

**В.Ю. Силкин**

**ПРОБЛЕМЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ  
КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ  
В РОССИЙСКОМ  
НЕФТЯНОМ СЕКТОРЕ:  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ  
АСПЕКТЫ**

Характерной особенностью структурных преобразований в российском нефтяном секторе является ориентация в основном на формирование вертикально интегрированных компаний. Усиление позиций крупных компаний, повышение экстерриториальности их деятельности, увеличение их финансово-экономического потенциала в целом отвечают интересам нефтяного бизнеса. Однако с точки зрения интересов сырьевых территорий происходящие в организационной структуре сектора изменения не являются адекватными, так как ведут к усилению монополизации и ужесточению условий функционирования мелких неинтегрированных компаний. В этой связи возникает необходимость в формировании нового регулирующего механизма, обеспечивающего развитие и поддержание в нефтяном секторе определенного уровня конкурентной среды.

**ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ  
В НЕФТЯНОМ БИЗНЕСЕ: ОБЩИЕ ЗАМЕЧАНИЯ**

Под вертикальной интеграцией обычно понимается объединение на экономической основе в рамках одной компании различных технологически взаимосвязанных производств. Крупнейшие компании в нефтяном секторе являются вертикально интегрированными. Это означает, что они присутствуют на всех этапах производственного цикла: поиска и разведки запасов, добычи нефти, ее транспортировки, переработки, нефтехимического производства, сбыта нефтепродуктов и нефтехимикатов.

Экономическая эффективность вертикально интегрированной компании обеспечивается прежде всего за счет двух основных факторов:

- экономии издержек, обусловленной масштабами производства;
- экономии на транзакционных издержках, связанных с заключением и сопровождением контрактов со сторонними подрядчиками и соисполнителями, получением необходимой информации о рынке и т.д. [1].

Помимо этих чисто экономических факторов в связи с вертикальной интеграцией часто упоминаются следующие специфические обстоятельства:

- обусловленная природными и экономическим факторами необходимость планомерной организации производства и сбыта в столь сложном хозяйстве, как нефтяное;
- большие финансовые возможности, прежде всего с точки зрения реализации капиталоемких проектов и научно-технических программ;
- возможность контролировать и перераспределять материальные и финансовые ресурсы вдоль всей цепочки производства добавленной стоимости;
- большая устойчивость и меньшая подверженность прерывностям экономической конъюнктуры [2].

Отмеченные выше выгоды вертикальной интеграции дают конкурентные преимущества крупным интегрированным компаниям, которые при достижении определенного масштаба операций начинают оказывать значительное влияние на рынок, создавая барьеры входа. Вертикальная интеграция в нефтяном бизнесе всегда соседствовала с монополизмом. Узкоспециализированный характер материальных активов нефтяного сектора, высокая капиталоемкость производства, наличие экономии масштаба создают определенные препятствия мелким неинтегрированным компаниям для входа на рынок. Кроме того, в силу технологической взаимосвязанности и взаимозависимости между всеми фазами нефтяного цикла вертикально интегрированные нефтяные компании получают возможность расширять до определенных границ свой контроль рынка от одной стадии к другой [1].

Стремление крупных нефтяных компаний к монополизации основных сегментов нефтяного бизнеса может вести к неэффективному (с точки зрения интересов общественного благосостояния) использованию всех видов ресурсов. Чтобы преодолеть эти негативные явления, государство должно содействовать, насколько это возможно, достижению и поддержанию определенного уровня конкурентной среды, а также прозрачности операций в рамках сектора. При этом в разных странах участие государства

в решении проблем нефтяного сектора имеет свою значительную специфику. Выбор форм и методов государственного вмешательства в нефтяном секторе с целью формирования конкурентной среды зависит как от общесистемных факторов (например, от уровня рыночных отношений, приоритетов экономической политики, исторических и других аспектов), так и от специфических (уровня обеспеченности нефтегазовыми ресурсами, стадии их освоения, сложившейся институциональной структуры нефтяного сектора и др.).

## **ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НЕФТЯНОГО СЕКТОРА И ВОЗМОЖНОСТИ КОНКУРЕНЦИИ**

В течение последнего десятилетия в российском нефтяном секторе происходят глубокие структурные изменения. К настоящему времени в основном завершен этап принципиальных преобразований его организационной структуры. Ее безусловную основу составляют вертикально интегрированные нефтяные компании, построенные по принципу «от скважины до бензоколонки». С одной стороны, сформированная в процессе реструктурирования организационная структура нефтяного сектора в масштабах России в целом не дала монопольных преимуществ ни одной из вертикально интегрированных нефтяных компаний. Однако с другой стороны, «российский рынок нефти и нефтепродуктов в действительности представляет собой совокупность региональных рынков, где компании реально сталкиваются друг с другом и конкурируют за доступ как к факторам производства (прежде всего к ресурсам углеводородов, а также к системам магистрального транспорта по наиболее эффективным направлениям), так и к конечным эффективным потребителям» [1, с.106].

Региональный принцип деятельности интегрированных компаний был заложен изначально, поскольку они создавались на базе бывших производственных объединений (ПО), тяготеющих к определенному району нефтедобычи. Формирование вертикально интегрированных нефтяных компаний на основе существовавших ПО привело к тому, что в состав компаний помимо собственно добывающих предприятий вошли практически все смежные и вспомогательные подразделения (буровые организации, ремонтные подразделения и иные структуры), обслуживающие основной процесс, а также системы внутри- и межпромысловых трубо-

проводов, станции подготовки нефти, товарные парки и другие объекты инфраструктурного назначения [3].

Таким образом, вертикально интегрированные компании (или их добывающие подразделения) являются на данный момент крупными региональными монополиями, контролирующими всю отраслевую инфраструктуру и посредством этого регулирующие возможность доступа в нефтедобычу для конкурирующих производителей.

Не менее сложной является проблема установления конкурентных принципов взаимодействия между вертикально интегрированными компаниями. Даже в Ханты-Мансийском автономном округе, где добывают нефть все крупнейшие нефтяные компании России, ситуацию можно охарактеризовать скорее как олигопольную, потому что в действительности вертикально интегрированные компании совершенно не склонны к конкуренции между собой. Дело в том, что вся сфера нефтедобычи фактически разделена на «зоны влияния» крупных компаний, и каждая из них является монопольным оператором практически всех месторождений, расположенных в границах подконтрольных им территорий [4]. По данным Научно-аналитического центра рационального недропользования Ханты-Мансийского АО, в настоящее время вертикально интегрированные компании владеют 75% долгосрочных лицензий округа. На их долю приходится более 80% всех его текущих запасов. Почти две трети этих запасов эти компании получили в начале 90-х годов на бесконкурентной основе и бесплатно [5].

Сегодня «открытыми для конкуренции остались в основном только слабо освоенные территории, где преобладают мелкие месторождения с трудноизвлекаемыми запасами и неразвитой инфраструктурой. Освоение такого класса месторождений и нефтеносных площадей связано с крупными затратами и высоким финансовым риском, что также является довольно серьезным барьером особенно для небольших компаний (как российских, так и иностранных)» [6, с. 111].

Стремление вертикально интегрированных компаний к монополии на природные ресурсы (месторождения, перспективные нефтеносные площади) и фактический контроль с их стороны над всей региональной технологической инфраструктурой ведут к ограничению ими конкуренции в нефтедобыче. Это объективно противоречит интересам территорий, так как значительно сужает их возможности регулирования процессов освоения нефтяных ресурсов.

## УХУДШЕНИЕ СЫРЬЕВОЙ БАЗЫ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Проблема создания конкурентной среды в нефтяном секторе приобретает особую остроту в связи со стремительным ухудшением структуры и состава сырьевой базы. Степень выработки запасов категорий А, В, С<sub>1</sub> достигла 54%. Высокопродуктивные залежи выработаны на 70-93%. Обводненность достигает 85%. Основные нефтеносные провинции вышли на поздние стадии разработки с падающей добычей. За последние 15 лет дебит новых скважин снизился в Западной Сибири более чем в 10 раз, в целом по России – в 5 раз. Запасы вновь открываемых месторождений снизились с 53 млн до 1,5 млн т. Доля трудноизвлекаемых запасов достигла 55–60%. Стремительно растет удельный вес средних и мелких месторождений. На начало 1999 года в Западной Сибири на дою мелких и средних месторождений приходилось 76% общего числа месторождений распределенного фонда, 15,9% извлекаемых запасов и 19,9% регионального объема добычи (табл. 1).

*Таблица 1*

**Характеристика выявленных залежей нефти Западной Сибири  
(по состоянию на 1 января 1999 г.)**

Доля, %	Классы залежей по размерам начальных извлекаемых запасов, млн т		
	Мелкие (<10)	Средние (10-30)	Крупные (>30)
В общем числе месторождений	52,0	24,0	24,0
В общих запасах	4,5	11,4	84,1
В общей добыче	6,9	13,0	80,1

*Источник: Даниленко М.А. Сырьевая база малых и средних отечественных нефтедобывающих предприятий// Минеральные ресурсы России. – 2000. – №2.*

По мере исчерпания лучших месторождений и перехода ко все более сложным и более выработанным объектам постепенно утрачивается эффект экономии масштаба. При отсутствии гибкого налогообложения крупным компаниям становится невыгодно вкладывать средства в разработку малорентабельных месторождений с трудноизвлекаемыми запасами. По словам заместителя главы администрации Ханты-Мансийского АО В. Карасева: «все упирается в голый прагматизм: выгодно или невыгодно компаниям работать на тех или иных участках» [7]. Снижение эффективности операций в старых нефтедобывающих районах приводит к объективной смене приоритетов у крупных компаний. Основной

стратегией становится перенесение геологоразведочных работ в новые регионы (например, в Тимано-Печору, Прикаспий, Восточную Сибирь) с перспективой дальнейшего освоения и разработки открываемых там месторождений, на которых эти компании смогут в полной мере реализовать свои преимущества.

Естественные необратимые изменения сырьевой базы в рамках отдельных нефтеносных провинций, определяют объективную неизбежность эволюции организационной структуры нефтяного сектора в направлении постепенного ослабления роли и значения крупных вертикально интегрированных компаний [8]. Им на смену приходят небольшие узкоспециализированные компании. Тем самым постепенно появляются предпосылки для развития более гибкой и конкурентной среды. Это объективная тенденция характерна практически для всех нефтедобывающих стран. В России этот процесс имеет свою специфику.

### **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИЙСКОМ НЕФТЯНОМ СЕКТОРЕ**

Специфика развития малого и среднего бизнеса в российском нефтяном секторе определяется двумя основными факторами. Во-первых, особенностями реформирования всей экономической системы, т.е. изменение общих норм и правил, обеспечивающих условия для формирования конкурентной среды в экономике в целом. Во-вторых, технологическими особенностями созданной в советское время инфраструктуры нефтяного сектора, а именно ограниченным числом альтернативных вариантов подготовки, транспортировки и переработки добытых углеводородов [9].

Отличительной особенностью современного российского нефтяного сектора являются чрезвычайно высокие барьеры входа для новых хозяйственных единиц. При этом «высота барьеров обусловлена не только необходимостью осуществления высоких первоначальных инвестиций, связанных с освоением месторождений (особенно в малоосвоенных и удаленных районах), но и отсутствием целенаправленной поддержки со стороны государства (применение общего налогообложения) и регулирования недискриминированного доступа новых предприятий-недропользователей к объектам производственной и транспортной (общерайонной) инфраструктуры» [1, с. 194].

Еще одной характерной особенностью российского нефтяного сектора, препятствующей развитию малого бизнеса, является отсутствие конкурентного рынка сервисных и вспомогательных работ и услуг. Проблема в том, что вся производственная инфраструктура в регионах сосредоточена у крупных нефтяных компаний. В состав вертикально интегрированных компаний входят до 100 и более обслуживающих подразделений и структурных единиц, напрямую не связанных с основным видом деятельности – добычей нефти. Без перехода от этого «натурального хозяйства» к свободному рынку подрядных услуг невозможно развитие конкуренции в нефтедобыче и открытие свободного доступа любым фирмам и компаниям в любой нефтяной район [3].

Преодоление барьеров входа, становление и развитие новых хозяйственных единиц возможно только при наличии

- поддержки со стороны органов государственной власти и управления;
- производственных связей и контактов с уже оперирующими в рамках сектора крупными компаниями [1].

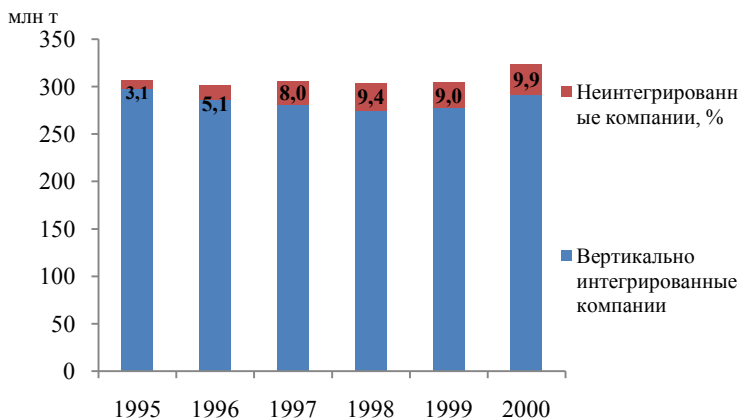
Первые малые нефтяные компании в России стали создаваться еще в 1989 г. в форме совместных предприятий с участием иностранного капитала. Привлечение западных инвесторов стимулировалось введением определенных льгот по налогам и экспорту добываемой продукции. Преобразование геолого-разведочных предприятий в геолого-добывающие компании, а также создание малых и средних региональных нефтяных компаний происходили (были возможными) при участии либо региональных органов власти, либо ранее сформированных вертикально интегрированных компаний.

В настоящее время в нефтяном комплексе России действуют около 150 небольших нефтяных компаний. В 2000 г. объем их добычи составил более 32 млн т, или около 10% общей добычи нефти в стране\*. С 1995 по 2000 г. малые и средние нефтяные компании увеличили ее почти втрое, перекрыв снижение добычи, которое допустили крупные компании (см. рисунок)

Разрабатывая небольшие месторождения, добывая нефть из низкопродуктивных скважин, малые и средние предприятия способствуют более полному использованию природных запасов страны. Вместе с тем, работая в более сложных горно-геологических условиях, чем многие вертикально интегрированные

---

\* Без учета аффилированности с вертикально интегрированными компаниями.



### Добыча нефти в России компаниями различного типа

компании, малые компании вынуждены применять дорогостоящие передовые технологии, увеличивать капитальные затраты. По данным Госкомстата России за 1999 г., капитальные вложения у крупных нефтяных компаний составили 7 долл. США за тонну, а у малых – 11 долл. [10]. Вообще, необходимо отметить, что небольшие компании имеют более высокие удельные показатели экономической эффективности, чем вертикально интегрированные. «Производительность труда у них часто выше, чем у крупных компаний, доля простаивающих скважин в 2,5 раза меньше, а текущий отбор остаточных извлекаемых запасов в среднем в полтора раза превышает уровень по всей нефтяной отрасли России» [10, с. 3]. Кроме того, в расчете на 1 т добытой нефти малые компании платят налогов значительно больше, чем холдинги, использующие внутрикорпоративные цены.

Стоит особо отметить значительный вклад малого сектора в освоение новых месторождений. По данным Ассоциации мелких и средних нефтегазовых организаций («Ассонефть»), из 44 новых месторождений, введенных в разработку в 2000 г., 24 приходится на долю неинтегрированных компаний [11]. Они извлекли из новых месторождений более 3,3 млн т углеводородного сырья, что составляет около 21% от новой нефти, добытой за 2000 г. в России, ввели в строй 271 добывающую скважину (24%) и прошли 404 тыс. м в эксплуатационном бурении (14,7%) (табл. 2).



Таблица 2

## Ввод в разработку новых месторождений в 2000 г.

Компании	Ввод добывающих скважин		Проходка в эксплуатационном бурении		Добыча нефти	
	кол-во	%	тыс. м	%	тыс. т	%
<i>Вертикально интегрированные</i>	847	75,76	2340,219	85,28	12712,034	79,03
В том числе:						
«Сургутнефтегаз»	439	39,27	1327,491	48,37	7039,268	43,76
«ЛУКОЙЛ»	71	6,35	208,677	7,60	1114,173	6,93
«Роснефть»	63	5,64	196,301	7,15	1012,125	6,29
«ЮКОС»	22	1,97	51,868	1,89	922,657	5,74
«Татнефть»	61	5,46	63,62	2,32	612,888	3,81
«Башнефть»	81	7,25	189,8	6,92	513,888	3,19
«Сиданко»	12	1,07	28,92	1,05	475,770	2,96
«Славнефть»	38	3,40	101,9	3,71	414,500	2,58
«ОНАКО»	3	0,27	4,19	0,15	306,815	1,91
«Сибнефть»	48	4,29	145,132	5,29	232,908	1,45
ТНК	9	0,81	22,32	0,81	67,042	0,42
<i>Неинтегрированные</i>	271	24,24	404,065	14,72	3373,816	20,97
В с е г о в России	1118	100,00	2744,284	100,00	16085,849	100,00

Источник: Фомин И. Малой нефти – кот наплакал// Нефть и капитал. – 2001. – №2.

Ухудшение условий вовлечения в разработку более удаленных и менее крупных месторождений углеводородного сырья должно способствовать изменению форм взаимодействия хозяйственных единиц в рамках нефтяного сектора. С точки зрения долгосрочной перспективы развития экономики сырьевых регионов дальнейшая ориентация только на вертикально интегрированные компании не способствует созданию эффективной производственной структуры отрасли. При возрастании роли мелких и средних месторождений более целесообразной является ориентация на формирование слоя малых и средних нефтяных компаний, способных, с одной стороны, обеспечить продление эффективной жизни добывающих территорий, а с другой – содействовать созданию конкурентной среды в нефтяном секторе.

Однако «в последние два-три года практически повсеместно – в Тюменской области, Томской области, в Республике Коми и в Республике Татарстан – наметилась обратная тенденция: вертикально интегрированные компании поглощают средние и малые компании» [9, с. 149]. В результате еще больше усиливается степень монополизации сферы нефтедобычи в регионах.

## **ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ БОЛЬШИХ И МАЛЫХ КОМПАНИЙ**

С ростом мировых цен на нефть наиболее эффективно работающие малые и средние нефтяные компании все чаще становятся объектом пристального внимания со стороны крупных вертикально интегрированных компаний. Последние рассматривают мелкие компании в качестве резерва для быстрого увеличения своих объемов добычи. Такое поведение вертикально интегрированных компаний можно объяснить преобладанием у них краткосрочных критериев деятельности над долгосрочными, а также уменьшением жесткости бюджетных ограничений вследствие благоприятной ценовой конъюнктуры на мировых рынках. Поглощение мелких нефтяных компаний становится возможным из-за отсутствия, прежде всего на региональном уровне, необходимых норм и правил, обеспечивающих основу для реального функционирования малых компаний [9].

Конфликтные ситуации возникают чаще всего из-за проявления монополизма со стороны крупных компаний в области доступа к принадлежащей им промысловой инфраструктуре. С этой точки зрения весьма показателен конфликт между российско-канадским ЗАО «Корпорация «Югранефть» и «ТНК-Нижневартовск», дочерней компанией ОАО «Тюменская нефтяная компания» (ТНК), который в последнее время приобрел уже международный характер.

### **ТНК VS «ЮГРАНЕФТЬ»: CASE STUDY**

ЗАО «Корпорация «Югранефть» было создано в 1991 г. как совместное предприятие для разработки Малочерногорского месторождения с извлекаемыми запасами в 15 млн т. Российским учредителем СП выступила нефтяная компания «Черногорнефть» (40%), а иностранным – кипрская компания «Норекс Петролеум Лимитед» (60%). Активы «Черногорнефти» в конце 1999 г. были куплены ТНК в результате банкротства и переведены в ее

дочернюю структуру «ТНК-Нижневартовск». Две компании разрабатывают соседние месторождения, соединенные с магистральным нефтетрубопроводом «Транснефти» внутрипромысловой трубой, принадлежащей ТНК. Имея доминирующее положение на местном рынке подготовки и транспортировки нефти, компания «ТНК-Нижневартовск» с начала 2000 г. в одностороннем порядке отказала «Югранефти» в праве сдавать сырье в систему магистральных трубопроводов до заключения нового договора. При этом она выдвинула требование установить узлы коммерческого учета нефти и повысила расценки на оказываемые услуги более чем в 2 раза. В результате конфликта в течение первой половины 2000 г. ЗАО «Корпорация «Югранефть» не могло выполнять балансовые задания Министерства энергетики по поставкам нефтяного сырья на российские нефтеперерабатывающие заводы, срывала исполнение лицензионного соглашения, несла убытки [12].

Рассмотренный выше пример свидетельствует о следующем:

- монопольные устремления вертикально интегрированных компаний являются критическим моментом для деятельности малых компаний. Поскольку последние не имеют возможности для маневра (отсутствие альтернативных вариантов транспортировки добытой нефти и емкостей для ее хранения), любые ограничения по приему сырья ведут к остановке скважин, срыву технологического режима, ухудшению финансового состояния;
- отсутствие гарантии недискриминированного доступа к инфраструктурным объектам для мелких и средних компаний является одним из существенных факторов, сдерживающих развитие конкурентной среды и формирование эффективной производственной структуры в нефтяном секторе.

В настоящее время многие из малых производителей, по сути, поставлены в условия «состязательности» на равных с крупными компаниями. Если учесть разницу в «весе», то «победа» последних не вызывает сомнений.

Таким образом, процесс вертикального интегрирования в нефтяном секторе российской экономики внутренне противоречив. С одной стороны, происходит укрупнение вертикально интегрированных компаний, увеличение их финансово-экономического потенциала, позволяющего им реализовывать крупные проекты и конкурировать с ведущими нефтяными компаниями мира. С другой стороны, усиливается тенденция к монополизации в сфере нефтедобычи, особенно на региональном уровне. Указанное противоречие может быть разрешено лишь при активном государственном участии.

## **ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ КОМПАНИЙ**

В последние годы происходит усиление позиций крупных компаний и повышение экстерриториальности их деятельности. В целом это отвечает интересам нефтяного бизнеса, но не учитывает социально-экономические проблемы и интересы районов добычи, прежде всего территорий, вступивших в стадии падающей и завершающей добычи. В противовес наметившейся тенденции сверхмонополизации в нефтедобыче региональным органам власти необходимо формировать условия для становления и развития широкой прослойки малых и средних неинтегрированных нефтегазовых компаний. Для этого требуется предпринять следующие основные меры.

Во-первых, для мелких и средних компаний должны быть созданы условия недискриминированного доступа к объектам производственной и специализированной инфраструктуры (например, к дорогам, меж- и внутрипромысловым трубопроводам, товарным паркам и другим объектам, которые входят в состав инженерных коммуникаций ранее обустроенных месторождений) [1]. Неотъемлемым элементом обеспечения недропользователям свободного доступа к объектам различного типа является регулирование цен и тарифов на предоставляемые услуги, особенно в том случае, если эти услуги носят монопольный характер.

Во-вторых, необходимо способствовать формированию рынка сервисных услуг специализированного характера (буровых, геофизических, ремонтных и т.д.). Развитие сервисного рынка является необходимым условием облегчения доступа в нефтяной сектор для независимых производителей.

В-третьих, должны быть созданы условия инвестирования в малые нефтегазовые проекты (что связано с расширением области применения упрощенных процедур лицензирования, выдачи различных разрешительных документов и т.д.). На региональном уровне это прежде всего условия применения соглашений о разделе продукции для месторождений с запасами менее 25 млн т [7].

В-четвертых, на создание конкурентной среды в нефтяной промышленности должна быть направлена и государственная политика в области лицензирования прав на разведку и разработку месторождений нефти. «Правила предоставления лицензий способны (и мировой опыт об этом весьма красноречиво свидетельствует) существенно ограничить проявление монополии на при-

родные ресурсы и создать предпосылки рационализации издержек и становления эффективной производственной структуры» [1, с.117].

Движение в данном направлении в принципе невозможно без формирования нового регулирующего механизма, в рамках которого государственное участие в нефтяном секторе не исчерпывается только регулированием деятельности крупных вертикально интегрированных компаний, а должно быть направлено на развитие конкурентной среды в рамках сектора в целом.

## Литература

1. **Крюков В.А.** Институциональная структура нефтегазового сектора: проблемы и направления трансформации. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998.
2. **Крюков В.А.** Еще раз о вертикальной интеграции и о том, что она дала российскому нефтегазовому сектору// Нефтегазовая вертикаль. – 1999. – №4.
3. **Крюков В.А., Севастьянова А.Е., Шмат В.В.** Нефтегазовые территории: как распорядиться богатством? – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН; Тюмень: АО «Правовая экономика», 1995.
4. **Шмат В.В.** О развитии процесса вертикального интегрирования в нефтяном секторе России// Актуальные проблемы развития нефтяной промышленности Сибири. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1993.
5. **Виноградова О.** Особенности российского недропользования на примере Ханты-Мансийского автономного округа//Нефтегазовая вертикаль. – 2001. – №3.
6. **Крюков В. А., Шмат В.В.** Вертикально интегрированные нефтяные компании – обратная сторона медали// ЭКО. –1995. –№2.
7. **Мещерин А.** Из прошлого в будущее: Послесловие к заседанию Круглого стола «Нефть и газ Западной Сибири: вчера, сегодня, завтра»// Нефтегазовая вертикаль. – 2001. – №3. ([www.ngv.ru](http://www.ngv.ru))
8. **Арбатов А.А., Крюков В.А.** Есть ли будущее у «малых» нефтегазовых компаний? //Нефть России. – 1999. – № 8.
9. **Шафраник Ю.К., Крюков В.А.** Западно-сибирский феномен. Тюмень на стыке веков: между легендарным прошлым и неясным будущим? – М., 2000.
10. **Гаврин А. С.** Перспективы развития неинтегрированных нефтегазодобывающих компаний на базе господдержки// Нефть, газ и бизнес. – 2000. – №6.
11. **Время МН.** – 2001. – 21 марта.
12. **Ведомости.** – 2000. – 26 июля.