

*Thane Gustafson. Wheel of Fortune: The Battle for Oil and Power in Russia. Belknap Press, 2012. 672 p.*

**К**нига «Колесо Фортуны: Битва за нефть и власть в России» профессора Тейна Густафсона, очевидно, станет одним из ведущих академических источников по истории российской нефтяной отрасли за последние 25 лет. Автор задается двумя обширными вопросами: как советская «нефтянка» пережила трансформацию постсоветского периода (в каком положении она находится сейчас) и как не допустить ее обвала в ближайшее десятилетие. Из объемной (более 600 страниц) книги, разбитой на главы по ключевым темам из каждого десятилетия, которые не всегда следуют друг за другом в хронологическом порядке, мы узнаём о том, как партийная и отраслевая бюрократическая номенклатура вместе с более молодым «деловым» поколением, по сути, возродили нефтяную отрасль (появились три крупных и шесть средних частных компаний в дополнение к уже существовавшей государственной «Роснефти»). Дело в том, что добыча нефти начиная с 1988 года (когда пик составил около 600 млн тонн) стремительно падала и к середине девяностых сократилась почти вдвое. В начале же 2000-х она достигла уровня свыше 400 млн тонн, а затем, к 2010 году, поднялась практически на прежний уровень — выше 500 млн тонн (в книге эту динамику хорошо иллюстрирует график на с. 187).

Однако, по мнению Густафсона, одним из ключевых моментов для всей истории отрасли стал 2002 год, когда частные компании, в первое десятилетие своей деятельности неподконтрольные государству, столкнулись с проснувшимся госаппаратом и всей его репрессивной машиной. Рассматривая политико-административные истоки путинской команды в Петербурге до 2002-го, развал

«ЮКОСа» и параллельное возрождение «Роснефти» в 2003–2005-м, развитие налогового, лицензионного и другого базового нефтяного законодательства после ареста Ходорковского и анализируя роль иностранцев в ТНК-ВР, в трех ведущих проектах по соглашению о разделе продукции (СРП) и в сервисных компаниях, автор приближается к финансовому кризису 2008–2010 годов. В результате кризиса стала очевидна фундаментальная проблема нефтяной отрасли страны, существовавшая еще со времен Михаила Горбачёва: более 60 проц. добычи даже в сегодняшней России производится из старых месторождений (браунфилдов), открытых и частично разработанных до 1988 года.

Центральную тему всей книги можно сформулировать словами Алексея Кудрина, которые он произнес после своей отставки с поста министра финансов в 2011-м: «Нефтяная отрасль из локомотива экономики превратилась в ее тормоз» (с. 5). Автор не раз повторяет мысль, что нефть, как и другое стратегическое сырье в развивающейся стране, не является априори источником проблем и не предрасполагает к «ресурсному проклятию». Более того, Россия, по мнению автора, как Норвегия или Бразилия, теоретически имеет все шансы использовать нефтяные ресурсы в качестве своего основного конкурентного преимущества в мировой экономике и может стать при этом высокотехнологичным, устойчивым государством. Однако все устройство отрасли на сегодняшний день — от бюрократических наслоений конфликтующих ведомств, скопившихся в центральном правительстве и в регионах за три десятилетия, до конкурирующих государственных и частных компаний и кланов вну-

три путинской вертикали, расплывшихся за последние несколько лет, — неминуемо ставит Россию в чрезвычайно уязвимое положение на мировом рынке нефти, где в ближайшие десять лет неизбежны резкие колебания цен и возможен их обвал.

Каким образом российская «нефтянка» оказалась столь уязвимой? Густафсон отмечает, что Советский Союз на своем излете вовсе не был классическим «нефтесырьевым государством» (*“petro-state”*). Даже в 1980-е, на пике экспорта нефти, эта статья прибыли в доле доходов государства составляла меньше трети, а сама отрасль была создана с нуля российскими инженерами при использовании национального оборудования. (В отличие от Саудовской Аравии, Ирана или Ирака, где нефтяная отрасль расцвела благодаря иностранцам, а затем была национализирована.)

Однако подобная независимость сослужила по-своему плохую службу для развития индустрии после развала СССР. Высокомерие и самодостаточность постсоветских чиновников и специалистов, уверенных в том, что прибегать к услугам иностранцев следует крайне редко и выборочно, наложились на моральный и ценностный вакуум, совпавший к тому же с резким выходом на мировой рынок (в том, что касается прямой торговли нефтью на ведущих площадках), который открыл путь к быстрому обогащению производственных компаний, подвластных вчерашним бюрократам и технократам, таким как Вагит Алекперов и Владимир Богданов. Ключевым же фактором стало то, что активы, доставшиеся первым частникам путем приватизации и залоговых аукционов, были уже развиты. Для возобновления их работы не требовалось значительных инвестиций и технических инноваций мирового уровня, достаточно было минимальных вложений, дабы перезапустить уже проверенный в советское время механизм поддержания добычи на месторождениях. Таким образом,

в течение следующих десяти лет враждующие олигархическо-бюрократические группы непрестанно занимались «дележкой» работающих активов, оставляя в стороне их полноценное развитие и восполнение новыми разведанными запасами.

\*\*\*

Новая книга Густафсона написана для широкого круга читателей и, как и «Добыча» Дэниела Ергина <sup>1</sup>, ориентирована прежде всего на западную академическую среду, студентов и преподавателей. С этой точки зрения для специалистов российской нефтяной отрасли многие факты, изложенные в книге, и их анализ не представляют собой ничего нового, скорее, они могут служить полезным хронологическим и тематическим справочником. К такого рода фактам относится история создания «ЮКОСа» и других частных компаний, первые СРП на Сахалине и на Харьяге, а также биография основных действующих лиц тех лет, включая Владимира Путина и Игоря Сечина до их переезда в Москву. Тем не менее вполне вероятно, что многие российские нефтяники откроют для себя ранее неизвестные детали, например, какие связи и просто удачное стечение обстоятельств помогли удержаться на плаву именно Алекперову и Богданову, а не другим двум десяткам «красных директоров».

Что касается биографической составляющей книги, то наиболее ярким представляется анализ личности Михаила Ходорковского и его влияния на процесс возвращения сильного государства в отрасль. Густафсон подробно описывает, как происходило восхождение Ходорковского, как началось его противостояние с властью, каковы причины изоляции олигарха и в конечном итоге его поражения. Особенно интересен взгляд автора на то, почему разгром «ЮКОСа» пришелся именно на 2003–2004 годы и почему это случилось именно с Ходорковским. В убедительной последовательности автор

перечисляет все те многочисленные причины (по степени их влияния), которые привели к конфликту Ходорковского с государством и некоторыми ведущими олигархами. Ходорковский раздражает правительство тем, что занимается антианалоговым лоббированием в Думе, высказывает недовольство уровнем подготовки кадров в профильных госорганах, поучает Путина в вопросах строительства частного трубопровода в Китай, говорит о коррупции в «поднимающейся с колен» «Роснефти», вызывает ревность со стороны ФСБ и нефтяных компаний тем, что ведет переговоры о продаже части акций «ЮКОСа» и «Сибнефти» западным гигантам *Exxon* и *Chevron*, открыто бравирует колоссальным состоянием и влиянием во властных структурах. При всей симпатии автора к несомненным управленческим талантам Ходорковского и сочувствию к его дальнейшей печальной судьбе в российских судах, Густафсон хладнокровно перечисляет и не совсем лестные факты его биографии в те поворотные годы. В частности, по мнению автора, открытость «ЮКОСа» после 2002 года и агрессивное продвижение идеи прозрачности компании в первую очередь объясняется тем, что Ходорковский осознал, насколько более прибыльным и политически весомым может стать не растущая добыча, а увеличение цены акций компании на мировых биржах, а также партнерство с глобальными энергетическими компаниями.

Описывая атаку на «ЮКОС» и ее последствия, автор, на мой взгляд, слишком серьезно воспринимает реальность существования обособленных и четко оформленных лагерей «либералов» и «силовики» в окружении Путина, а также их дальнейшую независимую роль в развитии отрасли после судебных процессов над компанией. Во-первых, наличие таких лагерей подразумевает возможность принятия ими независимых от Путина решений как относительно разгрома компании,

так и относительно последующих правил игры. Тем не менее факты, изложенные в книге, свидетельствуют о том, что ни один ключевой вопрос не мог решиться без согласия президента (начиная с арестов и разгрома компании в центре и в регионах и заканчивая произошедшим затем распределением активов между «Роснефтью», «Газпромом» и другими игроками). Во-вторых, этот тезис предполагает четко сформулированную идеологию, стратегические взгляды по самому широкому кругу вопросов деятельности правительства, а также готовность активно бороться за свое видение. Ничего подобного не было и нет. Скорее можно вести речь о том, что в окружении Путина выделялись две крупные группы: бывшие и действующие сотрудники силовых ведомств, особенно КГБ, и непартийные технократы.

Еще точнее было бы говорить об «особо приближенных» инсайдерах (в частности, из кооператива «Озеро») самого разного происхождения, но прежде всего из советских спецслужб, и обо всех остальных высокопоставленных и лояльных, но не слишком обогащающихся лично исполнителях (вроде Сечина и Кудрина). Каждый из последних выполнял в те годы четко установленные для него функции в меру своих способностей и предрасположенностей, с тем чтобы обслуживать политические и экономические интересы президента и его ближайшего окружения.

Невольно опровергая собственный тезис о двух лагерях, Густафсон отмечает, что и «либералы», и «силовики» в 2002–2004 годах объединились вокруг идеи, что надо непременно повышать налоги на нефтяную отрасль на фоне быстро растущих мировых цен на энергоносители и резко увеличить контроль со стороны государства по сравнению с предыдущим десятилетием. В дальнейшем, когда шел разгром «ЮКОСа», методы, с помощью которых уничтожалась компания, вызывали

отторжение у разных технократов от Кудрина и Дворковича до Касьянова и Волошина, хотя и по разным причинам, не обязательно связанным с общим «либеральным» мировоззрением. Это, на мой взгляд, лишний раз свидетельствует о том, что на тот момент Путин самостоятельно принял решение показательно «выпороть» строптивного олигарха, для чего воспользовался услугами тех, кто располагал силовыми возможностями<sup>2</sup>.

Значительно более убедительным представляется тезис Густафсона, что сами олигархи с одобрением приняли неправомерное государство середины 2000-х, в котором уже царил не дикий капитализм 1990-х, а важнейшую роль стали играть коррупция и связи между представителями силовых органов. Автор обращает внимание на то, что в обмен на лояльность и контроль новое силовое государство гарантировало представителям высшей лиги РСПП итоги приватизации (которую на тот момент осуждали уже самые широкие слои общества) и стабильную прибыль от более-менее исправно работающих браунфилдов.

Финансовый кризис 2008–2010 годов ускорил взаимное сближение лояльных олигархов и путинского государственного аппарата. В обмен на государственные кредитные вливания и прочие послабления руководители оставшихся частных нефтяных компаний согласились со всеми элементами «ручного» управления отрасли: от лицензионных конкурсов «для своих» до административного регулирования сезонных цен на нефтепродукты. В эти же годы обнажились основные проблемы «нефтянки», которые не были очевидны в период экономического роста: началось безвозвратное падение добычи браунфилдов в Западной Сибири, притом что на разведку новых запасов и разработку новых месторождений (гринфилдов) за двадцать лет были выделены в целом мизерные суммы в сравнении с мировыми масштабами.

Во многом это объяснялось жесточайшей налоговой политикой по изъятию нефтяной ренты, которой правительство стало придерживаться к середине 2000-х.

Кроме того, столь фатальная зависимость нефтедобычи от советских браунфилдов в немалой степени связана также с острым нежеланием российских ведомств и компаний привлекать в качестве полноценных партнеров или на правах СРП ведущие иностранные компании, которые способны найти и разработать существенные новые ресурсы. Две отдельные главы в книге рассказывают о том, что помимо трех СРП, которые были заключены в ельцинское время, а при Путине пережили перераспределение части акций в пользу российских компаний, за последние 25 лет в России успешными были лишь две иностранные компании — это *BP* и *Schlumberger*. Первая смогла получить партнерство с российской ТНК лишь после бурной корпоративной войны в России и в мире (закончившейся вничью в конце 1990-х) и только на условиях равных долей владения общей компанией, что, как выяснилось в 2008 году во время нового витка конфликта, не способно гарантировать соблюдения прав иностранцев на территории России. Вторая компания представляет собой крупную сервисную компанию, которая выжила на российском рынке в основном благодаря адаптации к более консервативным и устаревшим технологическим методам добычи в России, а не путем привнесения передового мирового опыта, как планировала изначально. В итоге российская нефтяная отрасль, эксплуатирующая работающие месторождения еще советских времен в условиях отсутствия в стране объективной судебной системы и политической неприязни к иностранному участию, так и осталась изолированной от современных технологий добычи и менеджмента, несмотря на многолетнюю возможность измениться к лучшему.

Густафсон отмечает, что в последнем докладе Международного энергетического агентства (МЭА) жестко констатируется, что если Россия хочет оставаться серьезным игроком на мировом нефтяном рынке, то к 2035 году более трети российского производства нефти должно быть на месторождениях, на сегодняшний день не только не разработанных, но даже еще и не открытых.

Какие пути выхода из сложившейся непростой ситуации в российской нефтяной отрасли предлагает американский исследователь? Мировой опыт подсказывает автору, что крупным российским компаниям не стоит любой ценой поддерживать уровень добычи на старых месторождениях, где профиль производства неминуемо снижается. Нефтяникам нужно перестать гнаться за объемами добычи, как в советские времена, и переключиться на коммерческий аспект каждого месторождения. Для этого необходимо развивать другие большие месторождения, а малорентабельные браунфилды передать в управление местным и западным средним и малым компаниям, которые готовы максимально сосредоточить все свои усилия на одном-двух месторождениях с привлечением специальных технологий и способны тщательно контролировать расходы. Крупным же компаниям автор рекомендует отказаться от непрофильных активов, не бояться передать на аутсорсинг внедрение передовых технологий (как, например, обустройство «цифрового» месторождения, отслеживающего комплексные параметры добычи в режиме реального времени), расширить все аспекты взаимодействия с внешним миром, прежде всего партнерство и обучение персонала, как это делают бразильские и даже китайские нефтяные компании (с. 475).

В конце книги Густафсон, как добросовестный представитель консалтинговой фирмы КЭРА, избегает точных долгосрочных прогнозов развития нефтяной отрасли

в России. Вместо этого он предлагает хорошо структурированные сценарии, связанные с ростом и падением мировых цен на нефть в ближайшие десять лет. Хотя многие факторы говорят в пользу роста цен на нефть (от геополитики на Ближнем Востоке до увеличения спроса в случае резкого подъема мировой экономики), исследователь скорее склоняется к тому, что долгосрочный спрос на нефть будет падать, поскольку это сырье активно замещается другими видами топлива и все ведущие страны взяли курс на энергоэффективность за счет импортируемой нефти.

Для России наиболее важна ситуация падения цен на нефть. В этом случае она становится пассивным ценополучателем, неспособным, как, скажем, Саудовская Аравия, повлиять на динамику цены. При этом возникают ножницы между растущей стоимостью добычи на истощающихся браунфилдах и снижающейся рентой от экспорта не только нефти, но и всех товаров, в которых та играет существенную роль: сталь, удобрения и т. д.

Густафсон предлагает три возможных сценария, как Россия отреагирует на вызовы следующего десятилетия (каждый из которых связан с именем определенного политического деятеля):

- высокотехнологическая модернизация Дмитрия Медведева;
- возврат к рыночной реформе Алексея Кудрина;
- продолжение статус-кво Владимира Путина.

Первый сценарий автор, в сущности, и не рассматривает всерьез, по крайней мере на ближайшую перспективу: настолько мала поддержка Медведева и неочевидна готовность хотя бы кого-нибудь, обладающего реальной властью, его осуществлять. Этот сценарий напоминает Густафсону стандартный призыв советской «пятилетки», когда вдруг предлагается одним резким скачком преодолеть

все накопившиеся в отрасли проблемы, но не уточняется, какими методами.

Сценарий Кудрина, кроме макроэкономической стерильности, не имеет прямого отношения к «нефтянке»: только приоритет низкой инфляции, стабильный курс валюты и укрепление прав собственности. В этом сценарии нет ни слова о реальных отраслевых реформах, таких как, например, отказ от практически тотальной монополии «Транснефти» на транзит и экспорт нефти.

Путинский сценарий заключается в том, что государство сохраняет приоритетный контроль за отраслью, особенно за ее доходами, а государственные компании остаются главными разработчиками новых месторождений.

Густафсон пишет, что любой из сценариев или комбинация из всех трех может иметь место в России в долгосрочной перспективе, хотя складывается впечатление, что наиболее реальным автору представляется третий вариант. Есть одно, в чем Густафсон уверен точно: аномально благоприятные условия первого десятилетия нового века вряд ли повторятся. За этот период благодаря скакнувшим в четыре раза мировым ценам на нефть бюджет России увеличился в девять раз, реальная оплата труда выросла в три раза, а производство нефти — почти вдвое.

Автор считает, что в ближайшие десять лет получаемая российским правительством природная рента неизбежно уменьшится, а социальные расходы, напротив, только возрастут; для нефтяной отрасли придется снизить налоги, дабы она могла больше вложить в разведку. В связи с этим сразу возникает множество проблем и вопросов, на которые ранее не обращали внимания и которые книга уже не успевает раскрыть.

Хотелось бы думать, например, что российское правительство вернется к вопросу о естественном (экономически и социально обоснованном) энергетическом балансе страны: насколько он должен состоять из нефти

(и извлекаемого из нее мазута), насколько из газа, угля, древесных отходов, возобновляемых источников. Сейчас цены на газ в России завышены из-за монополии «Газпрома», а потенциал ветряков и вовсе практически не используется.

Одновременно встает и проблема долгосрочного планирования в энергетике. Осмысленно ли оно в нынешнем виде, когда из целого ряда министерств бесконечным потоком выходят «генсхемы» нефтяной, газовой и электроэнергетической отрасли, «экологическая стратегия», «энергетическая стратегия»-2020 и 2030? Их согласовывают годами, сражаясь за ведомственные полномочия, но при этом документы устаревают еще на стадии выхода. Есть множество примеров, доказывающих, что основные положения этих якобы «стратегических» документов в одночасье могут быть изменены в угоду сиюминутным интересам инсайдеров режима. Так, например, монополия «Газпрома» на экспорт сейчас отменяется ради интересов «Новатека», большим пакетом акций которого владеет Геннадий Тимченко. Возможно, задача государственных ведомств состоит в том, чтобы не пытаться планировать развитие отраслевых показателей до 2030 года наподобие Госплана, а заняться созданием прозрачных правил, соответствующих уже принятым нормативно-правовым положениям, особенно что касается таких базовых прав, как неприкосновенность частной собственности.

Объективный аналитик, не подверженный влиянию СМИ, не должен принимать на веру ключевые установки в сегодняшней российской «нефтянке». Почему в «Роснефти» так много говорят о необходимости быстрой разработки арктического шельфа, когда в Восточной Сибири, на суше, не так далеко от центров потребления, разведано всего около 5 проц. запасов? К тому же в России есть лишь один пример разработки шельфа

на Арктике — Приразломное месторождение «Газпромнефти», которое далеко не блещет ни финансовыми, ни инфраструктурными, ни экологическими достижениями. Не исключено, что эти проекты стремятся разработать для освоения крупных, сконцентрированных в одном месте бюджетов, а также для того, чтобы с помощью мегапартнерства поставить ведущие западные нефтяные компании в политическую зависимость от нынешнего российского режима.

Быть может, аналитики сумеют доказать, что разработка малых и старых месторожде-

ний в Западной Сибири и в других традиционных центрах добычи силами средних нефтяных компаний из России и из-за рубежа — это более эффективный для отрасли и государственного бюджета тип проекта. Остается надеяться, что сторонний беспристрастный взгляд американского профессора поможет не только западным академическим кругам разобраться в истории нефтяной отрасли России, но и российским чиновникам и руководителям нефтяного сектора составить рациональный план движения вперед. ■

**ИЛЬЯ ЗАСЛАВСКИЙ**

**ПРИМЕЧАНИЯ** <sup>1</sup> Интересный материал об этой книге см.: Мельников К. Автора на вышку! // Коммерсантъ Власть. 2013. № 5 (11 февр.) (<http://www.kommersant.ru/doc/2121570/print>).

<sup>2</sup> Тот факт, что подобного рода решения не могут быть навязаны «силовиками», очевидным образом подтверждается историей с главой «Русснефти» Михаилом Гучериевым, имевшей место позже, в 2006–2010 годах. Так, в 2006-м, когда Гучериев утратил расположение властей, против него и против руководства его компании «Русснефть» было возбуждено больше 70

уголовных дел. В июле 2007 года, после того как «Русснефть» обвинили в неуплате налогов, Гучериев покинул Россию. Месяцем позже Тверской районный суд Москвы заочно арестовал Гучериева. Три года Гучериев прожил в Лондоне, находясь в международном розыске. В 2010-м все обвинения с Гучериева были сняты, и он вернулся в Москву. Стоило Путину сменить гнев на милость, никакая вражда Сечина и других «силовики» по отношению к Гучериеву не смогла повлиять на решение вернуть ему контроль над нефтяной компанией.

*Dominic Lieven. Russia Against Napoleon: The True Story of the Campaigns of War and Peace. N. Y.: Viking, 2009. xvii + 617 p.*

«Поистине удивительная особенность русской национальной мифологии о победе над Наполеоном состоит в том, что она крайне преуменьшает русские достижения». Доминик Ливен делает это совершенно справедливое замечание в заключении своей книги о борьбе России с Наполеоном. Действительно, в России это до сих пор война 1812 года, вот и музей только что

одноименный открыли в рамках «года истории». Спаситель у нас Кутузов, ставший поменьше вмешиваться в божий промысел. И конечно, народ, «поднявший дубину», каковая дубина занимает в упомянутом музее почетное место в экспозиции. Хорошо хоть, не приходится выбирать между народом и Кутузовым, как выбираем мы с упорством, достойным лучшего применения, между двумя спасителями — народом