации) (вебсайт).

²³ Platts Backgrounder, «The Structure of Global Oil Markets», (Справочник Platts «Структура глобальных нефтяных рынков») с. 2.

²⁴ «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»), с. 13.

Танкеры используются для транспортировки нефти между континентами и могут быть очень большими для перевозки нефти на дальние расстояния в течение 30 дней и более, равно как и небольшими – для транспортировки на меньшие расстояния в течение 20 дней или менее.²⁵ Трубопроводы используются для трансконтинентальной транспортировки сырой нефти, например из России в Европу. Оба метода транспортировки обладают специфическими рисками и затратами:

- Танкерная перевозка обеспечивает гибкость в том смысле, что, находясь в движении, грузы могут перенаправляться на рынки с более высокой стоимостью, в то время как транспортировка по трубопроводу более коммерчески безопасна, потому что она проходит по суше, однако возможность гибкого изменения маршрута при этом ниже.
- Трубопроводы обеспечивают значительно более низкие транспортные затраты из расчета на баррель, но дают меньше вариантов, чем отправка танкерами; их работа может прерываться в силу операционных проблем.

[стр. 12]

- Для сухопутных перевозок сырой нефти и продуктов переработки, а также транспортировки их на небольшие расстояния могут использоваться железнодорожные цистерны и автотранспорт, но при этом затраты будут более высокими, чем при трубопроводной или танкерной перевозке;
- Нефтехранилища могут использоваться для поддержания баланса между добычей и потреблением, выступая неким буфером между получением и отгрузкой нефти и нефтепродуктов, и являются составной частью общемировой системы логистики нефти и продуктов переработки.²⁶

Доступ к одному или более видам транспортировки может влиять на ценообразование на нефть, добываемую на конкретном месторождении.

2. Сегменты мировой нефтяной отрасли

Как указывалось выше, четко определенные сегменты данной отрасли состоят из и обычно называются следующим образом:

- разведка и добыча, или «апстрим»
- трубопроводы и логистика, или «мидстрим»
- переработка и сбыт, или «даунстрим»

Все вертикально интегрированные международные нефтегазовые компании действуют в рамках, по крайней мере, двух из этих сегментов.²⁷

а. Разведка и добыча или сегмент «апстрим»

Эти компании ведут разведку, бурение, разработку и добычу нефти и газа из недр. Для этого вида деятельности характерен высокий уровень риска, поскольку отсутствует гарантия рентабельного обнаружения и добычи нефти и газа. Данный сегмент является капиталоемким, то есть требует больших инвестиций, поскольку бурение и добыча нефти и газа могут быть очень дорогими, и требует наличия большого количества оборудования и крупных промышленных объектов для извлечения нефти и газа, их обработки и переработки.²⁸ Деятельность нефтедобывающих компаний обусловливается движением денежных средств в

²⁵ Там же, с. 52.

²⁶ «Industry Surveys; Oil & Gas: Production and Marketing» («Отраслевые обзоры; нефть и газ: добыча и сбыт»), с. 17.

²⁷ Там же, с. 15.

²⁸ Отчетность Chevron по Форме 10-K (31 декабря 2006), с. 4 (отмечается, что «из 16,6 млрд. долларов расходов за 2006, 77 процентов, или 12,8 млрд. долларов, касались деятельности «апстрим»).

том смысле, что необходимо превышение денежных поступлений над расходами для того, чтобы покрывать затраты, сохранять в рабочем состоянии мощности и поддерживать добычу нефти и газа после того, как она началась. В условиях низких цен на нефть трудно получить финансирование, необходимое для эксплуатации скважин и других объектов производства, поиска и разработки новых запасов, замены или расширения производственного оборудования. Генерированные внутри компании денежные средства необходимы для наращивания запасов и увеличения стоимости компаний. В отсутствие таких свободных денежных средств, используемых для самофинансирования, доходы компании падают, в результате чего снижается и цена ее акций, что бьет по всем акционерам и государственным ведомствам, которые зависят от налоговых поступлений от нефтегазовой отрасли.

[стр. 13]

Кроме того, компании, ведущие разведку и добычу нефти в составе вертикально интегрированного холдинга, обычно продают добытую ими сырую нефть на устье скважины связанной с ними компании, отвечающей за сбыт нефти. Добывающие компании, не интегрированные вертикально, осуществляют продажи добытой ими сырой нефти независимой нефтрейдинговой компании.

Крупные нефтедобывающие компании, входящие в состав транснациональной вертикально интегрированной нефтегазовой компании, обычно не имеют собственных сотрудников-трейдеров, поскольку глобальные рынки и вопросы логистики отличаются сложностью, для цен характерна нестабильность с резкими скачками вверх и вниз. Риск падения цен ниже себестоимости добычи создает совершенно ненужную угрозу нехватки поступлений свободных денежных средств. Вертикально интегрированная нефтегазовая компания предпринимает меры по защите своей нефтедобывающей компании от рыночных рисков падения цен на нефть, и позволяет ей сосредоточиться на своей профильной функции – разведке и добыче нефти. Трейдинговые и сбытовые компании в составе ВИНК несут конкретную ответственность за продажу сырой нефти и ее транспортировку до следующего покупателя. Таким образом, риски перекладываются с нефтедобывающей на трейдинговую компанию в составе вертикально интегрированной структуры. Вопрос о том, как «Юкос» через компании «Юкос-ЭП» и ЗАО «ЮКОС-РМ» («Юкос-РМ») обеспечивал значительные денежные средства и управлял рисками, рассматривается ниже на страницах 35-40.

в. Транспорт и логистика, или «мидстрим»

Эти компании осуществляют транспортировку нефти и газа из мест их добычи на различные рынки сбыта или другим покупателям, которые поставляют их далее, на удаленные рынки.²⁹ Средства транспортировки включают государственные или частные трубопроводы, суда, баржи, авто и железнодорожные цистерны. Поставщик или покупатель обычно оплачивает транспортные расходы за пределами места добычи и принимает на себя риск ценовых изменений в связи с последующей торговлей или сбытом нефти. Если трубопроводные мощности недостаточны для прокачки всей добытой и предназначенной для транспортировки нефти, используются – с повышенными затратами в расчете на баррель – более дорогостоящие способы транспортировки, такие как ж.-д. цистерны, автоцистерны, танкеры. Кроме того, государства, владеющие трубопроводами, могут устанавливать ограничения по объемам нефти (квоты) в отношении нефтяных компаний, позволяя им транспортировать по трубопроводу часть, но не всю добытую нефть.

с. Переработка и сбыт, или «даунстрим»

Компании переработки и сбыта (сегмент «даунстрим») закупают сырую нефть у добывающих компаний или заключают договоры на первичную обработку и транспортировку сырой нефти за свой счет от места добычи к НПЗ, где ее можно превратить в продукты переработки, такие как дизельное топливо, бензин, продукты нефтехимии. Или же они просто продают сырую

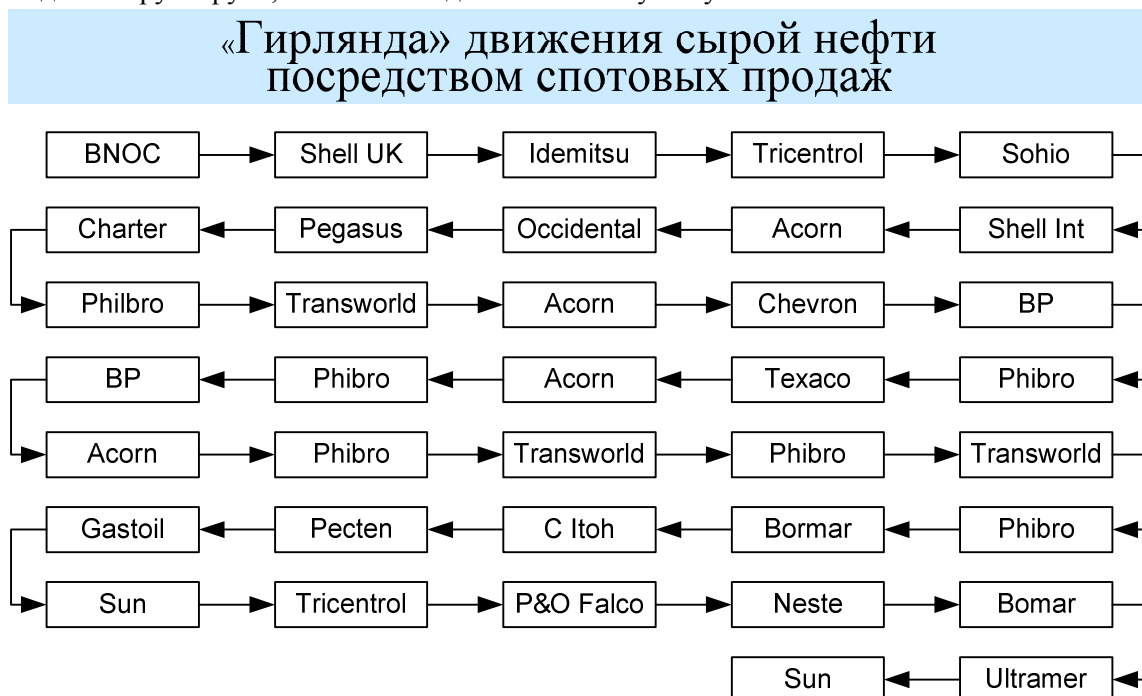
²⁹ «Industry Surveys; Oil & Gas: Production and Marketing» («Отраслевые обзоры; нефть и газ: добыча и сбыт»), сс. 17-18.

нефть другому покупателю или торговой организации, после чего нефть попадает на свободный рынок и может быть перепродана множество раз, прежде чем она попадет к конечному потребителю. Не существует одного заранее установленного маршрута для движения нефти от добычи до конечного покупателя или переработчика. Кроме того, имеется различие между движением физических объемов нефти от устья скважины на НПЗ и далее на рынки и возможным количеством переходов права собственности на нефть, пока она не дойдет до конечного покупателя. Например, в вертикально

[стр. 14]

интегрированной компании нефть идет от добывающей компании в трейдинговое юридическое лицо, а затем в перерабатывающее юридическое лицо; таким образом, один и тот же баррель нефти три раза переходит из рук в руки, не покидая пределов конкретной компании, прежде чем он попадет на открытый рынок, где, возможно, перед потреблением такой нефти произойдет несколько электронных (то есть, не сопряженных с физической передачей нефти) сделок по торговле ею. Как более подробно рассматривается ниже на страницах 42-51, многие из крупнейших нефтетрейдеров мира, будь то независимые организации или дочерние предприятия вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, работают в таких городах, как Женева, Лондон и Нью-Йорк, где они обмениваются контрактами (посредством электронного обмена) о переходе права собственности на нефть, но никогда не вступают в физическое владение баррелями нефти. Поэтому они не содержат нефтехранилищ и НПЗ, а вместо этого используют для торговли нефтью компьютеры, электронную почту, телексы, факсы и сотовые телефоны.

Согласно консервативным оценкам, с одним баррелем нефти до момента его потребления может совершаться в среднем от трех до более пятнадцати сделок. Хотя об этом не сообщается широко, ежемесячные объемы торговли нефтью превышают физические объемы добычи. Ниже приводится схема фактической торговой операции, которая отличается крайней сложностью, но не является необычной в плане того, как партия нефти может неоднократно переходить из рук в руки, пока не попадет к конечному покупателю:



Источник: «Economics of Worldwide Petroleum Production», Richard D. Seba («Экономические аспекты мировой добычи нефти», Ричард Д. Себа), с. 87.

Трейдинговые компании в составе сегмента переработки и сбыта принимают на себя ценовой риск от добывающих компаний и защищают их от нестабильности цен и неопределенности

рынка, связанной с ценовыми краткосрочными колебаниями после момента добычи нефти.³⁰ Сегмент переработки и сбыта может существовать самостоятельно или входить в состав крупной международной нефтегазовой компании, что является преобладающей практикой в России. Компании сегмента переработки и сбыта также могут управлять НПЗ, перерабатывающими сырую нефть в другие виды продукции с учетом местного спроса, качества сырой нефти и наличия транспортной инфраструктуры для транспортировки сырой нефти и нефтепродуктов.

[стр. 15]

Мировые мощности по переработке сырой нефти составляют приблизительно 85 миллионов баррелей в день, при этом спрос на продукцию увеличивается на 1-3 процента в год.³¹ Разница между ценами на перерабатываемую сырую нефть в расчете на баррель и стоимостью выработанных [из нее] продуктов на конкретном НПЗ может быть очень невелика и не приносить никакой прибыли. Иногда эта разница даже была отрицательной, то есть убытком, как, например, в течение большей части конца 80х гг. прошлого столетия и в 1998 году.³² Начиная с 2000 года прибыли увеличились с 0-3 долларов на баррель до более чем 16 долларов за баррель на некоторых НПЗ, расположенных на крупных рынках с высоким спросом, таких как США и Азия.³³

Международные трейдинговые компании могут находиться в ряде стран мира, при этом они преимущественно располагаются в центрах торговли энергоносителями, сформировавшихся и используемых другими трейдерами, особенно: Лондон, Нью-Йорк, Сингапур, Женева, Роттердам, Дубай, Хьюстон. Большинство крупных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний владеют несколькими международными трейдинговыми дочерними предприятиями в одном или более из этих мест, независимо от местонахождения их корпоративной штаб-квартиры или промышленных объектов. Трейдинговые компании покупают и продают сырую нефть, принимая на себя ценовые риски, связанные с международными рынками, нестабильностью цен и логистикой, частью чего является транспортировка. Такие компании могут иметь большие обороты и получать повышенные доходы, но при этом нет никакой гарантии, что они получают прибыль. Однако этот трейдинговый процесс защищает добывающие компании, так как им гарантирована оплата за сырую нефть, обеспечивающая компенсацию затрат на ее добычу вне зависимости от реальной продажи нефти конечному потребителю и цены такой продажи. Трейдинговые компании покупают нефть в точке продажи на устье скважины или на централизованной перевалочной нефтебазе и принимают на себя риски нестабильности цен, логистики, перебоев в поставках, возможной потери товара, а следовательно, конечной прибыли или убытков. Они могут покупать дополнительные объемы нефти для собственных НПЗ или клиентов, либо продавать сырую нефть другим нефтеперерабатывающим или трейдинговым компаниям. Разница в организационной структуре трейдинговых подразделений ВИНК зависит от потребностей бизнеса и управленческих решений каждой конкретной компании.

Кроме того, нефть и газ торгуются в больших объемах, требующих капитала и финансирования для оплаты огромных сумм денег за нефть и газ. В центрах, таких как Женева, в целях содействия торговле сырьевыми товарами, банки и иные финансовые учреждения всегда доступны для трейдинговых компаний как источник краткосрочных кредитов, необходимых для осуществления поставки нефти, на срок от поставки до получения оплаты от конечного покупателя. Такие краткосрочные кредиты иногда достигают сумм в миллионы долларов и предоставляются трейдинговым компаниям под залог самой нефти или

³⁰ «Economics of Worldwide Petroleum Production», Richard D. Seba («Экономические аспекты мировой добычи нефти», Ричард Д. Себа), с. 81.

³¹ «International Energy Outlook» («Перспективы международной энергетики») Energy Information Agency (Агентство энергетической информации), с. 19.

³² «Crude Oil and Refined Products Basics» («Базовые сведения о сырой нефти и нефтепродуктах»), сс. 24-26.

³³ BP Statistical Review of World Energy, 2007, Regional Refining Margins (Статистический обзор BP в сфере мировой энергетики, 2007, региональная рентабельность переработки нефти).

нефтепродуктов. По этой причине Женева, будучи крупнейшим мировым финансовым центром, где сосредоточены банки, входит также и в число основных центров мировой торговли сырьем всех видов. 25% всей сырой нефти и продуктов нефтепереработки в мире торгуется через Женеву.³⁴

[стр. 16]

В отрасли действует большое количество нефтетрейдеров, покупающих и продающих сырую нефть. Таким образом, каждый баррель добытой нефти может быть многократно продан на пути от устья скважины к конечной точке потребления, находящейся за тысячи миль в другом конце земного шара. В ряде случаев такие трейдеры осуществляют «обмен» собственной нефти в одной части мира на нефть другой нефтедобывающей компании, которая находится ближе к физическому местонахождению рынка. Например, два трейдера могут совершить обмен нефти в Африке на нефть в Северной Америке, тем самым сэкономят на затратах на транспортировку.

В США крупные нефтегазовые компании обычно продают «собственную», добытую самой компанией, сырую нефть трейдинговым компаниям и закупают сырую нефть для собственных НПЗ у ближайших местных поставщиков.³⁵ Существует большое количество независимых нефтеперерабатывающих заводов, которые не владеют добывающими активами и не имеют никакого контроля над поставками или ценовыми условиями, содержащимися в контрактах на покупку сырой нефти. В РФ компании, добывающие сырую нефть, стремятся отправлять ее на собственные российские НПЗ вместо того, чтобы продавать ее и покупать объемы, торгуемые на открытом рынке в пределах России.³⁶ Это – вопрос географии и логистики, определяемый дальними расстояниями от других потенциальных рынков и первоначальной структурой отрасли, состоявшей из принадлежавших государству интегрированных нефтегазовых компаний. В частности, НПЗ, построенные в отдаленных районах Сибири, способны перерабатывать только сырую нефть, добытую в данном регионе, и не могут ввозить нефть с других территорий из-за отсутствия трубопроводов, длинных расстояний и затрат.

Вертикально интегрированные международные нефтегазовые компании также используют трейдинговые компании, чтобы увеличить собственную способность сбывать добытые объемы и эффективно управлять рисками.³⁷ Деятельность трейдинговых компаний состоит не только в купле-продаже нефти, но может включать использование финансовых инструментов – фьючерсных контрактов и опционов – для снижения ценовых рисков. Трейдинговые компании также могут оперировать на фьючерсном рынке относительно изменения цен на нефть в будущем. Такие операции приносят на рынок ликвидность и обеспечивают выявление цены, повышают эффективность продаж и покупок нефтепродуктов и сырой нефти. Коммерческие цели трейдинговых компаний заключаются в получении прибыли в различных торговых точках и центрах посредством покупки и перепродажи сырой нефти и нефтепродуктов. Трейдеры выполняют важную функцию уязвки поставщиков и НПЗ и рынков, балансирования спроса и предложения на мировом рынке.³⁸

Точно так же, как международная торговля может вести к увеличению прибылей за счет доступа к международным рынкам и минимизации налогов, могут существовать налоговые преимущества для размещения трейдинговых компаний в конкретных местах в той или иной стране, например предоставление налоговых льгот или создание зон экономического благоприятствования. Если вся производимая добывающей компанией нефть перерабатывается

³⁴ «International Comparisons 2007/2008» Международные сравнения 2007/2008 гг., Отдел экономического развития Женевы и Агентство развития Фрибург, интернет-сайт at www.geneva.ch.

³⁵ «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»), с. 7.

³⁶ «Overview of the Oil & Gas Industry in Russia» («Обзор нефтегазовой отрасли в России»), Ernst & Young (2007), с. 20.

³⁷ «Economics of Worldwide Petroleum Production», Richard D. Seba («Экономические аспекты мировой добычи нефти», Ричард Д. Себа), сс. 80-81.

³⁸ «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»), с. 4.

в стране добычи, тогда необходимость в международной трейдинговой компании отпадает. Вместо этого сбытом продукции на внутреннем рынке будет заниматься национальная трейдинговая компания.

[стр. 17]

3. Характеристики вертикально интегрированных нефтегазовых компаний

К крупным вертикально интегрированным нефтегазовым компаниям относятся компании с запасами как минимум 500 миллионов баррелей, ежегодно перерабатывающие миллионы баррелей сырой нефти в нефтепродукты, а затем транспортирующие и сбывающие их на рынки, такие как заправочные станции или нефтехимические предприятия, на которых добытая нефть используется в качестве сырья или топлива.³⁹ Поскольку речь идет о сложных коммерческих структурах с различными активами, руководство каждой конкретной компании должно решить, как организовать структуру компании и на какие предприятия компании возложить функцию центра прибыли или затрат, где расположить компании географически, где инвестировать в физические активы, где размещать персонал, где зарегистрировать юрлица для достижения максимального коммерческого эффекта, снижения затрат и налогов и максимизации прибылей.

Крупнейшие международные компании принадлежат акционерам, их акции публично торгуются на бирже, и они работают во всех трех вышеописанных сегментах.⁴⁰ В каждом регионе своей деятельности они принимают управленческие решения о соблюдении юридических требований, действующих в отношении иностранных корпораций, о способах снижения операционных расходов и минимизации налогов. Стоимость крупной международной нефтегазовой компании в разрезе рыночной капитализации основана на размерах разработанных и поставленных компанией «на баланс» запасов нефти и газа, а также на ее способности впоследствии добывать эти нефть и газ, получая при этом прибыль.⁴¹ Важно, чтобы запасы были правильно рассчитаны и отражены с использованием наилучшей возможной методики и инженерных средств.

Вертикально интегрированные нефтегазовые компании включают все три сегмента (разведка и добыча, «мидстрим», переработка и сбыт).⁴² Они также обладают одной или несколькими из следующих характеристик:

- Кроме нефтяных и газовых активов, они также могут владеть нефтехимическими заводами и объектами
- Многие занимаются добычей других природных ресурсов, включая уголь, полезные ископаемые и другое сырье
- Они могут вести деятельность на международной арене во многих странах и владеть физическими нефтегазовыми активами в ряде стран
- Они входят в число крупнейших компаний мира
- Они имеют ряд юридических лиц, расположенных в странах, где они не владеют активами и не имеют работников в силу таких причин, как управление рисками, регулятивные преимущества, минимизация налогов, или иных коммерческих соображений

[стр. 18]

³⁹ Отчетность Shell Oil по Форме 10-K (31 декабря 2006); Отчетность Shevron по Форме 10-K (31 декабря 2006). Отчетность ConocoPhillips по Форме 10-K (31 декабря 2006); Отчетность ExxonMobil по Форме 10-K (31 декабря 2006); Отчетность BHP Billiton по Форме 10-K (31 декабря 2006).

⁴⁰ «Industry Surveys; Oil & Gas: Production and Marketing» («Отраслевые обзоры; нефть и газ: добыча и сбыт»), с. 15.

⁴¹ Там же, сс. 7-10.

⁴² Там же, с. 15.

- Они имеют дочерние предприятия с минимальными физическими активами, офисными помещениями и количеством сотрудников, которые существуют в связи с конкретными коммерческими соображениями, притом, что все функции предоставляются самой корпорацией, и
- В США такие компании находятся в частной собственности, в то время как в остальном мире они могут быть как в частной и/или в государственной собственности.⁴³

Несмотря на описанные выше сходства, не существует двух идентичных крупных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, поскольку они владеют различными активами, действуют в разных географических зонах, подпадают под действие различных регулятивных и юридических требований, осуществляют различную тактику, направленную на достижение рентабельности и роста акционерной стоимости.

[стр. 19]

Список крупнейших по запасам международных нефтегазовых компаний 2003 г. приведен в таблице ниже:

⁴³ Там же. См. также Отчетность Shell Oil по Форме 10-K (31 декабря 2006); Отчетность Shevron по Форме 10-K (31 декабря 2006). Отчетность ConocoPhillips по Форме 10-K (31 декабря 2006); Отчетность ExxonMobil по Форме 10-K (31 декабря 2006); Отчетность BHP Billiton по Форме 10-K (31 декабря 2006).

Крупнейшие нефтяные компании мира по жидким запасам в 2003 г.

Позиция	Компания	Страна	Запасы жидких углеводородов (млн. барр.)	% мировых запасов
1	Saudi Aramco	Саудовская Аравия	259.400	21,83%
2	NIOC	Иран	125.800	10,59%
3	INOC	Ирак	115.000	9,68%
4	KPC	Кувейт	99.000	8,33%
5	PDV	Венесуэла	77.800	6,55%
6	Adnoc	ОАЭ	55.210	4,65%
7	Libya NOC	Ливия	22.680	1,91%
8	NNPC	Нигерия	21.153	1,78%
9	Pemex	Мексика	16.041	1,35%
10	Лукойл	Россия	15.977	1,34%
11	Газпром	Россия	13.561	1,14%
12	Exxon Mobil	США	12.856	1,08%
13	«Юкос»	Россия	11.833	1,00%
14	PetroChina	Китай	10.997	0,93%
15	Qatar Petroleum	Катар	10.950	0,92%
16	Sonatrach	Алжир	10.533	0,89%
17	BP	Соед. королевство	10.081	0,85%
18	Petrobras	Бразилия	9.772	0,82%
19	ChevronTexaco/Unocal	США	9.274	0,78%
20	Total	Франция	7.323	0,62%
21	Royal Dutch/Shell	Соед. кор.л Нидерл.	7.257	0,61%
22	Petronas	Малайзия	7.136	0,60%
23	«Сургутнефтегаз»	Россия	6.771	0,57%
24	ConocoPhillips/Burlington	США	5.784	0,49%
25	Pertamina	Индонезия	4.722	0,40%
26	«Сибнефть»	Россия	4.623	0,39%
27	Eni	Италия	4.138	0,35%
28	ONGC	Индия	3.711	0,31%
29	Sinorep	Китай	3.257	0,27%
30	PDO	Оман	3.193	0,27%
31	Socar	Азербайджан	3.105	0,26%
32	«Роснефть»	Россия	2.400	0,20%
33	ТНК-BP	Россия/Соед. кор.	2.150	0,18%
34	Occidental	США	2.038	0,17%
35	Syrian Petroleum	Сирия	1.886	0,16%
36	Repsol YPF	Испания	1.882	0,16%
37	EGPC	Египет	1.800	0,15%
38	Statoil	Норвегия	1.789	0,15%
39	Ecopetrol	Колумбия	1.542	0,13%
40	Amerada Hess	США	1.226	0,10%
41	Norsk Hydro	Норвегия	993	0,08%
42	EnCana	Канада	957	0,08%
43	Devon Energy	США	870	0,07%
44	Apache	США	844	0,07%
45	Petro-Canada	Канада	768	0,06%
46	Anadarko	США	646	0,05%
47	BG	Соед. кор.	645	0,05%
48	Marathon	США	578	0,05%
Весь мир			1,188,300	100,00%

Источник: «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»), American Petroleum Institute (Американский нефтяной институт) (2006г), с. 8.

[стр. 20]

Десять из одиннадцати крупнейших показанных нефтяных и газовых компаний фактически являются частью государственных органов у себя на родине или принадлежат государству. Остальные принадлежат акционерам и либо частично принадлежат государству, либо являются

полностью негосударственными. Высокие позиции по запасам не обязательно свидетельствуют о высоком качестве управления на уровне компании или страны, что видно на примере Pemex в Мексике, у которой очень большие долги на фоне снижения добычи, или Ирана, которому приходится экспортировать всю свою нефть в силу нехватки внутренних инвестиций в перерабатывающие мощности. Экономические решения в нефтегазовой отрасли принимаются на основе базового принципа максимизации прибылей с целью компенсировать инвесторам риски, присущие разведке нефти и газа, транспортировки их на НПЗ или на другой объект, и продаже их на местных и мировых рынках.

Несмотря на их сложность, экономические характеристики нефтегазовой отрасли можно кратко изложить следующим образом:

- Нефтегазовая отрасль является капиталоемкой.⁴⁴ Для бурения скважин и доставки добытой нефти и получающихся в результате продуктов на рынки требуются крупные объемы капитала.
- Отрасль живет за счет движения денежных средств.⁴⁵ Деньги постоянно расходуются на оплату эксплуатации и содержания существующих объектов, на фонд заработной платы, льготы для работников, налоги, роялти и другие расходы, которые необходимы для того, чтобы компании могли функционировать.
- Свободные денежные средства, генерируемые добывающими компаниями, имеют критическое значение для компании – за счет них она финансирует бурение, покрывает затраты на добычу и разработку, приобретения, погашает долги.⁴⁶
- Отрасль характеризуется высокой степенью риска в том смысле, что нет абсолютно никаких гарантий обнаружения нефти и газа или успеха при бурении скважин. Даже с учетом улучшений в технологии за счет программного компьютерного обеспечения, совершенствования бурильных материалов и методов, иного современного инструментария, единственный способ убедиться в наличии нефти и газа – пробурить скважину и извлечь их на поверхность.⁴⁷
- Рынок нефти глобален в том смысле, что топливо для промышленных и коммерческих целей необходимо всем странам.⁴⁸ Нефть потребляется как топливо для средств транспорта почти во всех странах мира. Вертикально интегрированные нефтегазовые компании ведут добычу, осуществляют производственную и торговую деятельность во многих странах мира для выхода на все имеющиеся рынки.
- Мировые цены на нефть устанавливаются мировыми рыночными силами, т.е. предложением и спросом, и отражают такие факторы, как качество продукции, перерабатывающие

⁴⁴ «Economics of Worldwide Petroleum Production», Richard D. Seba («Экономические аспекты мировой добычи нефти», Ричард Д. Себа), с. 1.

⁴⁵ Там же.

⁴⁶ Там же, сс. 466-473.

⁴⁷ Там же, с. 16.

⁴⁸ «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»), с. 2.

[стр. 21]

мощности, природоохранное законодательство, логистическую инфраструктуру и расходы, политические решения.⁴⁹

- ОПЕК может искусственно влиять на объем предложения нефти, меняя уровень добычи в ту или иную сторону и, тем самым, воздействуя на цены на нефть и логистику во всем мире.⁵⁰
- Крупные вертикально интегрированные компании имеют тенденцию к еще большему укрупнению (принцип «экономии масштаба»). В крупных вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях существует экономия масштаба, что демонстрируется слиянием крупных компаний и появлением в результате еще более крупных.⁵¹ Вертикально интегрированные нефтегазовые компании используют дочерние предприятия-системы общих услуг [*прим. перев.: служб*], существующие в пределах корпорации; и
- Вертикально интегрированные компании используют иностранные юридические лица в целях покупки зарубежных активов, минимизации налогов, использования принятых в некоторых юрисдикциях специальных нормативных актов, способствующих привлечению в них прямых инвестиций.⁵²

Как показано ниже, трансформация «Юкоса» в успешную вертикально интегрированную международную нефтегазовую компанию демонстрирует его понимание этих принципов и приверженность им.

В. Какое место занимала НК «Юкос» в контексте российской и мировой нефтегазовой промышленности в период ее развития с 1997 по 2004 гг.? Как выглядела деятельность вертикально интегрированной структуры «Юкоса» в период ее развития с 1997 по 2004 гг. в сравнении с крупнейшими нефтегазовыми компаниями, расположенными в России и других странах?

1. Российская нефтегазовая отрасль

История добычи нефти и газа в России началась свыше 100 лет назад, и в 1901 году Россия добывала более половины всей нефти мира.⁵³ Этот первоначальный бум стал возможен благодаря иностранным инвестициям и внутреннему частному капиталу. Транспортно-трейдинговая компания Shell (Shell Transport and Trading Company) была изначально создана для поставок российского керосина на рынки Азии. Таким образом, трейдинговые компании в нефтегазовой отрасли России использовались более 100 лет назад.

В 1917 году Россия стала первой в мире страной, где нефтегазовая отрасль перешла от частных инвесторов в собственность государства.⁵⁴ Она оставалась под контролем государства до распада СССР в 1992 году. Когда-то Советский Союз был крупнейшим в мире производителем нефти.⁵⁵ В начале и середине 1990х годов российское правительство начало выполнять

[стр. 22]

программу приватизации в отношении многих отраслей экономики, в том числе нефтегазовой отрасли.

⁴⁹ Там же.

⁵⁰ «Industry Surveys; Oil & Gas: Production and Marketing» («Отраслевые обзоры; нефть и газ: добыча и сбыт»), сс. 22-25.

⁵¹ Там же, сс. 9-10.

⁵² Cabral, Warren, «Role of Offshore Jurisdictions in International Finance» (Уоррен Кабрал, «Роль оффшорных юрисдикций в международных финансах»). APPELBY GLOBAL (май 2006).

⁵³ «Overview of the Oil and Gas Industry in Russia» («Обзор нефтегазовой отрасли в России») ERNST & YOUNG (2007), с. 7.

⁵⁴ Там же.

⁵⁵ Там же, сс. 7-8.

Коммерческая добыча природного газа началась в начале 50-х годов 20-го века с открытия месторождений на юге России.⁵⁶ В 60-х годах были обнаружены гигантские месторождения газа в Западной Сибири, и к 1984 году СССР стал крупнейшим в мире производителем природного газа, а его трубопроводы обслуживали соседние республики и Европу.⁵⁷

Спад в нефтегазовой отрасли в России начался в 1992 году из-за трудностей, присущих переходу к рыночной экономике, а также других факторов, в том числе следующих:

- Большой неоплаченный долг, лежавший на добывающих компаниях
- Падение добычи нефти и газа на выработанных месторождениях
- Недостаток капиталовложений в проекты разведки и добычи и в расширение (производства)
- Неэффективность производства и низкая производительность нефтегазовых месторождений
- Нехватка инфраструктуры, необходимой для экспорта нефти на мировые рынки
- Нехватка опытных кадров, подготовки и профессионального управления; и
- Нехватка технологий и навыков их применения (нехватка компьютерных программ и опытного персонала).⁵⁸

На протяжении 1990-х годов внутрироссийский рынок нефти находился в состоянии глубокого спада в связи с низким спросом в народном хозяйстве в процессе перехода от экономики, контролируемой государством, к экономике рыночной. В результате внутрироссийские цены были крайне низкими. На протяжении 1990-х годов мировые цены также резко понизились в силу избыточного предложения, а затем азиатского кризиса 1997 года. Уровень цен на нефть восстановился лишь в начале 2000-х годов.⁵⁹

В 90-х годах мировые цены на сырую нефть и природный газ находились на очень низком уровне, что мешало финансированию энергетических проектов в России, а также во всем остальном мире. В 1995-97 годах государство продало остававшиеся у него доли большинства нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний.⁶⁰

Экспорт особенно сдерживался отсутствием необходимой инфраструктуры для доставки сырой нефти из отдаленных районов добычи без выхода к морю в зоны потребления и отгрузки на экспорт по трубопроводам или на танкерах. Таким образом, большую часть 1990-х годов вся нефтегазовая отрасль России находилась в состоянии экономического спада вплоть до резкого повышения цен, начавшегося в 2000 году. У России

[стр. 23]

был незначительный доступ к капиталу, необходимому для строительства объектов с целью решения этих проблем, а сама Россия рассматривалась как рискованная страна для инвестиций, что нашло свое отражение в кредитном рейтинге, присвоенном агентствами Standard & Poor's и Moody's: рейтинг России был ниже, чем у большинства западных или рыночных экономик. (На самом деле, в силу недавних действий, предпринятых против «Юкоса», Shell, BP и иных компаний, некоторые считают Россию даже более рискованной страной, чем ранее).⁶¹ В этой ситуации экономики переходного периода российские нефтегазовые компании испытывали

⁵⁶ Там же, с. 8.

⁵⁷ Там же.

⁵⁸ «A Review of YUKOS Performance» («Обзор результатов деятельности «Юкоса»»), CAMBRIDGE ENERGY RESEARCH ASSOCIATES (28 СЕНТЯБРЯ 2005). ЭТОТ ОТЧЕТ НЕ БЫЛ ЗАКОНЧЕН ИЗ-ЗА ДЕЙСТВИЙ РОССИЙСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, ОДНАКО ЕГО ПРОЕКТ ВЕСЬМА ИНФОРМАТИВЕН.

⁵⁹ World Oil Prices for Urals («Мировые цены на нефть марки «Юралс»»). ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. (УПРАВЛЕНИЕ ПО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ)

⁶⁰ Там же.

⁶¹ «Russian Oil and Gas Challenges», CRS REPORT FOR CONGRESS («Проблемы российского нефтегазового сектора», отчет Конгрессу Исследовательской службы Конгресса) (3 января 2006), сс. 11-12.

финансовые трудности, поскольку их показатели были невысоки. Они не получали прибыли, не имели денег для оплаты счетов и даже задерживали зарплату работникам.

Нефтегазовая отрасль в России наконец-то начала восстанавливаться благодаря новым инвестициям из частных источников, совершенствованию инфраструктуры, оживлению внутреннего рынка, глобализации и растущему спросу в Азии. В 1998 году российский финансовый кризис временно прервал процесс восстановления, однако после 1999 года добыча нефти и газа в России опять увеличилась за счет роста цен на нефть, технологических новинок в методологии извлечения нефти на месторождениях с высокой степенью выработки, увеличения экспортных инфраструктурных мощностей и роста промышленного и потребительского внутреннего спроса на продукты нефтепереработки.⁶² К 2002 году, в значительной части благодаря успехам «Юкоса», суммарная добыча нефти в России превысила добычу Саудовской Аравии. Россия вернулась на первое в мире место по добыче нефти и газа. США находятся на 2-м месте, Саудовская Аравия – на 3-м.⁶³

В Российской Федерации системы магистральных трубопроводов всегда принадлежали государственным монополиям, таким как «Транснефть» и «Газпром». Таким образом, нефтяные и газовые компании вынуждены пользоваться действующими трубопроводами, которые периодически оказываются полностью загруженными и не имеют свободной емкости, или железнодорожными и автомобильными цистернами для доставки груза в порты, откуда он танкерами доставляется на международные рынки.⁶⁴ Такой вид транспорта обходится дороже трубопроводного, но использовался по причине удаленности месторождений нефти и отсутствия доступа к трубопроводам или же ввиду небольших объемов, не оправдывающих капитальных затрат на строительство нефтепровода.⁶⁵ Действующие российские нефтепроводы работали с полной загрузкой, и каждый год нефтегазовые компании сообщали «Транснефти», какой объем нефти им будет нужно транспортировать. Затем «Транснефть» распределяла имеющиеся мощности между нефтегазовыми компаниями.

2. Общая информация о компании «Юкос»

«Юкос» был учрежден 15 апреля 1993 года российским правительством как одна из четырех независимых компаний, которые создавались для добычи и переработки нефти: «Юкос», «Роснефть», «Лукойл» и «Сургутнефтегаз».⁶⁶ Эти компании контролировали разведку и добычу нефти, а также логистику и переработку нефти в различные нефтепродукты.⁶⁷ В то время у «Юкоса» было

[стр. 24]

три нефтеперерабатывающих завода, добывающая компания в Ханты-Мансийском автономном округе, а также трейдерские компании, расположенные в восьми субъектах федерации.⁶⁸

В декабре 1995 года правительство одновременно провело залоговый аукцион и инвестиционный конкурс по акциям «Юкоса». На тот момент «Юкос» находился в сложнейшей финансовой ситуации, и объем его долга составлял свыше 3 миллиардов долларов США. Победитель инвестиционного конкурса должен был инвестировать средства в «Юкос» в соответствии с программой, определяемой российским правительством. На залоговом

⁶² «Overview of the Oil and Gas Industry in Russia» («Обзор нефтегазовой отрасли в России»), Ernst & Young (2007), с. 9.

⁶³ Там же.

⁶⁴ «Russian Oil and Gas Challenges» («Проблемы российского нефтегазового сектора»), с. 3 отчета Конгрессу.

⁶⁵ Там же, сс. 3 и 4 отчета Конгрессу.

⁶⁶ Kononczuk, Wojciech, The “Yukos Affair”, its Motives and Implications. CES STUDIES (Войцех Конончук. «Дело «Юкоса», его мотивы и последствия»), янв. 2006, с. 35.

⁶⁷ Там же.

⁶⁸ Там же.

аукционе реализовывался пакет в количестве 45% акций, на инвестиционном конкурсе – 33% акций «Юкоса».

Для участия в залоговом аукционе участники должны были предоставить российскому правительству залог на сумму 150 миллионов долларов США. Кроме того, участник должен был принять на себя инвестиционное обязательство в размере 200 миллионов долларов США.⁶⁹ Участники инвестиционного конкурса должны были, как минимум, принять на себя обязательства по предоставлению финансирования в размере 150 миллионов долларов США согласно заранее принятой инвестиционной программе, а также по выплате 43 миллиардов рублей за акции.

8 декабря 1995 года ЗАО «Лагуна», аффилированное с «Группой Менатеп», выиграло как аукцион, так и конкурс, подав на залоговом аукционе заявку на сумму 159 миллионов долларов США, а на инвестиционном конкурсе – заявку на сумму 150,1 миллиона долларов США. Банк «Менатеп» выступил в качестве гаранта, как это требовалось условиями конкурса. Были подписаны соответствующие договор комиссии и кредитный договор. Позже, в декабре 1995 года, покупатель произвел оба платежа и закрыл обе сделки.

В декабре 1996 года, когда правительство не расплатилось по кредиту, предоставленному под залог акций «Юкоса», эти акции были вновь выставлены на аукцион с целью обеспечить погашение кредита, предоставленного «Лагуной». ЗАО «Монблан», которое также было аффилировано с «Группой Менатеп», выиграло данный коммерческий конкурс по продаже акций, подав заявку на сумму 160,1 миллиона долларов США и приняв на себя инвестиционные обязательства в размере 200 миллионов долларов США.⁷⁰ Госкомимущество впоследствии приняло решение, что обязательства инвестора по отношению к «Юкос», включая освоение нефтяных месторождений, восстановление объемов добычи, а также расширение сети АЗС, были выполнены.

Были проведены аукционы в отношении других компаний в других отраслях. Правительство получало деньги и не несло никаких дальнейших обязательств в отношении компании; создавалось новое руководство для улучшения показателей вновь приватизированных компаний. «Юкос» был лишь одним из тысяч российских компаний, с которыми это произошло в период с 1992 по 1995 годы.⁷¹

После создания компании структура «Юкоса» видоизменилась в ответ на изменения в политике и требованиях Российской Федерации. «Юкос» из принадлежавшей государству и управляемой им компании превратился

[стр. 25]

в частную компанию со структурой, производственными операциями и задачами как у международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. «Юкос» использовал бизнес-модель, аналогичную используемой наиболее успешными крупными международными вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями, такими как Shell Oil, Chevron, Conoco, Exxon.

3. Оптимизация производственной деятельности и реструктуризация «Юкоса»

Деятельность «Юкоса» была направлена на то, чтобы максимально увеличить объем добычи из существующих скважин и активов, используя на своих месторождениях лучшие технологии,

⁶⁹ The “Yukos Affair”, its Motives and Implications («Дело «Юкоса», его мотивы и последствия»), с. 35.

⁷⁰ Там же. Первоначальный договор залога заключался на пакет акций в размере 45%. На собрании акционеров ОАО «НК «Юкос», где государство участвовало в качестве акционера, был увеличен уставной капитал и изменен номинал акций. В результате, залоговый пакет акций стал составлять лишь 33,3% от уставного капитала «Юкоса».

⁷¹ Там же, сс. 35-59.

персонал, обучение, оборудование и методики работы.⁷² «Юкос» обращался за консультациями в лучшие консалтинговые компании мира, которые должны были помогать и консультировать «Юкос» на предмет его организационной структуры, наилучших имеющихся методик и «оптимальной практики» с тем, чтобы превратить «Юкос» в успешную компанию.⁷³ «Юкос» использовал вертикально интегрированную структуру для внутрироссийских и международных дочерних предприятий, внедрил централизованную систему общих служб, принял строгие стандарты бухучета и финансовой отчетности, максимизировал экспорт и минимизировал налоговые выплаты. Все эти шаги были предприняты с целью увеличить рыночную стоимость акций компании путем максимизации доходов и прибыли и минимизации затрат и налогов. Данные действия являются именно теми, которые следует ожидать от нефтяной компании, стремящейся быть успешной. «Юкос» был исключительно успешной компанией, исходя из любых стандартов оценки, по сравнению с аналогичными нефтегазовыми компаниями Российской Федерации, и имел все возможности для того, чтобы преуспеть на международном уровне.⁷⁴ Данные четко свидетельствуют о том, что «Юкос» входил в первую десятку нефтяных компаний мира по добыче и запасам нефти.⁷⁵

Чтобы внедрить указанную практику и организационную структуру, в «Юкосе» необходимо было провести серьезные изменения. В 1996 году г-н Ходорковский запустил программу реструктуризации организации и производственной деятельности компании.⁷⁶ Руководство «Юкос» начало преобразование организационной и юридической структуры компании, которое впоследствии вылилось в создание вертикально интегрированной международной нефтегазовой организации, состоящей из холдинговой компании «Нефтяная Компания «Юкос»; компании «Юкос-Москва»; компании, осуществляющей разведку и добычу, «Юкос-ЭП»; а также компании «Юкос-РМ», отвечающей за переработку и сбыт.⁷⁷

Данная модель в большой степени соответствовала организационной структуре многих других вертикально интегрированных нефтегазовых компаний во всем мире, включая некоторые российские компании. Централизованная корпорация предоставляла услуги своим дочерним предприятиям в целях обеспечения эффективности.

В 1998 году «Юкос» создал эту управленческую структуру верхнего уровня, чтобы стать в будущем более сильной компанией. Централизованное управление наверху организации с единым Советом директоров, а также с централизованными корпоративными службами, обеспечивало

[стр. 26]

достижение общих целей корпорации каждым из дочерних предприятий.⁷⁸ Распределение средств, утверждение расходов, управление кадрами, обучение и подготовка, а также разработка и распространение технологий – все это были централизованные организационные решения. Решения о том, как структурировать компанию, где создавать «дочки», какие у кого будут функции, принимались с учетом открыто заявленных целей высшего руководства «Юкоса». «Юкос» был организован таким образом, чтобы воспользоваться преимуществами этой структуры, а именно: снижение затрат, повышение эффективности, повышение качества управления.

Система общих служб была учреждена на уровне корпорации в целях экономии денежных средств и повышения эффективности, что считалось оптимальной практикой в большинстве

⁷² «A Review of YUKOS Performance» («Обзор результатов деятельности «Юкоса»»), Cambridge Energy Research Associates (28 сентября 2005), сс. 74-75.

⁷³ Там же, на с. 74.

⁷⁴ CERA предоставила всестороннее сравнение «Юкоса» с его российскими и международными конкурентами в «Обзоре результатов деятельности «Юкоса»», сс. 55-151.

⁷⁵ Отчеты руководства «Юкоса»; IEA, EIA.

⁷⁶ «A Review of YUKOS Performance» («Обзор результатов деятельности «Юкоса»»), Cambridge Energy Research Associates (28 сентября 2005), сс. 22-24.

⁷⁷ Там же.

⁷⁸ Там же, с. 35.

крупных транснациональных компаний.⁷⁹ Например, «Лукойл» и «Газпром» также применяли эту практику.⁸⁰ Общие службы охватывали производственные операции, казначейство, бухгалтерию, компьютерные технологии, инженерные службы, управление. Организации, использующие общие службы, были и остаются довольно широко распространены в промышленном мире вообще и в интегрированных нефтегазовых компаниях в частности. В своих отчетах и пресс-релизах «Юкос» открыто информировал общественность о такой организационной структуре и шагах, направленных на ее внедрение. На сайте «Юкоса» размещались многочисленные официальные слайдовые презентации, представленные аналитикам и лидерам отрасли и отражающие факт таких изменений и то, как они повлияют на финансовые результаты «Юкоса».⁸¹

Руководство «Юкоса» расширило деятельность компании внутри страны, как в секторе разведки и добычи, так и в секторе переработки и сбыта – посредством приобретения «Восточной нефтяной компании» («ВНК») в ходе двух приватизационных аукционов, в 1997 и 2002 гг., а также за счет приобретения акций на свободном рынке.⁸² В 2000 году «Юкос» приобрел 68% «Восточно-Сибирской нефтегазовой компании» («ВСНК») и включил результаты ее производственной деятельности в свою отчетность в декабре 2000 года.⁸³ Среди других приобретений в России: ЗАО «Уренгойл Инк.», ЗАО «Роспан Интернэшнл», ОАО «Арктикгаз». У всех у них были активы в Сибири, где «Юкос» уже вел производственную деятельность и владел активами.⁸⁴ «Юкос» также приобретал активы за пределами России, в т.ч. подразделения международной сервисной компании «Kvaerner ASA», ставшие впоследствии «John Brown Hydrocarbons» и «Davy Process Technology», что дало «Юкосу» активы в сервисной/инжиниринговой отрасли.⁸⁵ «Юкос» также приобрел 49-процентный пакет акций «Transpetrol a.s.», словацкой компании-оператора нефтепровода, и контрольный пакет АВ «Mazeikiu Nafta», литовского НПЗ. Все эти приобретения имели целью помочь «Юкосу» увеличить добычу и экспорт сырой нефти на мировые рынки.

«Юкос» также учредил российские трейдинговые компании с целью продажи своей сырой нефти в России и на экспорт. Эти трейдинговые компании были зарегистрированы в зонах льготного налогообложения, созданных в России для содействия развитию бизнеса за счет пониженных налоговых ставок. Эти компании получали необходимые им услуги по контракту от «Юкоса» в Москве и содержали только штат, активы,

[стр. 27]

компьютеры, телефоны, необходимые для выполнения своих ограниченных функций. Эта практика использовала существовавшие в Российской Федерации правила, допускавшие такую минимизацию налогов, в том числе, налогов на доходы от продажи нефти и газа.

Чтобы содействовать продаже нефти на зарубежных рынках, «Юкос» создал трейдинговую компанию в Женеве, чтобы финансировать сделки с нефтью при помощи банков, предоставлявших «Юкосу» кредиты. После этого вырученные за нефть средства направлялись в первую очередь на погашение торговой и долгосрочной задолженности, а оставшиеся денежные средства направлялись затем обратно «Юкосу». Без таких международных трейдинговых компаний у «Юкоса» не было бы легкого – или вообще никакого – доступа к финансированию экспортных продаж, особенно в конце 1990-х годов и в начале 2000-х.

В Годовом отчете «Юкоса» за 2002 год руководство компании заявило, что наращивание рыночной стоимости акций «Юкоса» будет достигаться за счет современного корпоративного управления и выполнения конкретных задач:

⁷⁹ «Success Through Shared Services» («Успех на основе совместного использования услуг»), в KEARNEY (2004).

⁸⁰ Презентации «Лукойла»; годовые отчеты «Газпрома».

⁸¹ Презентации «Юкоса»; www.yukos.ru.

⁸² Годовой отчет «НК «Юкос» за 2002 г., с. 55.

⁸³ Консолидированная финансовая отчетность «НК «Юкос» по ОПБУ США за 2000, 2001, 2002.

⁸⁴ Там же.

⁸⁵ Консолидированная финансовая отчетность «НК «Юкос» по ОПБУ США за 2002.

ПОСРЕДСТВОМ ТРАНСФОРМАЦИИ В КОМПАНИЮ МИРОВОГО КЛАССА – лидерство

- Практическая реализация качественного корпоративного управления и финансовой прозрачности.
- Сочетание российской и западной культур и ноу-хау по всей цепочке – от Совета директоров до нефтяных месторождений.
- Установление партнерских отношений с рядом ведущих компаний в нефтяной и связанной с ней отраслях.
- Укрепление нашего положения с целью стать ведущим, самым рентабельным производителем нефти в России.
- Отчетность о финансовых результатах ежеквартально, в соответствии с ОПБУ США.

ПОСРЕДСТВОМ СОХРАНЕНИЯ РОСТА – прогресс

- Тщательное управление и развитие нашего значительного портфеля запасов нефти и газа – 11,2 млрд. б.н.э. согласно методологии Комиссии США по ценным бумагам и биржам и 15,0 млрд. б.н.э. согласно методологии Общества инженеров-нефтяников.
- Обнаружение и приобретение новых запасов для обеспечения долгосрочного устойчивого роста; и
- Сосредоточенность на экономически эффективном, технологически обусловленном развитии всех аспектов нашего бизнеса.

ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ – эффективность

[стр. 28]

- Применение новейших технологий и ноу-хау на всех наших предприятиях и во всех сферах нашего бизнеса.
- Достижение низких операционных, поисково-разведочных затрат, затрат на освоение из расчета на баррель; и
- Создание дополнительных факторов экономической эффективности.

ПОСРЕДСТВОМ РАСШИРЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ – диверсификация

- Инвестирование в развитие трубопровода в Китай в рамках партнерских отношений с CNPC и «Транснефтью» для удовлетворения потребностей растущего рынка.
- Участие в закладке запланированного трубопровода на Мурманск, который даст российским экспортерам глубоководный нефтеналивной терминал, необходимый им для того, чтобы быть конкурентоспособными на мировом рынке.
- Расширение мощностей сегмента «даунстрим» за счет приобретения мажоритарного пакета акций в комплексе «Mazeikui Nafta», базирующемся в Литве и обслуживающем прибалтийские государства.
- Начало первых прямых поставок российской сырой нефти в США; и
- Модернизация и расширение нашей розничной базы в России.

ЗА СЧЕТ ГРАЖДАНСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ

- Инвестирование в новые технологии и процессы для защиты нашей экологии и повышения безопасности труда и производства.

- Акцент на создании акционерной стоимости за счет мощного движения свободных денежных средств, четкой дивидендной политики, своевременного и одновременного информирования всех акционеров.
- Развитие кадров, инфраструктуры и ресурсов, необходимых для обеспечения будущего компании; и
- Установление нового стандарта социальной ответственности в России посредством поддержки программ образования для российской молодежи и содействия международному сотрудничеству и пониманию.⁸⁶

Руководство «Юкоса» получило широкое признание за финансовые результаты, корпоративное управление и социальную ответственность компании. «Юкос» три раза награждался как лидер среди российских компаний в сфере разработки и внедрения корпоративного управления.⁸⁷

Финансовые аналитики из многочисленных финансовых учреждений, наблюдавших за российской нефтегазовой отраслью, подвергали статистические данные о результатах деятельности «Юкоса» тщательному и всестороннему анализу и ставили его

[стр. 29]

руководителям высшие оценки за эффективность управления. В частности, в аналитическом докладе ING за март 2003 года сказано:

Считаем, что, возможно, «Юкос» является наилучшим образом управляемой из российских компаний. Он сочетает надежный рост с высокой операционной прибылью... Только «Юкос» практиковал жесткий контроль за каприсами в последние годы бурного роста цен на нефть, несмотря на то, что в прошлом году добыча нефти компанией увеличилась на 19,3%... Считаем, что в «Юкосе», по всей вероятности, - наиболее профессиональный менеджмент в отрасли. Считаем, что высшее руководство компании высокомотивировано.⁸⁸

В других аналитических докладах, выпущенных такими компаниями, как «Deutsche Bank», ING, «Ренессанс-Капитал», «Brunswick UBS», «Merrill Lynch», руководству «Юкоса» также выставлены высокие оценки за отличные операционные результаты и эффективность, особенно за введение централизованного контроля за управлением, за снижение затрат, введение систем общих служб, вместо того, чтобы каждая дочерняя компания функционировала в качестве самостоятельного предприятия. Тем самым «Юкос» удалось воспользоваться эффектом экономии масштаба, признанном во всем остальном мире применительно к вертикально-интегрированным нефтегазовым компаниям.⁸⁹

К 2003 году «Юкос» находился на пути стратегического развития, способного превратить его в крупную международную вертикально-интегрированную нефтегазовую компанию, акции которой свободно и открыто обращаются на международных биржах. С целью продолжить превращение в такую компанию, «Юкос» активно и открыто излагал данную стратегию перед инвестиционными аналитиками, в различных изданиях и на своем Интернет-сайте:

⁸⁶ Годовой отчет «Юкоса» за 2002г, сс. 1-5.

⁸⁷ Дипломы Ассоциации по защите прав инвесторов победителю конкурса «Российские лидеры в сфере корпоративного управления» 2002, 2003, 2004 гг.

⁸⁸ Отчет ING (март 2003). «The Russian Oil Industry» («Российская нефтяная отрасль»).

⁸⁹ Отчет Deutsche Bank, 23 мая 2003, «Russia Oil and Gas» («Российские нефть и газ»); Доклад Merrill Lynch по «Юкос», 10 марта 2003.

- **Апстрим: рост и контроль затрат**
 - совершенствование затрат и эффективности на всех месторождениях
 - эксплуатация и разработка новых и существующих месторождений в соответствии с оптимальной практикой
 - восполнение запасов в целях долгосрочного роста
- **Даунстрим: затратноэффективный рост объема**
 - инфраструктурные проекты
 - долгосрочные контракты, выборочные приобретения
 - повышение эффективности переработки, сбыта и логистики
- **Электроэнергия и газ: приобретение и освоение активов для того, чтобы можно было использовать будущие возможности**
- **Корпоративные: снижение стоимости капитала**

[стр. 30]

Источник: Презентации «Юкоса» для аналитиков, 2002

Аналогичным образом, перед российской вертикально-интегрированной нефтяной компанией «Лукойл» стояли практически те же задачи:



Стратегия компании

- **Увеличить доходы**
 - Увеличить добычу нефти
 - Увеличить выработку НПЗ
 - Увеличить экспорт сырой нефти и нефтепродуктов
 - Увеличить производство природного и нефтяного газа
 - Увеличить выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью
- **Снизить расходы**
 - Законсервировать непродуктивные скважины
 - Ввести в эксплуатацию новые скважины с высоким дебитом
 - Работать с квалифицированными и эффективными сервисными компаниями
- **Повысить эффективность инвестиций**
 - Развивать перерабатывающие мощности и сбытовые сети в России
 - Покупать новые запасы нефти и газа по минимальным возможным ценам
 - Увеличить количество скважин с высоким дебитом
 - Продать непрофильные активы

26

Источник: Презентация «Лукойла», Финансовые результаты за 9 месяцев 2006 года (ОБПУ США), от 12 января 2006 г., www.lukoil.com

[стр. 31]

Перед компанией ТНК-ВР также стояли аналогичные с «Юкосом» стратегические задачи:



Источник: Презентация «ТНК-ВР»: Оптимизация интегрированной сбытовой цепи в ТНК-ВР, Коференция AspenWorld, 10-15 октября 2004г. www.tnk-bp.com

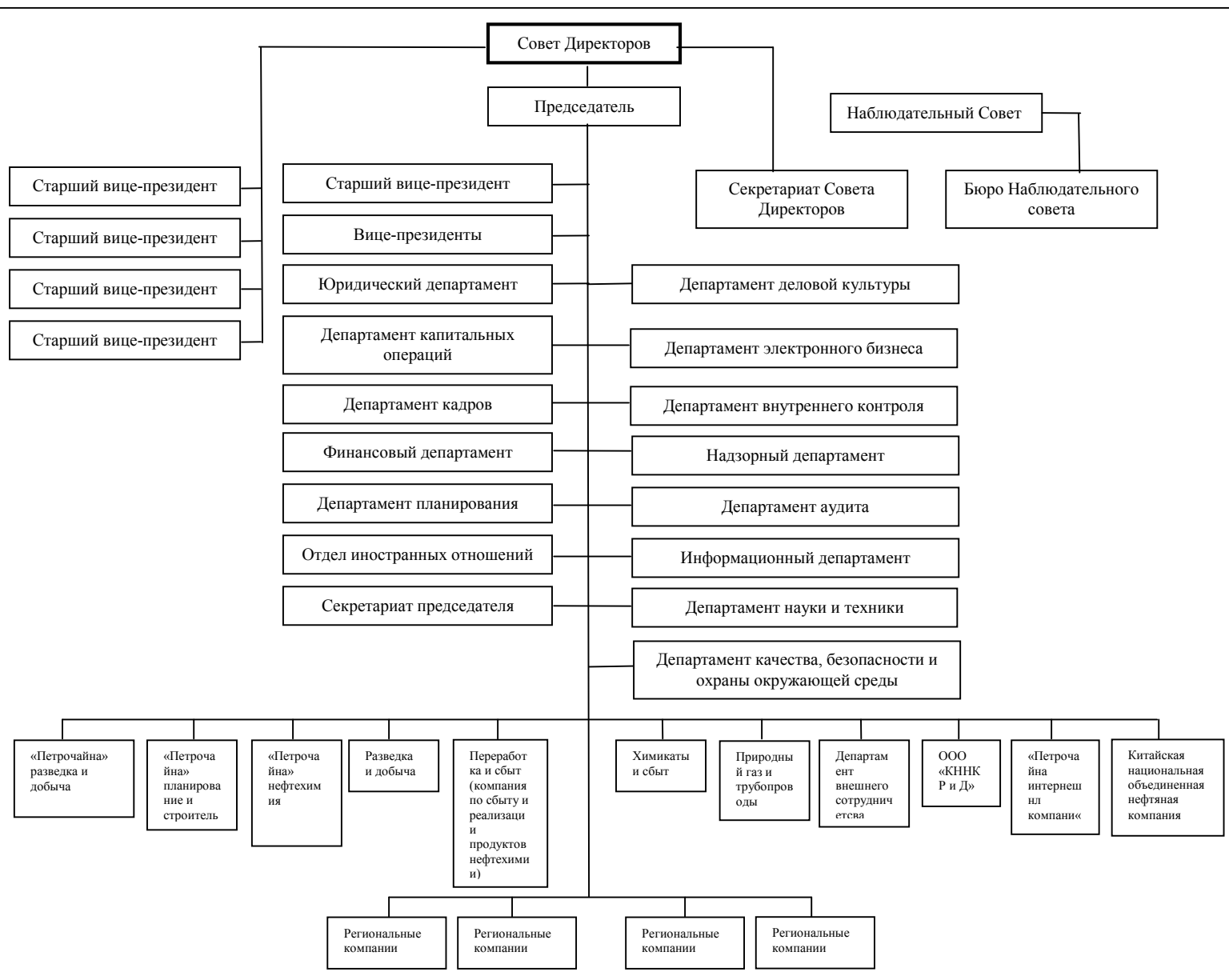
Очевидно, что компания ТНК-ВР осознавала, что без возможностей для экспорта сырой нефти российские нефтегазовые компании будут заперты на территории России со значительным излишком продукции, реализуемой по внутренним ценам, которые в 2002-2003 годах были крайне низкими, на уровне 5 долларов США за баррель, как показано на приведенной выше схеме. Бездействие компании в этой ситуации могло бы нанести большой ущерб акционерам, оказать негативное воздействие на ее доходы, производство, капитал, а также на все прочие значимые показатели деятельности.

Наконец, компания ТНК-ВР перечисляет общие службы, такие как: улучшенное управление, включая реструктуризацию, управленческие информационные системы, проект по трансформации бухгалтерского учета, укрепление внешнего аудита, внедрение новой политики и стандартов, а также управление рисками в масштабе предприятия. Внедрение таких общих служб – именно то, что «Юкос» сделал за несколько лет до этого.

[стр. 32]

По завершении организационных изменений «Юкос» стал похож на другие вертикально интегрированные нефтегазовые компании в разных странах мира. На приведенной ниже организационной схеме компании «PetroChina» показана организационная структура, практически идентичная структуре «Юкоса» и включающая централизованное корпоративное управление, общие службы, плюс региональные дочерние предприятия для целей разведки и переработки нефти и газа:

Оргструктура компании PetroChina



Источник: Корпоративная структура компании «PetroChina»: вебсайт: <http://www.petrochina.com.cn/english>

[стр. 33]



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА НК «ЮКОС»



Источник: Презентация «Юкоса», ОАО «Юганскнефтегаз», 2003 г.

Совет директоров «Юкоса» превратился из органа, состоящего исключительно из российских сотрудников компании, в орган, отражающий международный опыт и компетенцию в нефтегазовой отрасли. В Совет директоров «Юкоса» были избраны и возглавили его комитеты весьма уважаемые и опытные руководители нефтегазовой отрасли. Г-н Брюс Мизамор из компании «Marathon Oil», имеющий значительный опыт международной работы, был назначен на должность Финансового директора «Юкоса».⁹⁰ Г-н Стивен Тиди, много лет проработавший в компании «Сопосо», был назначен на должность главного операционного директора. Радж К. Гупта, долго работавший в «Phillips Petroleum», был избран в состав Совета директоров. Сара Кэри, юрист из международной юридической фирмы «Squire Sanders & Dempsey LLC», а также Жак Косьюшко, управляющий директор фирмы «Kajis», работавший ранее в банке «Credit Lyonnais» (Франция), также были избраны в Совет директоров с учетом их профильных знаний в сфере права и финансов международной нефтегазовой отрасли. В 1998 г. из компании «Schlumberger» на должность Финансового директора «Юкоса» пришел Мишель Сублен; с 2001 г. он был членом Совета директоров. На должность консультанта по вопросам корпоративного управления был принят Жан Жерен из компании «Elf Petroleum».⁹¹

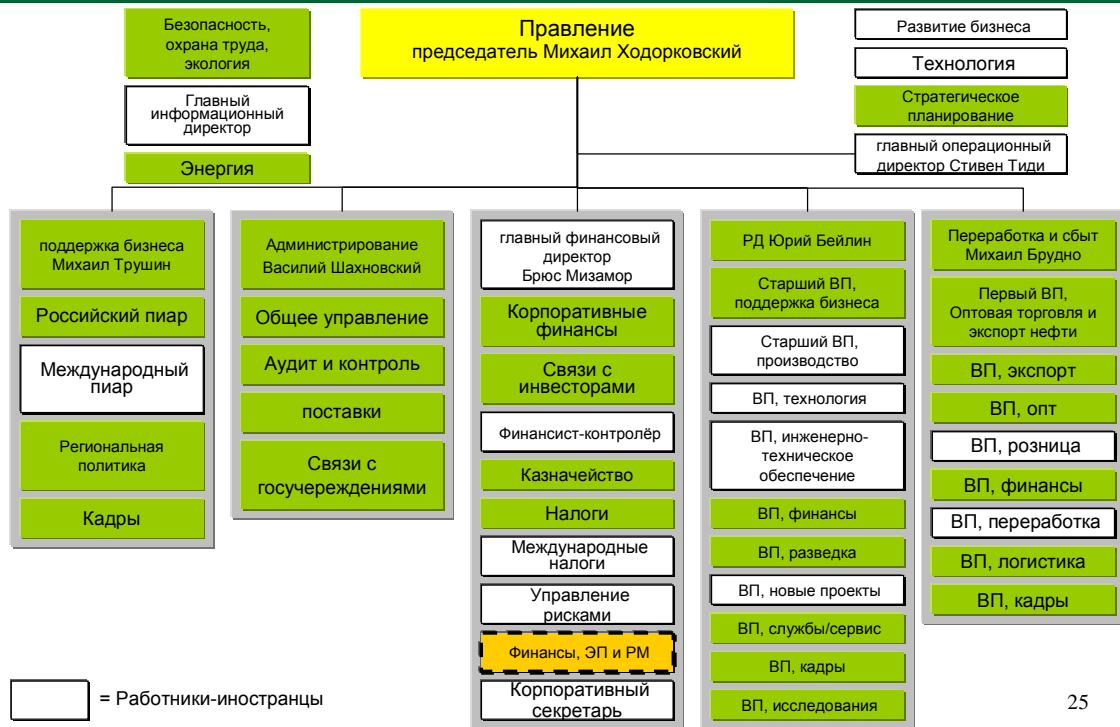
[стр. 34]

⁹⁰ Годовой отчет «Юкоса», 2002г.

⁹¹ «YukosSibneft: Greater Opportunities to Build Value» («ЮкосСибнефть»: дополнительные возможности для создания стоимости») (2 сентября 2003), сс. 24-26.



Коллектив российских и иностранных менеджеров



25

Источник: презентация «Юкоса» на конференции, организованной «Lehman Brothers», 2 сентября 2003 г., с. 25.

Все эти люди принесли с собой в «Юкос» опыт и знания по управлению нефтегазовыми компаниями, которые можно было использовать для совершенствования применяемых в России деловой практики и методов. Эти изменения отражали сознательное расширение знаний и опыта, доступных «Юкосу».

[стр. 35]

Руководство «Юкоса» заказало исследование у фирмы «McKinsey and Associates», одной из крупнейших и наиболее авторитетных фирм в мире по консультированию в сфере менеджмента, которая подготовила для «Юкоса» многочисленные рекомендации.⁹² «Юкос» также поручил «Cambridge Energy Research Associates» (CERA) из штата Массачусетс, известной международной консультативной фирме в сфере нефти и газа, консультировать руководство по принятию стратегических решений. CERA также начала анализ производственных показателей «Юкоса» в сравнении с аналогичными российскими компаниями, а также с крупными вертикально интегрированными производителями нефти и газа в мире. Для оказания «Юкосу» содействия в переводе его финансовой отчетности на общепринятые принципы бухгалтерского учета США (ОПБУ США) была привлечена компания «PriceWaterhouseCoopers» (PWC). «Юкос» также нанял PWC для оказания консультационных услуг, в том числе по вопросам корпоративной структуры, стратегии минимизации налогов, соблюдения требований законодательства и вопросам корпоративного управления. «Юкос» полагался на всех этих международных экспертов для того, чтобы позиционировать компанию таким образом, чтобы она могла привлечь международных инвесторов.⁹³

Консультанты пришли к выводу, что показатели «Юкоса» были ничуть не хуже, чем у любой другой российской нефтяной компании, а также на уровне или лучше, чем у большинства крупных интегрированных транснациональных нефтяных и газовых компаний. Сравнение проводилось с использованием многочисленных стандартных показателей. Одним из примеров достигнутого успеха является снижение себестоимости добычи барреля нефти с 4,95 доллара за баррель в 1997 г. до 2,34 доллара за баррель в 1999 г. – весьма существенное улучшение показателей «Юкоса».⁹⁴ Еще одним примером были инвестиции, сделанные «Юкосом» в НИОКР на уровне холдинговой компании. Результаты НИОКР приносили пользу всем нефтедобывающим дочерним компаниям «Юкоса», ничего при этом им не стоя.

4. Централизованное управление вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями

а. Централизованное управление разведкой и добычей в «Юкос-ЭП».

Руководство «Юкоса» начало реализацию плана, направленного на то, чтобы сделать операции «Юкоса» более эффективными. Цели были следующими: увеличить добычу, объем продаж сырой нефти на экспорт туда, где спрос и, следовательно, цены, были выше, повысить мощности НПЗ, модернизировать их с целью иметь возможность продавать более прибыльные продукты переработки, стать открытой, прозрачной компанией. Чтобы добиться этого, «Юкос» нанял управленческий персонал из других компаний и стран, в том числе специалистов по добыче из США, а также управленцев и технических работников.⁹⁵ (В частности, в 1998 году г-н Джо Мак, опытный руководитель в сфере нефтедобычи,

⁹² McKinsey Petroleum Gas and Power Models Overview, Yukos (McKinsey, «Обзор нефтяных, газовых и энергетических моделей, ЮКОС»), сентябрь 2002 г.

⁹³ В последующем PwC отозвала свои заключения в отношении финансовой отчетности, проверенной ей, более чем за шесть лет, под тем предлогом, что российские официальные органы довели до PwC некоторые сведения, которые заставили ее усомниться в достоверности информации, ранее предоставленной руководством «Юкоса». Факт отзыва является несущественным для целей настоящего заключения, поскольку он никак не отражается ни на анализе корпоративной структуры «Юкоса» и того, как она соотносится со структурой других международных вертикально-интегрированных нефтяных компаний, ни на рекомендациях, которые PwC предоставила в связи с разработкой этой структуры, ни на определении цены нефти на разных этапах ее продвижения через эту структуру по пути на экспортные рынки.

⁹⁴ «YukosSibneft: Greater Opportunities to Build Value» («ЮкосСибнефть»: дополнительные возможности для создания стоимости) (2 сентября 2003г.), сс. 24-26.

⁹⁵ Презентация «Юкоса», 3 сентября 2003, на конференции Lehman Brothers в Нью-Йорке.

[стр. 36]

был приглашен на должность старшего вице-президента по добыче. Его задачей стало повышение объемов добычи сырой нефти и снижение затрат).⁹⁶

Руководство компании «Юкос» предпринимало меры для того, чтобы остановить спад добычи нефти, особенно в отношении компании «Юганскнефтегаз», посредством:

- Передачи в июле 1997 года в пользу ОАО НК «Юкос» от «Юганскнефтегаза» 50% совместного предприятия, созданного в 1989 г. с канадской компанией «Canadian Fracmaster Offshore Ltd.» в целях использования технологии гидравлического разрыва для добычи трудноизвлекаемых запасов во всех нефтедобывающих подразделениях «Юкоса», и в большинстве случаев уровень добычи на скважинах повышался на 300-500%.⁹⁷
- Создания совместного предприятия с голландской компанией «Meshenterpriceoil» в целях разработки месторождений с ограниченными запасами, которые не могли рентабельно эксплуатироваться «Юганскнефтегазом», и эксплуатации таких месторождений в рамках СП «Манойл».⁹⁸ и
- Создания школы для сотрудников и менеджеров «Юганскнефтегаза» и «Юкоса» в целях обучения передовым западным методикам добычи сырой нефти из сложных пластов.⁹⁹

Компании «Юкос» также пришлось создать новые геологические карты на замену устаревшим и неточным данным, препятствующим оптимальной разработке и добыче нефти.¹⁰⁰ Компания «Юкос» создала собственные исследовательские центры в рамках производственных единиц в целях замены устаревших технологий и методов работы. «Юкос» начал внедрять передовые технологические и научные методы в целях замены нормативов, установленных еще советскими институтами.¹⁰¹

«Юкос» реализовал преимущества своих новых способов добычи и остановил падение добычи в «Юганскнефтегазе». «Юкос» создал собственное российское дочернее предприятие эксплуатационного обслуживания, использующее российское оборудование и материалы, вместо того, чтобы полагаться на услуги по гидроразрыву пласта, оказываемые западным партнером «Юкоса».¹⁰²

В 1998 году «Юкос» перевел все свои дочерние нефтедобывающие предприятия, а именно «Юганскнефтегаз», «Самаранефтегаз» и «Томскнефть», под управление одной организации - «Юкос-ЭП».¹⁰³ В результате этой реструктуризации, «Юкос» стал выглядеть и работать так же, как и другие крупные вертикально-интегрированные международные нефтегазовые компании. Это изменение было в русле консолидаций и рационализации, имевших место в 1990-х годах, как по всему миру, так и в Северной Америке.¹⁰⁴ Низкие мировые цены на нефть и газ привели в то время к тому,

[стр. 37]

⁹⁶ Там же.

⁹⁷ «A Review of YUKOS Performance» («Обзор результатов деятельности «Юкоса»»), Cambridge Energy Research Associates (28 сентября 2005), с.18.

⁹⁸ Там же.

⁹⁹ Там же.

¹⁰⁰ Там же, с. 19.

¹⁰¹ Там же.

¹⁰² Там же, с. 22-23.

¹⁰³ Годовой отчет «Юкоса» за 2000, с. 11.

¹⁰⁴ Там же.

что многие добывающие компании должны были либо погибнуть, либо объединиться ради выживания.¹⁰⁵ Например, в 1990-е годы ряд добывающих компаний, расположенных в Соединенных Штатах, включая «Mesa Petroleum», «Arco», «Plains Petroleum», «Snyder Oil and Gas», а также «Tom Brown Inc.», исчезли, будучи консолидированными в состав других компаний. В начале нынешнего столетия исчезли даже фирмы, выжившие в условиях крайне низкой конъюнктуры цен на нефть, такие как «Unocal», «Mitchell Energy», «Kerr McGee», по мере того, как компании с трудом пытались снизить операционные затраты и повышать добычу. Аналогичным образом, очень крупные компании объединились, сформировав еще более крупные. В их числе: «Copoco» и «Phillips», «Chevron» и «Техасо», а также «Еххон» и «Mobil». Это было сделано с целью увеличения эффективности и снижения операционных затрат.

«Юкос» внес эти изменения в управление своей разведкой и добычей с ведома и одобрения российского правительства. В 1997 году «Юкос» подал в Антимонопольный комитет заявку на передачу управленческих полномочий от отдельных добывающих дочерних предприятий в «Юкос-ЭП», и в 1998 такое разрешение было предоставлено.

Таким образом, в результате реструктуризации, «Юкос» превратился из управляемой по географическому принципу компании с большим числом предприятий в сегментированную компанию, в состав которой вошли «Юкос-ЭП», «Юкос-РМ», управлявшие текущей производственной деятельностью двух основных сегментов, и «Юкос-Москва», управленческая группа, ответственная за выработку стратегии, финансы, управление общими службами и бухгалтерские функции. Благодаря этим переменам «Юкос» получил экономическое преимущество в плане логистики, поскольку каждая компания могла больше не содержать дублирующий персонал и не дублировать расходы. Расходы производились лишь однажды, а экономия на масштабах производства и устранение дублирующих функций привели к существенному снижению операционных расходов. Фактически, стратегия «Юкоса» по консолидации операций и использованию общих служб была также реализована «Лукойлом» и ТНК-ВР.¹⁰⁶

В состав «Юкос-ЭП» вошли в конечном счете примерно 22 подразделения со следующими функциями: управление нефтепромысловых услуг, отдел по разработке месторождений, сектор по управлению исследовательско-проектной деятельностью, управление геологии и подготовки месторождений к разработке, дирекция экологической безопасности, дирекция подготовки и утилизации газа, дирекция промышленной безопасности и охраны труда, дирекция эксплуатации трубопроводов, дирекция по Приобскому месторождению, дирекция по Западно-Балыкскому месторождению, ЦДУ, отдел технологии добычи и эксплуатации месторождений, дирекция по развитию газового бизнеса, управление МТО, дирекция скважинных технологий и супервайзинга, дирекция по ВСНК, управление капитальных вложений (включающее отдел текущего планирования и бюджетирования, дирекцию технологий обустройства месторождений, отдел ПСД), дирекция новых проектов (включающая дирекцию зарубежных проектов и дирекцию новых проектов в России), финансово-экологическое управление, отдел кадровой политики, сервисные службы, отдел безопасности.

«Юкос» установил экономическую дисциплину в отношении капитальных, операционных и эксплуатационных расходов с тем, чтобы не бурить новые ненужные скважины, а ремонтировать существующие скважины, одновременно останавливая и полностью ликвидируя неэффективные.¹⁰⁷ Результатом стало увеличение удельной добычи нефти (на скважину), а также

¹⁰⁵ «Industry Surveys; Oil & Gas: Production and Marketing» («Отраслевые обзоры; нефть и газ: добыча и сбыт»), сс. 9-11.

¹⁰⁶ Меморандум ТНК-ВР о корпоративной реструктуризации (14 января 2005 г.); Презентация «Лукойла» (март 2005 г.)

¹⁰⁷ «A Review of YUKOS Performance» («Обзор результатов деятельности «Юкоса»»), Cambridge Energy Research Associates (28 сентября 2005), с. 36.

[стр. 38]

рост валовой добычи, снижение операционных затрат, капитальных затрат на бурение, уменьшение количества эксплуатируемых скважин на фоне повышения удельной добычи на скважину.¹⁰⁸ Добыча увеличилась с 6,5 тонн на скважину в день в 1993 году до 10,2 тонн на скважину в день в 1998 году и затем до 15,9 тонн на скважину в день в 2002 году.¹⁰⁹ Общее число эксплуатируемых скважин несколько снизилось, а количество бездействующих скважин составляло около 35% суммарного числа скважин.¹¹⁰ Дорогие, не дающие высоких результатов скважины закрывались, поскольку их эксплуатация была убыточна. С использованием последних достижений компьютерной техники и программного обеспечения с целью определения структуры добычи для каждого месторождения оптимизировалась производственная деятельность на месторождениях.

В 1997-1999 гг. компания «Юкос» начала использовать новые методики, например трехмерное сейсмическое моделирование, и создала альянс с компанией «Schlumberger» для обновления технологий и методов эксплуатации нефтеносных активов.¹¹¹ В результате всех коллективных действий руководства «Юкос», эксплуатационные показатели компании резко пошли вверх.¹¹² Коммерческая целесообразность стала важным критерием при бурении новых скважин, заменив стратегию бурения скважин в многочисленных точках независимо от потребности или рентабельности скважин.¹¹³ Бурение скважин было рационализировано и централизовано. Компания «Юкос» использовала технологии мирового уровня, такие, как горизонтальное бурение и гидравлический разрыв [прим. перев.: пласта], в качестве стандартных производственных процедур.¹¹⁴

Компания «Юкос-ЭП» заключила договоры на продажу нефти, на основании которых нефтедобывающим компаниям выплачивалась цена, превышавшая себестоимость добычи и сбыта нефти, а все объемы добычи выбирались на длительные периоды времени. Благодаря такой схеме компания «Юкос-ЭП» смогла обеспечить достаточное количество денежных средств для поддержания добычи, переложив риск падения рыночных цен на предприятия переработки и сбыта. На внутреннем российском рынке отсутствовал достаточный спрос для продажи всей нефти, добываемой внутри страны, при этом существовали инфраструктурные ограничения мощностей для экспорта по нефтепроводам и через морские порты. В результате, внутренние цены на нефть в России были крайне низкими.

Например, в декабре 1998 года спотовая цена за баррель российской нефти «Юралс» с поставкой в порты Средиземноморья составляла 8,73 доллара.¹¹⁵ Стоимость перевозки барреля нефти из районов добычи «Юганскнефтегаза» в Средиземноморье составила бы примерно 4,95 доллара за баррель.¹¹⁶ Добываемая нефть облагалась бы налогом по ставке 1,93 доллара за баррель, а себестоимость добычи составляла 1,40 доллара за баррель, оставляя на устье скважины 0,45 доллара, что привело бы к убыткам добывающей компании. Либо можно было прекратить добычу ввиду низких цен, недостатка денежных средств и избыточного предложения нефти на внутреннем рынке. «Юкос» принял решение продолжать добычу, чтобы не повредить и не потерять скважины, а также не понести капитальных затрат на прекращение добычи и последующее возобновление эксплуатации месторождений.

[стр. 39]

¹⁰⁸ Там же, сс. 36-38.

¹⁰⁹ Там же.

¹¹⁰ Там же.

¹¹¹ Там же, сс. 29-30.

¹¹² Там же.

¹¹³ Там же, с. 31.

¹¹⁴ Там же, с. 29-30.

¹¹⁵ Управление по энергетической информации при Министерстве энергетики США, Ежедневная спотовая цена российской нефти марки «Urals» FOB порты Средиземноморья (в долларах за баррель), 4 декабря 1998г, информация на сайте at www.tonto.eia.doe.gov/dnav/pet/hist/wepcuralsw.htm

¹¹⁶ Доклад компании «Ренессанс Капитал», страница 7.

Финансовая информация, раскрытая «Юкосом» с 2000 по 2003 гг., включала документы, представленные в Комиссию США по ценным бумагам и биржам и в Федеральную комиссию по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) РФ и предназначенные для раскрытия всей информации по компании за 1997-2003 гг.¹¹⁷ В документы были включены данные по общим доходам, общим расходам, объемам добычи нефти, чистой прибыли, уплаченным налогам, такие статистические данные как число сотрудников, количество активных скважин и другие хорошо известные параметры и показатели результатов деятельности.

Результаты «Юкоса» в сфере разведки и добычи за шестилетний период

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Общее кол-во работников	88769	80068	71327	67627	63748	58839
Добыча нефти в млн. баррелей	258,4	325,58	324,85	361,35	424,86	507,35
Затраты на поисково-разведочные работы из расчета на баррель	н/с	0,71	0,73	0,28	0,58	0,11
Себестоимость добычи нефти из расчета на баррель	3,89	1,50	0,94	1,36	1,65	1,73
Кол-во скважин	19962	19383	18860	18882	18722	18665
Кол-во добывающих скважин	12191	12039	11878	12235	12551	12065
Кол-во бездействующих скважин	7771	7344	6982	6647	6171	6,600
Дебит на скважину в баррелях в сутки	58,4	74,5	75,2	81	92,7	116,1

Источник: годовые отчеты «Юкоса» за 1997-2002

Статистика показывает, что результаты деятельности сегмента разведки и добычи улучшились в результате проведенных руководством изменений. Экономические результаты в виде сокращения объема затрат на добычу, усовершенствования производственных технологий, а также улучшения сбытовых возможностей и договорных условий были достигнуты в результате централизованного управления добывающими предприятиями компаниями «Юкос-ЭП» и «Юкос-Москва».

Данные по добыче по «Юганскнефтегазу», «Томскнефти» и «Самаранефтегазу» показывают, что объемы, которые, согласно расчетам Следственного Комитета, присвоены «Юкосом», превышают фактическую добычу нефти за тот же период времени:

Все цифры приведены в миллионах метрических тонн:

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Всего
Нефть, добытая ЮНГ, СНГ и ТН*	44,43	43,9	49,11	57,37	68,38	78,04	341,2

[стр. 40]

Нефть, якобы присвоенная у компаний ЮНГ, СНГ и ТН (в соответствии с предъявленными обвинениями)	32,97	62,83	51,39	55,44	67,82	79,5	349,9
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------	--------------

¹¹⁷ Раскрытие финансовой информации «Юкосом» (2000-2003гг.).

Разница между количеством нефти, добытым ЮНГ, СНГ и ТН, и якобы присвоенным количеством нефти	11,46	(18,93)	(2,28)	1,93	0,56	(1,46)	(8,7)
---	-------	---------	--------	------	------	--------	-------

* Источники: Постановление о привлечении в качестве обвиняемого Ходорковского М.Б. от 29 июня 2008г.; Постановление о привлечении в качестве обвиняемого Лебедева П.Л. от 29 июня 2008г.; Ежеквартальные бухгалтерские отчеты «Юганскнефтегаза», «Самаранефтегаза» и «Томскнефти» 1999-2004гг.

в. Централизованное управление переработкой и сбытом в «Юкос-РМ».

Аналогичным образом, «Юкос» провел централизацию управления в сегменте переработки и сбыта, управляемого через «Юкос-РМ», где были сосредоточены все службы, необходимые для нефтеперерабатывающих заводов и для дистрибуции нефтепродуктов. Здесь было примерно 24 функциональных подразделения, в том числе: отдел экспорта нефти, отдел торговли газом и газовым конденсатом, отдел транспортной инфраструктуры, сектор работы с АК «Транснефть», дирекция по экспорту нефтепродуктов и бункеровке, управление таможенного контроля, дирекция по торговле авиатопливом; дирекция по управлению розничной сетью, отдел сопутствующих товаров, дирекция по строительству, дирекция по межрегиональной логистике, отдел логистики нефтепродуктового транспорта, дирекция нефтебазового хозяйства, дирекция по производству и торговле маслами и присадками, дирекция по газопереработке и технологиям нефтехимии, дирекция по торговле продуктами нефтехимии, дирекция по закупкам и МТО, дирекция по управлению персоналом, дирекция экологической безопасности.

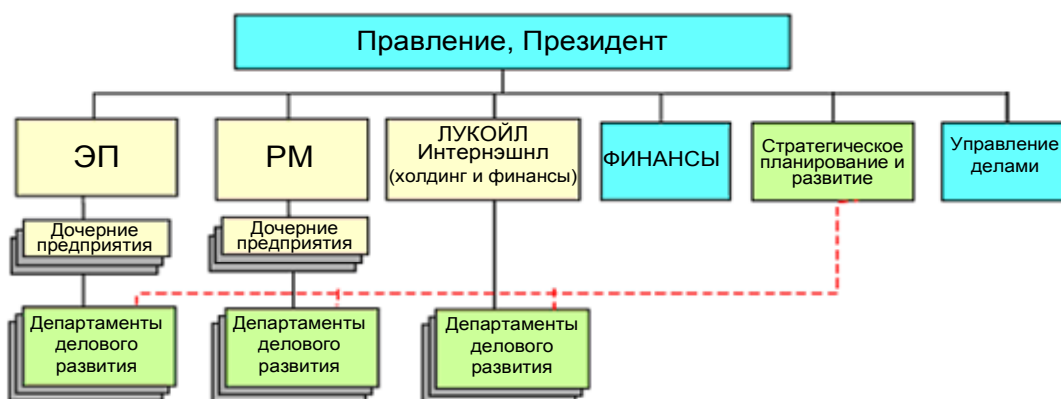
с. Централизованное управление вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями на примере сопоставимых компаний.

Другие российские нефтегазовые компании также использовали идентичную управленческую структуру централизации нефтегазодобывающих активов и централизации активов в сфере переработки и сбыта. Документы, опубликованные и предоставленные в открытый доступ некоторыми из этих компаний, четко показывают, что они делали то же самое, что делал «Юкос», и пытались повысить эффективность своей организационной структуры за счет сокращения числа дочерних предприятий. Как и «Юкос», они централизовали услуги и затем предоставляли их своим дочерним компаниям. Например, см. ниже структуру «Лукойла»:

[стр. 41]



Повышение уровня комфорта для инвесторов



- Листинг в Лондоне и Нью-Йорке
- Последовательная дивидендная политика
- Улучшение отношений с инвесторами
- Приведение управленческих систем в соответствие с международными стандартами
- Повышение прозрачности
- Внедрение Кодекса корпоративного управления
- Введение независимых директоров

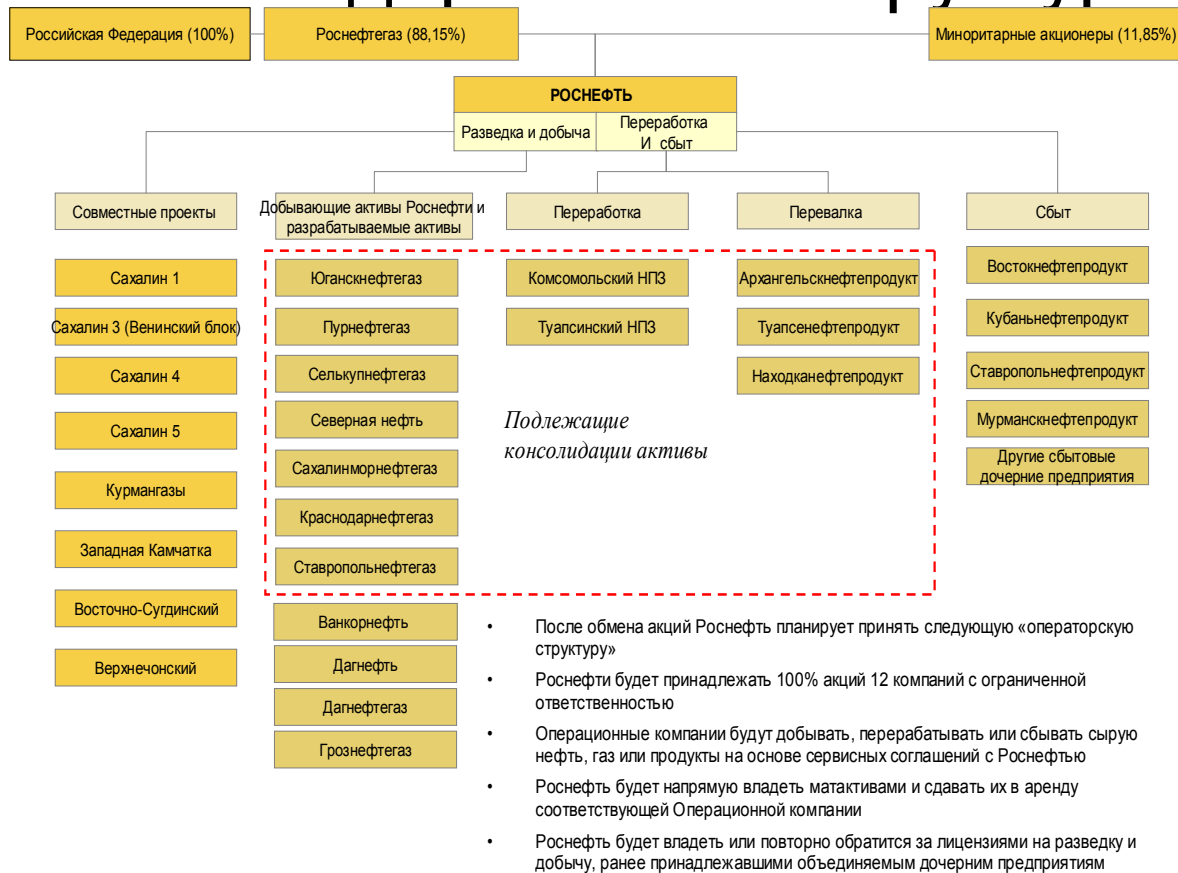
33

Источник: «Lukoil: Efficient Growth» («Лукойл: эффективный рост»), Конференция «Russia and Growth» («Россия и рост»), 24 июня 2002 г., www.lukoil.com.

Аналогичным образом «Роснефть» в своих документах в связи с первичным публичным размещением акций сообщает о том, что она находилась в процессе принятия консолидированной структуры, в рамках которой разведка и добыча выведены в «операторскую структуру», включающую 12 дочерних компаний. В результате такой реструктуризации операционные активы по разведке и добыче являются прямой собственностью «Роснефти» и предоставляются в долгосрочную аренду соответствующей операционной компании. Такая структура является одним из вариантов внедрения общих служб и экономической эффективности в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях. О создании такой организационной структуры «Роснефть» объявила уже после начала атаки на «Юкос».

[стр. 42]

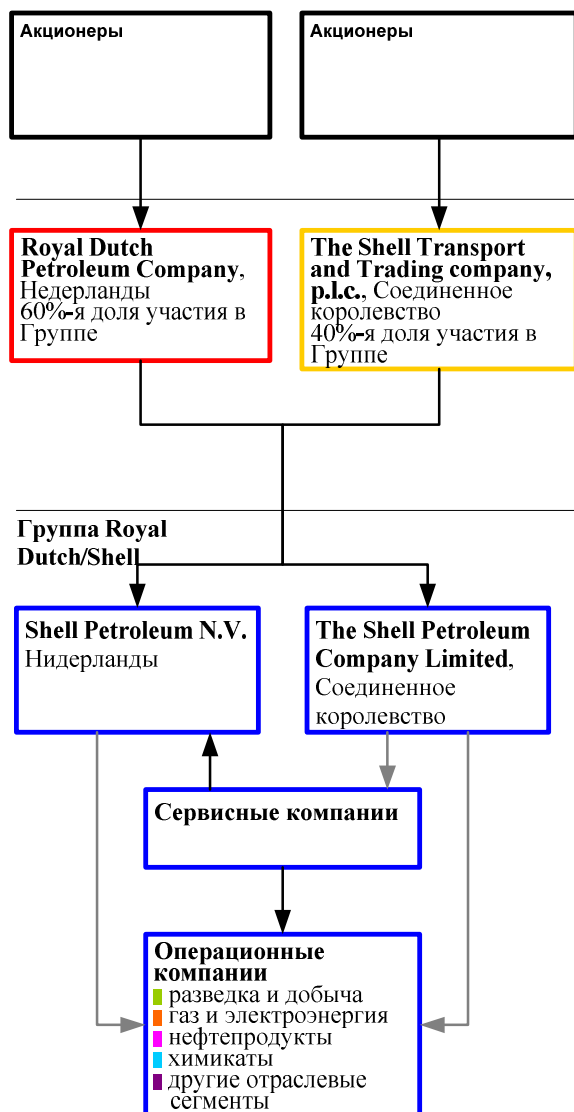
Консолидированная структура



Источник: слайды из презентации «Роснефти» в процессе первоначального публичного размещения акций от 24 июня 2006 г.

Наконец, российские компании были не единственными, кто использовал подобную организацию и структуру. Например, в показанной ниже организационной структуре «Shell Oil» логичным образом использованы преимущества общих служб и факторов эффективности для вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. «Shell Oil» и другие вертикально интегрированные нефтегазовые компании, включая «Юкос», были структурированы идентично в силу одних и тех же причин.

Структура Royal Dutch/Shell Group



Акционеры

акционеры владеют акциями либо Royal Dutch Petroleum Company (Royal Dutch), либо The Shell Transport and Trading company, p.l.c. (Shell Transport). Акции одной или обеих компаний зарегистрированы и торгуются на фондовых биржах восьми европейских стран (Австрия, Бельгия, Франция, Германия, Люксембург, Нидерланды, Швейцария, Соединенное королевство) и в США.

Материнские компании

В качестве материнских компаний Royal Dutch и Shell Transport не принимают непосредственного участия в операционной деятельности. Они представляют собой публичные компании, базирующиеся, соответственно, в Нидерландах и в Соединенном королевстве. Материнским компаниям принадлежат акции Холдинговых Компаний Группы, но они не входят в группу компаний Royal Dutch/Shell. Они назначают директоров в Совет директоров Холдинговых Компаний Группы, откуда они получают доход в виде дивидендов. Материнские компании получают преимущественную часть дохода таким образом.

Группа компаний Royal Dutch/Shell – многочисленные компании, в которых Royal Dutch и Shell Transport принадлежат инвестиции, в совокупности называются Группа компаний Royal Dutch/Shell.

Холдинговые компании группы

Shell Petroleum N.V. и The Shell Petroleum Company Limited между собой держат, напрямую или косвенно, все доли участия в сервисных и операционных компаниях

Сервисные компании

Основная деятельность сервисных компаний это предоставлять рекомендации и обслуживание другим компаниям Shell

Операционные компании – руководство каждой из Операционных компаний отвечает за результаты хозяйственной деятельности и долгосрочную жизнеспособность своей компании, но может опираться на опыт Сервисных компаний и, через них, на опыт других Операционных компаний.

Источник: Годовой отчет «Shell Oil» за 2003 г., с. 6.

5. Использование «Юкосом» российских трейдинговых компаний

В 1997 году «Юкос» с целью снизить налоги воспользовался положениями российского законодательства и правилами, создававшими возможности для минимизации налогов в определенных районах в России, в т.н. ЗАТО¹¹⁸. Первоначально они были созданы российским правительством, чтобы предоставить налоговые льготы в таких зонах организациям, готовым инвестировать в ранее закрытые юрисдикции.¹¹⁹

[стр. 44]

Основным намерением было создание стимулов для развития новых предприятий в данных зонах.¹²⁰ ЗАТО регулировались федеральным законодательством и имели право предоставлять налоговые льготы в размере 75-99% от подлежащих уплате налогов.¹²¹ Взамен компании

¹¹⁸ Владимир Самойленко. «Government Policies in Regard to Internal Tax Havens in Russia» («Государственная политика в отношении специальных экономических зон в России»). «Международный центр по налогам и инвестициям» (декабрь 2003), с. 4.

¹¹⁹ Там же.

¹²⁰ Там же.

¹²¹ Там же, с. 7.

должны были перечислять 10-20% полученных сбережений в фонды, принадлежащие ЗАТО.¹²² Со временем эти законы и положения изменились.

Российские компании, включая как «Юкос», так и другие нефтегазовые компании, создавали подконтрольные им компании, чтобы воспользоваться такими зонами льготного налогообложения.¹²³ «Лукойл» создал компании в Челябинской области, Елабуге и на Байконуре; «Сибнефть» - в Челябинской области. Трейдинговые компании, созданные, чтобы воспользоваться зонами льготного налогообложения, не требовали многочисленного персонала, оборудования и активов, а обладали минимальными ресурсами для соблюдения нормативных требований, дававших право на получение налоговых льгот. С течением времени способность российских компаний использовать находящиеся внутри страны зоны льготного налогообложения для снижения налогов была ограничена, а впоследствии и ликвидирована.¹²⁴

В 1999 году законодатели России внесли в Закон о ЗАТО поправки, значительно ограничившие права административных органов ЗАТО на предоставление налоговых льгот. Чтобы получить право на налоговые льготы, законом о ЗАТО теперь требовалось, чтобы зарегистрированные в пределах ЗАТО компании имели в пределах ЗАТО не менее 90% своих основных средств и 70% операционной деятельности; не менее 70% сотрудников в штате таких юридических лиц должны были постоянно проживать в ЗАТО; и не менее 70% от совокупного фонда оплаты труда должно было выплачиваться сотрудникам, постоянно проживающим в ЗАТО. Однако крупные компании, стоявшие за зарегистрированными в ЗАТО юридическими лицами, нашли путь выполнить эти требования за счет лизинговых схем и приема на работу местных сотрудников, которым они доверяли. В то время как «Юкос» вел торговые операции с юридическими лицами в Свердловской области, «Сибнефть» использовала юридическое лицо, зарегистрированное в ЗАТО в Челябинской области, а «Лукойл» - в ЗАТО в Челябинской области, Елабуге и на Байконуре.¹²⁵ Необходимо отметить, что российские нефтегазовые компании использовали также и зарубежные дочерние и зависимые компании в целях налоговой оптимизации.

Еще одна причина использования «Юкосом» внутренних трейдинговых компаний заключалась в недостаточном выделении трубопроводных мощностей для транспортировки всей добываемой им нефти. Посредством пошлин и экспортных тарифов для добывающих компаний устанавливались квоты на объемы экспорта по трубопроводам. Трейдинговые компании могли улучшить эту ситуацию с добычей, закупая дополнительные объемы нефти, добытой внутри страны, и продавая ее на экспорт. Они могли пользоваться другими способами транспортировки для вывоза нефти из России. Эти расходы оплачивались продавцом/трейдером, так что добывающие компании не несли такие расходы. Варианты транспортировки без использования трубопровода влекли повышенные затраты в расчете на баррель, что снижало уровень получаемой прибыли в расчете на баррель нефти. Это то, что делал «Юкос» для отгрузки увеличивающихся объемов добываемой им нефти.

¹²² Там же.

¹²³ Там же.

¹²⁴ Там же .

¹²⁵ Там же, с. 15-18.

[стр. 45]

Наконец, «Юкос» торговал через эти компании вместо того, чтобы оставить самостоятельное выполнение этих функций добывающим компаниям. Таким образом, были реализованы преимущества централизованных служб. Например, «Юкос» использовал зарегистрированные в Мордовии компании «Фаргойл» и «Ю-Мордовия», а также зарегистрированные в Эвенкии «Ратибор» и «Эвойл». Кроме того, добывающие компании переложили свои ценовые и продуктовые риски на внутренние трейдинговые компании, которые могли выбирать, платить ли им толлинговые сборы за переработку сырой нефти в другие виды продукции, либо оплачивать расходы на логистику, включая расходы на транспортировку, связанные с продажей и экспортом сырой нефти.

Тот факт, что «Юкос» использовал эти зоны льготного налогообложения для минимизации налогов, означал, что его руководством было принято разумное коммерческое решение. Компании не желают платить налоги сверх необходимых сумм. Другие российские нефтегазовые компании тоже использовали эти зоны льготного налогообложения тем же самым образом. При этом в нарушениях обвинили «Юкос». Однако, как отметил 5 февраля 2008 года бывший премьер-министр России Касьянов в интервью французскому телевидению:

«В то время в нашем законодательстве были, как мы их называем, налоговые лазейки. Наше правительство убедило парламент отказаться от них, однако сделать это удалось только в декабре 2003 года.

Таким образом, официально действия «Юкоса» были законны. Эти лазейки действительно существовали. «Юкос» вел себя так же, как и все российские компании, я подчеркиваю, все прочие компании, будь то газовые, нефтяные или иные. Они попросту воспользовались этими лазейками».

В предъявленных обвинениях российские власти называют эти внутренние трейдинговые компании «фиктивными», поскольку они имели номинальных сотрудников и руководителей и передавали свои функции посредством практики аутсорсинга связанным с «Юкосом» организациям. Это – еще один пример заявления российского правительства о том, что подобные действия якобы неизбежно сопряжены с проблемами. Напротив, такая практика принята в международном деловом сообществе. Например, чтобы получить право проводить определенные деловые операции и предоставлять определенные услуги в Канаде, одной из компаний, где мне довелось работать, требовалось, чтобы один из сотрудников проживал в г. Калгари (Канада).

Аналогичным образом, по моему личному опыту, для компаний с вертикальной корпоративной структурой типично иметь общих сотрудников, общее руководство или сотрудников в Советах директоров дочерних предприятий. В частности, я лично входил в состав Совета директоров многочисленных дочерних предприятий «KN Energy» в свою бытность одним из руководителей последней. Руководители и сотрудники могут предоставлять услуги многим предприятиям, включая так называемые компании-«ракушки» или организации ограниченного целевого назначения, учрежденные по разным причинам, включая формальное соблюдение законов либо перераспределение и минимизацию рисков.

Судя по всему, использование компаний-«ракушек» не является в России чем-то необычным. Например, одна из таких компаний – «БайкалФинансГруп» – была использована для участия в аукционе по принудительной продаже «Юганскнефтегаза» в декабре 2004 года. «БайкалФинансГруп» была компанией-«ракушкой», созданной незадолго до аукциона, причем она не имела ни активов, ни офиса, ни предшествующей истории работы в бизнесе. По

[стр. 46]

адресу, указанному в ее учредительных документах, в городе Тверь находилась рюмочная. В феврале 2005 года на пресс-конференции в Испании российский президент Путин пояснил, что «БайкалФинансГруп» была компанией-«ракушкой», использованной как механизм для покупки «Юганскнефтегаза» на аукционе в декабре 2004 года, чтобы снизить юридические

риски для «Роснефти» – нового собственника этой нефтяной компании. Президент Владимир Путин заявил испанской прессе:

«По поводу «БайкалФинансГруп» все очень просто. Вопрос решался не в административной плоскости, не в плоскости репрессивной, а в правовой. И будущие собственники должны были подумать о том, как они будут работать; как, возможно, будут в судах отвечать на иски, которые могут быть им предъявлены. И когда «БайкалФинанс Груп» купила соответствующий пакет, она стала собственником. Все, что происходило дальше, происходило на вторичном рынке. Таким образом, претензии к тем, кто потом приобрел эту собственность, практически свелись к нулю.» (РИА «Новости», Putin speaks on key Yukos asset purchase in late 2004; 7 февраля 2006).

Поэтому обвинение проявляет непоследовательность, рассматривая использование компаний-«ракушек» «Юкосом» как доказательство преступной деятельности, тогда как президент страны признает такую практику и, по всей видимости, одобряет ее как адекватную.

6. Использование «Юкосом» зарубежных трейдинговых и дочерних компаний.

«Юкосу» были присущи все рассмотренные выше характеристики вертикально интегрированной нефтегазовой компании, включая наличие дочерних компаний, занимающихся разведкой и добычей, добывающих и перерабатывающих активов, трейдинговых компаний, расположенных в стратегических точках на территории страны и по всему миру, большие потребности в капитале, централизованное управление, общие для всех дочерних компаний корпоративные службы, целевые показатели по доходам, которые должны обеспечивать окупаемость затрат и финансирование развития, стратегии максимизации доходов и минимизации расходов и налогов. Кроме того, «Юкос» представлял собой очень большую организацию. «Юкос» имел такую же структуру и действовал точно так же, как и другие российские вертикально интегрированные нефтегазовые компании – «Лукойл», «Роснефть» и ТНК-ВР. Его действия также были аналогичны действиям других крупных вертикально интегрированных международных нефтегазовых компаний, таких как «Shell», «ExxonMobil», «Chevron» и «Conoco Phillips». У него были хорошие показатели, если сравнить их с показателями аналогичных российских компаний.

а. Вертикально интегрированные дочерние компании

Крупные вертикально интегрированные международные нефтегазовые компании имеют множество дочерних и аффилированных компаний, и «Юкос» не был исключением. Например, в 2006 г. у компании «Shell Oil» насчитывалось свыше 1200 таких организаций по всему миру; целью таких юридических лиц было владение активами, накопление средств или минимизация налоговых выплат.¹²⁶ Три из них – это организации, предоставляющие общие услуги; они расположены по всему миру и позволяют повысить эффективность, консолидировать персонал и снизить операционные затраты. В 2006 г. «Chevron» указал 48 иностранных структур, включая компании, расположенные на Бермудах, Багамах и в Нидерландах, а также 34 американские дочерние предприятия, расположенные

[стр. 47]

в регионах, предоставляющих налоговые льготы и возможности для финансирования торговых операций.¹²⁷ «ConocoPhillips» указывает 176 американских структур и 373 иностранные.¹²⁸ Ряд данных компаний поддерживает осуществление определенных услуг для всей корпорации, например, казначейские, финансовые и трейдинговые функции. В недавно поданном Отчете компании «ExxonMobil» по форме 10-K указано 116 зарубежных структур и 43

¹²⁶ Отчетность «Shell Oil» по Форме 10-K (31 декабря 2006).

¹²⁷ Отчетность «Chevron» по Форме 10-K (31 декабря 2006).

¹²⁸ Отчетность «ConocoPhillips» по Форме 10-K (31 декабря 2006).

американские.¹²⁹ У компании «ВНР Billiton», одной из крупнейших в мире компаний по добыче полезных ископаемых, имеется 35 структур в государстве регистрации, включая компанию, оказывающую административные услуги в Австралии, и 33 иностранные структуры, которые владеют активами и осуществляют трейдинговые и финансовые функции.¹³⁰

В приведенной ниже таблице показаны структуры вертикально интегрированных компаний, расположенные по всему миру, в том числе, в местах, где не ведется добыча нефти и газа, исходя из рассмотренных ранее соображений:

Зарубежные дочерние компании									
Компания	Бермуды	Каймановы острова	Швейцария	Багамы	Кипр	Либерия	Виргинские о-ва	Сингапур	Нидерланды
Chevron	x			X		X		X	
Shell	x		x					X	X
ConocoPhillips	x	x	x	X		X	X	X	X
Exxon Mobil	x	x	x	X				X	X
Total									X
BP			X						X
ВНР			X					x	
Statoil					X				
«Роснефть»		x		x			X		X
«Лукойл»		X	x		X				X
«Юкос»			X		X		X		X

Источники: Годовые отчеты и иная финансовая отчетность компаний и публичная информация для инвесторов.

[стр. 48]

BP имеет 13 структур в Великобритании и 33 структуры в других странах. Эти компании занимаются финансами и торговлей. Холдинговые компании, организованные в рамках ТНК-ВР, зарегистрированы не в Российской Федерации, а на Британских Виргинских островах. До реструктуризации компания «ТНК-ВР Ltd.» была зарегистрирована на Британских Виргинских островах и являлась владельцем компании «ТНК-ВР International», которая, в свою очередь, владела компанией «Novy Investments Limited», зарегистрированной на Кипре и владеющей российским холдингом - ОАО «ТНК-ВР Холдинг», которому принадлежали все находившиеся в России добывающие и перерабатывающие активы. (см. график ТНК-ВР ниже)

Другие российские вертикально интегрированные нефтяные и газовые компании также включали большое количество юридических лиц. Среди них - «Лукойл», на сайте которого по состоянию на июль 2007 года указано более 295 дочерних компаний.¹³¹ Это было **после** того, как они упростили и консолидировали свои операции за предыдущие пять лет. У «Лукойла» в настоящее время имеется 26 региональных трейдинговых компаний. 6 июня 2007 г. «Лукойл» объявил о вводе в эксплуатацию глобальной системы управления денежными средствами, предназначенной для контролирования средств и соответствующей передовым международным стандартам. Аналогичные действия, предпринятые «Юкосом», жестко критикуются следователями. Как показано ниже, у «Лукойла» было множество компаний, расположенных в России и по всему миру:

¹²⁹ Отчетность «ExxonMobil» по Форме 10-K (31 декабря 2006).

¹³⁰ Отчетность «ВНР Billiton» по Форме 10-K (31 декабря 2006).

¹³¹ Вебсайт «Лукойл» (www.lukoil.com).

4	СПРАВОЧНИК АНАЛИТИКА	ЛУКОЙЛ В МИРЕ
---	----------------------	---------------

Структура Компании (2003)

	Добыча нефти и газа	Переработка нефти и газа	Сбыт нефтепродуктов
Р О С С И Я	Тимано-Печора	Нижегороднефтеоргсинтез	Нижеволжскнефтепродукт
	ЛУКОЙЛ-Коми	Пермнефтеоргсинтез	Пермнефтепродукт
	Архангельскгеолдобыча	Волгограднефтепереработка	Челябнефтепродукт
	Урал	Ухтанефтепереработка	Севернефтепродукт
	ЛУКОЙЛ-Пермнефть	Локовский ГПЗ	Центрнефтепродукт
	ЛУКОЙЛ-Пермь	Усинский ГПЗ	Вологданефтепродукт
	Западная Сибирь	Коробковский ГПЗ	Северо-Западнефтепродукт
	ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь	Пермнефтегазпереработка	Югнефтепродукт
	Поволжье	Ставролен	Уралнефтепродукт
	Нижеволжскнефть	Саратоворгсинтез	
	Прочие		
	РИТЭК		
	Калининградморнефть		
З А Р У Б Е Ж Ь Е	Казахстан	Болгария	ЛИТАСКО
	Карачаганак*	ЛУКОЙЛ-Нефтохим Бургас	ЛУКОЙЛ-США
	Кумколь*		ЛУКОЙЛ-Болгария
	Тенгиз		ЛУКОЙЛ-Балтия
	Египет		ЛУКОЙЛ-Даунстрим (Румыния)
	WEEM*		ЛУКОЙЛ-Молдова
	Мелейя*		ЛУКОЙЛ-Польша
	Северо-восточный и Западный Гейсум*		ЛУКОЙЛ-Белоруссия
	Ирак	Румыния	ЛУКОЙЛ-Азербайджан
	Западная Курна-2*	Петротел-ЛУКОЙЛ	ЛУКОЙЛ-Кипр
	Иран		ЛУКОЙЛ-Прага
	Анаран*		ЛУКОЙЛ-Белград
	Колумбия		ЛУКОЙЛ-Грузия
	Кондор*		
	Азербайджан	Украина	
	Зых-Говсаны	Одесский НПЗ	
	Ялама*	ЛУКОР	
	Шах-Дениз*		

* ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдингс.

Источник: Справочник аналитика «Лукойла» за 2004 г., с. 4.

Опубликованный на сайте ТНК-ВР доклад от 14 января 2005 г., озаглавленный «Корпоративная реструктуризация ТНК-ВР», также свидетельствует о наличии у компании сложной организационной структуры.¹³² В этих документах указано, что до начала реструктуризации в состав компании входило около 600 дочерних предприятий. По завершении

¹³² Меморандум ТНК-ВР о корпоративной реструктуризации (14 января 2005).

реструктуризации ТНК-ВР консолидировала все свои российские активы в рамках одной компании, что дало ей несколько основных преимуществ:

- Уменьшение количества юридических лиц, оптимизация бизнес-процессов и снижение затрат.
- Повышение прозрачности, обеспечивающее улучшение корпоративного управления.
- Содействие получению четкой управленческой информации, обеспечивающей оптимальное принятие решений, и
- Гарантирование справедливого прозрачного подхода ко всем акционерам.



Источник: Меморандум ТНК-ВР о корпоративной реструктуризации (14 января 2005г.).

По состоянию на 1 июля 2006 г. «Газпром» включал в себя 165 юридических лиц, в том числе, в сферах транспортировки, сбыта, финансов, информации и телекоммуникаций.¹³³ «Газпром» - это монополия, управляемая государством, однако его реструктуризация проводилась во многом так же, как и в других нефтяных и газовых компаниях России, и с теми же целями: снижение затрат, повышение эффективности, прозрачность.

«Юкос» также учредил такие дочерние предприятия, и их существование говорит о том, что «Юкос» расширился на международном уровне и нуждался в доступе к иностранному капиталу для увеличения добычи в России и за ее пределами. Создание голландской дочерней компании «Yukos Finance», сформированной в 2002 г., – не более, чем принятое «Юкосом» рациональное деловое решение, поскольку у российских банков никогда не было достаточного количества денежных средств для того, чтобы финансировать крупные сделки российских

[стр. 51]

нефтегазовых компаний. Для привлечения необходимого финансирования за пределами России российские нефтегазовые холдинги создают дочерние иностранные компании. Примечательно, что и сегодня крупные приобретения «Газпрома» и «Роснефти» финансируются банками Европы и США.

¹³³ Годовой отчет «Газпрома» за 2005.

Вертикально интегрированные нефтегазовые компании предоставляют кредиты своим дочерним компаниям на проекты, приносящие выгоду всей корпорации. Таким образом, неудивительно, что между различными дочерними предприятиями «Юкоса» имели место внутренние денежные кредиты. Российские компании испытывали трудности на мировых рынках капитала в силу связанных с Россией рисков, недостаточной инфраструктуры для экспорта дополнительных объемов нефти и газа, инфляционного давления на российский рубль. Самым доступным источником денежных средств, как в плане сроков, так и в том, что касается условий, был сам «Юкос». Знакомство с годовыми отчетами и публичными документами показывает, что «ConocoPhillips», «Chevron» и «Лукойл» предоставляли займы дочерним предприятиям, и то же самое делала ТНК-ВР, еще в 2004 г. И хотя внутренне генерируемые денежные средства и нераспределенная прибыль могут и не являться основным источником долгового финансирования, они, безусловно, представляют собой адекватный и эффективный способ получения необходимых средств. Это гарантирует, что зависимые компании могут вести деятельность таким образом, чтобы компании, работающие в секторах «апстрим» и «даунстрим», располагали необходимой инфраструктурой для добычи, транспортировки и сбыта своих нефти и газа.

Из этих документов и информации можно сделать вывод о том, что организация и операционная деятельность «Юкоса» были аналогичны другим международным и российским вертикально интегрированным нефтегазовым компаниям. «Юкос» был лидером по введению таких изменений в России и пытался стать международной нефтегазовой компанией ради повышения своей стоимости на благо всех своих акционеров и сотрудников.

в. Использование «Юкосом» зарубежных трейдинговых компаний.

У вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, действующих в международном масштабе, имеются трейдинговые и сбытовые дочерние предприятия, расположенные в крупных торговых центрах по всему миру. Не существует каких-либо требований или коммерческих причин, по которым эти компании должны размещаться там же, где физически находятся добывающие активы. Такие трейдинговые компании могут находиться там, где у их холдингов нет ни добывающих, ни перерабатывающих активов, но вместо этого есть юридические или регулятивные условия, необходимые для предоставления услуг. Такие трейдинговые компании могут быть как внутренними, так и зарубежными структурами. Например, у большинства крупных американских вертикально интегрированных нефтегазовых компаний есть внутренние торговые структуры в Хьюстоне или в Нью-Йорке, а также трейдинговые структуры в Женеве, Лондоне и Сингапуре. Эти компании могут называться сбытовыми или трейдинговыми, однако их задача состоит в покупке и продаже сырой нефти и нефтепродуктов по всему миру на тех рынках, спрос на которых наиболее соответствует объемам добычи и качеству сырой нефти и нефтепродуктов. Торговые центры возникли в ответ на спрос и предложение применительно к сырой нефти и нефтепродуктам по всему миру. Эти центры имеют региональный характер, отражая источники поставок с Ближнего Востока, из Африки, России и Северной Америки, а также рынки Западной Европы, Соединенных Штатов, Азии и СНГ. В число таких торговых центров входят Женева, Лондон, Нью-Йорк, Хьюстон, Амстердам/Роттердам, Сингапур, Дубай, Токио. Создание трейдинговых компаний в этих торговых центрах обусловлено рядом деловых соображений, в том числе:

[стр. 52]

- Передача ценового риска от добывающих компаний фирмам, осуществляющим активную сбытовую деятельность, чтобы добывающие компании могли сосредоточиться на разведке и добыче нефти и газа, а не на вопросах сбыта сырой нефти или нефтепродуктов. Этот фактор уже рассматривался выше.
- Трейдинговые компании могут получать значительную прибыль в периоды, когда цены на нефть и газ отличаются неустойчивостью; то есть они резко меняются на значительную величину в сторону повышения или понижения. Эта способность получать значительную прибыль также может приводить к серьезным убыткам при

резком падении цен. Нет никакой гарантии, что трейдинговая компания будет рентабельной; можно гарантировать лишь то, что она будет принимать на себя риски в обмен на возможность повышенной прибыли. Это не соответствует рискованным характеристикам компаний разведки и добычи, которым необходимо стабильное поступление денежных средств для осуществления огромных капиталовложений и поддержания и наращивания своих добывающих активов.

- Трейдинговые компании могут принимать на себя риски, связанные с международной транспортировкой сырой нефти и нефтепродуктов и правом собственности на таковые, освобождая всю остальную корпорацию от таких рисков. Природоохранные риски и риски, связанные с безопасностью продукции, являются примерами юридической ответственности, которая может быть смещена на трейдинговые компании.
- Трейдинговые компании могут достичь в заключении сделок легкость, которая недостижима добывающими компаниями. Это может включать связи с банками в разных странах; совершение сделок, по мере необходимости, в различных мировых валютах; снижение рисков, вызываемых колебаниями валютных курсов, а также рисков экспроприации капитала или средств зарубежными странами или государствами местонахождения.
- Трейдинговые компании могут оптимизировать торговую и транспортную логистику, используя крупный портфель поставляемых видов продукции и рынков, не привязываясь к единой зоне или стране физических поставок. Для логистики могут требоваться оборотные средства, кредиты, долгосрочные контракты и договоренности, которые добывающая компания не смогла бы обеспечить самостоятельно. Сложность торговых операций с учетом объема операций в расчете на день, неделю и месяц по всему миру сильно затрудняет для добывающей компании, у которой нет трейдинговой «дочки», организацию собственной деятельности по продажам в международных масштабах.

«Юкос» использовал иностранные трейдинговые компании, расположенные в ряде мировых центров торговли нефтью, прежде всего, компанию «Petroval» в Женеве. Эти трейдинговые компании обеспечили «Юкосу» присутствие и заметное место на мировых торговых рынках, позволили развивать отношения с другими компаниями и получить доступ к финансовым институтам с целью финансирования торговых операций. По налоговым соображениям, две другие трейдинговые компании «Юкоса» – «Pronet» и «Routhenold» – были расположены на Кипре.

Как показано на слайде ниже, ТНК-ВР признавала в своих публичных документах, что она ведет деловые операции с собственными аффилированными лицами в плане продажи нефти и нефтепродуктов и

[стр. 53]

что такие транзакции имеют «критическое» значение для текущих операций ТНК и ее нефтедобывающей компании.¹³⁴

¹³⁴ Результаты хозяйственной деятельности за 2005, годовое собрание акционеров ТНК-ВР (28 июня 2006), с. 20.



- Купля-продажа нефти и нефтепродуктов
- Кредитные соглашения между ТНК-ВР Холдингом и основными добывающими дочерними обществами
- Дополнительное соглашение к Договору по оказанию услуг между «ТНК-ВР Холдинг» и «ТНК-ВР Менеджмент»
- Кредиты, покрывающие финансовые обязательства дочерних обществ ТНК-ВР Холдинга, которые участвуют в аукционах/конкурсах на право пользования недрами

Это важно, потому что:

- Они нужны для текущей хозяйственной деятельности ТНК-ВР Холдинга
- Условия сделок с заинтересованностью основываются исключительно на коммерческих началах/по принципу «вытянутой руки»

20

Источник: Результаты хозяйственной деятельности за 2005 год, ОАО ТНК-ВР (28 июня 2006г.), www.tnk-bp.com

Продажа нефти и газа аффилированными добывающими предприятиями аффилированным трейдинговым компаниям была и остается достаточно распространенной международной практикой, используемой вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями, и компания «Юкос» пыталась использовать такую же практику в России. Так, «Лукойл» заявил:

Все наши три основных сегмента взаимосвязаны, и часть выручки одного сегмента является частью расходов другого. В частности, наш сегмент «Переработка, маркетинг и сбыт» закупает сырую нефть у сегмента «Разведка и Добыча»... Соответственно, анализ любого из данных сегментов в изоляции может привести к созданию не соответствующего действительности представления о финансовом положении и результатах деятельности таких сегментов. По этой причине далее мы не анализируем наши основные сегменты по отдельности.¹³⁵

Таким образом, «Лукойл» подтвердил то обстоятельство, что внутри вертикально интегрированных российских нефтегазовых компаний имелись коммерческие отношения между их дочерними предприятиями; добытые нефть и газ продавались их компаниями сектора разведки и добычи собственным компаниям сектора переработки и сбыта. «Лукойл» подтверждает то, что его сырая нефть сначала направляется на собственные нефтеперерабатывающие заводы, и анализ результатов деятельности каждого из сегментов по отдельности не дает адекватной картины. Результаты хозяйственной деятельности вертикально интегрированных нефтегазовых компаний необходимо рассматривать как единое целое, а не по отдельным сегментам. Этот принцип справедлив для всей международной нефтегазовой отрасли. Преимущества вертикальной интеграции являются

[стр. 54]

¹³⁵ «Management's discussion and analysis of financial conditions and results of operations» («Обсуждение и анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности»), «Лукойл», Ежеквартальный отчет (первый квартал 2007), с. 2.

результатом того, что сегменты взаимно дополняют друг друга, однако успех того или иного конкретного сегмента может варьироваться с течением времени.¹³⁶

с. Использование «Юкосом» зарубежных компаний для конкретных бизнес-целей

Крупнейшие вертикально интегрированные нефтегазовые компании имеют дочерние предприятия, которые в силу конкретных соображений бизнеса расположены в зарубежных странах. Среди этих соображений бизнеса – возможности увеличения прибылей за счет таких видов коммерческой деятельности, как валютнообменные и валютно-торговые операции, арбитражные сделки с процентными ставками, владение конкретными активами или осуществление конкретной сделки, например сделки по приобретению какого-либо актива. В зависимости от страны регистрации компании, создание и использование зарубежных компаний является оптимальной практикой по следующим причинам:

Зоны льготного налогообложения – С целью привлечь компании и повысить занятость на местном уровне, в некоторых странах созданы системы с гораздо более низким уровнем налогов, чем в других экономиках «высоких налогов», таких как США, Канада, Австралия, Франция, Европа и Япония.¹³⁷ В этих зонах льготного налогообложения допускается создание различных структур в виде корпораций и товариществ, позволяющих избегать двойного налогообложения доходов, которые получены в других странах, причем в зонах льготного налогообложения установлены гораздо более низкие ставки налогов на доход, считающийся в них полученным.¹³⁸ Использование зон льготного налогообложения служит коммерческой цели, а именно минимизации налогообложения транснациональных корпораций либо корпораций, получающих доходы из разных источников по всему миру. Согласно признанной оптимальной практике бизнеса, не следует платить налоги в большем объеме, чем компания обязана выплачивать по закону. Для минимизации сумм налогов компаниями используются консалтинговые фирмы, адвокаты и собственные сотрудники. Все компании из публикуемого в журнале «Fortune» списка 500 крупнейших компаний мира, а также большинство из аналогичного списка 1000 крупнейших компаний мира имеют зарубежные дочерние предприятия в странах, известных как зоны льготного налогообложения. Такие зарубежные дочерние предприятия используются даже государственными компаниями, в том числе одной французской компанией, у которой есть дочерняя страховая компания на Бермудских островах.

В число стран, которые используются как зоны льготного налогообложения и известны в качестве таковых, входят Каймановы острова, Бермудские острова, Британские Виргинские острова, Багамские острова, Нормандские острова, Нидерланды, Гибралтар, Люксембург и Кипр.

Нормативное регулирование – Определенные виды деятельности, сделки и торговые операции в некоторых юрисдикциях могут быть крайне усложнены [*прим. перев.:* зарегулированы]. За счет простого перевода такой деятельности или операций в зарубежное дочернее предприятие с менее жестким нормативным регулированием, компании могут использовать выгодные, заранее известные возможности, соблюдая при этом все применимые законы, которые значительно упрощены.

Простота учреждения – Зарубежные юридические лица могут в этих юрисдикциях учреждаться и распускаться гораздо легче, проще и быстрее, что позволяет учреждать компании специального назначения, например, для владения единственным активом, или для ограниченных целей, например, для долгосрочного лизинга или владения активами. Для учреждения в Великобритании или США страховой компании могут потребоваться годы,

¹³⁶ «Economics of Worldwide Petroleum Production», Richard D. Seba («Экономические аспекты мировой добычи нефти», Ричард Д. Себа), страница 470.

¹³⁷ Role of Offshore Jurisdictions in International Finance, Cabral (Кабрал, «Роль оффшорных юрисдикций в международных финансах»). Май 2006, сс. 3-6.

¹³⁸ Там же, с. 3.

однако на Бермудских островах этот срок значительно короче. Это обусловлено специально разработанными процедурами,

[стр. 55]

задача которых – содействовать развитию бизнеса, а не поддерживать бюрократию или сложные для выполнения правила. Анализ и контроль осуществляется жестко и тщательно, но при этом оперативно.

Новаторство – Процесс развития и защиты новых структур, предприятий или интеллектуальной собственности отличается большей простотой и эффективностью.

Защита активов – Активы и группа активов могут быть структурированы таким образом, который защищает их от налогов, от политических рисков, например, присвоения, а также от кредиторов.

Страхование и специалисты – Бермудские острова занимают третье место после Лондона и Нью-Йорка по объему заключаемых договоров страхования. Многие крупные вертикально интегрированные нефтегазовые компании имеют на Бермудских островах дочерние страховые компании.

Судоходные компании и реестры – Использование судоходными компаниями судов под флагом зарубежных дочерних предприятий, расположенных в Либерии, на Бермудских островах, на Британских Виргинских островах и на Каймановых островах, дает многочисленные преимущества, позволяя снизить налоги для конечного собственника. Большая часть крупных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний имеет в зарубежных странах дочерние судоходные предприятия, которые владеют судами, ходящими под флагом таких стран.

Банки и свободные порты – Учреждение банков в зарубежных странах может быть значительно упрощено, особенно в плане минимизации налогового бремени, а также нормативного регулирования. Юрисдикции, где продукция в свободных портах освобождается от таможенных пошлин, предоставляют конкурентные преимущества компаниям, у которых там имеются дочерние предприятия.

Нефтегазовые компании активно используют зарубежные дочерние предприятия по вышеописанным причинам. Торговля нефтью, геологоразведка, судоходство, финансы, товарищества по владению активами, банковское и страховое дело – вот лишь несколько видов деятельности, передаваемых вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями своим зарубежным дочерним предприятиям. Компании, расположенные в Америке, Великобритании, Канаде, Китае, Индии, Корее, Японии, Германии, Франции, Норвегии, Швейцарии, Австралии, Швеции, Ирландии, Нидерландах и России, пользуются самыми разными зарубежными юрисдикциями.

У «Юкоса» было множество дочерних предприятий такого рода, включая расположенные в Нидерландах, на Британских Виргинских Островах, на Кипре, в Армении и Люксембурге. Например, компания «Yukos Finance B.V.» (Нидерланды) была холдинговой компанией для владения зарубежными активами, включая акции НПЗ «Mazeikiu Nafta» (Литва) и трубопровода «Transpetrol» (Словакия). Компания «Yukos CIS Investments» была учреждена в Армении, поскольку действовавший в тот период времени российский валютный режим [прим. перев.; ориг. «валютное регулирование»] позволял «Юкосу» инвестировать в Армению, а через нее – в другие страны мира, без получения на это специальной лицензии Центрального банка РФ. Компания «Yukos Capital S.a.r.l.» была учреждена в Люксембурге, чтобы минимизировать налоги, обеспечить реинвестирование средств и возврат капитала расположенным в России дочерним предприятиям «Юкоса», а также привлечение финансирования путем выпуска еврооблигаций.

Недавно на Бермудских островах учреждено товарищество по добыче нефти в России. Компания, владеющая активами ТНК-ВР, учреждена на Британских Виргинских островах.¹³⁹ С 1994 года у «Лукойла»

[стр. 56]

в Женеве имеется нефтетрейдинговая корпорация «ЛУКОЙЛ SA».¹⁴⁰ В 2000 году в Женеве было учреждено две дополнительных дочерних компании («ЛУКОЙЛ Finance Services SA» и «Litasco»), причем на данный момент Женеве стала для «Лукойла» базой международных операций, частично благодаря «ноу-хау международной торговли», которым обладают местные сотрудники.¹⁴¹

Крупнейшие вертикально интегрированные нефтегазовые компании имеют расположенные в этих торговых центрах трейдинговые «дочки». Решение о том, где учредить и где расположить дочернее трейдинговое предприятие, определяется соображениями бизнеса в зависимости от возможности доступа к источникам поставок и рынкам с использованием созданных компаниями систем логистики.

7. Переход «Юкоса» к новой практике финансовой отчетности.

«Юкос» осуществил значительные изменения в финансовой и бухгалтерской сферах. В 1997 г. «Юкос» нанял компанию PWC и добровольно решил вести свою финансовую отчетность в соответствии с ОПБУ (Общепринятыми принципами бухгалтерского учета) США, которые были и остаются строгим набором норм бухучета и отчетности.¹⁴² Помимо этого, «Юкос» продолжал выполнять российские стандарты отчетности в соответствии с требованиями закона. Компания PWC в сотрудничестве с работниками «Юкоса» подготовила аудированную консолидированную финансовую отчетность в соответствии с ОПБУ США. В отличие от российской финансовой отчетности, которая составляется по каждой компании отдельно, ОПБУ США требуют консолидированной отчетности. В такой отчетности содержалось полное описание методики ее подготовки:

«Консолидированная финансовая отчетность включает операции всех организаций, прямо или косвенно контролируемых Компанией посредством владения более чем 50% процентами голосующих акций, за исключением тех случаев, когда Компания не имеет возможности осуществлять контроль за операциями таких организаций. Значительные совместные предприятия и инвестиции, в которых Компании принадлежит от 20 до 50 процентов голосующих акций, или в которых Компания иным образом осуществляет значительное влияние, учитываются методом долевого участия и корректируются на обесценение. Долгосрочные инвестиции в другие публично не котируемые компании учитываются по стоимости приобретения и корректируются на обесценение».¹⁴³

«Юкос» обнародовал данные аудированные финансовые отчеты и впоследствии опубликовал их на своем сайте в Интернете.¹⁴⁴ Эта отчетность соответствовала американским и международным стандартам бухотчетности, надлежащим образом сообщала о результатах финансовым рынкам, повышала степень раскрытия информации и прозрачность компании. «Юкос» сообщал о своих доходах от продаж в своей финансовой отчетности; объемы проданной нефти, а также полученные доходы публиковались в консолидированной финансовой отчетности ежеквартально и ежегодно. Компании, осуществлявшие такое раскрытие корпоративной информации и применявшие стандарты корпоративного управления, повышали свои возможности в области осуществления коммерческих отношений и получения

¹³⁹ Интернет-сайт ТНК-ВР (www.tnk-bp.com).

¹⁴⁰ Архивы, вебсайт «Лукойла»: «Geneva gets a new Lukoil Bureau» («В Женеве открылось новое бюро «Лукойла»»).

¹⁴¹ Там же.

¹⁴² Годовой отчет «Юкоса» за 2000, сс. 29, 33.

¹⁴³ Обсуждение и анализ руководством компании [ее состояния] (MD&A), Годовой отчет «Юкоса» за 2002г.

¹⁴⁴ Ныне закрытый вебсайт «Юкоса».

финансовых ресурсов. Они развивали возможности и способность коммерческого взаимодействия с компаниями, которые обязаны были соблюдать стандарты ОПБУ США, как, например, компании в Соединенных Штатах.

[стр. 57]

В июне 2000 г. «Юкос» принял собственный устав корпоративного управления, гарантировавший инвесторам, что компания применяет надлежащие принципы корпоративного управления, что было одним из важных вопросов для инвестирующих в Россию.¹⁴⁵ Был изменен состав Совета директоров, куда вошли, главным образом, независимые директора, многие из которых - иностранцы, являвшиеся опытными руководителями из нефтегазовой отрасли. Компания взяла обязательство отчитываться ежеквартально в соответствии с ОПБУ США, начиная с июня 2001. Компания выпустила Американские депозитарные расписки (АДР) 1-го уровня и приняла решение в конечном счете перейти к эмиссии новых АДР 3-го уровня.¹⁴⁶ «Юкос» подал необходимые для этого документы в Комиссию США по ценным бумагам и биржам. Требования по раскрытию информации были обширными, а отчеты должны были соответствовать определенным стандартам.¹⁴⁷ «Юкос» продемонстрировал приверженность прозрачности и выполнению стандартов ОПБУ США и выступил в качестве одного из лидеров бизнеса в РФ. Его примеру последовали другие российские нефтегазовые компании, в частности «Лукойл».

Начиная с 2001 года, «Юкос» начал готовить отчеты по стандартам ОПБУ США ежеквартально; прибыль основных дочерних предприятий «Юкоса» сводилась в этой консолидированной финансовой отчетности. Таким образом, «Юкос» в полном объеме и открыто отчитывался о доходах и прибыли, как своей, так и своих дочерних компаний. Одновременно «Юкос» соблюдал установленные в Российской Федерации требования к бухгалтерскому учету, включая отчетность по каждому отдельному дочернему предприятию, хотя такой отдельный учет был малополезен финансовому сообществу. В отчетности отражались валовая выручка «Юкоса» и покрытые из этих сумм операционные расходы, а также капиталовложения, отчетная прибыль и налоговые выплаты. (Если бы вся нефть была присвоена или впоследствии все деньги были бы выведены из компании, тогда у «Юкоса» не было бы возможности оплачивать свои счета, наращивать объемы добычи, осуществлять приобретения, платить дивиденды, налоги, а также финансировать свою деятельность в период с 1997 по 2004 год).

Сегодня компании «Лукойл», ТНК-ВР и «Газпром» отчитываются о своем финансовом положении так же, как это делал «Юкос».¹⁴⁸ «Лукойл» перешел на стандарты отчетности ОПБУ США в рамках своей стратегии превращения в «глобальную энергетическую компанию». Об этом сообщалось в его финансовой отчетности в период с 2000 по 2007 годы.

8. Существующий в России налоговый режим для нефтегазодобывающих компаний.

¹⁴⁵ Устав корпоративного управления «Юкоса» (2000).

¹⁴⁶ Американские депозитарные расписки (АДР) – оборотные сертификаты, которые выпускаются американским банком и представляют определенное количество акций (или одну акцию) иностранного эмитента, акции которого торгуются на американской бирже. АДР деноминированы в долларах США, а базовая ценная бумага находится во владении американского финансового учреждения за рубежом. АДР помогают сократить административные затраты и расходы на сборы и пошлины, которые в противном случае подлежали бы уплате по каждой сделке. Инвестопедия, Американские депозитарные расписки (АДР), <http://www.investopedia.com/terms/a/adr.asp>

¹⁴⁷ «The Yukos Money Laundering Case: A Never-ending Story» («Дело по отмыванию денежных средств «Юкосом»: нескончаемая история»), с. 3 (отмечается, что в 2000 «Юкос» изменил свою стратегию и начал внедрять международные стандарты отчетности и учета).

¹⁴⁸ Вебсайты «Лукойла», ТНК-ВР, «Газпрома».

Со временем в Российской Федерации установилась налоговая система, которая в очень значительной степени зависит от поступлений в виде налогов с предприятий, товаров и услуг.¹⁴⁹ Среди

[стр. 58]

этих предприятий сильнее всего облагаются налогами компании, занимающиеся разработкой природных ресурсов, включая нефтегазовые, горнодобывающие и металлургические компании, поскольку они являются экспортерами сырья.¹⁵⁰ Налоги на экспортируемую нефть выросли с 49% от добавленной стоимости в 1999 году до 81% в 2003 году.¹⁵¹ Этот рост отразил изменение государственной налоговой политики, нацеленное на изъятие непредвиденной прибыли, получаемой нефтяными компаниями за счет растущих мировых цен на сырую нефть. Такое увеличение цены добываемой для экспорта нефти не дает нефтяным компаниям дополнительной прибыли, а вместо этого обеспечивает более высокие налоговые поступления для Российской Федерации.¹⁵² Именно повышение ставки налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) привело к снижению прибыли всех трех нефтедобывающих компаний «Юкоса», поскольку себестоимость добычи резко выросла, в то время как выплачиваемые за добываемую продукцию цены росли значительно медленнее.

Российская Федерация располагает колоссальными природными ресурсами, но нуждалась в зарубежных инвестициях для полного освоения этих ресурсов.¹⁵³ Российское налоговое законодательство часто менялось, при этом отсутствует определенность в плане рентабельности вложенного капитала, а также достаточного уровня нормы рентабельности. Эффективность управления может быть сведена на нет завышенными налоговыми ставками свыше 90%, которые не позволяют наращивать прибыль соразмерно растущим объемам добычи.¹⁵⁴ В настоящее время Россия имеет кредитный рейтинг ВВВ+, значительно уступающий развитым западным странам.¹⁵⁵ Это связано с политикой государства и налогообложением нефтегазовой отрасли в России, которое продолжает как возрастать по суммам, так и расширяться по охвату. Без продажи на международных нефтегазовых рынках добываемые в Российской Федерации минеральные ресурсы имеют меньшую стоимость, поскольку внутренний рынок остается небольшим, по сравнению с международными рынками Соединенных Штатов, Китая, Индии и Европы. Российские налоги ограничивают стимулы и развитие инфраструктуры, необходимые для поддержания и расширения этих зарубежных продаж.

Налоги лишают компании денежных средств, которые могли бы ими направляться на инвестиции в активы, а также на приобретения, обеспечивающие повышение прибыли в будущем. Налоги также отнимают денежные средства, которые могли бы вернуться акционерам в виде дивидендов, вознаграждающих их за использование принадлежащего им капитала. В любом из этих случаев у разумно управляемых компаний имеется стимул к минимизации налогов для достижения максимального уровня инвестиций и дивидендов. Если компания выплачивает больше налогов, чем она могла бы выплачивать при использовании стратегии по минимизации налогообложения, то акционеры теряют и будущую прибыль, и возможности для получения дивидендов.

В число крупнейших в России вертикально интегрированных нефтегазовых компаний входили «Юкос» и «Лукойл», примерно аналогичные по масштабу. В общей сложности на их долю

¹⁴⁹ Коммерческая служба США, «Doing Business in Russia» («Предпринимательская деятельность в России»), Глава 2; Госдепартамент США, Сопроводительная записка - Россия.

¹⁵⁰ Доклады с анализом по странам Управления по энергетической информации: Россия, апрель 2007.

¹⁵¹ Там же.

¹⁵² «Lukoil: Transforming into a Global Energy Company» («Лукойл» превращается в глобальную энергетическую компанию) (март 2005), с. 22.

¹⁵³ Управление по энергетической информации, Россия, Глава 4, «Privatization and the Globalization of Energy Markets» («Приватизация и глобализация энергетических рынков»).

¹⁵⁴ Встреча «Юкоса» с инвесторами (июнь 2004), с. 24.

¹⁵⁵ «Lukoil: Transforming into a Global Energy Company» («Лукойл» превращается в глобальную энергетическую компанию) (март 2005), с. 13.

пришлось 38,5% нефти, добытой в России в 2000 году.¹⁵⁶ Однако в процентах от выручки за 2001, 2002, 2003 годы «Юкос» выплачивал налоги по значительно более высокой ставке, чем соответствующий процент от совокупной выручки «Лукойла»:

[стр. 59]

Налоговая ставка в процентах от выручки

	2001	2002	2003
«Лукойл»	23%	30,47%	29%
«Юкос»	29%	34%	33%

Источник: Консолидированная финансовая отчетность по ОПБУ США за 2001-2003 гг. «НК «Юкос» и «Лукойл».

Налоги в расчете на тонну нефти были у «Юкоса» выше, чем у «Лукойла», «Сибнефти» и «Роснефти», однако при этом «Юкос» был в состоянии производить все свои выплаты по расходам и инвестиции, одновременно наращивая свои нефтегазовые запасы, повышая добычу и продажи.

В приведенных ниже таблицах показано, насколько больше «Юкос» платил налогов, чем остальные ведущие нефтегазовые компании России. На графиках также показано, что нефтегазовая отрасль в России облагалась налогами больше любой другой отрасли, несмотря на то, что конъюнктура международных нефтяных рынков требовала от компаний сохранения конкурентоспособности, чтобы расти и увеличивать свою стоимость.

[стр. 60]

¹⁵⁶ JP Morgan, «Russian Oil, Industry Analysis» («Анализ российской нефтяной отрасли»), 26 марта 2001, сс. 4-5.

Сравнительное налоговое бремя на всю нефтяную отрасль и четыре крупнейшие нефтяные компании, 1999-2002

ДОБЫЧА НЕФТИ	Млн. Тонн				Доля в общей добыче, %			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Всего по отрасли	295	313	337	366	100,0	100,0	100,0	100,0
Всего, 4 крупн. компании	116	158	172	192	39,4	50,5	51,1	52,4
«ЛУКОЙЛ»	75,6	78	78	80	18,1	24,9	23,2	21,8
«ЮКОС»	44,5	49,5	58,2	69,5	11,6	15,8	17,3	19,0
«Сибнефть»	16	17	21	26	5,5	5,5	6,1	7,2
«Роснефть»	12	13	15	16	4,2	4,3	4,4	4,4
ПРОДАЖИ И НАЛОГИ	Продажи, млрд. долл. США*				Налоги, млрд. долл. США**			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Всего по отрасли	27,3	48,9	49,4	55,0	5,6	12,1	16,3	19,7
Всего, 4 крупн. компании	15,4	27,5	28,8	34,2	2,5	5,2	5,6	8,2
«ЛУКОЙЛ»	7,6	13,4	13,6	15,4	1,3	2,7	3,1	4,7
«ЮКОС»	4,2	9,0	9,5	11,4	1,2	2,5	2,8	3,8
«Сибнефть»	1,7	2,4	3,6	4,8	0,2	0,3	0,5	1,1
«Роснефть»	1,6	2,5	2,3	2,96	0,3	0,6	0,4	0,9
НАЛОГОВОЕ БРЕМЯ	На продажи, %				На тонну добытой сырой нефти, долларов			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Всего по отрасли	20,6	24,7	32,9	35,9	19,1	38,7	48,3	53,9
Всего, 4 крупн. компании	16,5	18,8	19,5	24,0	21,8	32,8	32,6	42,9
«ЛУКОЙЛ»	10,5	13,6	12,4	17,5	16,7	35,4	40,1	59
«ЮКОС»	28,5	27,2	29,4	33,7	32,1	49,6	47,8	55,1
«Сибнефть»	12,9	13,5	21,5	22,5	13,9	19,3	27	40,3
«Роснефть»	19,6	22,5	17,7	23,2	24,4	42,2	27,5	56

* Доход от продаж за вычетом НДС и акцизов

** Налоги в консолидированный бюджет, по данным МНС, акцизы и экспортные пошлины

Источники: Госкомстат России (Федеральная служба государственной статистики), отчетность компаний.

Если включить налоги, начисленные в результате повторных налоговых проверок «Юкоса» в 2003-04 гг., повлекших банкротство компании, налоги «Юкоса», включая проценты и пени, повышаются до следующих сумм:

2000 - 6.245.000.000 долларов США
 2001 - 9.968.000.000 долларов США
 2002 - 12.665.000.000 долларов США
 2003 - 13.626.000.000 долларов США

[стр. 61]

Налоговое бремя на добавленную стоимость в промышленности, %

	1999	2000	2001	2002	2003
Промышленность в целом	33	41	44	43	40
Энергетика	23	27	35	34	28
Экспортные сектора	33	45	52	50	46
Топливный сектор	43	57	67	65	63
<u>Нефть</u>	<u>49</u>	<u>66</u>	<u>78</u>	<u>78</u>	<u>80</u>
Газ	32	33	43	36	28
Экспортные сектора, за исключением топливного	23	31	29	26	22
Металлургия	20	26	25	22	18
Химическая	28	40	36	31	28
Машиностроение	30	30	32	31	25
Легкая	33	33	32	34	27
Пищевая	45	44	41	41	41
<i>Межд. цена «Юралс», долл./барр.</i>	<i>17,2</i>	<i>26,6</i>	<i>22,9</i>	<i>23,6</i>	<i>27,3</i>

Прим.: налоговое бремя в размере фактических налогов, собранных МНС в консолидированный бюджет с отраслей промышленности, плюс экспортные пошлины, собранные государственным таможенным комитетом. Добавленная стоимость дается в валовом исчислении с учетом НДС и акцизов. Цифры за 2003 г. – оценочные.

Источники: Госкомстат России.

9. Показатели деятельности «Юкоса»

Чтобы провести значимый анализ показателей деятельности «Юкоса», необходимо проанализировать показатели аналогичных компаний внутри России, а также компаний отрасли во всем мире. Это – общепринятый стандарт делового анализа, применяемый во всем мире для компаний, чьи акции обращаются на открытом рынке, поскольку результаты их деятельности являются открытыми, проверяются в ходе аудитов и подтверждаются.

В большинстве случаев в литературе для такого анализа в качестве соответствующих международных вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний используются «Chevron», «ExxonMobil», «ConocoPhillips», «Shell» и «BP». Некоторые аналитики включают сюда французскую компанию «Total», а некоторые включают также крупные национальные нефтяные компании, однако в настоящий обзор эти компании не входят, поскольку их руководство контролируется государством и не обязательно реагирует на силы конкурентного рынка.

[стр. 62]

В число компаний, которые считаются аналогами в пределах России, входят «Лукойл», ТНК-ВР, «Сибнефть», «Роснефть» и «Сургутнефтегаз». Все эти компании имеют в бизнесе достаточно короткую историю, которая начинается со времени их приватизации в 1990-х годах. Внутри России ближе всего к «Юкосу» по размерам, стратегии и истории стоит «Лукойл». Можно немало сделать для сопоставления этих компаний, показавших, несмотря на поразительно похожие действия и стратегии, совершенно разные результаты в плане своей судьбы и судьбы своего руководства.

Приращение запасов

В период с 1997 по 2004 год руководство «Юкоса» принимало меры, нацеленные на увеличение запасов нефти и газа на балансе «Юкоса». Руководство приобрело несколько других добывающих компаний, консолидировав дополнительные запасы. «Юкос» также использовал новые технологии и методы добычи, позволившие пересмотреть балансовые запасы и отразить возможность добычи дополнительных объемов нефти и газа со зрелых месторождений за счет усовершенствованных методов повышения нефтеотдачи. Освоение новых месторождений определялось экономическими соображениями, поэтому оптимизация существующих скважин предшествовала бурению новых скважин, если необходимость в них пока отсутствовала или если они не обеспечивали прироста новых запасов. Рассматривая данные отчетности «Юкоса» по стандартам ОПБУ США за 1998-2003 годы, можно увидеть, что «Юкос» на самом деле сохранял свои запасы на стабильном уровне в период крайне низких мировых цен на нефть, а затем приступил к наращиванию запасов, как это показано на приведенном ниже графике, где отражены показатели «Юкоса» на фоне других компаний отрасли. «Юкос» нарастил свои запасы на 32% при средней стоимости замещения запасов в 0,44 доллара за баррель, что является крайне низким объемом затрат на замещение запасов.¹⁵⁷

В 1998-2003 годы «Лукойл» увеличил свои нефтяные запасы в России на 44% при уровне затрат в 0,43 доллара за баррель.¹⁵⁸ Компания «ТНК Интернэшнл» не разбуривала новых запасов, а вместо этого приобретала активы, показав затраты на баррель в размере 2,59 долларов США, которые фирма «Ренессанс-Капитал» (РК) назвала «невывразительной цифрой, по крайней мере для России».¹⁵⁹

РК объясняет важность этого фактора в показателях деятельности следующим образом:

«Затраты на замещение запасов – один из ключевых аспектов. Чтобы нефтяной бизнес устойчиво развивался, компаниям требуется не только добывать баррели нефти на конкурентных условиях, но и обязательно замещать их».

По сравнению с международными нефтегазовыми компаниями, стоимость замещения запасов в России крайне низка и составляет в среднем 0,97 доллара за баррель по России при 4,12 доллара за баррель у крупнейших международных компаний.¹⁶⁰ Поскольку срок отработки российских запасов очень значителен и составляет 25 лет или более, в отличие от мировых запасов, у которых сроки отработки короче, и российским компаниям не требуется столь же быстро изыскивать новые запасы, как зарубежным компаниям отрасли, то цикл капиталовложений может быть дольше. Замещение разбуренных

[стр. 63]

запасов за период с 1997 по 2001 год составляло по России в среднем 78%, но не оказало значительного понижающего влияния на общие показатели.¹⁶¹ Это связано с недостаточным спросом на внутреннем рынке, а также с нехваткой мощности экспортных трубопроводов для продажи всей нефти, которую могли бы добывать российские нефтегазовые компании. Этим также объясняется, почему нефтегазовые компании в России не бурили столь же большого

¹⁵⁷ «Ренессанс-Капитал», «Oil and Gas, Russia Oil and Gas: Upstream Economics» («Нефть и газ, российская нефть и газ: экономика «апстрима»»), 14 января 2003 года.

¹⁵⁸ Там же.

¹⁵⁹ Там же.

¹⁶⁰ Там же.

¹⁶¹ Там же.

числа новых скважин. Предложение нефти с существующих скважин и месторождений было и без того избыточным.

«Юкос» публично отчитывался о приращении запасов в презентациях для инвестиционного сообщества, а также на своем Интернет-сайте.

«Юкос» рассчитывал свои запасы нефти и газа как по методологии SPE, так и по более консервативной методологии КЦББ США, причем эти запасы были проверены и подтверждены независимой компанией инженеров-нефтяников DeGolyer & McNaughton.

В приведенной ниже таблице показана динамика запасов нефти по «Юкосу» в 1998-2003 гг., а также запасы природного газа «Юкоса» в 1998-2002 гг. в сопоставлении с данными международных нефтегазовых компаний. По ряду соображений логистики и экономики, «Юкос» и остальные нефтегазодобывающие компании сосредоточивали усилия главным образом на добыче и приращении запасов нефти, а не природного газа. При этом некоторые компании указывают баррели нефтяного эквивалента и объединяют свои запасы нефти и газа, поэтому такие данные приводятся только в порядке информации.

**Сравнение «Юкоса» с аналогичными компаниями
Достоверные запасы по методологии КЦББ на конец года**

Сырая нефть (млн. барр.)								
Компания	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Изменение за 1998-2003	
ExxonMobil	10.953	11.260	11.561	11.491	11.823	12.075	1.122	10%
«Юкос»	9.068	9.553	9.628	9.552	10.453	11.833	2.765	31%
PetroChina	10.365	10.999	11.032	10.959	10.937	10.919	554	5%
Shell	8.399	8.509	8.670	5.600	5.782	5.009	-3.390	-40%
BP	8.432	7.572	7.643	8.376	9.165	10.081	1.649	20%
Chevron	8.270	8.264	8.519	8.524	8.668	8.599	329	4%
TotalFinaElf	6.085	6.898	6.960	6.961	7.231	7.323	1.238	20%
«Лукойл»	10.700	13.500	14.200	14.612	15.258	15.997	5.277	49%
Прим.: Shell изменила данные по своим запасам								

Природный газ (млрд. куб. футов)							
Компания	1998	1999	2000	2001	2002	Изменение за 1998-2002	
ExxonMobil	58.006	56.795	55.366	55.946	55.218	-2.788	-5%
Shell	54.333	52.847	50.342	51.613	53.438	-895	-2%
BP	32.767	35.526	43.518	46.173	48.789	16.022	49%
PetroChina	22.336	24.602	32.533	33.102	38.817	16.481	74%
TotalFinaElf	18.325	20.253	20.765	21.929	21.575	3.250	18%
Chevron	15.820	17.163	17.844	15.410	19.335	3.515	22%
ConocoPhillips	12.452	12.506	14.587	12.448	16.040	3.588	29%

[стр. 64]

«Юкос»	1.754	2.270	2.448	2.484	6.970	5.216	297%	8.761
Unocal	5.675	6.118	6.039	6.349	6.555	880	16%	

Apache	2.132	2.352	3.384	4.005	4.055	1.923	90%
Amerada	2.335	2.181	2.127	2.881	2.477	142	6%
Marathon	4.069	3.787	3.094	2.858	2.993	-1.076	-26%

Источники: финансовая отчетность и годовая отчетность компаний, документы компаний, поданные в КЦББ.

Рост нефтедобычи

В период с 2000 по 2003 гг. «Юкос» увеличил годовую добычу сырой нефти со своих месторождений на 62%. Такой рост добычи был получен благодаря усовершенствованной технологии для развития производственной деятельности, за счет консервации низкорентабельных скважин, а также улучшения логистики при экспорте сырой нефти из России при поддержании низкой структуры себестоимости в разведке и добыче. Как показано на схеме от компании «Тройка Диалог», другие работающие в России компании отрасли не достигли подобного роста добычи:

Производство сырой нефти в миллионах метрических тонн в год

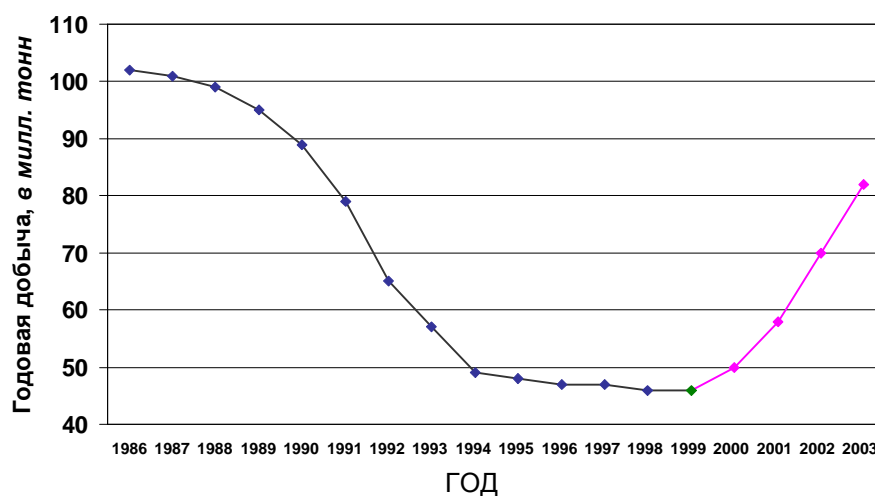
Млн. тонн	2000	2001	2002	2003
«Лукойл»*	74,26	76,70	78,12	78,91
«ЮКОС»	49,78	58,11	69,50	80,75
«Сургутнефтегаз»	40,62	44,03	49,21	54,03
ТНК-ВР**	29,25	35,03	37,88	61,57
«Сибнефть»	17,20	20,59	26,33	31,39
«Татнефть»	24,34	24,61	24,61	24,67
«Башнефть»	11,94	11,86	11,97	12,05
«Роснефть»	13,47	14,94	16,11	19,57
«Славнефть»	12,27	13,54	14,70	18,10
«СИДАНКО»	10,69	15,63	16,26	**
«Газпром»	10,01	10,21	10,77	11,02
Прочие	31,47	25,69	26,62	29,33
Итого по России	323,22	348,07	379,63	421,38

Источник: «Russian Oil Sector: Fueled by Strong Prices . . . But Taxing Times Ahead» («Нефтяной сектор России: высокие цены сегодня, трудные времена впереди»). Тройка-Диалог (9 февраля 2004 г.), стр. 4.

Общие показатели ТНК-ВР включают в период после 2002 года объемы по компании «СИДАНКО», а общие показатели по «Лукойлу» консолидируются по всем юридическим лицам, занятым в добыче нефти и газа. К 2003 году «Юкос» стал крупнейшей нефтедобывающей компании в России, показав эффектный результат – удвоение добычи благодаря действиям своего руководства.

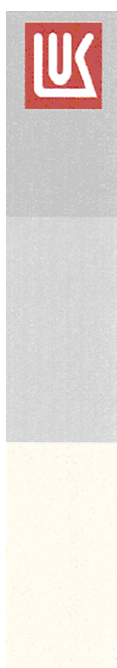
Этот достигнутый со временем радикальный перелом в объемах нефтедобычи отражен ниже на графике. Здесь показано, что руководство «Юкоса» смогло остановить падение объемов, а затем вновь нарастить добычу благодаря надлежащему управлению, контролю издержек и новой технологии.

ЮКОС

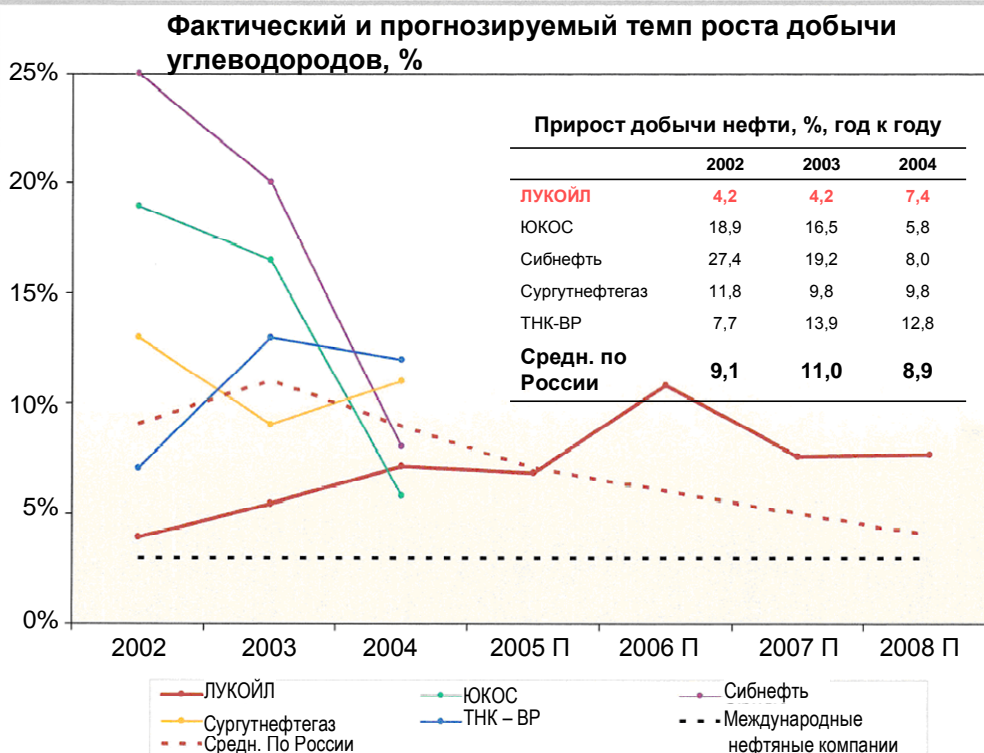


Источник: Презентация «Юкоса», Ежегодная конференция инвесторов - «Ренессанс-Капитал», 21 июня 2004 г., с. 11. Подготовлена Главным финансовым директором Брюсом Мизамором.

По сравнению с «Лукойлом», прирост добычи по «Юкосу» был выше до 2004 года, когда в связи с неподконтрольными «Юкосу» факторами был нанесен искусственно вызванный удар по росту добычи, поскольку судебные приставы изъяли денежные активы «Юкоса», из-за чего он не смог оплачивать свои операционные расходы и, тем самым, не мог с середины 2004 добывать и транспортировать свою нефть. Другие работающие в России компании имели в этот период времени более высокие темпы роста благодаря своему значительно меньшему совокупному размеру по сравнению с «Юкосом» и «Лукойлом».



ЛУКОЙЛ создаёт предпосылки для лучшего в индустрии темпа роста добычи



15

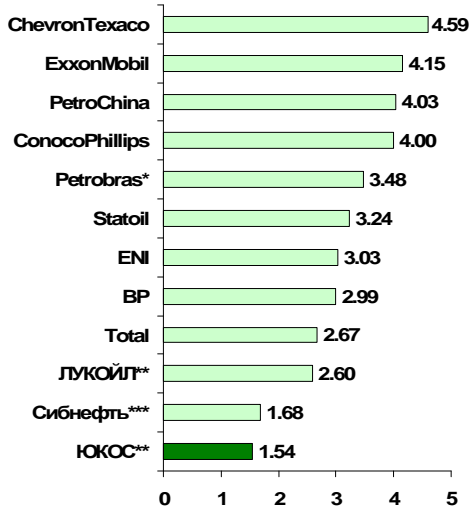
Источник: презентация «Лукойла»: «Lukoil: Transforming into a Global Energy Company» («Лукойл» превращается в глобальную энергетическую компанию»), 29 апреля 2005 г., www.lukoil.com.

Кроме того, у «Юкоса» был один из самых низких уровней издержек на обнаружение и добычу нефти и газа. Затраты «Юкоса» в расчете на баррель нефти были ниже, чем у других российских компаний, таких как «Лукойл» и «Сибнефть»:



Конкурентное преимущество

Операционные расходы по добыче нефти, 2003, долл. США на б.н.э.



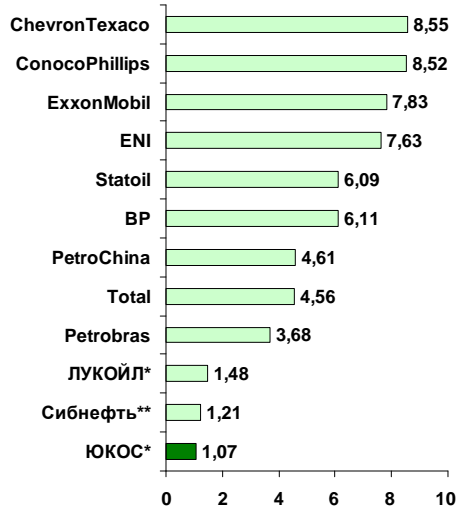
Источник: оценки по SFAS 69, данные компании

* не считая доли государства

** данные компании за 9 мес. 2003

*** данные компании за 1ю половину 2003

Затраты на поиск и освоение, средн. за 2001-2003, долл. США на б.н.э.



Источник: оценки по SFAS 69, данные компании

* данные за 2000-2002

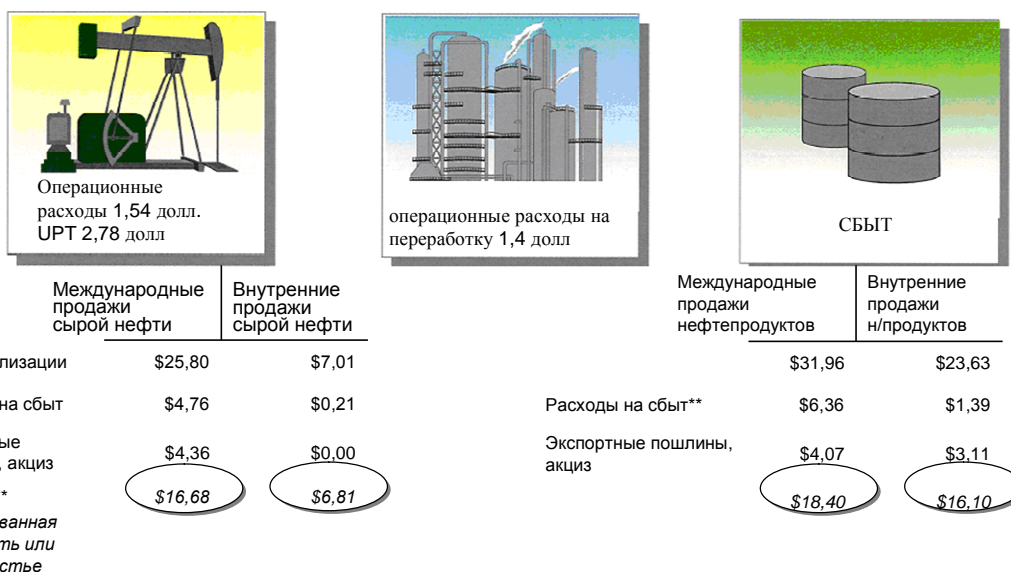
** данные за 2000-2001

Источник: Презентация «Юкоса», Ежегодная конференция инвесторов - «Ренессанс-Капитал», 21 июня 2004 г.



Планирование добычи на основе затрат повышает показатель «нетбэк»

Долл. США на баррель, по результатам 9 мес. 2003 г



* см. Финансовую отчетность и Анализ рук-вом компании результатов деятельности и финансового положения (детали о других расходах). Все расходы на баррель добычи, переработки или соответствующих объемов продаж

** включает затраты на транспортировку до НПЗ

*** оценка, на баррель продаж, скорректированная на потребление нефтепродуктов на НПЗ и потери

Источник: презентация «Юкоса» на встрече с инвесторами, 18-19 марта 2004, на с. 23.

Еще один результат, полученный от улучшения работы «Юкоса», заключался в том, что «Юкос» имел более высокий суточный выход нефти в расчете на скважину и более низкую себестоимость добычи в расчете на баррель, чем у любой другой нефтяной компании по России.¹⁶² «Юкос» внедрил стратегию, приносящую прекрасные операционные результаты в плане добычи нефти.

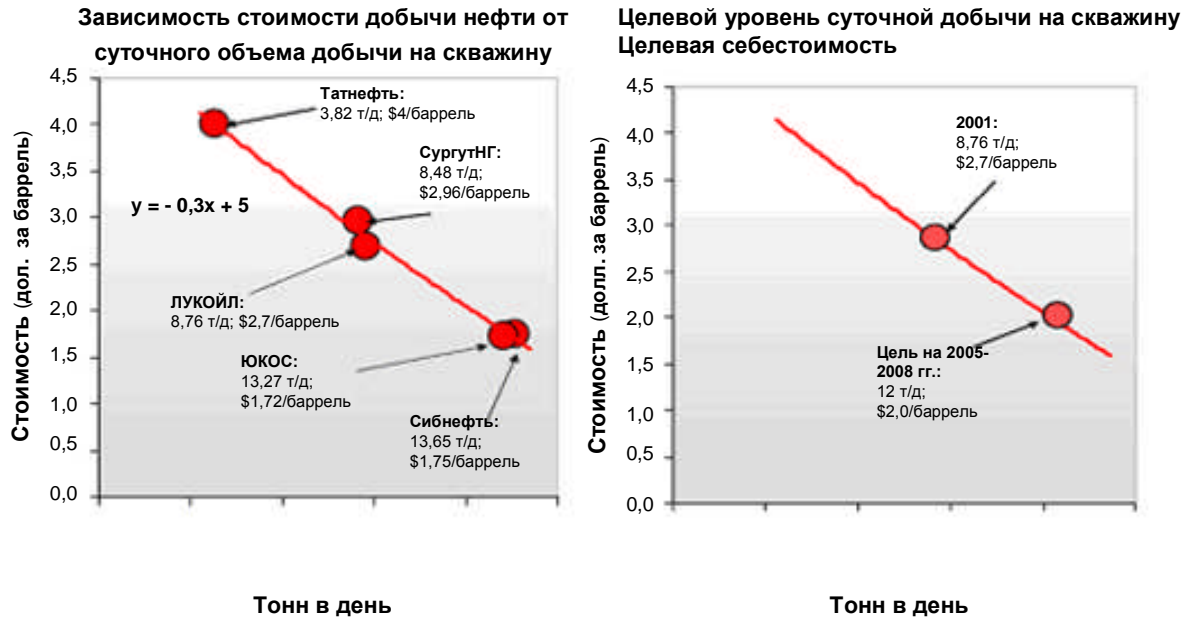
Нижеприведенный слайд, подготовленный «Лукойлом», наглядно показывает, что расходы последнего в пересчете на баррель сырой нефти были в 2003 г. значительно выше, чем у «Юкоса». Только к 2005-2008 гг. «Лукойл» планировал довести уровень своих расходов до уровня «Юкоса», достигнутого им к 2003 году.

[стр. 69]

¹⁶² Презентация «Лукойла» (июнь 2004).



Увеличение объемов суточной добычи на скважину – сокращение расходов



Источник: презентация «Лукойла»: «Russian Oil and Gas: Business Opportunities: The Lukoil Vision» («Нефть и газ в России: Деловые возможности: видение «Лукойла»), 23 сентября 2003г., www.lukoil.com.

Стоимость активов нефтедобывающей компании основывается на доказанных «запасах» компании по данным оценки, которая проводится сторонней и нейтральной профессиональной компанией инженеров-нефтяников. Для расчета своих запасов нефти и газа по стандартам Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC) Соединенных Штатов Америки, а также по мировым стандартам Общества инженеров-нефтяников (SPE), которые отличаются от стандартов КЦББ, «Юкос» привлек фирму «DeGolyer & MacNaughton».¹⁶³ Фирма «DeGolyer & MacNaughton» оценивала активы «Юкоса» как по методике SEC, так и по методике SPE, получив при этом несколько различные результаты. Со временем «Юкос» показал заметный прирост запасов на балансе, тем самым повысив стоимость своих добывающих компаний в интересах всех своих акционеров. По сравнению с другими российскими компаниями и конкретно с «Лукойлом», «Юкос» в период с 1998 по 2003 год наращивал объемы добычи гораздо быстрее «Лукойла», при этом «Юкосу» удалось прирастить свои запасы в сопоставимых объемах, тогда как «Лукойл» наращивал свои запасы без существенного увеличения добычи. По сравнению с «Лукойлом», «Юкос» достиг очень хороших показателей. При сравнении с международными компаниями эти процентные показатели еще более впечатляют, поскольку крупнейшие мировые НК увеличивали свои запасы более низкими темпами, медленнее наращивали добычу и имели более высокую себестоимость добычи и разведки по сравнению с «Юкосом».

В приведенной ниже таблице отражены операционные и финансовые статистические данные по «Юкосу»: «Юкос» получал доходы от продажи нефти и газа, тратил миллиарды долларов операционных расходов на работу компании, уплачивал миллиарды долларов налогов, а также направлял миллиарды долларов на капиталовложения, дивиденды и покупку акций. При этом в конце каждого года на банковских счетах «Юкоса» все еще оставались миллиарды долларов денежных средств. Таблица ниже показывает, куда

¹⁶³ DeGolyer and MacNaughton, Appraisal Report on Reserves of Certain Fields Owned by OAO Yukos Oil Company (Отчет об оценке запасов на определенных месторождениях, принадлежащих ОАО «Нефтяная компания «Юкос»») (30 июня 2002).

[стр. 70]

и как расходовались крупные суммы денег для того, чтобы «Юкос» мог управлять своими дочерними предприятиями и развивать их.

Операционная статистика «Юкоса» (в млн. долл. США)							
Год	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Всего
Выручка	3.140	4.177	9.032	9.461	11.373	16.522	53.705
Общие операционные расходы за вычетом налогов, гудвила, износа и амортизации*	1.881	1.465	2.828	3.434	4.255	6.264	20.127
Налоги, включая налог на прибыль	1.311	1.192	2.453	2.777	3.833	5.509	17.075
Чистая прибыль	(837)	1.152	3.724	3.156	3.058	4.700	14.953
Капиталовложения**, нетто	221	174	589	954	1.263	1.549	4.750
Другие долгосрочные инвестиции*** и выкуп собственных акций, нетто	192	497	82	586	1.019	6.785	9.161
Денежные средства и денежные эквиваленты на счетах на конец года -31 декабря	202	447	1.939	1.409	1.647	1.294	x
Дивиденды по акциям	0	0	105	473	280	1.724	2.582

Финансовые показатели взяты из консолидированной финансовой отчетности «Юкоса» по ОПБУ США за 1999, 2001, 2002 и 2003 гг.

*Также исключает расход по списанию имущества и инвестиций

**Приращение статьи «Здания, сооружения, машины и оборудование»

***Включает приобретение дополнительных акций дочерних обществ и долгосрочные авансы

Как упомянуто выше, «Юкос» также расширял свою деятельность, осуществляя приобретения российских и иностранных компаний на протяжении 1998 - 2003гг. Ниже приводится таблица, в которой отражены денежные средства, потраченные на приобретения новых компаний, а также на увеличение доли в существующих дочерних предприятиях:

[стр. 71]

Приобретения «Юкоса» (млн.долл.США)*	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Всего
«Сибнефть»**						6690	6690
«ВНК»***	300	510			256	32	1098
«Арктикгаз»					274,3		274,3
«Юганскнефтегаз»		120,4	31	49			200,4
АВ Mazeikiu Nafta					164		164
ЗАО «Роспан Интернэшнл» (часть приобреталась в 2001г.)					133		133
«Ангарская нефтехимическая компания»			32	74			106
John Brown Hydrocarbons Limited и Davy Process Technology Limited				100			100
ОАО «Нефтегазтехнология»						97	97
«Томскнефть ВНК»		49	10	17			76
ООО «Геойлбент»						75	75
ЗАО «Уренгойл Инк» (часть приобреталась					75		75

в 2001г.)							
Transpetrol					74		74
«Самаранефтегаз»		54,8	7	11			72,8
«Восточно-сибирская нефтегазовая компания»			65	4			69
«Саханефтегаз»					50		50
Кваerner ASA				37,5			37,5
Ачинский НПЗ			2	25			27
Новокуйбышевский НПЗ			6	4			10
Сызраньский НПЗ			3	4			7
Куйбышевский НПЗ			4	3			7
Другие			27,4	52,8			80,2
Всего	300	734,2	187,4	381,3	1026,3	6894	9523,2
*Данные по приобретениям составлены на основе примечаний к консолидированной отчетности по ОПБУ США и «Обсуждения и анализа руководством компании [ее состояния]» (MD&A) и могут не учитывать некоторые приобретения							
**включает кредиты и выкуп собственных акций в 2003г. с целью обмена на акции Сибнефти							
***включает кредиты на приобретение 53,3% пакета в 1998-1999гг.							

На приведенном ниже графике показано, каким образом обеспечивались и как расходовались все денежные средства компании «ConocoPhillips». Поступления денежных средств от операционной деятельности, денежные средства на счетах, а также поступления от продажи активов направлялись затем на осуществление капиталовложений, на займы и инвестиции, на сокращение долга, выплату дивидендов и выкуп акций.

[стр. 72]



Источник: Презентация «ConocoPhillips», Энергетический Саммит Credit Suisse, 6 февраля 2007 г., подготовлена Биллом Берри, с. 17

«Юкос» направлял денежные средства, генерированные внутри компании от своей операционной деятельности, на инвестиции в добывающее и перерабатывающее оборудование, на погашение кредитов, на осуществление новых приобретений и инвестиций, на выдачу кредитов дочерним предприятиям, на сокращение долга, выплату дивидендов и выкуп акций, точно так же, как это показывает компания «ConocoPhillips» на приведенной выше диаграмме «Движение денежных средств». «Юкос» получал достаточно денежных средств для выполнения своих финансовых обязательств и прибыльной работы. Все эти источники и использования денежных средств указывались «Юкосом» в отчетности точно так же, как они отражались в отчетности компанией «ConocoPhillips», а также всеми другими крупными нефтегазовыми компаниями.

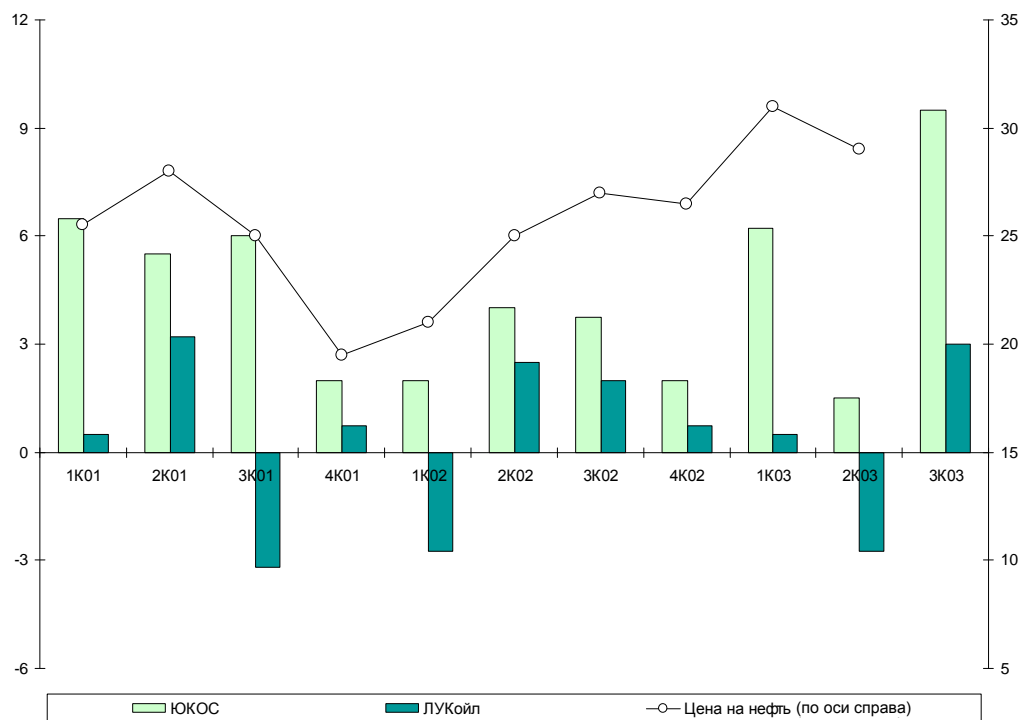
По сравнению с «Лукойлом», «Юкос» имел больше поступлений свободных денежных средств в расчете на баррель проданной нефти, поскольку «Юкос» увеличивал экспортные продажи по сравнению с продажами внутри страны. Разве был бы возможен такой результат, если бы «Юкос» присваивал нефть и укрывал деньги? Ясно, что «Юкос» консолидировал результаты деятельности всех своих структур и публично отчитывался о движении денежных средств в открытых данных и публикациях для того, чтобы отраслевые аналитики, например компания «Тройка Диалог», могли сопоставить его показатели с результатами «Лукойла», причем «Юкос» явно показывал великолепные результаты.

[стр. 73]

Ниже приведена диаграмма, показывающая, что в течение всего периода с 1-го квартала 2001 года по 3-й квартал 2003 года «Юкос» имел поступления свободных денежных средств из расчета 2-9 долларов на баррель добытой нефти. У «Лукойла» свободных денежных средств было меньше. Более того, в течение трех кварталов за тот же период времени у «Лукойла» был убыток. Это демонстрирует, что «Лукойл» фактически нуждался в и использовал большие по объему денежные средства, чем те, которые поступали от операционной деятельности. «Юкос» раскрывал информацию о сумме денежных средств, полученных от своей производственной деятельности, и объяснял источник и будущее использование таких наличных средств.

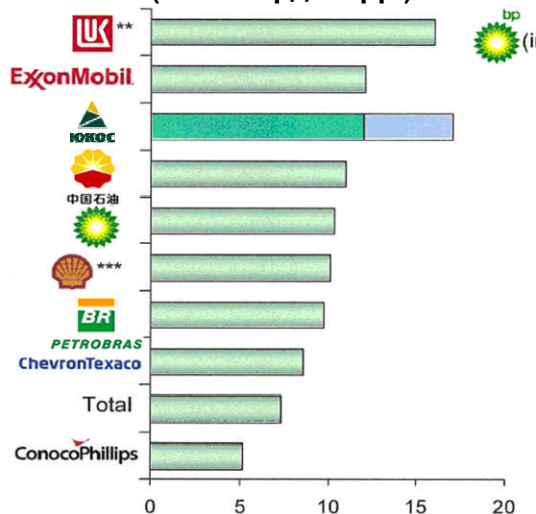
«ЮКОС» в сравнении с «Лукойлом»:

Показатель «Поступление свободных денежных средств в долларах на баррель»



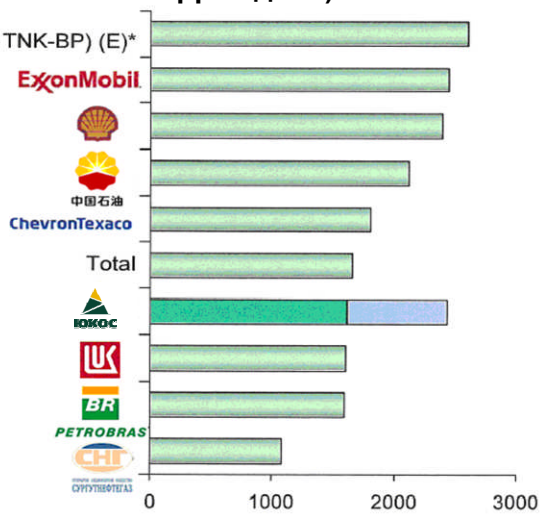
Источник: «Russian Oil Sector: Fueled by Strong Prices . . . But Taxing Times Ahead» («Нефтяной сектор России: высокие цены сегодня, трудные времена впереди»). Тройка Диалог, 9 февраля 2004 г.

Доказанные запасы сырой нефти (2003 млрд. барр.)



Сибнефть – включая ½ Славнефти (на 31 декабря 2002 г., данные по запасам Славнефти оценены на конец 2002 г. как ½ запасов ABC1)

Добыча сырой нефти (2003, млн. барр. в день)



* предварительная оценка, вкл. ¼ Славнефти
 ** данные по «Лукойлу» по стандарта SPE
 *** данные за 2002 г. до повторной категоризации

Источник: «Russian Oil Sector: Fueled by Strong Prices . . . But Taxing Times Ahead» («Нефтяной сектор России: высокие цены сегодня, трудные времена впереди»). Тройка Диалог, 9 февраля 2004 г.

К 2004 компания «Юкос» успешно выполнила свою задачу в плане превращения в хорошо управляемую, успешную частную компанию. Показатели «Юкоса» обычно находились выше средних российских показателей по нефтегазовой отрасли за данный период, и компания ликвидировала разрыв с показателями международных нефтегазовых компаний, у которых было преимущество, заключавшееся в возможности использования конкурентоспособных методик работы в течение значительно более длительного времени – счет идет на десятилетия – чем «Юкос».¹⁶⁴ «Юкос» имел отличные показатели в сравнении с сопоставимыми компаниями, будь то российскими или международными, в плане роста объема добычи и запасов, затрат на обнаружение и эксплуатационных расходов. Показатели в сфере технологического развития и распространения технологий в масштабе компании у «Юкоса» были великолепными даже в сравнении с «ExxonMobil», «Shell» и другими крупными нефтегазовыми компаниями мирового класса. Проще говоря, компания «Юкос» находилась на подъеме на мировой арене крупных нефтегазовых компаний.¹⁶⁵

[стр. 75]

Результаты деятельности международных и российских вертикально интегрированных нефтегазовых компаний

	2000	2001	2002	2003
Exxon				
Доходы (млн. долл. США)	\$ 227.596	\$ 208.715	\$ 200.949	\$ 237.054
Запасы (млн. барр.)	7.338	7.212	7.200	7.172
Добыча нефти (тыс. барр./день)	2.553	2.542	2.496	2.516

¹⁶⁴ Ренессанс-Капитал: «Oil and Gas, Russia Oil and Gas: Upstream Economics» («Нефть и газ, российские нефть и газ: экономика «апстрима»»), сс. 1-26.

¹⁶⁵ «A Review of YUKOS Performance» («Обзор результатов деятельности «Юкоса»»), Cambridge Energy Research Associates (28 сентября 2005).

Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$	17.720	\$	15.320	\$	11.460	\$	21.510
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	\$	5,74	\$	5,74	\$	5,74	\$	7,83
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)		н/д	\$	3,22	\$	3,62	\$	4,15
Chevron								
Доходы (млн. долл. США)	\$	118.536	\$	105.702	\$	98.537	\$	121.277
Запасы (млн. барр.)		8.519		8.524		8.668		8.559
Добыча нефти (тыс. барр./день)		1.159		1.959		1.897		1.808
Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$	7.727	\$	3.931	\$	1.132	\$	7.426
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	\$	8,5	\$	8,05	\$	8,05	\$	8,55
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)		н/д	\$	4,45	\$	4,92	\$	4,59
Conoco Philips								
Доходы (млн. долл. США)	\$	22.539	\$	25.030	\$	57.201	\$	105.097
Запасы (млн. барр.)		н/д		2.616		3.275		3.290
Добыча нефти (тыс. барр./день)		н/д		563		682		934
Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$	1.862	\$	1.661	\$	(295)	\$	4.735
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	\$	9,70	\$	9,70	\$	9,70	\$	8,52
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)		н/д	\$	5,24	\$	4,67	\$	4,00
Shell								
Доходы (млн. долл. США)	\$	191.511	\$	177.281	\$	218.287	\$	268.889
Запасы (млн. барр.)		6.012		6.907		5.782		6.605
Добыча нефти (тыс. барр./день)		2.262		2.211		2.359		2.379
Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$	12.719	\$	10.852	\$	9.536	\$	11.891
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	\$	10,47	\$	10,47	\$	10,47		н/д
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)		н/д	\$	3,97		4,29		н/д
«Юкос»								
Доходы (млн. долл. США)	\$	9.032	\$	9.461	\$	11.373	\$	16.522
Запасы (млн. барр.)		9.628		9.552		10.453		11.833
Добыча нефти (тыс. барр./день)		994		1.160		1.388		1.613
Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$	3.724	\$	3.156	\$	3.058	\$	4.700
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	\$	1,07	\$	1,07	\$	1,07		н/д
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)	\$	1,43	\$	1,78	\$	1,42	\$	1,45

	2000	2001	2002	2003
«Лукойл»				
Доходы (млн. долл. США)	\$ 13.440	\$ (млн. 13.562	\$ 15.449	\$ 22.299
Запасы (млн. барр.)	14.200	14.612	15.258	15.997
Добыча нефти (тыс. барр./день)	1.483	1.532	1.560	1.576
Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$ 3.312	\$ 2.109	\$ 1.843	\$ 3.701
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	\$ 1,48	\$ 1,48	\$ 1,48	\$ 2,60
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)	\$ 2,51	\$ 2,77	\$ 2,61	\$ 2,52
«Роснефть»				
Доходы (млн. долл. США)	\$ 2.467	\$ 2.322	\$ 2.961	\$ 3.641
Запасы (млн. барр.)	\$ 1.170	\$ 2.188	\$ 2.736	\$ 2.746
Добыча нефти (тыс. барр./день)	269	298	321	390
[стр. 76]				
Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$ 455	\$ 479	\$ 324	\$ 386
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	н/д	н/д	н/д	н/д
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)	н/д	н/д	н/д	н/д
«Сибнефть»				
Доходы (млн. долл. США)	\$ 2.398	\$ 3.576	\$ 4.777	\$ 6.717
Запасы (млн. барр.)	н/д	н/д	н/д	н/д
Добыча нефти (тыс. барр./день)	343	411	525	626
Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$ 675	\$ 1.306	\$ 1.159	\$ 2.278
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	\$ 1,21	\$ 1,21	\$ 1,21	н/д
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)	\$ 1,75	\$ 1,70	\$ 1,76	\$ 1,87
ТНК-ВР				
Доходы (млн. долл. США)	\$ 4.711	\$ 6.173	\$ 6.912	\$ 12.079
Запасы (млн. барр.)	н/д	н/д	н/д	н/д
Добыча нефти (тыс. барр./день)	584	699	756	1.229
Чистая прибыль (млн. долл. США)	\$ 1.708	\$ 1.117	\$ 1.167	\$ 2.811
Затр. на поиск.-разв. и освоен. (\$ / б.н.э.)	н/д	н/д	н/д	н/д
Себест. доб. нефти. (US\$/bbl)	н/д	\$ 2,59	н/д	н/д

Источники: Годовые отчеты и финансовая отчетность компаний.

После того, как наступление на г-на Ходорковского и разрушение «Юкоса» зашли уже достаточно далеко, на смену прежним похвалам и одобрению пришла критика. Различные критики стремились дискредитировать успех, достигнутый «Юкосом» в период с 1998 по 2003 годы. Например, в 2007 году Российская академия естественных наук (РАЕН) опубликовала подборку работ семи действительных членов Академии под заголовком «Нефть в новой России».

В этой подборке выдвинуты различные аргументы, порицающие методы и стратегии нефтедобычи, используемые группой нефтегазодобывающих компаний, куда входят «Юкос», «Сибнефть» и ТНК-ВР, и которая именуется «Группа 2». Этой группе противопоставляется группа, состоящая якобы из «Лукойла», «Сургутнефтегаза», «Гатнефти» и «Башнефти», и именуемая «Группа 1». Исходное утверждение заключается в том, что если «Группу 1» возглавляют «профессиональные» нефтяники и газовики, то во главе «Группы 2» стоят «финансисты». Якобы существующие различия между двумя группами, о которых заявляется в докладе РАЕН, включают следующие:

В «Группу 1», согласно описанию, входят компании, которыми в соответствии со стратегией «эффективности» управляют люди, чья карьера прошла в нефтегазовом бизнесе, причем их стратегия «соответствует стратегии российского правительства и учитывает интересы страны в целом». Они пришли в отрасль надолго, что обеспечит им успех в производстве. Данные компании замещают добытые запасы, активно инвестируя в новые месторождения и бурение скважин.

Согласно описанию, компаниями «Группы 2» руководят финансисты, заинтересованные лишь в повышении котировок своих акций к выгоде акционеров. С целью снижения операционных затрат эти компании консервируют неэкономичные малодебитные скважины вместо осуществления долгосрочной добычи на этих скважинах. За последние десять лет не были пробурены более 20.000 запланированных скважин, предусмотренных первоначальными планами освоения, а нефть из существующих скважин поступала с дебитами на 150% выше плановых. Данные компании меньше вкладывали в бизнес, поскольку их руководители намеревались продать свои компании. При принятии решений они якобы

[стр. 77]

руководствовались краткосрочными соображениями, а не долгосрочным стратегическим планированием. Не будучи «промышленными», компании этой группы были «коммерческими» или стремящимися к краткосрочному обогащению, и обвинялись в таких действиях, как «ускоренная добыча нефти из высокопродуктивных нефтяных залежей, которая приводит к их быстрому истощению».

Авторы также утверждают, что консервация малодебитных скважин может привести к катастрофическому снижению уровней нефтедобычи в стране и «оказывает явно негативное воздействие на экономичное освоение месторождения». Подобным образом положительные результаты операционной деятельности сбрасываются со счетов на том основании, что все положительные результаты в плане добычи и снижения себестоимости подъема были получены вопреки принципам экономичной разработки нефтяных месторождений.

Эти критики игнорируют несколько весьма важных фактов. В результате, их выводы небезупречны.

В своих документах, опубликованных с 2000 по 2007 год включительно, «Лукойл» опровергает основное допущение авторов, поскольку «Лукойл» рекламирует тот факт, что компания снизила себестоимость добычи в расчете на скважину, законсервировала тысячи малодебитных скважин, и улучшенные дебиты скважин измерялись тоннами нефти в месяц на скважину. Компания также активно рекламирует рост собственной рыночной капитализации, повышение прибыли и снижение издержек, а также увеличение стоимостной оценки своих активов. Судя по всему, «Лукойл» явно занимался тем же, за что в данных статьях критикуют «Юкос». (См. «Видение «Лукойла»» за 2003 год; презентация «Лукойлом» результатов согласно ОПБУ США за 2002 год.)

Критика того факта, что «финансовые» менеджеры «Юкоса» использовали такие методы повышения нефтеотдачи, как гидроразрыв пластов, неуместна по ряду причин. «Юкос» начал использовать гидроразрыв пластов в 1989 году, задолго до того, как кто-либо из управленческой команды «Юкоса» встал у руля компании. На тот момент компания управлялась государством, а единственными сотрудниками «Юкоса» были «профессиональные нефтяники и газовики», выполнявшие продиктованные государством политику и процедуры нефтедобычи. Лишь период с 1996 года и далее проходил под руководством так называемой команды «финансовых менеджеров» «Юкоса». О применении методов добычи, приводящих к повышению нефтеотдачи и повышению объемов в расчете на скважину, было хорошо известно по всей отрасли, поскольку «Юкос» и «Лукойл» весьма публично заявляли об этих фактах. См. Годовой отчет «Юкоса» за 2002 год; Годовой отчет «Лукойла» за 2002 год.

Хотя «Юкос» был, возможно, одной из первых нефтегазодобывающих компаний, применивших новые методы повышения нефтеотдачи и эффективности, другие российские

нефтегазодобывающие компании, включая «Лукойл», «Сибнефть» и «Роснефть», также использовали эти методы повышения нефтеотдачи для наращивания добычи и продления продуктивного срока отработки месторождений с низким уровнем добычи. Вместо того, чтобы ускорить окончательное истощение месторождений, эти методы фактически могут продлить продуктивный срок отработки месторождения, что противоречит позиции сборника. Как поясняется в издании «Economics of Worldwide Petroleum Production» («Экономические аспекты мировой добычи нефти») на странице 8, «[в] общем и целом, конечное извлечение нефти на месторождениях достаточно большого размера, чтобы иметь промышленное значение, не зависит от темпов добычи. Темп добычи на месторождении определяется количеством скважин и пропускной способностью промысловых объектов. Обычно эти параметры определяются на усмотрение оператора».

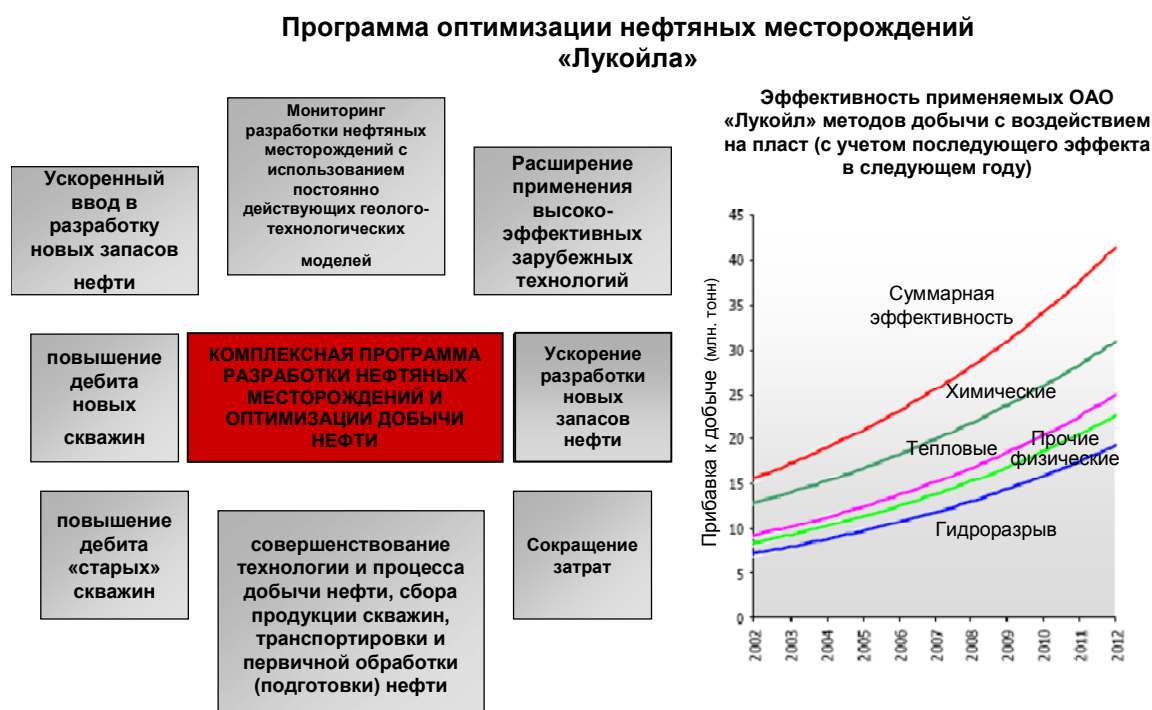
[стр. 78]

Утверждение о том, что повышенный объем нефтедобычи повреждает нефтеносные пласты и ускоряет истощение месторождений нефти, не подкрепляется инженерными и технологическими данными. Применение методов повышения нефтеотдачи, включая гидроразрыв пласта, увеличивает объемы добычи и повышает конечную извлекаемость запасов. Значительная часть нефти во всем мире добывается механизированным способом, с применением вторичных и третичных методов добычи.

На приведенной ниже схеме «Лукойл» показывает ряд методов повышения добычи, которые могут и должны использоваться в зависимости от характеристик нефтеносных пластов, истории добычи, обводненности и т.д. «Лукойл» признает, что использовал ряд методов, за которые критикуют «Юкос»:



Стратегические задачи на краткосрочный период (2003-2005)



Источник: Презентация «Лукойла»: Финансовые результаты 2002 года по стандартам ОПБУ США, 6 июня 2003 г., стр. 15, www.lukoil.com

Методы повышения нефтеотдачи сейчас вновь внедряются в Российской Федерации всеми вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями, как это разъясняется в статье Эндрю Крамера (*Andrew E. Kramer*) «Россия решила, что настало время попробовать современное

бурение на нефть» в газете «New York Times» от 13 мая 2006 года. В статье отмечается, что «[п]роцесс модернизации был отброшен вспять в 2004 году из-за частичной национализации «Юкоса» – крупнейшей в России частной нефтяной компании, которая была лидером в привлечении зарубежной технологии». Далее там говорится: «Начиная с 1999 года, чтобы повысить добычу, западные компании и консультанты применяли методы, позволяющие обратить вспять снижение добычи на старых месторождениях, которые обрабатывались уже десятилетия, а именно методы 1980-х и 1990-х годов, использовавшиеся на почти полностью истощенных скважинах на западе Техаса, которые ранее достигли пика или максимального дебита,

[стр. 79]

а затем вышли в режим снижения добычи. Данные технологии включают гидроразрыв пласта, т.е. подачу пара в нефтяную скважину для создания трещин в окружающей породе, чтобы облегчить приток сырой нефти на поверхность». Поэтому гидроразрыв пласта вовсе не является методом, повреждающим пласты; напротив, гидроразрыв пласта признается во всем мире в качестве обоснованного метода для повышения текущей добычи, причем свыше 10% всех операций по гидроразрыву пласта по всему миру приходились в 2006 году на Россию.

Утверждение о существовании в России двух отдельных групп нефтегазовых компаний по признаку управленческого стиля и методов добычи не подкрепляется действиями вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в России. В презентациях их руководства и документах таких компаний показано, что они делают упор на консервацию малодебитных [прим. перев.: скважины-«воровки»] скважин; на бурение только экономически рентабельных, а не просто установленного планом числа скважин; на наращивание добычи в расчете на скважину; на снижение себестоимости добычи в расчете на скважину; на вложение капитала в зависимости от экономического эффекта проектов; а также на повышение рыночной капитализации и на рост стоимости акций. Компании принимают долгосрочные стратегические решения, поскольку жизненный цикл нефтегазовых проектов измеряется годами и десятилетиями, а не месяцами. Нефтегазовая компания не может расти и поддерживать свою деятельность за счет краткосрочной политики, как это утверждают авторы. Напротив, проекты и инвестиции должны планироваться и осуществляться в течение многих лет с момента открытия месторождения до фактической добычи.

Наконец, как отмечается в анализируемой выше работе «Нефть в новой России», опубликованной Российской академией естественных наук, консервация малодебитных скважин происходила в России как в «Юкосе», так и в «Лукойле». Вот как г-н Джо Мак (*Joe Mach*), старший вице-президент «Юкоса» в период с 1998 по 2004 год, разъясняет применение технологии и полученные результаты:

«Мудрое решение заключается в том, чтобы законсервировать все эти скважины-«воровки», поскольку, как я говорил ранее, эти скважины не работают, снижая как дебиты, так и нефтеотдачу. Потому мы можем законсервировать, скажем, 10-15 скважин сетки, фактически удвоив добычу, повысив нефтеотдачу и при этом понизив обводненность. В результате, Вы получаете нефтяную скважину, где добывается по 500 тонн в сутки, причем это, главным образом, нефть, а не вода! Мы в «Юкосе» занимаемся этим уже несколько лет. Одним словом, «Юкос» наращивает как объем добычи, так и общую нефтеотдачу, а при этом еще и дебит в расчете на скважину. И хотя это не является главной причиной для таких действий, наши издержки также сокращаются, поскольку нам также удалось добиться колоссального снижения количества скважин, которые мы фактически эксплуатируем, с уровня примерно 14.000 в 1999 году до где-то менее 8.000 к концу 2004 года».

Источник: «Yukos Review», январь-февраль-март 2004 года, стр. 18-25.

Единственной причиной, по которой малодебитные или истощенные скважины оставались в эксплуатации в Соединенных Штатах Америки в периоды низких цен на нефть, было наличие

налогового кредита, обеспечивавшего их рентабельную эксплуатацию. В отсутствие этих налоговых стимулов данные скважины были бы законсервированы точно так же, как и скважины в России, а применение любых новых технологий оказалось бы нерентабельным. Неправильно утверждать, что консервация скважин российскими компаниями с целью повысить общий

[стр. 80]

объем добычи и нефтеотдачу противоречила долгосрочным перспективам с точки зрения нефтегазодобывающих активов, а также оптимизации добычи нефти и газа.

С. Продавал ли «Юкос» нефть по цепочке от компаний «Юкоса» по разведке и добыче к компаниям НК «Юкос» по сбыту таким же образом, как этого можно было бы ожидать от других международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний применительно к их практике реализации сырой нефти?

1. Общая практика нефтедобывающих компаний

Нефтедобывающие компании продают добываемую ими сырую нефть своим аффилированным трейдинговым (или сбытовым) компаниям по согласованной цене. Это может быть суточная, еженедельная или ежемесячная цена, которая устанавливается на едином ценовом уровне, то есть простейшим методом. Могут также допускаться колебания этой цены в зависимости от определенного публикуемого ценового ориентира, который используется множеством покупателей и продавцов. Сюда входят котировки нефти «Юралс» с поставкой в Средиземноморье (*Urals Mediterranean*) и нефти «Брент» с поставкой в Северном море (*Brent North Sea*), которые теперь зачастую используются в качестве рыночных экспортных цен применительно к российской нефти. Цена в рамках более долгосрочного контракта может также основываться на формуле, например, выраженной как ценовой ориентир за вычетом или с добавлением определенной премии или скидки в зависимости от качества нефти, объемов, времени года, плотности и иных условий. Ценообразование на нефть - сложная задача, которая при таком методе определения цен зависит от ряда факторов, в т.ч.:

- Цена в расчете на единицу продукции и срок действия такой цены.
- Количество продукции, поставляемой по контракту: от груза с одного танкера до всей добычи с месторождения
- Срок действия контракта, т.е. спотовый, недельный, месячный, ежеквартальный или годовой
- Пункт поставки нефти, обычно на устье скважины, в центральном терминале или пункте поставки или в пункте экспорта через трубопровод или морской порт
- Корректировка по качеству нефти, которая влияет как на цену, так и на расходы на транспортировку, подготовку и переработку
- Ответственность сторон за транспортировку за пределами пункта продажи
- Ответственность за уплату налогов, экспортных пошлин и иных сборов подобного рода; и
- Нормативного регулирования ценообразования или сделок с нефтью в конкретной юрисдикции.¹⁶⁶

[стр. 81]

В течение десятилетий международные вертикально интегрированные добывающие компании продавали нефть своим аффилированным трейдинговым компаниям в качестве эффективного метода сбыта во всем мире. С появлением современного технологического инструментария, а также методов ценообразования и продаж «в реальном времени» с использованием компьютерных систем, торговля нефтью силами трейдинговых компаний стала весьма

¹⁶⁶ «Crude Oil and Refined Products Basics» («Базовые сведения о сырой нефти и нефтепродуктах»), сс. 15-18, 22-34.

экономичной и превратилась в стандартный обычай и практику отрасли.¹⁶⁷ Цена, по которой нефтедобывающие компании продают нефть трейдинговым компаниям, определяется на основе контрактов, отражающих бизнес-решения руководства компании, которые отвечают наилучшим интересам самой компании и ее акционеров в целом. В контрактах раскрываются все соответствующие условия, включая цену, объем, срок, условия поставки, кредит, условия оплаты и налоги.

2. Ценообразование на сырую нефть в России

Добываемую в России нефть невозможно продать на месторождении или на устье скважины ни по одной из ориентировочных экспортных цен, просто потому, что она в этот момент не имеет такой значительной экономической ценности. Вместо этого, сырая нефть продается по контрактной (договорной) цене, которая отражает соотношение спроса на сырую нефть и ее предложения на данный момент времени в данном конкретном регионе России. Ценность и, следовательно, цена нефти возрастает, отражая рост ее стоимости для покупателя, по мере того, как она очищается, обрабатывается и доставляется на терминал или в порт, откуда она может поступить на международные рынки или на отечественный нефтеперерабатывающий завод. Сама по себе цена сырой нефти – лишь один из факторов в нефтяной отрасли, в котором не учитываются все другие затраты, необходимые для экспорта и продажи нефти на мировом рынке. В соответствии с обычаями и практикой отрасли, цена нефти, по которой ее реализует добывающая компания, оказывается ниже продажной цены конечному покупателю, потому что на устье скважины сырая нефть стоит меньше, чем на рынке. Очистка и доставка с месторождений в направлении рынков увеличивают стоимость сырой нефти и получаемых из нее нефтепродуктов.

В 1990-х годах и в последующий период народное хозяйство России никогда не потребляло всю производимую в России нефть, и в России была установлена экспортная пошлина в расчете на тонну нефти, отгружаемой на мировые рынки.¹⁶⁸ Все нефтяные компании в Российской Федерации пытались продать на экспорт как можно большие объемы нефти с целью получить максимальный доход и по возможности продать все добытые объемы, превышавшие внутренние потребности страны. Как видно из документов «Лукойла», «Лукойл» продавал в России сырую нефть по значительно более низким ценам, поскольку нефть в России стоит меньше, чем в морском порту при экспорте на рынки с самым высоким уровнем цен.¹⁶⁹ «Лукойл» поставил себе задачу экспортировать 70% добываемой им нефти, понимая, что внутренний рынок не способен поглотить весь объем добычи.¹⁷⁰ Примерами изменений с целью достичь максимально возможного уровня доходов и объема добычи нефти в России, как для внутреннего потребления, так и на экспорт, является введение дополнительных нефтепроводных мощностей, портовых мощностей, нефтеперерабатывающих мощностей и расширенных дистрибуторских сетей внутри страны. Нефть – основной экспортный товар России с точки зрения выручки.¹⁷¹

[стр. 82]

Цены на сырую нефть внутри России были ниже, чем цены на экспортных мировых рынках, в связи с избыточным предложением сырой нефти, низким спросом, отсутствием достаточной пропускной способности трубопроводов для экспорта избытка добытой сырой нефти. Доступ к нефтепроводам для добывающих компаний был ограничен квотами, поскольку добыча нефти намного превышала пропускную способность трубопроводов. В своем «Справочнике аналитика» за 2006 год «Лукойл» наглядно показывает, какими были различия в ценах для

¹⁶⁷ «Understanding Today's Crude Oil and Product Markets» («Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»), сс. 14-16.

¹⁶⁸ «Overview of the Oil and Gas Industry in Russia» («Обзор нефтегазовой отрасли в России»), Ernst & Young (2007), сс. 15-19.

¹⁶⁹ «Справочник аналитика», «Лукойл», 2006, с. 45.

¹⁷⁰ «Видение «Лукойла»» (сентябрь 2003), с. 39.

¹⁷¹ Доклады с анализом по странам Управления по энергетической информации: Россия, с. 1.

«Лукойла», а также для «Юкоса» и других российских нефтегазовых компаний. Ниже в таблице указаны цены в расчете на баррель проданной нефти (в долларах США за баррель):

Продажи нефти «Лукойлом»	2001	2002	2003	2004	2005
Внутренний рынок	\$10,88	\$8,32	\$8,56	\$15,15	\$24,55
Экспорт	\$21,22	\$22,04	\$24,84	\$32,56	\$48,84

Источник: «Справочник аналитика» «Лукойла» за 2006 (2000), с. 45

Из этой таблицы очевидно, что стоимость нефти на устье скважины и в России была гораздо меньше, чем в точках отгрузки на экспортные рынки. Поэтому и у «Лукойла», и у «Юкоса» были стимулы к максимально возможной продаже нефти и газа на экспорт, поскольку от этих продаж можно было получить повышенный доход, а экспортные рынки были значительно более емкими. Однако в рамках зарубежных продаж возникали гораздо более высокие расходы на транспортировку нефти, финансирование торговых операций, на гарантии по выданным кредитам, а также на покрытие потребностей в денежных средствах. По мере продвижения нефти по производственной цепочке из «апстрима» в «даунстрим», ее ценность и, следовательно, цена, повышались, отражая дополнительный вклад со стороны различных структур в составе вертикально интегрированных нефтегазовых компаний.

3. Практика ценообразования в «Юкосе» соответствовала практике в других российских и международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях

Для сбыта сырой нефти на международных рынках требовалось идти на дистрибьюторские расходы, такие как транспортировка сырой нефти по нефтепроводам, по железной дороге, судами и всеми иными использовавшимися видами транспорта, а также на экспортные пошлины, изменявшиеся в зависимости от самой цены на нефть. В период повышения цен в России такие расходы достигали 90% от стоимости предельной добычи.¹⁷² Отражая в отчетности на консолидированной основе получаемые выручку и прибыль от добытой им сырой нефти, «Юкос» учитывал все доходы, полученные его нефтедобывающими дочерними предприятиями, а также последующую прибыль его сбытовых и трейдинговых компаний. Таким образом, все доходы и прибыль «Юкоса» отражались в полном объеме. Вне зависимости от того, какая из компаний «Юкоса» покупала сырую нефть и природный газ и затем перепродавала их, доходы консолидировались в финансовой отчетности «Юкоса». Именно так во всем мире работают вертикально интегрированные нефтегазовые компании. «ConocoPhillips» отмечает это в своих презентациях и финансовых отчетах, подготовленных в отношении ее инвестиций в «Лукойл».

«Юкос» и его руководство обвиняют в приобретении нефти у его нефтедобывающих компаний по цене, которая была ниже, чем цена для конечного пользования. В этих обвинениях игнорируется один основополагающий факт. Ни один покупатель сырой нефти, будь то аффилированная трейдинговая компания или независимое третье лицо, не будет платить на устье скважины цену, равную

[стр. 83]

цене сырой нефти после ее подготовки и транспортировки в порт или точку сбыта. Оплата такой цены на устье скважины игнорировала бы расходы на транспортировку, подготовку и продажу сырой нефти по мере ее продвижения от устья скважины через различные этапы к потребителю. Нефть на устье скважины не является столь же ценной и не может иметь столь же высокую цену, что и нефть, которая прошла первичную обработку и доставлена в крупный торговый пункт или порт отгрузки.

Например, по данным российского издательства «Нефть и капитал», в феврале 2000 года цена сырой нефти в Ханты-Мансийском автономном округе составляла 907,4 российских рубля за метрическую тонну, что эквивалентно 4,31 долларов США за баррель. По данным Управления

¹⁷² Встреча «Юкоса» с инвесторами, июнь 2004, с. 24.

по энергетической информации при Правительстве США, в том же месяце цена нефти «Дацин» в Китае составляла 25,50 долларов США за баррель; цена нефти «Джиппсланд» в Австралии составляла 26,45 долларов США за баррель, а цена за британский сорт «Брент» в Великобритании составляла 27,49 долларов США за баррель. Таким образом, цена, которую заказчики платили на различных мировых рынках, составляла практически 6-кратную стоимость нефти на устье скважины в Сибири.

По данным анализа «JP Morgan», «Юкос», «Сибнефть» и «Лукойл» продавали свою нефть из собственных нефтедобывающих компаний в собственные компании переработки и сбыта по ценам значительно ниже полных экспортных цен, что можно было легко оправдать.¹⁷³ На тот момент российское правительство рассматривало возможность введения справочной цены для таких продаж:

«Правительство предложило ввести справочную цену для внутрифирменных сделок. Это позволило бы правительству собирать аналогичные суммы со всех игроков, рассчитанные на основе «рыночной цены» на нефть. Проблема заключается в том, как определять такую цену при том, что внутренний рынок сырой нефти (продаваемой третьим сторонам) невелик и непрозрачен. Чиновники предложили двигаться в обратную сторону, от продуктов переработки, учитывая, что в России существует динамичный рынок продуктов нефтепереработки. Это, однако, выглядит нереалистичным».¹⁷⁴

Крупные вертикально интегрированные нефтегазовые компании используют свои дочерние трейдинговые предприятия для продажи добытой ими нефти, поскольку это оправдано с точки зрения бизнеса. Нефтедобывающие компании имеют колоссальные масштабы; им приходится заниматься добычей, то есть вопросом в высшей степени технического характера. Функции трейдинга, логистики и транспортировки закрепляются за аффилированными структурами в «даунстриме», что позволяет нефтедобывающим компаниям сосредоточиться на своем бизнесе, построенном вокруг реальных активов, тогда как трейдинговая структура работает с подразделениями переработки и сбыта с целью продажи сырой нефти или повышения ее качества, постоянно реагируя на рыночные изменения. Так работают очень большие вертикально интегрированные нефтяные компании, подобные «Юкосу», а также все прочие крупные международные нефтегазовые компании. «Юкос» работал со своими нефтедобывающими структурами в соответствии с обычаями и практикой отрасли, принятыми в крупных вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях.

[стр. 84]

4. «Роснефть» использует применительно к «Юганскнефтегазу» те же схемы сбыта, что и «Юкос»

С декабря 2004 года, когда «Роснефть» вступила во владение активами «Юганскнефтегаза», «Роснефть» продолжает использовать для сбыта нефти, добытой «Юганскнефтегазом», в

¹⁷³ JP MORGAN «Industry Analysis: Russian Oil» («Анализ российской нефтяной отрасли») (26 марта 2001).

¹⁷⁴ Там же, с. 16.

точности тот же механизм, который использовался «Юкосом».¹⁷⁵ «Юганскнефтегаз» продавал нефть компаниям «RN Trade» и НК «Роснефть», которые являются трейдинговыми дочерними предприятиями Роснефти, по ценам 19,77 долларов за баррель, причем в тот же период цена на сырую нефть сорта «Брент» составляла от 48 до 57 долларов за баррель. На данный момент нет никаких существенных различий между схемой определения цены либо механизмом, при помощи которого «Юкос» осуществлял сбыт нефти «Юганскнефтегаза», и схемой определения цены или механизмом, который используется для сбыта нефти компанией «Роснефть», находящейся в собственности государства. Однако, такие же виды операций «Юкоса» якобы означают присвоение, тогда как операции «Роснефти» – всего лишь обычный бизнес. На самом деле, такие операции попросту представляют собой обычную практику отрасли.

Ниже в таблице показано, что независимо от того, осуществлялась ли продажа добытой «Юганскнефтегазом» нефти под управлением «Юкоса» или Роснефти, цены неизменно держались в том же диапазоне:

	2004	1 кв. 2005	2 кв. 2005	3 кв. 2005	4 кв. 2005	Итого 2005	1 кв. 2006	
Доход от основной деятельности (без НДС), тыс. руб.	149.950.014	32.877.826	50.973.150	51.929.143	57.512.330	192.892.449	53.090.359	
Доля в объеме продаж:			98,83%	100,00%	98,58%	99,89%	98,20%	Всего афф. лицам РН
НК «Роснефть»			26,23%	60,57%	54,17%	36,55%	41,13%	
RN Trade			70,60%	39,43%	44,39%	63,34%	57,07%	
Объем продаж, тонн:	50.924.189	12.238.271	12.345.820	13.904.808	13.385.188	50.874.087	13.100.684	Всего афф. лицам РН
НК «Роснефть»			8.571.091	7.811.478	7.348.176	18.594.479	5.527.109	
RN Trade			3.772.661	5.091.839	6.028.655	32.223.647	7.552.638	
Прочие			2.068	.1.491	8.357	55.961	21.096	
Средняя цена по ЮНГ, руб./т	2.944,57	2.686,49	4.128,78	3.977,52	4.296,71	3.787,63	4.052,49	
Средний обменный курс по данным ЦБР, руб./долл.	28,81	27,85	28,09	28,52	28,71	28,31	28,08	
Средняя цена по ЮНГ, долл./т	102,21	96,45	146,99	139,47	149,64	133,77	144,33	
Средняя цена сорта «Брент», долл./т	282,60	348,24	379,00	449,58	415,95	399,44	451,79	
Средний расчетный дисконт «Юралс» от цены «Брент», долл./т	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	
Примерная средняя цена сорта «Юралс», долл./т	272,60	338,24	369,00	439,58	405,95	389,44	441,79	
Цена по ЮНГ в % от цены «Юралс»	37,51%	28,51%	39,84%	31,73%	36,86%	34,35%	32,67%	

Период под управлением Роснефти

Источник: публичное раскрытие информации «Роснефтью» по адресу: <http://rosneft.ru/company/disclosure/ung-quarterly.html>

¹⁷⁵ Публичное раскрытие информации «Роснефтью» (<http://rosneft.ru/company/disclosure/ung-quarterly.html>).

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Юкос» возник в результате мер, предпринятых государством с целью исправить неудовлетворительные показатели своих нефтегазодобывающих активов. Когда «Юкос» был выставлен на продажу в рамках программы приватизации, ожидания заключались в том, что компания сможет вырасти в частную компанию мирового класса. Г-н Ходорковский принял на себя руководство компанией и попытался нарастить объемы добычи, а также масштаб компании, превратив ее в международную организацию мирового класса с прочной культурой лидерства и прогрессивными методами ведения бизнеса. Он консолидировал производственную деятельность, осуществил несколько приобретений и организовал компанию таким образом, чтобы обеспечить максимальные объемы добычи, снизить расходы, включая операционные расходы и налоги, а также сохранить активы в интересах собственников. Все эти действия вполне уместны для руководства крупной международной нефтегазовой компанией. Дочерние предприятия учреждались и располагались в конкретных регионах России и странах по ряду соображений бизнеса. То, чем занимался «Юкос», и как он это делал, соответствует данной международной модели для крупных вертикально интегрированных международных нефтегазовых компаний.

/подпись/

С. Уэсли Хон (S. Wesley Haun)

12 мая 2009г.

/подпись/

Дэбора Кэй Лэчнер

Печать: Нотариус. Штат Техас. Дэбора Кэй Лэчнер. Мои полномочия истекают 20 марта 2010г.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

1. Владимир Самойленко. «Government Policies in Regard to Internal Tax Havens in Russia» («Государственная политика в отношении специальных экономических зон в России»). «Международный центр по налогам и инвестициям» (декабрь 2003 г.), сс. 4, 7, 15-18.
2. Kononczuk, Wojciech, The “Yukos Affair”, its Motives and Implications. CES STUDIES (Войцех Конончук. «Дело «Юкоса», его мотивы и последствия»), янв. 2006.
3. «Crude Oil and Refined Products Basics» («Базовые сведения о сырой нефти и нефтепродуктах»), Energy Information Agency (Агентство энергетической информации) (без даты) [www.eia.doe.gov], сс. 7, 10, 15-18, 22-34.
4. Aron, Leon, The Yukos Affair (Леон Арон, «Дело «Юкоса»»), American Enterprise Institute for Public Policy Research (Американский институт предпринимательства в области исследований социальной политики) (осень 2003 г.).
5. «Overview of the Oil and Gas Industry in Russia» («Обзор нефтегазовой отрасли в России»), ERNST & YOUNG (2007 г.), сс. 2, 4, 7, 13-16, 52.
6. Grant, Kenneth, Ownby, David, and Peterson, Steven. «Understanding Today’s Crude Oil and Product Markets» (Кеннет Грант, Дэвид Оунби и Стивен Питерсон. «Понимание современных рынков сырой нефти и нефтепродуктов»). LEXESON AN FTI COMPANY (2006 г.).
7. Vital, Tina, «Industry Surveys; Oil & Gas: Production and Marketing» (Тина Вайтал, «Отраслевые обзоры; нефть и газ: добыча и сбыт») STANDARD AND POOR’S (21 октября 2004 г.), сс. 7-11, 15, 17-18, 22-25, 27-28.
8. «Russian Oil Sector: Fueled by Strong Prices . . . But Taxing Times Ahead» («Нефтяной сектор России: высокие цены сегодня, трудные времена впереди»). Тройка-Диалог (9 февраля 2004 г.).
9. «International Energy Outlook» («Перспективы международной энергетики») ENERGY INFORMATION AGENCY (Агентство энергетической информации) (май 2007).
10. «Russian Oil and Gas Sector» («Российский нефтегазовый сектор»), ТРОЙКА-ДИАЛОГ (февраль 2001 г.).
11. Gelb, Bernard A., «Russian Oil and Gas Challenges», CRS REPORT FOR CONGRESS (Бернард А. Гельб, «Проблемы российского нефтегазового сектора», отчет Конгрессу Исследовательской службы Конгресса) (3 января 2006), сс. 3-4, 11-12.
12. «A Review of YUKOS Performance» («Обзор результатов деятельности «Юкоса»»), «CAMBRIDGE ENERGY RESEARCH ASSOCIATES» (28 сентября 2005 г.), сс. 18-19, 22-24, 35, 55-151.

13. «The Russian Oil Industry: A Bear in the Russian Oil Boom», ING Financial Markets. (Доклад «ING Financial Markets» «Российская нефтяная отрасль: медведь в российском нефтяном буме» (март 2003 г.).
14. «Russia Oil and Gas: New Texas?» («Российские нефть и газ: новый Техас?»). Доклад Deutsche Bank. 27 мая 2003.
15. «Yukos Asian Pipelines: D Day» («Трубопроводы «Юкоса» в Азии: день начала операций»). Доклад «Merril Lynch». 10 марта 2003.
16. Сайт «PetroChina»: <http://www.petrochina.com>
17. Раскрытие финансовой информация «Юкоса», «Юкос» (2000-2003 гг.).
18. Финансовая отчетность «Юкоса», «Юкос» (1997-2003 гг.).
19. «Yukos A Time to Find Next “Yukos”» («Юкос» - время искать следующий «Юкос»), «Merril Lynch», 4 марта 2003.
20. Проспект «Юкоса» для регистрации в КЦББ, проект от 15 марта 2003г.
21. Презентация «Юкоса» – Конференция инвесторов, «Юкос» (март 18-19, 2004 г.).
22. «YukosSibneft Creating a New International Energy Major» («ЮкосСибнефть» – создание новой крупной международной энергетической компании»), «ЮкосСибнефть» (апрель 2003).
23. Встречи «Юкоса» с инвесторами, «Юкос» (16-19 марта 2004 г.).
24. Меморандум ТНК-ВР о корпоративной реструктуризации, ТНК-ВР (14 января 2005 г.), сс. 29-31, 36-38.
25. Обсуждение и анализ руководством аудированной отчетности «Юкоса».
26. Публикуемые сведения «Роснефти» <http://rosneft.ru/company/disclosure/ung-quarterly.html>).
27. «Справочник аналитика» – «Лукойл», «Лукойл» (2004, 2006, 2006).
28. Госкомстат России (Федеральная служба государственной статистики)
29. «Management’s discussion and analysis of financial conditions and results of operations» («Обсуждение и анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности»), «Лукойл», ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ (первый квартал 2007), с. 2.
30. «Lukoil: Efficient Growth, Company Restructuring Program» («ЛУКОЙЛ: Эффективный рост, программа реструктуризации компании»), «Лукойл» (22 апреля 2002 г.).
31. Отчетность «Shell Oil» по Форме 10-K, «Shell Oil» (31 декабря 2006 г.).

32. Отчетность «Chevron» по Форме 10-K, «Chevron» (31 декабря 2006 г.), стр. 4.
33. Отчетность «ConocoPhillips» по Форме 10-K, «ConocoPhillips» (31 декабря 2006 г.).
34. Отчетность «ExxonMobil» по Форме 10-K, «ExxonMobil» (31 декабря 2006 г.).
35. Отчетность «BHP Billiton» по Форме 10-K, «BHP Billiton» (31 декабря 2006 г.).
36. «Russian Oil and Gas: Business Opportunities: The Lukoil Vision» («Нефть и газ в России: Деловые возможности: видение «Лукойла») (сентябрь 2003 г.), сс. 16, 39.
37. «Success Through Shared Services» («Успех на основе совместного использования услуг»), в KEARNEY (2004).
38. «DeGolyer and MacNaughton», Appraisal Report on Reserves of Certain Fields Owned by ОАО Yukos Oil Company (Отчет об оценке запасов на определенных месторождениях, принадлежащих ОАО «Нефтяная компания «Юкос»») (30 июня 2002).
39. Результаты хозяйственной деятельности за 2005 г., ОАО ТНК - ВР (28 июня 2006 г.).
40. «Economics of Worldwide Petroleum Production», Richard D. Seba («Экономические аспекты мировой добычи нефти», Ричард Д. Себа) (1998), сс. 1-2, 16, 80-81, 466-473.
41. «World Crude Oil Prices» («Мировые цены на сырую нефть») ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION (УПРАВЛЕНИЕ ПО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ) (вебсайт).
42. «Short Term Energy Outlook» («Краткосрочные перспективы энергетики»), ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION (УПРАВЛЕНИЕ ПО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ) (июль 2006), с. 19.
43. Cabral, Warren, «Role of Offshore Jurisdictions in International Finance» (Уоррен Кабрал, «Роль оффшорных юрисдикций в международных финансах»). APPELBY GLOBAL (май 2006), сс. 3-6.
44. Результаты хозяйственной деятельности за 2005 год, Годовое собрание акционеров ТНК-ВР, ТНК-ВР (28 июня 2006), с. 20.
45. «YukosSibneft: Greater Opportunities to Build Value» («ЮкосСибнефть»: дополнительные возможности для создания стоимости) (2 сентября 2003), сс. 24-26.
46. «Lukoil: Transforming into a Global Energy Company» («Лукойл» превращается в глобальную энергетическую компанию) (март 2005), сс. 13, 22.
47. Landes, Adam, «Oil and Gas, Russia Oil and Gas: Upstream Economics» (Адам Ландес, «Нефть и газ, российская нефть и газ: экономика «апстрима»»), Ренессанс-Капитал (14 января 2003), сс. 1-26.

48. Доклады с анализом по странам Управления по энергетической информации: Россия (апрель 2007), с. 1.
49. «Industry Analysis: Russian Oil» («Анализ российской нефтяной отрасли»), «JP Morgan» (26 марта 2001).
50. Встречи «Юкоса» с инвесторами, «Юкос» (июнь 2004), с. 24.
51. Брюс Мизамор, Ежегодная конференция для инвесторов, организованная Ренессанс-Капитал, «Юкос» (21 июня 2004).
52. Финансовые результаты за первые 9 месяцев 2006 года по ОПБУ США, «Лукойл» (январь 2007).
53. Годовой отчет «Газпрома», «Газпром» (2005).
54. McVay, Larry, TNK-BP: Two years in Russia (Ларри МакВей, «ТНК-ВР: два года в России»), ТНК-ВР (29 сентября 2005).
55. Выступление Джеймса Оуэна на встрече финансовых директоров России, ТНК-ВР (24 октября 2006).
56. «Lukoil: Efficient Growth, Company Restructuring Program» («ЛУКОЙЛ» Эффективный рост, программа реструктуризации компании), «Лукойл» (22 апреля 2002 г.).
57. «Lukoil: Transforming into a Global Energy Company» («Лукойл» превращается в глобальную энергетическую компанию») (сентябрь 2004, март 2005, апрель 2007).
58. «Doing Business in the Russian Federation» («Предпринимательская деятельность в Российской Федерации»), «PriceWaterhouseCoopers» (2005, 2006).
59. «Doing Business in the Russian Federation» («Предпринимательская деятельность в Российской Федерации»), «Ernst & Young» (июль 2006).
60. «Lukoil: Efficient Growth» («Лукойл: эффективный рост»), «Лукойл» (24 июня 2002).
61. Финансовые результаты за 2002 год (по ОПБУ США), «Лукойл» (июнь 2003).
62. Вагит Алекперов, «Операционные результаты за 2003», «Лукойл» (2003).
63. Финансовые результаты за 2006 (по ОПБУ США), «Лукойл» (апрель 2007).
64. Considine, Tony, «Optimization of the integrated value chain within TNK-BP» (Тони Консидайн, «Оптимизация интегрированной цепочки создания стоимости в ТНК-ВР»), ТНК-ВР (октябрь 2004).
65. «CIS Tax News» («Налоговые новости в СНГ»), «Deloitte» (июль-август 2005).

66. Zaslavsky, Alexandr «Russian Production in the Middle East» (Александр Заславский, «Российская добыча на Ближнем Востоке») (июнь 2006).
67. «Oil and Gas Resources of the West Siberian Basin, Russia» («Нефтегазовые ресурсы в Западно-Сибирском бассейне России»), Energy Information Administration (Управление по энергетической информации) (ноябрь 1997).
68. Considine, Tony, «Dynamics of Russia's oil exports» (Тони Консидайн, «Динамика нефтеэкспорта России»), ТНК-ВР (февраль 2007).
69. Презентация ТНК-ВР для финансового сообщества, ТНК-ВР (13 сентября 2004).
70. Considine, Tony, «The export potential of Russian Refining» (Тони Консидайн, «Экспортный потенциал российской нефтепереработки»), ТНК-ВР (июнь 2006).
71. «White Paper on Abuse of State Authority in the Russian Federation: The New Politically-Driven Charges Against Mikhail Khodorkovsky» («Доклад о злоупотреблении государственной властью в Российской Федерации: новые политически мотивированные обвинения против Михаила Ходорковского»), Amsterdam & Peroff (7 февраля 2007).
72. Глобальная Конференция по энергетике, организованная «Goldman Sachs», презентация «Юкоса» (16 января 2003).

Глоссарий

Термины, связанные с нефтегазовой отраслью

1. Попутный газ – природный газ, добываемый вместе с сырой нефтью из того же пласта.
2. Баррель – единица измерения нефти и нефтепродуктов, соответствующая 42 американским галлонам.
3. Британская тепловая единица (БТЕ) – единица измерения теплотворной способности топлива.
4. Сырая нефть – смесь углеводородов, существующая в жидкой фазе в природных подземных пластах-коллекторах и сохраняющаяся в жидком виде при атмосферном давлении после прохождения через поверхностные сепараторные (разделительные) устройства. Может содержать загрязняющие примеси, такие как сера и другие вещества, и другие газообразные углеводороды, способные к сжижению при атмосферном давлении.
5. Разработочная скважина – скважина, пробуренная в пределах доказанной зоны нефтегазового пласта до глубины стратиграфического горизонта, о котором известно, что он продуктивен; скважина, пробуренная на доказанном месторождении с целью завершения желательной расстановки скважин для добычи.
6. «Даунстрим» - применительно к нефтегазовой отрасли данный термин означает сегменты переработки и сбыта. Термин также может означать любой этап процесса от устья скважины до потребления.
7. РД – разведка и добыча – сегмент «апстрим» нефтегазовой отрасли.
8. Вторичные методы добычи (добыча нефти усовершенствованными методами) – обозначает различные процедуры, предназначенные для повышения объема нефти, добываемой из пласта, обычно посредством закачки жидкости, такой как вода, или газа, такого как двуокись углерода.
9. Затраты на поисковые работы (стоимость обнаружения) – затраты, понесенные в процессе выявления участков, которые могут заслуживать изучения, и в процессе изучения конкретных участков, которые, как считается, могут потенциально содержать углеводородные запасы, включая затраты на геологический обзор, сейсморазведочные работы и толкование полученных данных, бурение разведочных скважин. Затраты на разработку: применительно к любому конкретному периоду, затраты, понесенные на получение доступа к доказанным запасам и предоставление объектов для извлечения, первичной обработки, сбора и хранения нефти и газа.
10. Месторождение – участок, состоящий из единого пласта-коллектора или множественных пластов-коллекторов, сгруппированных над или связанных с одной и той же отдельной геологической структурой или стратиграфическим состоянием. Название месторождения обозначает участок поверхности, хотя может также означать и подземный продуктивный пласт.
11. Повреждение пласта – снижение проницаемости коллекторской породы в силу просачивания бурильных жидкостей и жидкостей для обработки и разрыва пласта в зону, прилегающую к стволу скважины.
12. Разрыв – применение гидравлического давления к породе-коллектору для создания разломов, через которые нефть или газ могут поступать в ствол скважины.
13. Топливная нефть – тяжелые нефти, формируемые посредством переработки, используемые в качестве топлива для энергостанций, в промышленности, на судах и т.д.

14. Бензин – сложная смесь углеводородов, содержащих или не содержащих небольшие количества добавок, смешанных для образования топлива, пригодного для двигателей с искровым воспламенением.
15. Плотность [по АНИ] – стандарт, принятый Американским нефтяным институтом (АНИ) для измерения плотности жидкости. Плотность по АНИ выражается в градусах, при этом меньшее число указывает на более тяжелые жидкости, а более высокие числа указывают на более легкие жидкости. Легкие нефти обычно превышают 38 градусов АНИ, а в качестве тяжелых обычно маркируются все нефти с плотностью по АНИ 22 градуса и менее. Промежуточные нефти обычно попадают в диапазон 22-38 градусов плотности по АНИ.
16. Углеводороды – любой класс соединений, содержащих только углерод и водород. Сырая нефть представляет собой смесь углеводородов.
17. Гидравлический разрыв (пласта) – способ создания в горной породе вокруг буровой скважины трещин, которые удерживаются пропантом. Используется для увеличения или восстановления дебита жидкости (нефть, газ, вода) из горной породы. За счет создания и восстановления трещин увеличивается площадь поверхности пласта, соприкасающейся с буровой скважиной. Трещина обеспечивает поступление жидкости из резервуара в буровую скважину, фактически повышая дебит жидкости из пласта.
18. Усовершенствованный метод добычи – добыча сырой нефти или природного газа любыми иными способами, помимо использующих естественное давление пласта, газлифт или насосы.
19. Интегрированный – применительно к нефтяной компании означает ведение деятельности как в сфере разведки и добычи («апстрим»), так и в сфере переработки и сбыта («даунстрим»).
20. Затраты на добычу – затраты на добычу нефти из скважины или горного отвода.
21. Сбыт/трейдинг – осуществление деятельности по купле-продаже нефти, природного газа или продуктов переработки.
22. «Мидстрим» - термин, иногда употребляющийся в отношении отраслевых видов деятельности, находящихся между разведкой и добычей и переработкой и сбытом. Термин чаще всего применяется к транспортировке сырой нефти и природного газа по трубопроводам.
23. Естественное давление пласта – энергия содержащихся в пласте нефти и газа, за счет которой нефть или газ без участия других сил поднимаются на поверхность земли при разбуривании пласта скважиной.
24. Законсервированная скважина (Р&А) – отработанная или пустая скважина, которая зацементирована и ликвидирована с удалением всего наземного оборудования.
25. Производственные затраты – затраты на эксплуатацию и содержание скважин и промыслового оборудования, включая их амортизацию, а также расходы на эксплуатацию вспомогательного оборудования и объектов, включая оплату труда, стоимость ремонтных работ, топлива и налоги.
26. Доказанные запасы нефти – оценочные объемы содержащихся в пласте нефти или газа, полученные на основании инженерно-геологических сведений, которые можно с обоснованной определенностью извлечь в будущем из известных резервуаров с использованием современной техники и методов хозяйствования.
27. Продукты нефтепереработки – бензин, керосин, продукты перегонки, сжиженный нефтяной газ, гудрон, смазочные масла, дизельное топливо и остаточные топлива, образующиеся в процессе переработки нефти.

28. НПЗ – промышленное предприятие, на котором осуществляется термическая обработка сырой нефти для разделения ее на химические соединения, которые перерабатываются в полезные вещества.
29. Запасы (нефти) – оценочные объемы сырой нефти, которые, как утверждается, можно добыть с использованием существующих методов хозяйствования и условий ведения деятельности.
30. Пласт – пористое и проницаемое подземное геологическое образование, содержащее отдельное и самостоятельное скопление извлекаемых углеводородов, которое окружено непроницаемыми горными породами и характеризуется единой системой естественного давления.
31. Сейсмическая разведка – способ поиска нефти и газа, основанный на измерении времени, которое требуется звуковым волнам, чтобы пройти через земные породы, отразиться от залежей нефти и горных пород, и вернуться в исходную точку. Чем больше времени сигнал идет до залежи нефти и обратно, тем глубже располагается залежь.
32. Сепарация – процесс разделения жидких и газообразных углеводородов и воды. Обычно производится под давлением в герметическом сосуде на поверхности земли, или же в самом стволе скважины с использованием новой технологии в определенных условиях.
33. Закрывать – перекрывать трубопроводную арматуру на скважине для прекращения добычи; закрытая – скважина, на которой по эксплуатационным или экономическим соображениям перекрыта трубопроводная арматура.
34. Сернистая сырая нефть – нефть, содержащая более 1% свободной серы или серосодержащих веществ.
35. Расстановка скважин – размещение на определенном расстоянии скважин, ведущих добычу с одного и того же пласта. Расстановка производится по площади или в определенном порядке.
36. Стимуляция (притока) – термин, используемый для различных процессов, применяющихся для расширения имеющихся или формирования новых каналов притока в продуктивном пласте скважины в целях увеличения дебита. Примерами являются кислотная обработка и разрыв пласта.
37. Танкер и баржа – плавучие суда для перевозки сырой нефти или нефтепродуктов. Танкеры различаются по размеру и назначению.
38. Подземная закачка – помещение газов или жидкости в подземный пласт через ствол скважины. Может использоваться в составе усовершенствованных способов добычи, при заводнении или для отведения добытой воды.
39. «Апстрим» - деятельность в сфере разведки и добычи в нефтегазовой отрасли.
40. Театр визуального отображения – передовая технология использования компьютеров для глубокого изучения данных трехмерной сейсморазведки.
41. Заводнение – закачка воды в нефтеносный пласт для «выдавливания» дополнительной нефти из породы в стволы эксплуатационных скважин.
42. Скважина – отверстие в земной поверхности, пробуренное для добычи нефти или газа или выполнения служебных операций в связи с добычей нефти или газа.
43. Оборудование устья скважины – технические средства на поверхности скважины, используемые для регулирования давления; устье скважины – место выхода углеводородов и воды из земли.
44. Обслуживание скважины – регламентные работы, выполняемые на нефтяной или газовой скважине для увеличения или поддержания добычи.
45. Капитальный ремонт скважины – работы на эксплуатационной скважине по восстановлению или увеличению объемов добычи. Капитальный ремонт скважины может производиться в целях интенсификации притока, удаления

песка и твердых углеводородов из ствола, для механического ремонта скважины, а также по иным причинам.

46. WTI (Западно-Техасская промежуточная) – разновидность сырой нефти, применяемой в США в качестве эталона цен. (Другим вариантом эталона цен является российская нефть «Юралс» 32 градуса на условиях FOB с доставкой по Средиземному морю).

Экономические, бухгалтерские и финансовые термины:

47. Принцип сделок без заинтересованности или принцип «вытянутой руки» – условие или ситуация, когда стороны сделки действуют независимо друг от друга и на равных.
48. Капиталовложения – расходы, обеспечивающие отдачу в будущем. Капиталовложением являются расходы на приобретение новых основных средств или увеличение стоимости имеющихся основных средств, срок эксплуатации которых превышает год, в течение которого начисляются налоги.
49. Движение денежных средств – термин, используемый для обозначения объема получаемых и израсходованных предприятием за определенный период времени денежных средств, иногда – в связи с конкретным проектом. Движение денежных средств может измеряться для оценки результативности предприятия или проекта, выявления проблем с ликвидностью, расчета проектных нормативов рентабельности, изучения доходов или роста предприятия в условиях, когда метод начислений не дает правильного отражения экономической реальности. В качестве общеродового термина понятие «движение денежных средств» может принимать другие значения в зависимости от контекста, а отдельные определения могут адаптироваться аналитиками и пользователями для конкретных целей.
50. Сырьевые рынки – рынки, на которых обращаются сырьевые товары. Сырьевые товары обращаются на организованных рынках сырья, где происходит их купля-продажа в рамках стандартизованных контрактов.
51. Товарный своп – своп представляет собой договор мены плавающей (рыночной или на наличный товар) цены на фиксированную цену на определенный срок. Потребитель товара получает максимальную цену и соглашается оплатить ее в фиксированном размере. В обмен на это потребитель получает платежи по рыночной цене за интересующий его товар. С другой стороны, производитель заинтересован в том, чтобы зафиксировать свой доход, и соглашается на оплату по рыночной цене, в обмен на получение платежей за товар в фиксированном размере. Основная часть товарных свопов выполняется с нефтью.
52. Консолидированная финансовая отчетность – финансовая отчетность, в которую включены результаты деятельности дочерних предприятий холдинга. Отражает положение дел в компании с учетом всей группы.
53. Консолидация – процесс объединения многих частей в одно целое. В предпринимательской деятельности и в настоящем заключении означает укрупнение в процессе присоединения и приобретения многих небольших компаний до намного более крупных по размерам (например, объединение дочерних компаний материнской или холдинговой компанией).
54. «Еврооблигация» - обращающаяся на международном рынке облигация, выпущенная в валюте, отличной от национальной валюты страны, в которой производится эмиссия облигации. Категория зависит от валюты выпуска; имеет хождение по всему миру.
55. Бюджетный – относящийся к государственному долгу, расходам и доходам; финансовый – относящийся к финансам в общем смысле.

56. «Форма 10-K» - годовой отчет по форме «10-K» с комплексной сводной информацией о деятельности открытого акционерного общества, требуемый Комиссией по биржам и ценным бумагам США. Отличается от «годового отчета перед акционерами», который общество обязано представлять своим акционерам. В отчетность по форме «10-K» включается информация об истории общества, его организационной структуре, заработной плате руководителей, собственных средствах, дочерних обществах, а также заверенная аудиторами финансовая отчетность.
57. Списки «Fortune 500» и «Fortune 1000» - ежегодные списки, которые составляются и публикуются журналом «Fortune», из 500 и 1000 крупнейших открытых акционерных обществ, расставленных по объему валовой прибыли (в списки могут включаться любые компании, в отношении которых имеются опубликованные сведения о прибыли, даже если они не являются открытыми акционерными обществами).
58. Свободные денежные средства – в корпоративных финансах означают денежные средства, которые могут быть распределены среди владельцев ценных бумаг компании (включая акции, долговые ценные бумаги, привилегированные акции и т.д.)
59. Обесценение – в бухгалтерском учете обозначает уменьшение стоимости основных средств
60. Процентный арбитраж – игра на разнице процентных ставок между двумя и более рынками: извлечение выгоды за счет сочетания нескольких сквитованных сделок; прибыль образуется за счет разницы между процентными ставками.
61. Аренда – письменный или устный юридический договор, которым одному лицу (арендатор или съемщик) предоставляется право пользоваться имуществом, принадлежащим другому лицу (владелец или арендодатель), кроме самого владельца.
62. Ликвидность – бухгалтерская ликвидность является мерой способности должника погашать долги по мере наступления сроков их погашения. Обычно выражается в процентах от текущих обязательств.
63. «Листинг» - в корпоративных финансах означает включение акций компании в котировальный список биржи (т.е. список официально допущенных к торгам на бирже акций).
64. Логистика – управление движением товаров, информации и других ресурсов, включая энергию и людей, между пунктом отправления и пунктом потребления в целях удовлетворения потребностей потребителей. Логистика включает сочетание информации, транспорта, запасов, складирования, погрузки-разгрузки и фасовки.
65. Лазейка – недостаток или изъятие, позволяющее обойти систему или уклониться от нее (например, закон или режим охраны). Поиск и стратегическое использование лазеек ведется в разных обстоятельствах, например, в налогообложении, в избирательной системе, в политике. Лазейка в законодательстве часто противоречит смыслу закона, не нарушая его технически.
66. Рыночная капитализация – мера корпоративной или экономической величины, равная цене акций, умноженной на количество выпущенных акций открытого акционерного общества. Отражает публичную оценку чистой стоимости компании и является решающим фактором при определении стоимости акций.
67. MD&A – раздел годового отчета компании, в котором излагается мнение руководства компании относительно различных аспектов деятельности за рассматриваемый период. Руководство обычно также затрагивает очередной год, обрисовывая будущие цели и подходы к новым проектам.

68. «Нетбэк» (сальдированная стоимость) – разница всех расходов, понесенных в связи с поставкой на рынок одной единицы нефти, и доходов от продажи всех видов продукции, полученных из этой же единицы. Сальдированная стоимость рассчитывается как разница между всей выручкой от нефти и всеми расходами на ее поставку на рынок. Расходы включают, в том числе, расходы на ввоз, транспортировку, добычу и переработку, и лицензионные платежи.
69. Норма прибыли – в предпринимательстве означает отношение операционных доходов к чистой выручке, обычно указывается в процентах.
70. Открытое акционерное общество – общество, обыкновенные акции которого обращаются на фондовой бирже.
71. Норма рентабельности (инвестиций) – в финансах норма рентабельности (рентабельность инвестиций) или просто рентабельность означает отношение суммы, полученной или потерянной в результате инвестиций, к инвестированной сумме. Полученную или потерянную сумму можно называть процентами, доходом/убытком, прибылью (убытком), чистым доходом (убытком). Инвестированная сумма может называться активом, капиталом, основной суммой или базисной ценой инвестиций.
72. Реинвестирование – направление дивидендов, процентов и материальной выгоды от инвестиций на приобретение дополнительных акций вместо выплаты в денежной форме.
73. Нераспределенная прибыль – в бухгалтерском учете означает часть чистой прибыли, которая остается в распоряжении юридического лица и не выплачивается акционерам в качестве дивидендов; в балансе отражается в собственных средствах.
74. Лицензионные платежи – плата за пользование одной стороной (лицензиат) другой стороне (лицензиар).
75. Спотовые продажи – сделки, по которым расчеты проводятся в тот же день.
76. Налоговое бремя – анализ влияния конкретного налога на распределение экономических благ.
77. Зона льготного налогообложения – субъект или регион, в котором определенные виды налогов применяются по пониженной ставке или не применяются.
78. Казначейские акции / собственные акции / выкупленные акции – акции, которые выкуплены компанией-эмитентом. На эти акции не выплачиваются дивиденды, они не имеют права голоса, не должны включаться в расчет количества выпущенных в обращение акций. Казначейские акции возникают в результате выкупа компанией собственных акций на открытом рынке.
79. Оборотный капитал – или чистый оборотный капитал, финансовый показатель, отражающий повседневную сумму операционной ликвидности, которой располагает предприятие. Вместе с основными средствами (здания, сооружения, машины и оборудование) оборотный капитал является частью операционного капитала; рассчитывается как разница между текущими активами и текущими пассивами. Компания может располагать активами и быть прибыльной, но испытывать нехватку ликвидных средств, если активы невозможно быстро конвертировать в кассовые средства.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

МОСКОВСКАЯ КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ “КАГАНЕР И ПАРТНЕРЫ”

г.Москва, 107076,
ул.Богородский вал, д.6, корп.1

т.963-03-95

№ 2/3

1 апреля 2008г

**Господину С. Уэсли Хону
(S.Wesley Haun)**

Уважаемый господин Хон!

В установленном российским законодательством порядке мною осуществляется защита Лебедева П.Л., который вместе с Ходорковским М.Б. обвиняется в хищении нефти у добывающих предприятий ОАО НК «ЮКОС» с последующей легализацией денежных средств, добытых преступным путем.

Закон предоставляет защите возможность обращаться за помощью к специалистам, которые вправе разъяснять сторонам вопросы, входящие в его профессиональную компетенцию (статья 58 Уголовно-процессуального кодекса РФ). Заключение специалиста относится к числу доказательств по уголовному делу (статья 74 Уголовно-процессуального кодекса РФ).

Учитывая Ваш значительный опыт работы в энергетической отрасли и высокую квалификацию, прошу дать письменное заключение по следующим вопросам:

1. Каким образом в мировой и российской нефтегазовой отрасли применяется концепция вертикальной интеграции?
2. Какое место занимала НК «Юкос» в контексте российской и мировой нефтегазовой промышленности в период ее развития с 1997 по 2004 гг.? Как выглядела деятельность вертикально интегрированной структуры «Юкоса» в период ее развития с 1997 по 2004 гг. в сравнении с крупнейшими нефтегазовыми компаниями, расположенными в России и других странах?
3. Продавал ли «Юкос» нефть по цепочке от компаний «Юкоса» по разработке и добыче к компаниям «Юкоса» по сбыту таким же образом, как этого можно было бы ожидать от других международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний применительно к их практике реализации сырой нефти?

Приложение: постановления о привлечении в качестве обвиняемого Ходорковского М.Б. от 3 февраля 2007г.; постановление о привлечении в качестве обвиняемого Лебедева П.Л. от 3 февраля 2007г.

С уважением,

Адвокат



К.Е.Ривкин

**МОСКОВСКАЯ КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ
“КАГАНЕР И ПАРТНЕРЫ”**

г.Москва, 107076,
ул.Богородский вал, д.6, корп.1

т.963-03-95

№ 2/3-1

20 июля 2008г

Господину С. Уэсли Хону
(S.Wesley Haun)

Уважаемый господин Хон!

В дополнение к моему обращению от 1 апреля 2008 года № 2/3 сообщаю, что по уголовному делу № 18/432766-07 29 июня 2008 года как в отношении Лебедева П.Л., так и Ходорковского М.Б. следствием вынесены новые постановления о привлечении в качестве обвиняемых, в которых внесены изменения и дополнения в фабулы обвинений по статьям “хищение” и ”легализация”.

Направляю Вам указанные документы и прошу при необходимости учесть внесенные в них изменения.

Приложение: копии постановлений о привлечении в качестве обвиняемого П.Л.Лебедева и М.Б.Ходорковского от 29 июня 2008 года.

С уважением,

Адвокат



К.Е.Ривкин

ПРИЛОЖЕНИЕ С

С. Уэсли Хон (S. Wesley Haun)
Независимый консультант по вопросам нефти и газа
123 S. Meadowmist Circle
The Woodlands, Texas 77381
Телефон: 936-321-1329
Адрес электронной почты: whaun@consolidated.net

ОПЫТ РАБОТЫ

- | | |
|------------------------------------|---|
| март 2009 г. по настоящее время | Независимый консультант по вопросам нефти и газа и инструктор, «Energy Seminars, Inc.» |
| 2 января 2007 г. – 2 марта 2009 г. | Фирма «Блэк энд Вич - Управленческие решения для предприятий» (<i>Black & Veatch Enterprise Management Solutions</i>)
Управляющий директор
Консалтинг в сфере ТЭК, поддержка в вопросах стратегии, бизнеса и судопроизводства |
| Сентябрь 2004 г. – май 2006 г. | Фирма «Duff & Phelps, LLC» – Консалтинг по оценке корпоративной стоимости (ранее известна как «Standard & Poor's CVC»), г. Хьюстон (штат Техас)
Управляющий директор
Консалтинг в сфере ТЭК; анализ споров и экспертные показания при разрешении споров, в арбитраже и в суде |
| Март 2002 г. – сентябрь 2004 г. | Фирма «FTI Consulting Inc.», г. Хьюстон (штат Техас)
Управляющий директор
Экспертные показания, анализ и подготовка к судебным процессам, анализ контрактов, консалтинг в сфере ТЭК, разрешение споров |
| Сентябрь 1999 – март 2002 г. | Независимый консультант , г. Хьюстон (штат Техас)
Экспертные показания; конфиденциальный (в силу закона) консалтинг; преподавание предмета «Введение в Природный Газ» на корпоративных и публичных семинарах |
| Май 1998 г. – сентябрь 1999 г. | «Terra Industries», г. Сиу-Сити (штат Айова)
Вице-президент по энергетике
Отвечал за обеспечение надежности поставок энергоносителей по ценам, обеспечивавшим прибыльную работу заводов. Закупал природный газ и электроэнергию для семи заводов по производству азотных удобрений, расположенных в штатах Арканзас, Оклахома (2 завода), Айова, в г. Кортрайт (провинция Онтарио), в г. Биллингхэм и г. Севернсайд (Великобритания), а также для одного завода по производству метанола в штате Техас. Эти объекты ежегодно потребляли свыше 150 миллиардов кубических футов природного газа. Отвечал за транспортировку и поставку природного газа по газопроводам, за услуги хранения, за хеджирование, управление рисками и деривативы. Ежегодный бюджет превышал 300 миллионов долларов. Разбирательства по линии регулирующих органов, урегулирование тарифных исков, переговоры о заключении договоров, повседневная торгово-сбытовая деятельность. |

Май 1996 г. –
апрель 1998 г.

«KN Energy», г. Лейквуд (штат Колорадо)

Вице-президент по стратегическому развитию бизнеса
Старший вице-президент фирмы «KN Interstate Transmission»
Старший вице-президент фирмы «KN Marketing, Inc.»
Вице-президент фирмы «KN Trading & KN Gas Marketing»
Член Совета директоров дочерних предприятий KN
Председатель правления компании «TranColorado»

Отвечал за новые контролируемые государством межрегиональные трубопроводные проекты; за приобретение активов на свободном, нерегулируемом рынке; за развитие нового бизнеса; за проведение дью-дилидженс и анализ приобретаемых активов на соответствие закону Харта-Скотта-Родино; за дачу показаний в органах нормативного регулирования; за презентации для финансовых инвесторов, включая аналитиков и рейтинговые агентства; за инициативы по сбыту; за расширение предоставления контролируемых государством видов услуг, а также за разработку внутрикорпоративной стратегии. Выступления на Совете директоров, утверждение проектов, разработка бюджета капитальных затрат, представитель компании по вопросам судопроизводства. Компания, активы которой составляли 400 миллионов долларов, впоследствии заняла место в списке 500 крупнейших компаний по версии журнала *Fortune*.

Май 1993 г. –
май 1996 г.

«KN Energy», г. Лейквуд (штат Колорадо)

Вице-президент по сбыту и поставкам газа

Также отвечал за все освобожденные от госрегулирования продажи, сбор и переработку продукции, за продажу жидких углеводородов. Внедрил функцию торговли фьючерсами, управление рисками, аффилированные, но не подпадающие под госконтроль сбытовые филиалы, вывод за баланс активов по сбору продукции; внедрение и переход к клиентам и видам обслуживания согласно Приказу № 636 FERC. Приобретение компании American Oil & Gas, чьи активы превышали 500 миллионов долларов. Проведение переговоров о заключении договоров с добывающими и трубопроводными компаниями применительно к трубопроводам и системам распределения.

Октябрь 1988 г. –
апрель 1993 г.

«KN Energy», г. Лейквуд (штат Колорадо)

Вице-президент по закупкам газа; Вице-президент по поставкам газа

Должностное лицо компании. Отвечал за три департамента с численностью сотрудников более 50 человек, которые занимались всеми аспектами закупок газа, ценообразования, ведения переговоров, бухгалтерского учета и ведения договоров; подача корректировочных документов по закупкам газа на уровне штатов и на федеральном уровне; освобожденные от госрегулирования продажи, договоры на транспортировку с трубопроводной компанией и местной распределительной компанией; процесс освобождения от государственного регулирования, переход к статусу открытого доступа (контрактной транспортной организации), судебные дела, примирительные процедуры и арбитраж; дача показаний в органах нормативного регулирования; создание и запуск новой компании.

Декабрь 1987 г. –
октябрь 1988 г.

«Enron Gas Marketing», г. Хьюстон (штат Техас)

Вице-президент по поставкам газа с морских месторождений

Освобожденные от государственного регулирования закупки с морских месторождений в интересах долгосрочных и срочных рынков; развитие бизнеса; контракты на транспортировку, продажи.

- Март 1986 г. –
декабрь 1987 г.
- «Transwestern Pipeline», г. Хьюстон (штат Техас)
Вице-президент по поставкам газа
Отвечал за три департамента общей численностью 75 сотрудников; закупки газа, ведение договоров, баланс рынка и поставок; разработка компьютерных систем; подача документов в регулирующие органы, подача уточняющих документов по закупкам газа, а также учет закупок газа; развитие новых проектов; судебные разбирательства в связи с контрактами, предусматривающими полную оплату в случае отказа от продукции ("бери или плати"); расширение объектов обустройства и программы подключения скважин; освобожденные от государственного регулирования продажи газа; переход к статусу трубопровода общего доступа согласно Приказу № 500 и дача показаний в регулирующих органах; определение цены поставок, пересмотр цен согласно условиям контрактов; арбитраж и разрешение споров.
- Май 1984 г. –
март 1986 г.
- «Northern Natural Gas/Internorth», г. Хьюстон (штат Техас)
Директор по поставкам газа с морских месторождений
Руководил департаментом, отвечавшим за закупку и транспортировку газа с морских месторождений в трубопроводную систему NNG; переговоры, заключение договоров; процесс освобождения от государственного регулирования применительно к ценообразованию и контрактации; ведение договоров; составление графиков добычи; отношения с газодобывающими компаниями; планирование систем; кадровые вопросы; бюджетирование; судебные разбирательства по контрактам "бери или плати", а также по освобожденному от государственного регулирования ценообразованию.
- Март 1982 г. –
апрель 1984 г.
- «Northern Natural Gas/Internorth», г. Омаха (штат Небраска)
Директор по регуляторному анализу и оценке;
Директор по оформлению федеральных сертификатов
Отвечал за департаменты, осуществлявшие анализ приказов и регламентов Федеральной комиссии по регулированию энергетики, формулировал позицию компании и подаваемые по этим вопросам документы; подача документов на получение сертификатов об общественном удобстве и о необходимости в расширении объектов обустройства и услуг; проведение переговоров и согласование тарифных исков с клиентами и регулирующими органами; дача показаний в регулирующих органах
- Февраль 1980 г. –
февраль 1982 г.
- «Northern Natural Gas Co.», г. Омаха (штат Небраска)
Представитель по связям с клиентами
Отвечал за поддержание контактов с клиентами, включая крупнейших клиентов NNG из числа местных распределительных компаний, а также муниципальные группы коммунальных служб в штатах Айова и Миннесота. Вел переговоры по новым контрактам на предоставление услуг; урегулированию тарифных исков, а также административным разбирательствам.
- Октябрь 1977 г. –
февраль 1980 г.
- «Northern Natural Gas Co», г. Омаха (штат Небраска)
Системный аналитик
Отвечал за компьютерные системы, необходимые для внедрения поставок природного газа на условиях NGPA (Национальная ассоциация переработчиков природного газа); за разработку программного обеспечения.

Август 1974 г. –
октябрь 1977 г. «Management Cybernetics, Inc.»,
г. Атланта (штат Джорджия) и г. Ричмонд (штат Виржиния)
Владелец фирмы
Компания занималась проектированием, установкой и обслуживанием
онлайн-компьютерных систем.

Июнь 1972 г. –
август 1974 г. «Goodyear Tire & Rubber Company»,
г. Акрон (штат Огайо) и г. Линкольн (штат Небраска)
Представитель по промышленным продажам
Отвечал за сбыт рукавов, конвейерных лент и приводов дистрибуторам
и производителям оборудования в регионе, охватывавшем девять
штатов.

ВОЕННАЯ СЛУЖБА

Январь 1968 г. –
сентябрь 1969 г. Армия США, сержант военной полиции, ранг E-5;
Военная академия США в г. Вест-Пойнт, штат Нью-Йорк.
Американо-Ново-Каледонская (23-я пехотная) дивизия
Чу-Лай, Вьетнам (Допуск к совершенно секретным сведениям)

ОБРАЗОВАНИЕ

Март 1972 г. **Технологический институт Джорджии, г. Атланта (штат Джорджия)**
Бакалавр естественных наук, управление промышленным
производством.
Входил в список декана

Декабрь 1979 г. **Университет Небраски, г. Омаха (штат Небраска)**
Магистр делового администрирования, магистр финансов
Почетное общество управления финансами

Курсы для руководителей:
Гарвардский Университет: Стратегический маркетинг, 1995 г.
Мичиганский Университет: Корпоративные финансы, 1991 г.
Мичиганский Университет: Разработка и внедрение стратегий, 1990
г.

Организации

Член Совета директоров Нефтегазовой ассоциации штата Колорадо
Общество инженеров-нефтяников
Институт промышленных инженеров
Член Комитета по газоснабжению при Межрегиональной ассоциации по природному газу
Член Комитета по снабжению природным газом при Американской газовой ассоциации
Член Комитета по природному газу при Американском институте удобрений
Ассоциация природного газа – Хьюстон, Даллас и Новый Орлеан
Комитет по возможностям газоснабжения – г. Голден (штат Колорадо)
Член Совета директоров, Городские приходы Денвера
Президент и член Совета директоров Колорадского клуба выпускников Технологического института Джорджии
Президент и член Совета директоров Хьюстонского клуба выпускников Технологического института Джорджии
Представитель спортивной ассоциации Технологического института Джорджии при фонде Александра-Тарпа
Пожизненный член Ассоциации ветеранов Американо-Ново-Каледонской дивизии (23-я пехотная дивизия)
Пожизненный член организации "Ветераны иностранных войн"
Пожизненный член Американского легиона
Гольф-клуб "Чемпионы"
Гольф-клуб Технологического института Джорджии
Кантри-клуб "Вудлендс"

I. Профессиональные знания и опыт

Сложные переговоры и управление товариществами
Стандартные и двусторонние договоры о поставке и продаже природного газа
Соглашения об услугах по транспортировке природного газа
Ставки, тарифы и услуги при трубопроводной транспортировке природного газа
Свидетельские показания в арбитражных делах
Посредническое урегулирование споров
Урегулирование судебных дел
Переговоры об изменении условий контракта
Закупка, транспортировка и хранение природного газа в США, Канаде и Великобритании
Опыт судебных процессов в качестве свидетеля по фактическим вопросам, а также эксперта в местных судах, судах штатов и федеральных судах
Дача показаний в государственных регулирующих органах штатов Калифорния, Техас, Оклахома, Колорадо, Айова, Миннесота, Вайоминг и Канзас (а также в местных органах штата Небраска)

Дача показаний в Федеральной комиссии по регулированию энергетики относительно тарифов, сертификатов и установления правил; "бумажные слушания" и устные показания

Выступления на Совете директоров

Многочисленные публичные выступления по вопросам, связанным с природным газом

Процесс освобождения от государственного регулирования двух трубопроводов и трех местных распределительных компаний

Организация нерегулируемых трейдинговых и сбытовых компаний, включая программы хеджирования и инструменты управления рисками, как-то: опционы, свопы и контракты на Нью-йоркской товарной бирже NYMEX

Внедрение программ управления рисками и хеджирования с использованием контрактов и счетов на Нью-йоркской товарной бирже NYMEX; хеджирование объемов добычи жидких углеводородов, маржи по природному газу, а также затрат на закупки газа

Определение риска контрагентов и управление этими рисками

Контракты и объекты для сбора и подготовки природного газа

Объекты подготовки газа – строительство и контракты

Новые трубопроводные проекты и расширение трубопроводов

Презентации для рейтинговых агентств Standard & Poor's и Moody's, а также для аналитиков

Документы и презентации при размещении долговых и акционерных бумаг

Одобрение согласно закону Харта-Скотта-Родино при слияниях и поглощениях

Дью-диллидженс при слияниях и поглощениях активов на сумму свыше 6 млрд.

долларов, включая трубопроводы внутри штатов и межрегиональные

трубопроводы, местные распределительные компании, системы сбора и установки подготовки газа

Преподавательская работа: ведение занятий по природному газу в интересах компании «Energy Seminars, Inc.», а также ведение внутренних семинаров в интересах клиентов из ТЭК, банковской сферы и консалтинга

Набор, обучение и продвижение персонала

Разработка и внедрение планов оплаты труда

Ведение контрактов, составление графиков, назначение, а также подтверждение при проектировании и внедрении компьютерных систем

Оценка активов, включая трубопроводы, установки и базы хранения

Анализ банкротств, а также дача показаний по контрактам и оценке активов

Комитеты для определения справедливости при оценке энергетических активов

Дополнительное обучение

Контракты по природному газу

Бухгалтерский учет в нефтегазовой отрасли

Технологии компьютерных систем в газовой отрасли

Подготовка по антимонопольным вопросам

Законодательство о труде

Законодательство и контракты в торговле энергоносителями

Торговля электроэнергией

Управление рисками и хеджирование
Хеджирование сделок с природным газом и базисная торговля
Учет на установках подготовки газа
Фьючерсы, опционы и свопы
Тарифы и регулирование межрегиональных трубопроводов
Подготовка природного газа
Регулирование инфраструктурных отраслей
Транспортировка природного газа
Основы нефтегазовой деятельности
Бурение скважин на нефть и газ
Практическое использование производных и инструментов от энергоносителей
Законодательство о нефти и газе

Экспертные показания С. Уэсли Хона за последние 5 лет

1. Линвилль Шоки (*Lynville Shockey*) и др. против «Chevron U.S.A. Inc.» и др.
Дело № CJ-2001-71 в Окружном суде графства Уошита, штат Оклахома
Показания даны 13 февраля 2002 года на слушаниях о признании коллективного иска.
Право на коллективный иск предоставлено и обжаловано. Иск урегулирован.
2. «H&N Gas» и др. против Ричарда Хейла (*Richard Hale*)
Дело № С.А. № Н-00-1371
в Окружном суде США по Южному округу Техаса, район Хьюстона
Подано экспертное заключение. Даны показания; иск урегулирован.
3. Мэрилин Даймон Вагнер (*Marilyn Dymond Wagner*) и др. против «Chevron U.S.A.» и др.
Гражданский иск № 79614, штат Вайоминг
Седьмой судебный округ, графство Натрона. Даны письменные показания, даны показания на слушаниях о признании коллективного иска. Иск урегулирован.
4. Ларри Свитцер (*Larry Switzer*) и др. против «Chevron U.S.A.» и др.
Дело № CIV-00-478-R, Окружной суд США по Западному округу, штат Оклахома
Назначен; иск урегулирован.
5. «Rally Partners, L.P.» против «Inwood National Bank» и «Barnett Family Limited Partnership»
Дело № 01-061988 в Суде США по банкротствам,
Восточный округ штата Техас, район Тайлер
Отчет о стоимостной оценке представлен суду 21 января 2003 года.
Показания в суде даны 7 февраля 2005 года.
6. «Barnett Family Limited Partnership» против
«Torch Enerstar Holding Co LLC» и «Rally Partners, G.P. Inc»

Дело № 01-08424-F в Окружном суде графства Даллас, штат Техас,
116-й судебный округ
Представлено экспертное заключение, даны показания. Иск урегулирован.

7. Followwill и др. против «Cabot Oil & Gas Corporation»
Дело № 02-CV-008, Окружной суд США по штату Вайоминг
Представлено экспертное заключение. Иск урегулирован.
8. «Dean W. Hall Irrevocable Trust» против «Devon Energy Production Co LP»
Гражданский иск № 23048 в Окружном суде 6-го судебного округа,
графство Кэмпбел, штат Вайоминг
Иск урегулирован.
9. «Mississippi Chemical Corporation»
Дело о банкротстве согласно Главе 11
Дела с № 03-02984 по № 03-02993
Суд США по делам о банкротстве, Южный округ штата Миссисипи,
г. Джексон (штат Миссисипи)
По поручению Комитета кредиторов представлено заключение о стоимостной
оценке.
10. «Cook Inlet Energy Supply LLC»
Протест против начисления за № 2711047 от 18 октября 2001 года
Департамент налогообложения и доходов, штат Нью-Мексико
Даны показания. Вопрос урегулирован.
11. «Tipperary Corp & Tipperary Oil & Gas (Австралия) PTY Ltd.» и др.
против «Tri-Star Petroleum Company» и др.
Дело № CV-42 256 от 2004 года
в Окружном суде графства Мидланд, штат Техас, США, 238-ой судебный округ
Заключение эксперта. Даны показания. Иск урегулирован.
12. «TXU Energy Retail Company LP» против «Miller Brewing Co.» и др.
Дело № 2002-3579 в суде 134-го судебного округа, графство Даллас, штат Техас.
Представлено заключение, даны показания. Иск урегулирован.
13. «DETM Management Inc.» и др. против «Mobil Gas Inc.» и др.
Дело Американской арбитражной ассоциации за № 50 T 198 00485 00.
Дача показаний в третейском суде.
14. Арбитраж по линии Американской арбитражной ассоциации
между «Federal Insurance Company» и «Everest Reinsurance Co.»
Представлено заключение, даны письменные показания, даны устные показания в
третейском суде.

15. «Duke Energy Field Services» против «Williams Field Services».
Арбитраж по линии Американской арбитражной ассоциации. Представлено заключение, даны письменные показания, даны показания на арбитражных слушаниях.
16. «Duke Energy Field Services» против «Richey Oil Company».
Посредническая процедура. Иск урегулирован.
17. «Barnett Family Limited Partnership» и др. против «Reliant Energy Services».
Дело № 02-1694 в Окружном суде графства Даллас, штат Техас, 95-й Судебный округ.
Представлено заключение, иск урегулирован.
18. «Gulf South Pipeline Co. LP» против «Duke Energy Field Services LP».
Гражданский иск № Н-04-3623 в Окружном суде США по Южному округу штата Техас, район Хьюстон.
Произведено назначение; представлено заключение; иск урегулирован.
19. «The Travelers Indemnity Co.» и «Travelers Casualty & Surety Co»
против «Everest Reinsurance Co». Арбитражное дело.
Представлено экспертное заключение, даны письменные показания. Даны показания на слушаниях.
20. Арбитражное дело № 51-198Y 0165 04 по линии Американской арбитражной ассоциации между «Deere & Company» и «TXU Energy Solutions Co L.P.»
Представлено заключение, даны показания. Иск урегулирован.
21. Город Гэри и город Гэrrисон против «CLECO Corp.» и др.
Дело № 2-05CV-135 в Окружном суде США, Восточный район Техаса, район Маршал
Представлено экспертное заключение, иск урегулирован.
22. «Citrus Trading Corp.» против «Duke Energy LNG Sales» и «PanEnergy Corp.»
Гражданский иск № Н-03-4869 в Окружном суде США по Южному округу штата Техас, район Хьюстон.
Представлено заключение, даны показания, суд присяжных в январе 2007 года.
Иск урегулирован.
23. «Yosemite Securities Trust I» и др. против «Citibank, N.A.» и др.
Гражданский иск № Н-05-1191 в Окружном суде США по Южному округу штата Техас, район Хьюстон. Представлено заключение, даны показания.
24. «Apache Corporation» против «Virginia Power Energy Marketing Inc.» и «Dominion Resources, Inc»;
Дело № 2005-76899 в суде 157-го Судебного округа, графство Харрис, штат Техас.
Даны показания.

25. Государственная корпорация «Clarke-Mobile Counties Gas District» против «Prior Energy Corporation и др.». Гражданское дело № CV-97-52 в Окружном суде графства Кларк, штат Алабама. Процесс намечен на январь 2008 года.

Технологический институт Джорджии

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ДЖОРДЖИИ
Учреждение системы университетского образования шт. Джорджия
Секретариат учебного заведения – Атланта, шт. Джорджия 30332-0315

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ

Дата выдачи: 15 января 2009 г. 11:05:53
Стр. 1

Выдан: Уесу Хону
123 С. Медоу Мист Серкл,
Вудлэндз, шт. Техас 77381

Сведения о: Шерилл У. Хон Регистрационный номер студента: 900206374
ВНИМАНИЕ НСО/НСС/ИНН: *** ** _
-- Адрес не указан --

== ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ПРОХОЖДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ В ЗИМНЕМ СЕМЕСТРЕ 1972 г. ==

Присвоена степень : Бакалавр общего управления
Дата окончания обучения : 11 марта 1972 г.
Период обучения : Зимний семестр 1972 г.
Год обучения : 1972 г.

----- Сообщения системы учета -----
*****КОНЕЦ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ*****

Личная печать Крэйга У. Уомэка, нотариуса, округ Фултон, шт. Джорджия
Лицензия действительна до 28 июля 2012 г.
[подпись] 15 января 2009 г.

ПОДПИСЬ ДОЛЖНОСТНОГО ЛИЦА
ПРОСТАВЛЯЕТСЯ БЕЛЫМ ШРИФТОМ НА
ГОЛУБОМ ФОНЕ
В соответствии с Законом о правах на
образование и неприкосновенность
личной жизни семьи 1974 г. с учетом
внесенных в него поправок, настоящий
документ не может быть выдан другим
лицам без письменного согласия студента.

ЕСЛИ В ПОДПИСИ НИЖЕ ИМЕЮТСЯ ИСКАЖЕНИЯ,
ДОКУМЕНТ СЧИТАЕТСЯ НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНЫМ

[подпись]
Рита Пиковски,
секретарь
Технологического
института Джорджии

Данная выписка, официально
скрепленная печатью и подписью,
напечатана на голубой защищенной
бумаге SCIP-SAFE ©. Название
учреждения напечатано белым шрифтом
по всему полю на лицевой стороне
документа. Рельефный оттиск печати не
требуется. При изготовлении фотокопии
название учреждения появляется в
одной строке, а в следующей строке
появляется слово «КОПИЯ». ЧЕРНО-
БЕЛЫЕ ИЛИ ЦВЕТНЫЕ КОПИИ НЕ
ДОЛЖНЫ ПРИНИМАТЬСЯ

ПРОВЕРКА ПОДЛИННОСТИ ДОКУМЕНТА: НА ПРОСВЕТ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВИДНЫ ВОДЯНЫЕ
ЗНАКИ С ИЗОБРАЖЕНИЕМ ЗЕМНОГО ШАРА

НА ОБРАТНОЙ СТОРОНЕ НАПЕЧАТАНА ИНСТРУКЦИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ДОКУМЕНТА

ПРИ КОНТАКТЕ С ЖИДКИМ ОТБЕЛИВАЮЩИМ ВЕЩЕСТВОМ ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ
ПРИБРЕТАЕТ КОРИЧНЕВЫЙ ЦВЕТ

ЧЕРНО-БЕЛЫЙ ДОКУМЕНТ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОФИЦИАЛЬНЫМ