

# Рефорум

ВЛАДИМИР МИЛОВ

## Как превратить ресурсное проклятие в конкурентное преимущество



РЕФОРУМ

2021

# Содержание

РЕСУРСНОЕ ПРОКЛЯТИЕ: НЕИЗБЕЖНО ИЛИ НЕТ?	4
РОССИЙСКИЙ НЕФТЕГАЗ И РЕСУРСНАЯ РЕНТА: НЕМНОГО ИСТОРИИ	6
РЕФОРМЫ 1990-Х: СПАСИБО ЗА ПОПЫТКУ	10
ИТОГИ 50 ЛЕТ: ГДЕ МЫ СЕЙЧАС	14
КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ РЕНТНОГО ПРОКЛЯТИЯ. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ	16
США	17
Канада	19
Норвегия	20
Австралия	21
Великобритания	21
Нидерланды	22
КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ РЕНТНОГО ПРОКЛЯТИЯ В НАШЕМ СОБСТВЕННОМ ДОМЕ, НЕ ИЗОБРЕТАЯ ВЕЛОСИПЕД	23
Демонополизация и конкуренция	23
Файрвол между государством и нефтегазовыми доходами	26
Стимулирование выхода компаний на международный рынок	28
Стимулирование перетока капитала в зеленую энергетику	29
ПОСТОЙТЕ, А КАК ЖЕ «КОНЕЦ НЕФТИ» И ЭРА ЗЕЛЕННОЙ ЭНЕРГЕТИКИ?	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. НЕВОЗМОЖНОЕ ВОЗМОЖНО	32

В России принято говорить о ресурсном проклятии в детерминистском ключе: нефть и газ, наш основной экспортный ресурс, рассматриваются как постоянный источник ренты и коррупции, лишаящий страну стимулов к развитию. Разговоры о необходимости диверсификации экономики и ухода от нефтегазовой зависимости, ведущие отсчёт ещё с советских времен, остаются пустым сотрясанием воздуха. Огромные доходы от нефти и газа заслоняют собой всё вокруг – чиновники заняты преимущественно их перераспределением, и даже дискуссии свободной части российского общества на тему «как нам обустроить прекрасную Россию будущего» часто скатываются к вопросу, как бы обычным гражданам отщипнуть кусочек от нефтегазовой ренты.

Меж тем ресурсное проклятие вовсе не предопределено и работает далеко не всегда и не везде. Когда мы говорим о чрезмерном давлении доходов от нефти и газа на экономику и общественно-политическую систему, мы регулярно сравниваем Россию с петродиктатурами Азии, Африки и Латинской Америки – часто действительно малопривлекательными примерами эксплуатации ресурсов в узких интересах правящего класса, без особых выгод для большинства населения и перспектив современного сбалансированного развития. Чуть получше на этом фоне выглядят петрогосударства Персидского залива, но если соскрести лоск роскошных небоскребов и торговых центров, легко убедиться, что за фасадом этих эмиратов скрываются одни из самых жестоких диктатур в мире и бесправие большинства населения (как

правило, там лишь небольшая доля жителей имеет гражданство страны и право на пользование всеми вытекающими из этого социальными благами).

А вот о чём у нас мало говорят – что есть целый ряд крупных нефтегазодобывающих стран, которые с проявлениями ресурсного проклятия не сталкиваются и в помине и где нефтегазовый сектор является ультрасовременной высокотехнологичной индустрией, в значительной степени задающей импульс развитию новых технологий, создаёт огромный спрос на продукты «новой экономики» и полностью лишён атрибутов рентоориентированной экономики по типу России и других стран третьего мира.

Опыт этих стран свидетельствует, что понятия «нефтегазовая экономика» и «ресурсное проклятие» вовсе не тождественны. Более того, и в недавней российской истории есть пример – начало 2000-х, – когда бурное развитие нефтегазового сектора и в целом строительство совершенно новой нефтегазодобывающей индустрии на базе устаревших советских предприятий проходило при низких ценах на нефть, в условиях достаточно конкурентной политической среды и без той степени негативного корродирующего воздействия нефтегазовой ренты на политико-экономические институты, как сегодня.

Настоящий доклад предлагает обобщённо взглянуть и на опыт этих стран, и на опыт развития нашей собственной нефтегазовой отрасли и выстраивания её взаимоотношений с государством. Цель – нащупать путь трансформации российского нефтегазового сектора из ключевой подпорки рентоориентированной политико-

экономической системы в высококонкурентный, передовой сектор экономики. Сектор, адаптивный к будущим ценовым шокам от развития зелёной энергетики, генерирующий спрос на высокие технологии, вносящий ключевой вклад в экономическое развитие и рост благосостояния граждан – и при этом не производящий рентного

эффекта, как в истории российской нефтегазовой отрасли с 1970-х годов.

Давайте попробуем разобраться, почему ресурсное проклятие работает не для всех и как нам перенять этот опыт, чтобы избавиться от него и у нас.

## РЕСУРСНОЕ ПРОКЛЯТИЕ: НЕИЗБЕЖНО ИЛИ НЕТ?

Поговорим о крупных нефтегазодобывающих странах, которые являются развитыми рыночными демократиями с высоким уровнем жизни и где обилие нефти и газа не приводит к появлению отсталых петро-диктатур афроазиатского образца, а доходы от нефти и газа служат развитию, повышению благосостояния, технологической диверсификации и росту зелёной энергетики в духе XXI века. Сказка? Вовсе нет.

В качестве успешного петрогосударства у нас любят приводить Норвегию – страну с развитыми демократическими институтами, высокими социальными стандартами и низкой коррупцией, сложившимися невзирая на нефтегазовую зависимость. На деле примеров развитых стран с высокими стандартами жизни, которые при этом являются крупными производителями и экспортёрами нефти и газа, предостаточно.

Для начала это США – чемпионы мира по нефтегазодобыче, намного опережающие Россию, Саудовскую Аравию и всех остальных. Нельзя сказать, что США совсем не сталкиваются с негативными эффектами нефтегазовой ренты – там есть и нефтегазовый лоббизм, и коррупция, и вызванные этим политические эффекты, но всё это, конечно, нельзя и близко сравнить с масштабами этих проблем в России. При том что США являются колыбелью современной мировой нефтегазовой индустрии и большую часть истории были мировыми лидерами по нефтедобыче (до конца 1970-х и снова – в последнее десятилетие благодаря сланцевой революции). Более того, бурное развитие нефтяной промышленности в США не только не привело к возникновению рентной политико-экономической модели, но

наоборот – служит источником постоянных технологических революций, создаёт стимулы к росту производительности и развитию высоких технологий. Та же сланцевая добыча и освоение глубоководного шельфа, вернувшие Америке пальму первенства в мировой нефтяной индустрии, были бы невозможны без технологических прорывов, которыми Россия похвастаться не может.

Примеры успешных нефтегазодобывающих стран не ограничиваются США и Норвегией. Есть Канада, высокоразвитая страна с низкой коррупцией и эффективными социальными институтами, которая входит в пятёрку стран – крупнейших мировых производителей и нефти, и природного газа. Другой пример – Австралия, 7-й крупнейший производитель природного газа в мире и второй по объёмам поставщик сжиженного природного газа (СПГ) на мировой рынок после Катара, экспортирует более 100 млрд кубометров газа в год (здесь и далее источник цифр по добыче – BP Statistical Review of World Energy). Австралия, кстати, добывает и нефть, занимая 30-е место в мире по её производству и опережая по объёмам добычи целый ряд стран ОПЕК – находясь на одном уровне по добыче нефти, например, с Венесуэлой (где добыча сегодня резко сократилась из-за экономического кризиса и американских санкций, но тем не менее).

Значимой нефтегазодобывающей страной является и Великобритания: объёмы добычи там сократились в связи с истощением месторождений в Северном море, но в конце 1990-х страна входила в десятку крупнейших в мире по добыче нефти. И даже сегодня она продолжает оставаться в топ-20

мировых производителей нефти и газа.

Важным производителем природного газа много лет являются Нидерланды – сейчас они тоже ощущают на себе падение североморской добычи, но на пике, в 2010-м, занимали 11-е место в мире по производству природного газа. Собственно, термин «голландская болезнь» – негативное влияние сверхдоходов от сырьевого экспорта на экономику – был впервые сформулирован журналом *The Economist* в 1977 году в связи с эффектами, которые голландская экономика испытала от притока в страну доходов от экспорта газа с Гронингенского газового месторождения.

Голландия свою болезнь в итоге преодолела – а мы никак не можем. Я перечислил ряд успешных государств, которые, несмотря на ряд трудностей, связанных с притоком нефтегазовой ренты, не столкнулись с ресурсным проклятием. Эти государства – США, Канада, Австралия, Норвегия, Великобритания, Нидерланды – в совокупности производят 33% мирового ВВП, добывают 26% всей производимой в мире нефти и 36% природного газа, но для них теория проклятия почему-то не работает.

### Не только Россия и Саудовская Аравия: добыча нефти развитыми странами

Страна	Добыча нефти, млн тонн в год	Добыча газа, млрд куб м в год
США	713	915
Россия	524	640
Саудовская Аравия	520	112
Венесуэла	27	19
Канада	252	165
Норвегия	92	112
Австралия	20	143
Великобритания	48	40
Нидерланды	-	20

Данные: *BP Statistical Review of World Energy 2021* (данные за 2020 год)

Нефтегазовая рента для развитых стран не только не становится тормозом развития общества, но даже наоборот: нефтегазодобыча предъявляет мощный спрос на ультрасовременные высокие технологии, от информационных систем управления объектами отрасли до

полностью автоматизированной подводной нефтегазодобычи, спутниковой разведки месторождений, сложнейших инженерных систем производства сжиженного природного газа и т.д. Доходы от нефти часто становятся источником финансирования передовых социальных институтов (как в Норвегии или Канаде), уровень коррупции в этих странах также является вполне приемлемым – в отличие от зашкаливающего российского.

В Индексе глобальной конкурентоспособности (*Global Competitiveness Index*) Всемирного экономического форума (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/>) указанные выше развитые страны, являющиеся крупными производителями нефти и газа, существенно опережают Россию, и наличие масштабного сектора нефтегазодобычи им в достижении высокого уровня конкурентоспособности своих экономик не мешает.

### Страны – производители нефти и газа в Индексе глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума

Страна	Место в Индексе глобальной конкурентоспособности
США	2
Нидерланды	4
Великобритания	9
Канада	14
Австралия	16
Норвегия	17
Россия	43

Ещё один важный индекс, на который хотелось бы обратить внимание, – международный Индекс ресурсного управления (*Resource Governance Index*), составляемый Институтом управления природными ресурсами (*Natural Resource Governance Institute*). Как видно из позиций в индексе, управление нефтегазовыми ресурсами и доходами от них в развитых странах достаточно прозрачно, но не в России (источник: [https://api.resourcegovernanceindex.org/system/documents/documents/000/000/333/original/2017\\_Resource\\_Governance\\_Index.pdf?1623751877](https://api.resourcegovernanceindex.org/system/documents/documents/000/000/333/original/2017_Resource_Governance_Index.pdf?1623751877)):

## Страны – производители нефти и газа в Индексе ресурсного управления

Страна	Общий скоринг в Индексе ресурсного управления	Скоринг в управлении доходами от природных ресурсов
Норвегия	86	84
Великобритания	77	68
Канада (Альберта)	75	59
США (Мексиканский залив)	74	63
Австралия (Западная)	71	51
Россия	45	40

Примечания:

- Нидерланды в Индексе отсутствуют;
- Скоринг от 75 и выше означает страны с «хорошим» ресурсным управлением, где использование природных ресурсов с высокой вероятностью приведет к росту благосостояния её граждан;
- Скоринг 60-74 означает страны с «удовлетворительным» ресурсным управлением, где есть сферы для дальнейшего улучшения;
- Скоринг 45-59 означает страны со «слабым»

ресурсным управлением, где обществу достаётся немного преимуществ от использования природных ресурсов;

- Скоринг 30-44 означает страны с «плохим» ресурсным управлением, где есть все элементы, гарантирующие, что общество ничего не получит от использования природных ресурсов

В чём же дело, почему российская нефтегазовая отрасль десятилетиями не может выбраться из порочного круга, продолжая оставаться довольно примитивным поставщиком коррумпирующей ренты для политико-экономической системы страны, полностью зависимым от импорта технологий?

Давайте попробуем понять, обречены ли мы навеки остаться в парадигме ресурсного проклятия и можно ли сделать так, чтобы нефть и газ перестали быть источником коррупции и проклятия, а вместо этого полноценно заработали на устойчивое развитие страны. (Разумеется, роль ископаемого топлива в мире будет в ближайшие десятилетия серьёзно снижаться в связи с развитием зелёной энергетики, тем не менее в обозримой перспективе и нефть, и газ останутся востребованными товарами – обо всём этом чуть ниже.)

## РОССИЙСКИЙ НЕФТЕГАЗ И РЕСУРСНАЯ РЕНТА: НЕМНОГО ИСТОРИИ

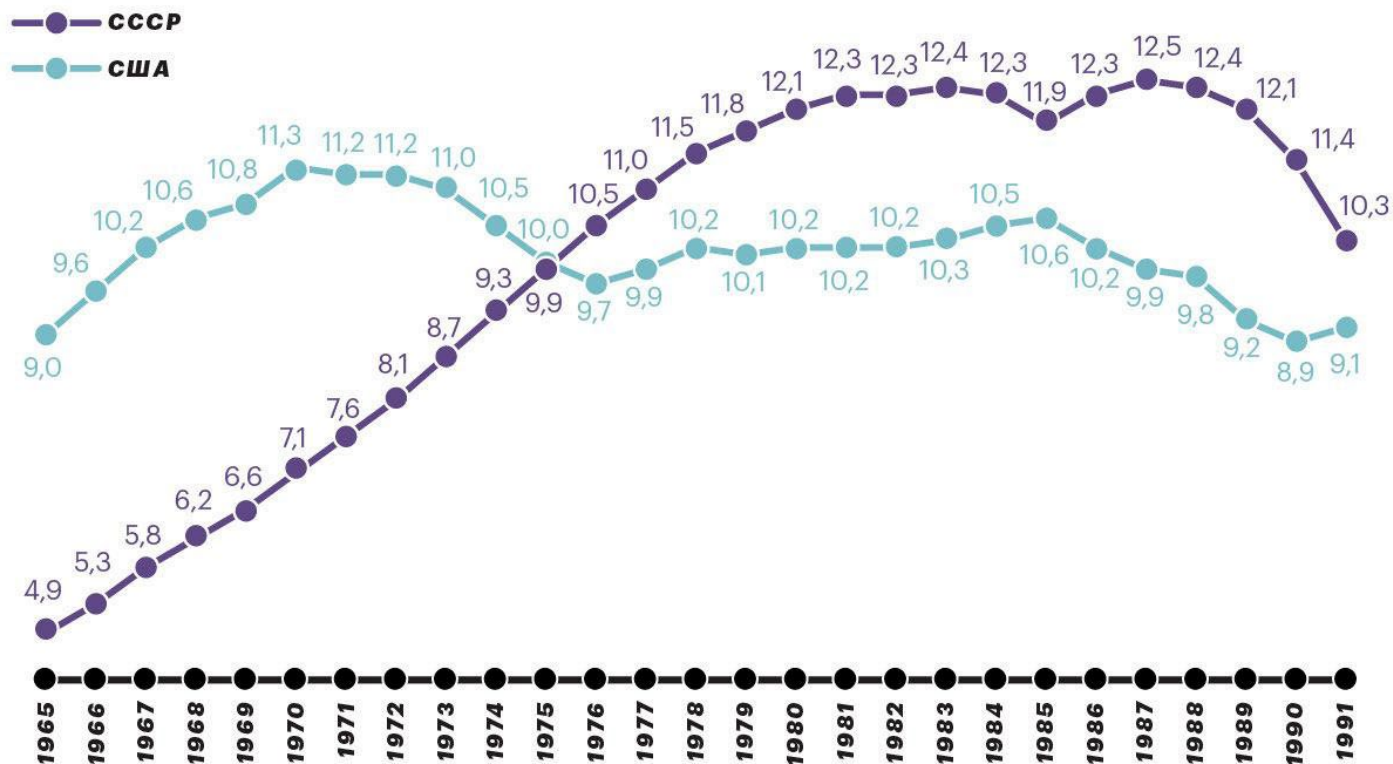
Чтобы понять причины превращения российского нефтегазового сектора в объект генерации ренты вместо субъекта развития, стоит взглянуть на историю его эволюции. Она содержит явные подсказки, что рентная модель была заложена здесь, что называется, *by design*, то есть сознательно предполагалась в качестве основы функционирования сектора. Соответственно, чтобы сломать рентную парадигму, именно эти основы придется менять.

Современный нефтегазовый сектор в России создавался в 1960-1970-е годы в ходе

масштабного освоения нефтегазовых ресурсов Западной Сибири. Крупная нефтедобыча существовала и раньше, но масштабы были не те: в 1965 году добыча нефти в СССР составила 243 млн тонн в год, примерно вдвое ниже, чем в США (428 млн тонн). А к началу 1980-х в результате мощного рывка с освоением западносибирских месторождений она выросла в 2,5 раза. В 1975 году она превысила американскую, в 1983 году СССР опережал США по производству нефти почти на треть.

## ДОБЫЧА НЕФТИ В СССР И США

Млн баррелей в сутки



ДАННЫЕ: BP STATISTICAL REVIEW OF WORLD ENERGY

Весь этот прирост был обеспечен ресурсами Западной Сибири. В 1976 году на XXV съезде КПСС генеральный секретарь ЦК партии Леонид Брежнев сохвастался, что западносибирская добыча достигла отметки в 150 млн тонн в год, предоставляя компартии мощный ресурс экспортных доходов. В дозападносибирский период нефтедобывающий сектор не давал КПСС такого масштабного объёма нефти для экспорта, основным потребителем служил внутренний рынок. Месторождения Поволжско-Уральского региона, обеспечивавшие основной объём добычи до 1970-х, были сложнее в эксплуатации, достигли зрелой стадии выработанности, давали нефть худшего качества (именно в результате смешения с сернистыми поволжскими нефтями образуется наш основной экспортный сорт нефти Urals).

Что касается объёмов, то даже сегодня, когда Россия уже освоила новые регионы нефтедобычи – Тимано-Печору, Северный Каспий, Восточную Сибирь, Сахалин, – доля Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого округов в добыче нефти всё равно является наибольшей и составляет 50%.

Западносибирская добыча – основа современной нефтегазовой отрасли России, все остальные регионы до сих пор не могут сравниться с ней по масштабам и качеству запасов. Более того, освоение новых регионов осуществляют компании, основная производственная база которых находится всё в той же Западной Сибири.

Западная Сибирь помимо того что сформировала крупный поток экспортных нефтедолларов, ещё и обладала уникальными характеристиками: на ранней стадии освоения здесь преобладала добыча нефти фонтанным способом (когда нефть сама бьёт из земли под воздействием природного пластового давления и не нужно дорогостоящее оборудование – насосы, – чтобы её откачивать). Согласно официальной статистике, в 1970-е и начале 1980-х годов доля добычи нефти фонтанным способом превышала 50%. Это означает, что издержки добычи были исключительно низки, что дополнительно подстёгивало интерес КПСС к нефтянке как к постоянному генератору сверхприбылей.

Доля добычи нефти фонтанным способом (под воздействием пластового давления, без необходимости качать нефть насосами)

	1970	1975	1980	1985	1990
Доля нефтедобычи фонтанным способом, %	51,9 %	45,9 %	53,1 %	25,6 %	12,0 %

Данные: Росстат, «Российский статистический ежегодник», 2003

Ситуация кардинально изменилась в 1980-е: доля фонтанной добычи резко снизилась (см. график выше), и начали сказываться проблемы, связанные с чрезмерной эксплуатацией месторождений – злоупотреблением технологией «заводнения» (закачкой воды в пласт для поддержания пластового давления), приведшей к быстрому обводнению месторождений и резкому падению добычи (см. «Не повторять ошибок прошлого», интервью директора института ВНИ-Инефть в 1971-1986 годах Г.Г.Вахитова, журнал «Нефтяное хозяйство», 26.07.2005). Так загубили, например, крупнейшее Самотлорское месторождение («Самотлор как символ эпохи», «Нефть и капитал», <https://oilcapital.ru/article/general/05-06-2020/samotlor-kak-simvol-epohi>) – это сделали не солдаты НАТО, а лучшие в мире советские инженеры, от которых КПСС требовала на-гора выдать как можно больше нефти на экспорт в как можно более короткие сроки.

К концу 1980-х, когда по этим причинам у нефтяной индустрии резко выросли издержки, а мировые цены упали, стало очевидно, что нефтяная промышленность СССР, выстроенная как централизованный механизм генерации ренты, не имела ни структурной основы, ни мотивации для самостоятельного экономического поведения и достаточной гибкости для реагирования на кризисные обстоятельства. Егор Гайдар в своей книге «Гибель империи» приводит выдержки из драматической переписки руководства советской нефтянки с ЦК КПСС: нефтяники шлют в ЦК алармистские мольбы не забирать у отрасли чрезмерно много доходов на нужды государства в связи с возросшими издержками и упавшими ценами.

**Цитата из книги Е.Т.Гайдара «Гибель империи. Уроки для современной России»:**

«Тональность документов, направляемых в правительство министерством, отвечающим за нефтедобывающую промышленность, становится все более тревожной. Из письма В. Динкова от 30 июня 1989 г.: “Министерство

нефтяной промышленности СССР считает необходимым доложить Совету Министров СССР о складывающейся в отрасли сложной ситуации с выполнением установленных на 1989 год заданий по поставкам нефти на нефтеперерабатывающие заводы страны и на экспорт. За 6 месяцев текущего года к государственному заказу не добыто 2,5 млн. тонн нефти, а с учетом дополнительной централизованно распределяемой поставки – 5 млн. тонн. Ожидаемая недопоставка нефти во втором полугодии составит 10 млн. тонн [...] Уже во втором полугодии 1988 года сложилось тревожное положение с выполнением плановых заданий по добыче нефти [...] Не выполнены поручения Бюро Совета Министров СССР по машиностроению о принятии совместно с Минхиммашем СССР мер по восполнению недопоставок нефтепромыслового и бурового оборудования, а также оборудования для комплектации объектов, вводимых в действие в 1989 и в 1990гг. Практически была сорвана программа технического перевооружения нефтяной промышленности новыми видами оборудования и машин [...] Положение осложняется еще и тем, что Госплан СССР постановлением от 16.06.1989 г. Но 33 уменьшил лимиты материально-технических ресурсов на 1989 год по решающим для добычи нефти позициям: трубы нефтепроводные бесшовные электросварные – на 30 000 тонн, трубы сварные больших диаметров – на 18 тысяч тонн [...] В целом в связи с необеспечением сбалансированности производственной программы 1989 года с капитальными вложениями и материально-техническими ресурсами, а также резким ухудшением горно-геологических условий разработки ряда месторождений Миннефтепром СССР оценивает свои возможности по добыче нефти в объеме 591,6 млн. тонн, что на 10,8 млн. тонн ниже установленного госзаказа и на 17,8 млн. тонн ниже задания, с учетом дополнительной централизованно-стимулируемой поставки”».



Но тщето: западносибирская нефтегазодобыча создавалась не как независимый экономический субъект, а как объект эксплуатации колониального образца, поставщик валюты для нужд Москвы. На все просьбы оставить нефтяникам хоть немного средств от продажи добываемого ими ресурса КПСС ответила отказом. Кстати говоря, это привело к глубочайшему кризису в российской нефтянке, в результате которого добыча нефти обвалилась в 1988-1994 годах почти вдвое, серьезно усугубив экономические трудности начала 90-х.

Сами принципы создания и функционирования российской нефтегазовой отрасли кардинально отличались от развитых нефтедобывающих стран, которые мы перечисляли выше. Там развитие сектора шло по другим принципам, преимущественно силами частного капитала. Но даже в странах, где существовали государственные нефтегазовые корпорации, решения по развитию сектора и реализации проектов принимались по экономическим мотивам, в рамках логики функционирования акционерных обществ, а не «дядями в Москве» в целях извлечения ренты.

Западносибирские же предприятия изначально создавались в качестве «рентного насоса», и попытка превращения их в самостоятельные экономические субъекты была предпринята только в 1990-е. Кстати говоря, основы новой, рыночной структуры сектора закладывались в конце 1980-х – начале 1990-х всё теми же «дядями в Москве»: три первые крупнейшие созданные на базе бывшего Миннефтепрома нефтяные компании основали и возглавили выходцы из высшей советской нефтяной номенклатуры. «Лукойл» был создан первым замминистра советской нефтяной промышленности Вагитом Алекперовым, ЮКОС – Сергеем Муравленко, сыном главного руководителя проекта советского освоения Западной Сибири, главы Главтюменнефтегаза Виктора Муравленко, «Сургутнефтегаз» – экс-замглавы Главтюменнефтегаза Владимиром Богдановым.

Главтюменнефтегаз был советским аналогом Ост-Индской компании, централизованным подразделением советского правительства по освоению западносибирских месторождений. У непосредственных

добывающих производственных объединений и первичных предприятий по добыче – НГДУ (нефтегазодобывающее управление) – никакой экономической самостоятельности не было, они были лишь подразделениями по работе с отдельными месторождениями.

Таким образом, консервация рентоориентированной структуры нефтегазового сектора в ходе реформ была изначально задана переходом компаний в руки бывших советских нефтяных менеджеров, которые только такую модель экономических отношений и понимали. Похожая история происходила и в газовой отрасли (там Западная Сибирь тоже дала резкий прирост добычи во второй половине 1970-х и 1980-е): концерн «Газпром» возглавил экс-министр газовой промышленности СССР Виктор Черномырдин.

Сверхцентрализованная структура управления нефтегазовым комплексом изначально задавала целый ряд проблем. С одной стороны – чрезмерный фокус на извлечении ренты провоцировал производственные кризисы, сначала со злоупотреблением технологией «заводнения» ради быстрого роста добычи и гибелью месторождений в 1980-е, потом с недофинансированием отрасли на фоне роста издержек и падения цен во второй половине 1980-х. С другой – у отрасли отсутствовали экономические мотивы, стимулы для технологического прогресса, необходимая гибкость для адаптации к меняющимся условиям рынка (кризис 1988-1994 годов показал это со всей отчётливостью).

Нефтегазодобывающие предприятия изначально видели своей миссией производство ренты для нужд партии и правительства – так что удивляться чрезмерному влиянию рентного фактора на отношения нефтянки с государством не стоит. К сожалению, вот эта колониальная, рентная структура нефтегазового сектора в значительной мере сохранилась до сих пор, схема освоения западносибирских нефтегазовых богатств в 1960-е и 1970-е стала прообразом нынешней модели отношений между нефтью и государством.

Самым ярким примером искажающего влияния западносибирской нефтяной ренты на государственную политику, наверное, стоит считать смерть косыгинских реформ 1964 года. Сейчас трудно спрогнозировать, могла ли их

реализация помочь СССР совершить реальные шаги в сторону перехода к рыночной экономике уже в 1970-е, тем не менее реформы Косыгина были очевидным шагом в этом направлении (который, как мы знаем по опыту 1980-х, вполне мог спровоцировать дальнейший лавинообразный

запрос на переход к рыночным отношениям). Но они были свёрнуты именно потому, что на КПСС свалился дождь рентных нефтедолларов от продажи новой западносибирской нефти – зачем реформы, когда деньги и так текут рекой?...

## РЕФОРМЫ 1990-Х: СПАСИБО ЗА ПОПЫТКУ

Когда грянул кризис, реформы всё же пришлось проводить, в том числе и в нефтянке. Как уже подчёркивалось, в самой отрасли для реформ были свои глубокие причины – добыча нефти стремительно падала, издержки росли, на этом фоне не помогало и падение цен на нефть.

Для понимания: средняя цена нефти Urals в период правления Бориса Ельцина (1992-1999 годы) составила \$16,70 за баррель (немыслимые для современных реалий цифры). В начале 1990-х правительства Гайдара и Черномырдина были вынуждены брать займы у Всемирного банка целевым образом на реабилитацию нефтедобычи (<https://www.kommersant.ru/doc/65979>) – нефтяная индустрия стала субсидируемой государством.

Рыночные реформы и децентрализация оказались для российской нефтянки весьма успешными. Уже к 1995 году сформировалась довольно конкурентная структура сектора, где работали десятки компаний, на крупнейшую из которых, «Лукойл», приходилось лишь 17% нефтедобычи, на три крупнейшие, включая ЮКОС и «Сургутнефтегаз» – не более 40%, а на топ-6 компаний – 60%. Почти четверть нефтедобычи обеспечивали малые компании. По сравнению с советской структурой отрасли это был огромный шаг вперед в плане децентрализации.

Чуть позже начался выход государства из капитала нефтяных компаний – хотя у нас справедливо принято ругать залоговые аукционы (основной способ приватизации нефтянки, по итогам залоговых аукционов в частные руки перешли компании, дававшие почти 40% нефтедобычи – ЮКОС, «Сургутнефтегаз», «Сиданко» и «Сибнефть»), тем не менее уход из-под опеки государства пошёл нефтяной отрасли явно на пользу. К концу 1990-х в госсобственности оставалось менее 15% нефтедобычи, и

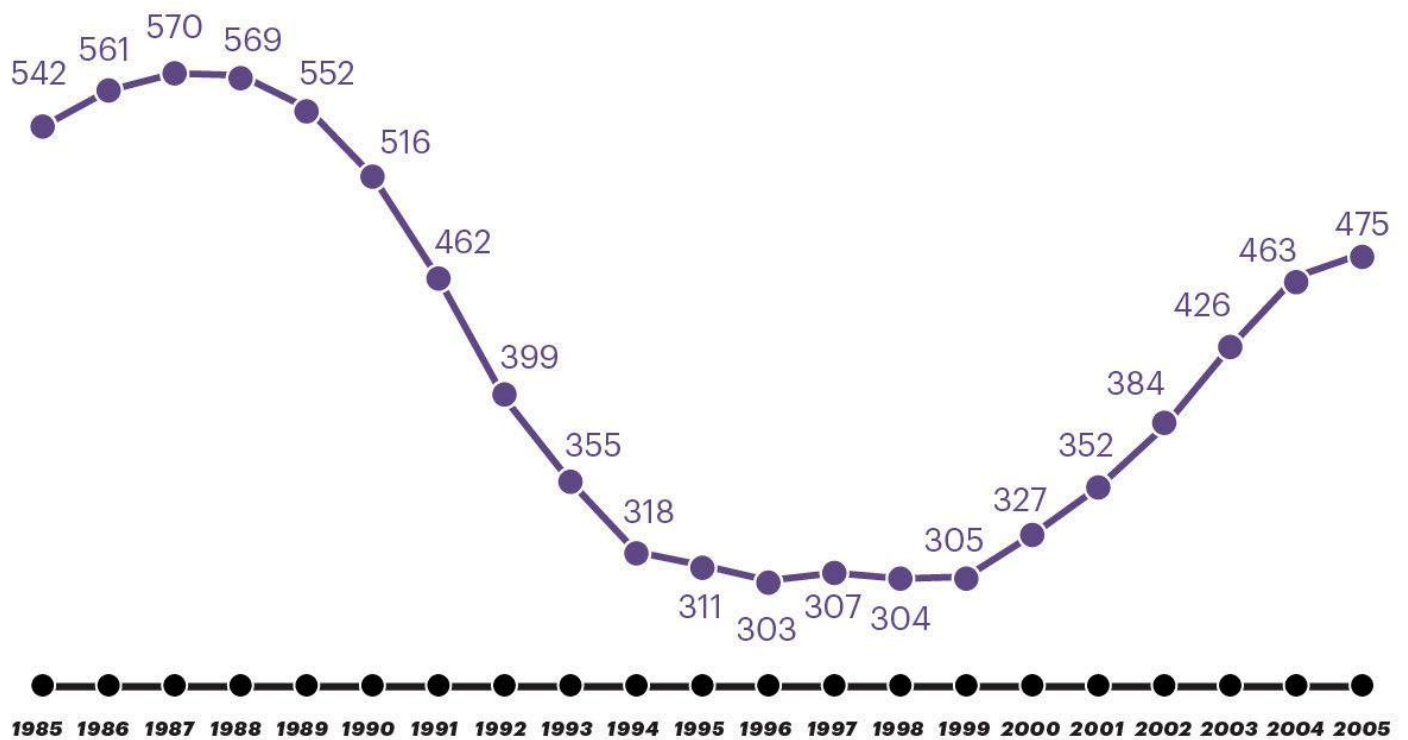
начался заметный рост производства и эффективности. Добыча нефти в середине 1990-х стабилизировалась, после чего начала бурно расти, как показано ниже на графике. Резко повысилась и производительность: благодаря импортированным технологиям повышения нефтеотдачи стагнировавшие средние дебиты скважин выросли к середине 2000-х примерно на треть (это и стало основой бурного роста производства).

Как констатировали аналитики OECD Рудигер Аренди Уильям Томпсон в своей обзорной работе об итогах реформ в нефтедобывающих странах бывшего СССР, Россия в реформах нефтянки добилась уникального результата – создания весьма эффективного национального частного сектора, который смог вытащить нефтяную отрасль из глубокого кризиса (Realising the Oil Supply Potential of the CIS. The Impact of Institutions and Policies, Rudiger Ahrend and William Tompson, OECD, 12 Jun 2006, [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/realising-the-oil-supply-potential-of-the-cis\\_860836424628](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/realising-the-oil-supply-potential-of-the-cis_860836424628)). В других постсоветских странах ставка была сделана либо на привлечение международных нефтяных компаний (Казахстан и Азербайджан), либо на доминирование национальных госструктур (и в итоге ничего не получилось, как в Узбекистане или Туркмении).

Модернизационный рывок был недолгим, уже ко второй половине 2000-х притормозились и рост добычи, и рост эффективности работы скважин. Рентная модель, подпитывавшаяся быстрым ростом нефтяных цен, снова подняла голову. С одной стороны, с 2004-2005 годов началась активная ренационализация нефтяной промышленности (захват активов ЮКОСа, выкуп «Сибнефти» у Романа Абрамовича «Газпромом»). С другой, внутри частной нефтянки также пошла

## ДОБЫЧА НЕФТИ В РОССИИ ДО И ПОСЛЕ ПРИВАТИЗАЦИИ

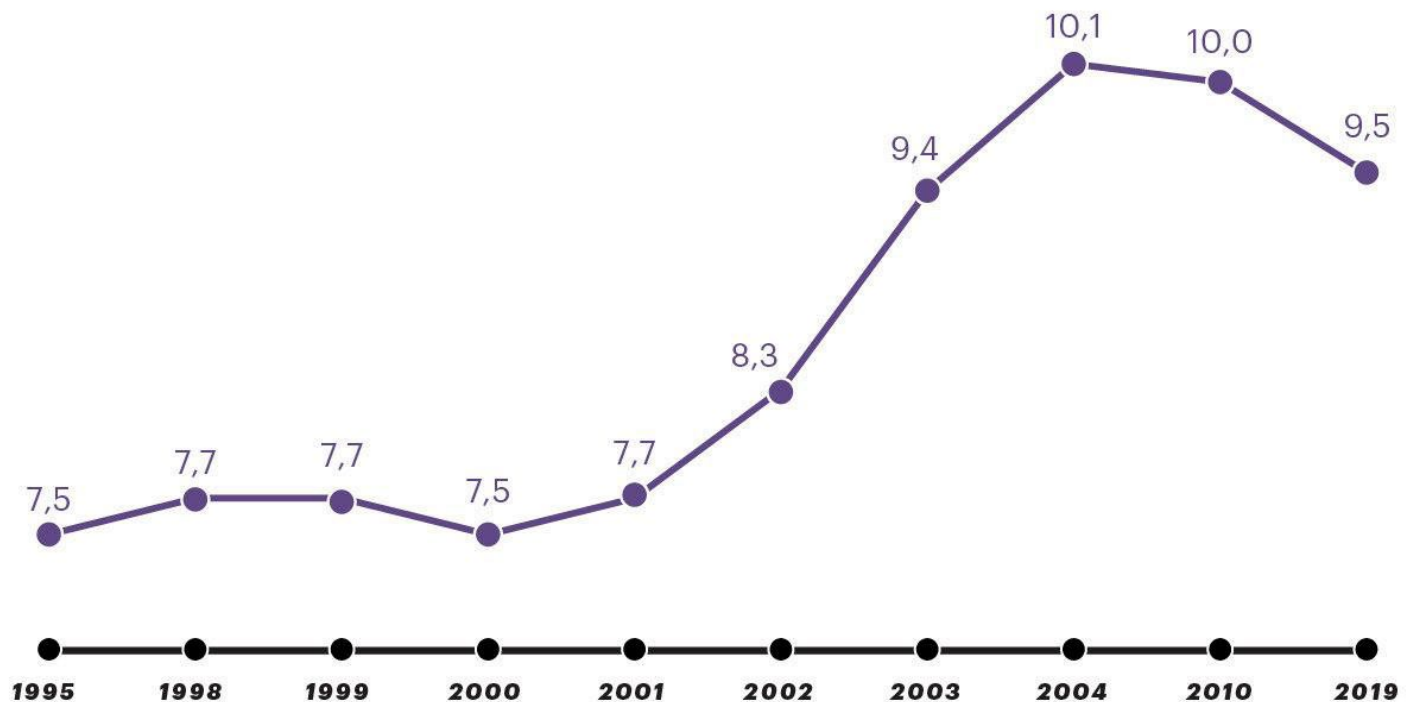
Добыча нефти в России, млн тонн в год



ДАННЫЕ: ДАННЫЕ: BP STATISTICAL REVIEW OF WORLD ENERGY

## ПРИВАТИЗАЦИЯ ПРИВЕЛА К РЕЗКОМУ ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ. ПОСЛЕ НАЦИОНАЛИЗАЦИИ ОНА СНОВА УПАЛА

Среднесуточный дебит активной скважины, тонн в сутки



ДАННЫЕ: РОССТАТ

стремительная консолидация активов («Лукойл», ЮКОС, ТНК активно скупали более мелкие нефтяные компании). Правительство активно поддерживало этот процесс: автор лично помнит, как на совещаниях в российском правительстве начала 2000-х годов вице-премьер Виктор Христенко, возглавлявший в 2000-2004 годах правительственную комиссию по вопросам использования систем магистральных нефтегазопроводов и нефтепродуктопроводов, давал ясные указания о целевой структуре нефтедобывающего сектора, укрупнённой до 4-5 нефтяных компаний.

На сегодняшний день в отрасль вернулся монополизм почти советского образца: 75% нефтедобычи сегодня контролируется всего лишь четырьмя крупнейшими нефтекомпаниями (в 1995 году 48%). Кстати, Аренд и Томпсон из OECD отмечали начавшееся негативное влияние этих тенденций ещё 15 лет назад.

Возврат к консолидации в нефтяной отрасли на фоне возросших цен на нефть способствовал быстрому возвращению ренты как главного политическо-экономического фактора российского уклада жизни. Нефтяные компании бросились покупать политиков, чтобы проталкивать нужные им решения – вот пример того, как в начале 2000-х они «переголосовывали» правительство лояльными депутатами в Госдуме по важным для них вопросам: <https://www.kommersant.ru/doc/397625>. Путин не лез в карман за ответом: сформированный за счёт нефтяных денег Стабилизационный фонд и сверхприбыли государственных и окологосударственных компаний стали мощной опорой его политической власти, а постановка вопроса о резком перераспределении нефтяной ренты в пользу государства превратилась в ключевую тему предвыборной кампании 2003 года (см., например, «Природная рента: за и против», «Российская газета», 24.10.2003, <https://rg.ru/2003/10/24/renta.html>). По итогам сложившегося на выборах 2003 года «конституционного большинства» у «Единой России» налоги на нефтяную отрасль были резко повышены («Углеводороды – народу!», «Коммерсантъ», 16.02.2004, <https://www.kommersant.ru/doc/449903>).

Не утихают споры, был ли арест Михаила Ходорковского в 2003 году и последующий разгром ЮКОСа спровоцированы довольно вызывающим (без преувеличений, автор работал

в российском правительстве в 1997-2002 годах и был свидетелем этого) поведением владельцев нефтяных компаний, которые, не стесняясь, пытались конвертировать свои новые богатства в политическое влияние, покупая чиновников и депутатов. Скорее всего, правильно описать ситуацию так: новый приток нефтяной ренты благодаря росту объёмов добычи нефти и мировых цен вскружил голову и тем, и другим, и клинч между Путиным и владельцами частных нефтяных компаний был, в общем, предопределён. Лёгкие рентные деньги послужили искрой, из которой вместо реформ и модернизации разгорелось пламя борьбы за власть и влияние (привет несбывшимся косыгинским реформам 1964 года, павшим жертвой лёгких западносибирских нефтяных доходов 1970-х).

Вместе с тем, как подчёркивалось выше, превращение борьбы за нефтяную ренту стало главным фактором российской политики 2000-х годов вовсе не только благодаря росту цен, добычи и экспортных сверхдоходов. Упомянутые выше развитые нефтедобывающие страны, которые также получили больше денег от увеличения мировых цен на нефть, никаких подобных процессов не испытали. Например, те же США по итогам периода высоких нефтяных цен подарили миру сланцевую революцию и смогли вернуть себе мировое лидерство по добыче нефти – а российская нефтянка впала в стагнацию и стала главным корродирующим фактором для политической системы.

Почему? Помимо общей слабости постсоветских институтов, которые не выдержали первого же испытания легкими деньгами, стоит обратить внимание и на факторы, перечисленные выше: советско-российская нефтяная отрасль проектировалась и развивалась как поставщик ренты для политического класса. Это было её изначальное предназначение.

Реформы 1990-х повысили эффективность работы нефтяного сектора и привнесли туда незнакомые раньше экономические мотивации и стимулы, но не смогли решить эту фундаментальную проблему рентоориентированности. Тем более что, как уже подчёркивалось, крупнейшие нефтяные компании создавались первыми лицами бывшего советского нефтяного менеджмента, которые привнесли туда советский менталитет и соответствующую

управленческую культуру. Даже частный ЮКОС взял бывшего советского директора и сына главного советского нефтяника Муравленко в совладельцы компании. Частные владельцы нефтяных компаний активно сопротивлялись приходу в Россию конкурентов – международных инвесторов, при этом последовательно поглощая более мелкие компании и усиливая концентрацию. В середине 1990-х конкуренция в российской нефтянке хоть и была огромным шагом вперёд по сравнению с советским периодом, но являлась далеко не идеальной – но в 2000-е даже она была уничтожена и сектор укрупнился до нескольких крупных компаний. Эти процессы закрепили рентоориентированную модель нефтяной индустрии.

В газовой промышленности ситуация была еще хуже, там никакого разгосударствления и конкуренции никто и не пытался вводить. 1 июня 1992 года Борис Ельцин подписал указ №538 «Об обеспечении деятельности Единой системы газоснабжения страны», который фактически запретила разукрупнение «Газпрома». Этот указ был пролоббирован главой «Газпрома» Виктором Черномырдиным, за два дня до этого назначенным вице-премьером правительства страны. Указ о неделимости «Газпрома» задал крайне негативный вектор развитию не только газовой индустрии, но и всей экономики. Если бы к началу 2000-х «Газпром» не сохранился как единая монополия и ключевой генератор ренты для политического класса (Евгений Ясин, министр экономики в 1990-х, в своих интервью называл «Газпром» «кошельком правительства», вспоминая, как в 1997 году власти экстренно взяли у «Газпрома» \$2 млрд для выплаты задолженности по пенсиям), то не было бы и модели, которую Путин и другие могли бы брать за ориентир при установлении контроля над ключевыми отраслями экономики и превращении их в источники рентного дохода. Сразу после прихода к власти Владимир Путин предпринял шаги для очень быстрого установления личного контроля над «Газпромом»: уже в мае 2000 года председателем совета директоров компании был назначен Дмитрий Медведев, а в мае 2001-го бессменного главу «Газпрома» Рема Вяхирева сменил другой член ближнего круга Путина – Алексей Миллер. В 2003-м Путин произнес знаменитое «Газпром» делить не будем!» (<https://www.rbc.ru/politics/09/10/2003/5703b5a29a7947783a5a4bfd>), чётко обозначив, что

он сворачивает курс на конкурентные реформы в стратегических отраслях экономики и что монопольные генераторы ренты ему нравятся больше.

В последующем утверждение монопольной структуры контроля над ключевыми отраслями во многом воспроизводило схему захвата «Газпрома», да и сам «Газпром» активно использовался как инструмент поглощения активов. «Сибнефть», часть активов разграбленного ЮКОСа, независимые газовые компании и много что ещё, например, основа металлургической бизнес-империи Алишера Усманова, Оскольский электрометаллургический комбинат и Лебединский ГОК, в своё время оказались консолидированы «Газпромом», и Усманов, возглавлявший 100%-ную дочернюю компанию «Газпрома» «Газпроминвестхолдинг», фактически продал их сам себе на непрозрачных условиях и без конкурса (<https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2002/03/18/usmanov-budet-prodavai-aktivy-gazproma>).

То, что «Газпрому» удалось в 1990-е избежать реформирования и разделения на конкурирующие компании – во многом следствие противодействия Виктора Черномырдина, который де-факто контролировал эту ситуацию с июня 1992 года как вице-премьер по топливно-энергетическому комплексу, а с декабря 1992 года по март 1998-го – уже как премьер. Бывший глава «Газпрома» категорически сопротивлялся любым попыткам создать конкурентный рынок на базе советской монополии, в 1998-1999 годах в правительстве наступила кадровая чехарда и было уже не до этого, а в 2000-м Путин начал методично брать газовую монополию под свой контроль, что обеспечило команде Путина огромные финансовые ресурсы. Если бы в 1990-е реформу «Газпрома» всё же удалось провести – весьма вероятно, становление монополизма в политике и экономике и, как следствие, быстрый рост авторитарных тенденций шли бы сложнее.

Для самой газовой отрасли сохранение монополии обернулось очень плохими последствиями. В отличие от нефтяной промышленности, в газовой не было производственного кризиса конца 1980-х – начала 1990-х: месторождения вводились в действие позже, а кроме того, в газодобыче отсутствует необходимость сложной работы со скважинным

фондом, здесь вы просто следите за давлением, запустив скважину в работу, пока месторождение не начнёт истощаться. Но если нефтянка в сложной ситуации по результатам реформ показала бурный рост производительности и объёмов нефтедобычи, у «Газпрома» никакого роста не было: сегодняшние объёмы газодобычи примерно на 10-20% ниже уровня 1999 года (в 2020 году – на 17% ниже), производительность труда (добыча газа на одного работника) упала вдвое, с 1,8 млн кубометров газа в год на одного работника в 1999 году до 0,97 в 2020-м. Выросла лишь среднесписочная численность сотрудников компании – почти на 60%, с 298 тысяч в 1999 году

до 467 тысяч в 2020-м.

Никакого вклада в бурный рост российской экономики в 2000-е «Газпром», таким образом, не внёс – в отличие от почти полностью приватизированной и разделённой на отдельные компании нефтянки. Зато газовый монополист стал локомотивом утверждения в России рентоориентированной, государственно-монополистической модели экономики в годы правления Путина. Рента без роста – этой простой фразой легко описать всю суть путинской экономической системы.

## ИТОГИ 50 ЛЕТ: ГДЕ МЫ СЕЙЧАС

Если брать за точку отсчёта формирования российской нефтегазовой отрасли её современном виде (с основным центром нефтегазодобычи, расположенным в Западной Сибири) условный 1970-й год, то по итогам примерно полувека можно сделать следующие основные выводы о сложившейся за этот период роли нефтегазового сектора в политико-экономической системе страны:

- Сектор изначально строился целевым образом как генератор и поставщик ренты, с заданной заранее гипер-централизованной системой управления, которая была немного ослаблена в 1990-е, но оказалась быстро восстановлена по итогам пост-рыночной консолидации и новой волны огосударствления.
- Масштаб извлекаемой государством ренты существенен даже в условиях невысоких по современным меркам цен на нефть. В 2020 году, когда средняя цена нефти Urals составила чуть менее \$42 за баррель, доля основных доходов от нефтегазового сектора в структуре доходов федерального бюджета составила 27%, консолидированного – 13%. В 2014 году, когда цены на нефть превышали \$100 за баррель, – 51 и 28% соответственно.
- Помимо выплат в бюджет, значительная часть ренты остаётся в распоряжении компаний. Согласно финансовой отчетности «Роснефти», свободный денежный поток

компании в 2020 году составил \$6,2 млрд, в 2019 (когда цены на нефть были выше) – \$14,5 млрд. У «Лукойла» – \$4,0 и \$10,8 млрд соответственно. «Сургутнефтегаз», третья в России по объёмам добычи нефтяная компания, за годы накопил на своих счетах своего рода «частный стабфонд» объёмом примерно \$50 млрд.

- Конкуренция в нефтегазовом секторе разгромлена. 75% объёмов добычи нефти и более 80% мощностей нефтепереработки контролируются четырьмя крупнейшими нефтяными компаниями («Роснефть», «Лукойл», «Сургутнефтегаз», «Газпром нефть»). Сектор малых нефтедобывающих компаний фактически уничтожен. Ещё более высокая концентрация в добыче природного газа, где кроме трёх крупнейших производителей, аффилированных с властями – «Газпрома», «Роснефти» и «Новатэка», – фактически нет других игроков. Это резко контрастирует с теми же США, которые намного опережают Россию по объёмам добычи нефти и газа, но где нет ни намека на подобную концентрацию производства: крупнейшие нефте- и газодобывающие компании контролируют не более 3-4% от общенациональной добычи, высокая конкуренция наблюдается также в нефтепереработке и сбыте нефтепродуктов.

- В России наблюдается очевидное сращивание гигантов нефтегазовой индустрии и политического класса. Президент Владимир Путин постоянно лично участвует в решении важных вопросов функционирования и развития нефтегазового сектора, а ключевые функционеры нефтегазовой отрасли – Игорь Сечин, Алексей Миллер, Вагит Алекперов, Геннадий Тимченко, Леонид Михельсон, Владимир Богданов – традиционно занимают топовые позиции в рейтингах самых влиятельных россиян (по версии журналов Forbes или GQ).

В прессе и аналитических материалах фигурируют довольно скромные оценки вклада нефтегазового сектора в российский ВВП (в районе 10%), на которые обычно опираются те комментаторы, которые пытаются донести мысль о «не слишком высоком» влиянии нефтегазового сектора на политико-экономическую систему страны. Однако ещё в 2000-е ряд аналитиков показывал, что такие низкие цифры являются результатом искажающего воздействия трансфертного ценообразования (значительная часть добавленной стоимости, формируемой нефтегазовым сектором, отражается в статистике как торговые операции), а скорректированные оценки могут дать совершенно другую долю нефтегазовой промышленности в ВВП – около 25% («Доля нефти: Потёмкинский ВВП. – Краткий отчет Всемирного банка по экономике России», «Ведомости», 2004, <https://iq.hse.ru/news/177743850.html>). С учётом этого точно оценить реальный вклад нефтегазовой отрасли в ВВП сложнее, но, скорее всего, он ближе к коридору в 20-30%, чем к официальным 10%.

В топ-15 крупнейших российских компаний по выручке РБК-500 пять позиций занимают нефтегазовые, причём первые три строчки в рейтинге с большим отрывом (выручка в 7-8 трлн рублей в 2020 году против 3,3 трлн у Сбербанка, занимающего 4-е место, и выручке в 1-2 трлн рублей в год у компаний, занимающих места с 6-го по 15-е) занимают «Роснефть», «Газпром» и «Лукойл».

Итак, роль нефти и газа в российской экономике гипертрофированно велика и служит важным определяющим фактором, формирующим всю политико-экономическую систему. Однако захватить командные высоты, коррумпировать по-

литиков и погрузить страну в болото нефтяного проклятия наш нефтегаз смог, а вот создать работоспособную модель развития и прогресса, адекватную требованиям XXI века, – нет:

- Несмотря на огромные прибыли, российские нефтегазовые компании по-прежнему глубоко зависят от импорта передовых технологий (см. «Нефть под санкциями: как Россия лишается будущего», Forbes Россия, <https://www.forbes.ru/biznes/358617-neft-pod-sankciyami-kak-rossiya-lishaetsya-budushchego>), десятилетия сверхдоходов не создали стимулов для конвертации нефтегазовых прибылей в технологический прогресс, изменений этой ситуации не просматривается. Российские нефтегазовые компании сталкиваются с огромными трудностями в переходе к работе с такими типами проектов, в которых они не имеют опыта – глубоководный шельф, малопроницаемые пласты (сланцевая нефть).
- В отличие от зарубежных компаний-конкурентов, российские игроки практически не играют глобальной роли, их участие в международных проектах минимально, а там, где оно имеет место, дело ограничивается получением прибыли от индивидуальных проектов (куда смогли войти часто по дружбе с политическим руководством стран типа Венесуэлы или Мозамбика) вместо построения полноценного глобального бизнеса.
- В отличие от крупных международных нефтегазовых корпораций, российские компании не обеспечивают значимого перелива капитала в проекты в области зелёной энергетики: всё это остается преимущественно на уровне риторики, в то время как для их зарубежных конкурентов портфель инвестиций в зелёные проекты и возобновляемую энергетику уже составляет значимую долю в бизнесе.

Следует отметить ещё одну важную особенность: в России довольно редки примеры консорциумов нефтегазовых компаний по разработке месторождений, целые территории отдаются отдельным компаниям в качестве «территории безраздельного владения», где они фактически являются полновластными хозяевами и даже часто контролируют органы вла-

сти и силовые структуры. Известны истории из 1990-х, когда «нефтяные генералы» давали указание не сажать на местных аэродромах в удалённых западносибирских городах самолеты с федеральными чиновниками, которые везли невыгодные им предписания на собрания акционеров (см. «Спецоперация группы “Альфа”», журнал «Профиль», 30.06.1997). Схема работы через консорциумы очень важна – она повышает экономическую мотивацию при реализации проектов, создаёт условия для постоянного обмена технологиями, знанием, лучшими практиками. В России же по факту до сих пор действует советская схема разделения территории между «управлениями по эксплуатации месторождений» – это мало похоже на современный процесс работы с месторождениями, предполагающий высокую степень кооперации между компаниями, и больше похоже на устаревшее натуральное хозяйство.

Фактически в российской нефтегазовой отрасли законсервирована примитивная рентная модель образца 1970-х годов, пусть и с

некоторыми элементами модернизационного лоска, привнесёнными реформами 1990-х и начала 2000-х. Сектор был и остаётся генератором сверхприбылей, используемых для политических целей, при этом полноценного качественного развития – технологических прорывов, трансформации национального бизнеса в глобальный, конвертации прибылей в развитие зелёной энергетики – не происходит. Генерируемая рента способствует невероятным масштабам коррупции и удержанию власти архаичным авторитарным режимом, который имеет стабильный источник финансовой подпитки.

В развитых нефтегазодобывающих странах, которые мы упоминали выше в качестве примера иной реальности, где «большая нефть» не становится источником проклятия, коррупции и стагнации, ситуация выглядит совершенно иначе. И развивалась там нефтегазовая индустрия по совершенно иным законам. Давайте посомтрим, как это происходило.

## КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ РЕНТНОГО ПРОКЛЯТИЯ. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Существуют ли реальные примеры из жизни, показывающие, что существование российского нефтегазового сектора как вечного генератора ренты для бесконечного перераспределения политическим классом со всеми вытекающими из этой модели «прелестями» ресурсного проклятия вовсе не детерминировано, и всё могло бы развиваться совсем иначе? Конечно. В начале доклада мы уже упомянули ряд стран, где наличие крупного и даже очень крупного нефтегазодобывающего сектора не приводит к таким катастрофическим институциональным последствиям, как у нас – США, Канада, Норвегия, Австралия, Великобритания, Нидерланды. История и структура нефтегазовой промышленности этих стран довольно разные, но есть то, что их объединяет, и как раз эти структурные различия определяют разницу в магистральном пути развития с нефтегазовым сектором России. Чуть ниже мы вкратце

обобщим основные аспекты истории и структуры нефтегазовой отрасли в разрезе отдельных стран, но несколько общих формул таковы:

1. Нефтегазовая промышленность развитых стран создавалась силами частного сектора как распределённая, а не планово-централизованная по заданию КПСС.
2. Драйверами развития были акционерные общества, в основе деятельности которых лежала экономическая логика. Результатом этого стали лучшие стимулы к инновациям и технологическим прорывам, а также экспансионистская модель с активным выходом на другие рынки вместо попытки монополизировать добычу на собственной территории и извлекать ренту.
3. В истории нефтегазовой промышленности развитых стран имели место периоды



консолидации и даже доминирования государственных компаний, но общим трендом сквозь десяти- и даже столетия является тенденция к расширению конкуренции, доступу международного капитала и уменьшению доли государства и государственных компаний.

4. В большинстве случаев политика правительств развитых стран сводилась как раз к защите конкурентной среды от образования нефтегазовых монополий (здесь стоит упомянуть, конечно, хрестоматийный случай принудительного разделения властями США монополии Standard Oil в 1911 году), а в России наоборот – к поощрению нерыночной консолидации для более удобного перераспределения ренты.
5. В тех случаях, где издержки добычи были достаточно низки и приводили к образованию ренты, благодаря публичным институтам – общественному контролю над властью, парламенту, системе сдержек и противовесов – нефтегазовые сверхдоходы не становились добычей политического класса для собственных нужд, а перераспределялись под общественным контролем более справедливым образом в целях удовлетворения общественных благ. Нефтегазовая рента не стала в такой мере корродирующим и коррумпирующим фактором для общественно-политической системы, как в России.

Ниже сделана попытка проанализировать опыт развития нефтяной и газовой индустрии упоминаемых развитых стран. Не было цели сделать детальный исторический анализ происходившего. Мы намеренно обобщили этот опыт, чтобы сделать акцент на наиболее релевантных элементах структурной политики, которые дадут нам подсказку, как стоит действовать России, чтобы её собственный нефтегазовый сектор превратился из административно контролируемого источника ренты в самостоятельную успешную индустрию, ориентированную на решение проблем страны и на развитие.

## США

Соединённые Штаты являются абсолютно хрестоматийным примером того, на что способен принципиально иной магистральный путь развития нефтегазовой промышленности – построенный на высокой конкуренции и противовес централизации, без участия государства и без фокуса на ренте как в главном смысле существования отрасли. Долгое время США были мировым лидером по добыче нефти. И даже уступив первое место в конце 1970-х СССР, а затем Саудовской Аравии (в начале 90-х благодаря крупномасштабному отраслевому кризису, спровоцированному чересчур скороспелыми усилиями КПСС с целью выжать максимум добычи из нефтяных месторождений, СССР/Россия уступили пальму первенства саудитам), США блестяще вернули себе положение мирового лидера уже в 2014-м году благодаря сланцевой революции. Хотя Америка кратно отстаёт от России и Саудовской Аравии по доказанным запасам нефти, она сильно опережает их по эффективности использования имеющихся запасов.

Автор этих строк убежден, что корневая причина исторического успеха США кроется в рано принятом политическом решении стратегической важности – о недопустимости формирования монопольной структуры нефтяной промышленности.

В 1911 году Верховный суд США по итогам рассмотрения исторического дела Standard Oil Co. of New Jersey v. United States принял решение о принудительном разделении рокфеллеровской Standard Oil на основе антитрестовского закона Шермана 1890 года.

Standard Oil, созданная в 1970 году Джоном Рокфеллером и Генри Флаглером, не скрывая, стремилась к монополизации нефтяной индустрии в Северной Америке как к своей главной стратегической цели. Решение о принудительном разделении Standard Oil сломало исторический тренд на монополизацию отрасли и больше никогда не позволило воссоздать здесь монополию. Глядя на ситуацию далеко за пределами нефтегазовой специфики, стоит отметить, что историческая роль антитрестовского закона Шермана 1890 года в дальнейшем становлении США как наиболее конкурентоспособной экономики мира в XX веке сильно недооценивается: неукоснительное

соблюдение принципов рыночной конкуренции является главной движущей силой постоянного повышения производственной эффективности и главным драйвером инноваций. Чуть ниже мы скажем несколько слов о том, как это выглядит применительно к нефтегазовому сектору.

А в целом по итогам более чем ста лет, прошедших с момента принудительного разделения Standard Oil, структура нефтяного сектора в США впечатляюще конкурентна: крупнейшие производители, Chevron и Exxon, добывают менее 5% от общенациональной нефтедобычи каждый, а первая пятёрка – Chevron, Exxon, EOG Resources, Conoco, Anadarko – всего около 19% (расчёты автора по данным отчетов компаний). Такая же ситуация в добыче природного газа: самая крупная газодобывающая компания EQT Corp. производит 4,5% газа в США, а топ-5 крупнейших компаний в сумме чуть более 15% от общенациональной газодобычи (<https://www.statista.com/statistics/244505/leading-natural-gas-producers-in-the-us-based-on-production-volume/>). России такой уровень конкуренции в нефтегазе и не снился.

Этот фактор имеет важнейшее значение, так как именно конкуренция традиционно делала США пионером в области технологических инноваций в нефтегазовом секторе – здесь Америка не имеет себе равных. Освоение шельфа, потом глубоководного шельфа, позже сланцевая революция – все эти тренды поставили крест на разговорах второй половины XX века о «пиковой нефти», теперь вопрос о пике нефтедобычи в принципе не стоит, поскольку бурное развитие технологий сделало возможным эффективную добычу огромных ресурсов, прежде считавшихся неэкономичными для разработки.

Сравните с технологической отсталостью и ленью российских нефтегазовых компаний: в 2000-2020 годах Россия суммарно получила \$4 трлн 135 млрд от экспорта нефти, газа и продуктов их переработки, но нигде в списках владельцев передовых нефтегазовых технологий мы не значимся. Секторальные санкции США и ЕС против России, введённые в 2014 году, очень чётко обозначили: без импорта технологий и оборудования с такими сферами, как добыча нефти и газа на шельфе или из малопроницаемых пластов (tight oil, или та самая пресловутая сланцевая нефть) мы не справимся. Непонятно, куда делись \$4 трлн доходов – они точно не

пошли в технологическое развитие. Пример США как раз показывает, как это должно происходить: американские нефтегазовые компании использовали внезапные сверхдоходы для быстрого технологического рывка и вышли в мировые лидеры по добыче нефти и газа, в то время как Россия осталась глубоким импортером технологий.

Конкуренция – ключ к пониманию причины этих различий. Именно она создает стимулы для постоянного снижения издержек через инновации. При входе на нефтегазовый рынок американские производители нефти и газа хорошо понимают: они смогут удержать конкурентные позиции только за счет постоянного технологического и управленческого совершенствования, иначе конкуренты их просто выдавят. Чтобы их опередить, надо всё время выходить на новые горизонты, которые ещё никто не осваивал. Например, бурить глубоководный шельф – до 1970 года этого практически никто не делал, а сегодня на глубоководном шельфе добывают около 10% нефти в мире, и пионерами в его освоении стали именно американские компании. Миллионы лет залежи нефти и газа оставались скрытыми от глаз человека на шельфе Кипра и Израиля, в 2000-е американская Noble Energy открыла там месторождения Афродита и Левиафан – и теперь эти страны больше не считаются тотально зависимыми от импорта энергоресурсов. Или освоить сланцевые залежи в США – они были известны десятилетиями, но только технологические прорывы и экономические модели 2000-х годов позволили обеспечить их коммерчески выгодную разработку, ставшую известной как сланцевая революция.

Многие эксперты верно оценивают сланцевую революцию как чисто американский феномен – сочетание частной инициативы, высокой конкуренции и большой доли средних и малых компаний, готовых брать на себя риски технологических прорывов ради того, чтобы получить «приз», создало стимулы к инновациям и риску, которых невозможно ожидать от неповоротливых крупных компаний в странах, где предпочитают «национальных чемпионов» (см., например, The Shale Oil Boom: A U.S. Phenomenon, Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School, <https://www.belfercenter.org/publication/shale-oil-boom-us-phenomenon>). Сланцевая революция смогла пережить падение цен на

нефть в 2014-2020 годах благодаря всё новым и новым инновациям – бурению разнонаправленных горизонтальных скважин с одной и той же буровой площадки вместо нескольких, супер-фрекингу и другим технологиям, которые не использовались даже на ранней стадии сланцевой революции и появились лишь позже, в процессе дальнейшей конкуренции.

Ещё одним важным фактором является отсутствие боязни иностранных инвестиций: иностранные компании (BP, Shell, Equinor/Statoil) добывают довольно крупные объёмы нефти и газа в США, ряд крупнейших нефтеперерабатывающих компаний контролируется иностранцами (Motiva Саудовской Аравией, Citgo – Венесуэлой).

Если обобщить, то нефтегазовая индустрия США обладает целым набором важных конкурентных преимуществ: отсутствием участия государства в управлении компаниями, высоким уровнем конкуренции, свободным участием иностранных инвесторов, активной антимонопольной политикой государства, которые и позволили сформировать нефтегазовый сектор мечты, ставший однозначным мировым лидером, с которого хочется брать пример.

Ещё один момент – выстраивание отношений с государством и коррупция в политической системе страны, связанная с нефтяными деньгами. Этот фактор в США, безусловно, присутствует: Big Oil обладает значительным политическим влиянием, прежде всего на политиков от Республиканской партии. Это часто приводит к неприятным последствиям, в том числе институционального свойства – например, при президенте Дональде Трампе совершили беспрецедентный шаг и вышли из Инициативы прозрачности добывающих отраслей (Extractive Industries Transparency Initiative), глобального стандарта прозрачности управления нефтегазовыми ресурсами (U.S. Withdraws From Anti-Corruption Group's Oil And Petroleum Rules, <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2017/11/03/561908947/u-s-withdraws-from-anti-corruption-oil-and-petroleum-group>). Вместе с тем, учитывая развитие демократические институты, конкурирующие политические силы постоянно выносят на поверхность попытки закулисного лоббизма со стороны «большой нефти», один из последних примеров – «Нефтяникам США пригрозили допросом в конгрессе из-за слов лоббиста» (<https://amp.rbc.ru/rbcnews/business/03/07/2021/60e008a29a794782a5f>

[25ef1](#)).

Помимо этого – и это важный аспект с точки зрения полезного опыта для России – в США действует закон о лоббизме (The Lobbying Disclosure Act of 1995), который обязывает раскрывать схемы лоббирования конкретных интересов и создаёт для общественности возможность отслеживания корпоративных трат на лоббирование. Такое законодательство в России напрочь отсутствует. В целом, как отмечалось выше, США занимают достаточно высокие позиции в Индексе ресурсного управления – хотя и проходят по категории «есть поле для улучшений».

## Канада

Канадская нефтяная отрасль в конце XIX – начале XX века также создавалась как полностью частная и поначалу демонстрировала тенденции к монополизации, как и вся нефтяная промышленность раннего периода: крупнейшая частная компания Imperial Oil слилась с рокфеллеровской Standard Oil в 1895 году. Однако в итоге национальной монополии не сложилось, как и не удалась попытка сформировать национальную нефтяную компанию. Созданную в 1975 году государственную Petro-Canada приватизировали в 1991 году, окончательно государство вышло из её капитала в 2000-е. Сегодня в канадском секторе нефтедобычи функционируют десятки компаний, из которых 20 – достаточно крупные, причём ни одна из них не имеет доминирующего положения в отрасли. Крупнейшая компания Canadian Natural Resources Ltd. добывает менее 14% от общенациональной добычи, топ-5 крупнейших компаний – 43% (KPMG Daily Oil Bulletin). Значительно присутствие иностранного капитала: например, крупнейшие нефтяные компании Imperial Oil и Shell Canada контролируются иностранными инвесторами (Exxon и Royal Dutch Shell соответственно).

В газовой индустрии похожая ситуация: нет госкомпаний и доминирующего игрока, крупнейшая компания добывает менее 9% от общенациональной добычи, топ-5 крупнейших компаний – всего 28% (KPMG Daily Oil Bulletin).

Что касается распределения нефтегазовой ренты, то в федеративной Канаде система распределения налоговых платежей от

нефтегазовой отрасли построена таким образом, что две трети нефтегазовых доходов поступают в региональные бюджеты – в 2000-2018 годах эта цифра составляла 62% (The energy sector's revenues to Canadian governments 2000–2018, Canadian Energy Centre, <https://www.canadianenergycentre.ca/672-billion-the-energy-sectors-revenues-to-canadian-governments-2000-2018/>). Такая система является очевидным следствием изначально сильного федерализма в канадской политической системе. Для сравнения: в России сейчас 100% нефтегазовых налогов поступают в федеральный бюджет, добывающие регионы не получают от нефти и газа ничего. Более распределённая и законодательно запрограммированная система поступления нефтегазовой ренты государству, как мы видим на канадском примере, способствует уменьшению политического влияния нефтегазовой ренты на федеральном уровне и снижению концентрации ренты в руках отдельных игроков.

## Норвегия

Структура нефтегазового сектора Норвегии внешне максимально среди развитых стран напоминает российскую: здесь около 70% добычи нефти и газа контролирует компания Equinor, до 2018 года известная под названием Statoil. На этом общие черты заканчиваются. Генезис норвежской нефтегазовой отрасли был совсем иным, пусть по хронологии история развития очень похожа на СССР/Россию. Крупнейшие нефтегазовые месторождения, которые вывели Норвегию в лидеры мирового рынка, были открыты начиная с конца 1960-х и выведены на масштабные объёмы добычи в 1970-е. Однако развивалось всё это иначе, чем у нас. Первое крупное норвежское месторождение Ekofisk было открыто американской Phillips в 1969 году, государственный Statoil был создан в 1972-м и получил операторские права на своё первое крупное месторождение, Gullfaks, только в 1981 году.

То есть не было ситуации, что правительство учредило государственную нефтегазовую компанию, которой по определению доставались все ресурсы (как в петрогосударствах третьего мира и в России). Statoil был вынужден утверждаться в открытой конкурентной борьбе, в

конкуренции и кооперации с крупными международными нефтегазовыми гигантами. Естественно, никаких принудительных отъёмов активов у частных и иностранных владельцев (как это было у нас с ЮКОСом, Сахалином-2, «Башнефтью» и многими другими) в Норвегии и близко не было – эта страна традиционно уважала права иностранных инвесторов. Statoil также активно занимался международной экспансией своего бизнеса, и в 2020 году более 17% добытых компанией углеводородов пришлось на зарубежные проекты.

Помимо этого, с принятием нефтяного законодательства и созданием Statoil и государственного Норвежского нефтяного директората в 1972 году были утверждены особые правила прозрачности деятельности нефтегазовой госкомпании и нефтегазового государственного агентства, предусматривавшие стандарты публикации информации, ежегодную отчётность перед парламентом и так далее. В 1990 году был создан государственный глобальный пенсионный фонд (Government Pension Fund Global, или Oljefondet – нефтяной фонд), куда автоматически отчисляется сверхприбыль от нефти и газа, лишая политиков соблазна «поручить» ей. Норвежский глобальный пенсионный фонд сегодня является крупнейшим инвестором в мире с капиталом более \$1,3 трлн, он контролирует примерно 1,4% мирового акционерного капитала. В последнее время руководство фонда проводит политику диверсификации активов, отказываясь от вложений в компании, добывающие ископаемое топливо, и вкладывая средства в зелёную энергетику и технологии будущего.

Что касается прозрачности и подотчётности общественности, то самой яркой иллюстрацией здесь может служить пример Mongstad Scandal 1987-1988 годов, когда всё руководство и совет директоров Statoil были вынуждены подать в отставку из-за мизерного по российским масштабам кейса. Речь шла о перерасходе средств на строительство нефтеперерабатывающего завода в Монгстаде. Перерасход составил около \$1,2 млрд против ранее утверждённой сметы – причём большая часть этих средств была, как позже выяснилось, обычным перерасходом (рост смет по ходу строительства в нефтегазовых проектах – обычное дело), а вовсе не воровством.

Нынешний размер капитала норвежского глобального пенсионного фонда свидетельствует,

что Норвегии удалось найти убедительную схему автоматической аккумуляции нефтегазовой ренты для целей общественного блага, чтобы она не доставалась политикам и владельцам нефтегазовых компаний для произвольного перераспределения. Прозрачность и развитые демократические институты сыграли тут ключевую роль. Как отмечалось выше, Норвегия имеет наивысшие позиции в международном Индексе ресурсного управления, оценивающим качество использования страной своих природных ресурсов с точки зрения роста благосостояния её граждан ([https://api.resourcegovernanceindex.org/system/documents/documents/000/000/333/original/2017\\_Resource\\_Governance\\_Index.pdf?1623751877](https://api.resourcegovernanceindex.org/system/documents/documents/000/000/333/original/2017_Resource_Governance_Index.pdf?1623751877)).

## Австралия

В конце 1960-х годов Австралия практически не добывала ни нефти, ни газа. За минувшие десятилетия усилиями большого числа частных компаний (в Австралии нет ни нефтегазовых госкомпаний, ни частных отраслевых монополистов), в том числе иностранных инвесторов, страна смогла выйти на уровень добычи нефти, который в начале 2000-х составлял 0,7-0,8 млн баррелей в сутки, сегодня – около 0,5 млн баррелей (как подчёркивалось выше, это 30-е место по добыче нефти в мире). С добычей природного газа всё гораздо интереснее: Австралия сумела стать мировым лидером по производству и экспорту сжиженного природного газа (СПГ), хотя ещё 20 лет назад производила небольшие его объёмы, а сегодня стала крупнейшим экспортером СПГ и обогнала по этому показателю Катар (<https://www.climatecouncil.org.au/australia-worlds-largest-gas-exporter/>). Частные компании, открытый доступ для иностранных инвесторов – все эти факторы, безусловно, способствовали тому, что Австралия вышла на заметные позиции в мире по производству нефти и газа, хотя 50 лет назад вообще отсутствовала на этом рынке.

Любопытна история с государственным изъятием ренты. В Австралии действует довольно простой и понятный рентный налог на нефтегазовую отрасль – Petroleum Resource Rent Tax (PRRT), взимаемый на основе закона, принятого в 1987 году. Он облагает сверхприбыли от добычи и продажи нефти по ставке 40% в пользу

федерального правительства. Однако в последнее время PRRT подвергается резкой критике из-за массовой раздачи компаниям налоговых льгот на новые проекты, раздаются призывы упростить налогообложение австралийского нефтегаза – лишь несколько проектов платят PRRT по полной ставке (ABC News, Tax credits for oil and gas giants rise to \$324 billion, <https://www.abc.net.au/news/2019-04-01/tax-credits-for-oil-and-gas-giants-rise-to-324-billion/10959236>). Как говорится, нет предела совершенству – но ясно, что все эти дискуссии ведутся в рамках открытой дискуссии, свободного общества, конкурентной прессы, свободного парламента и так или иначе решение найдётся. Сегодня в Австралии всё громче слышна критика правительства за чрезмерное потакание нефтяным компаниям в плане налоговых льгот. Услышать такое в России сейчас невозможно.

## Великобритания

Нефтегазовая траектория Великобритании очень похожа на норвежскую – здесь практически не добывали нефть и газ до 1970-х годов, до открытия месторождений в Северном море – и в чём-то на российскую, так как освоение североморских месторождений в 1970-е происходило более или менее одновременно с месторождениями Западной Сибири. Однако Великобритания не испытала ничего похожего на производственный кризис в нефтедобывающей промышленности СССР/России 1988-1994 годов (тогда, напомним, российская добыча нефти упала примерно вдвое, от СССР в наследие остались нерабочие обводнённые месторождения).

В 1979 году правительство Маргарет Тэтчер продало контроль в главной национальной нефтедобывающей компании British Petroleum (BP) и окончательно избавилось от акций BP в течение 1980-х. К 1985 году, моменту начала резкого падения мировых цен на нефть, добыча нефти в Великобритании выросла на две трети к уровню 1979 г., впоследствии скорректировавшись в период низких цен лишь менее чем на 30% и возобновив рост уже с 1992 года – гораздо раньше, чем нефтяная индустрия России. На пике, в районе 2000 года, Великобритания добывала около 3 млн баррелей нефти в сутки (150 млн тонн в год), после чего началось падение добычи вследствие естественного истощения североморских

месторождений.

Помимо приватизации, которая явно пошла британской нефтяной промышленности на пользу, стоит отметить и тот факт, что сама BP к моменту открытия североморских месторождений уже имела большой опыт работы в международных проектах, для реализации которых, собственно, она и была основана ещё в начале XX века. Опустим здесь историю для краткости, но к 1970-м годам, когда в Великобритании началась масштабная добыча нефти, BP подошла одним из крупнейших мировых нефтяных игроков с десятилетиями опыта. То есть хотя государство и владело там большой долей, развитие компании осуществлялось на открытом международном рынке, в условиях жёсткой конкуренции. Важный момент: к освоению британского североморского шельфа было допущено большое число иностранных компаний.

В ходе развития британского нефтегазового сектора были и серьёзные ошибки – например, политика запрета экспорта природного газа и обязательной продажи добываемого на шельфе газа компании British Gas для поставок на внутренний рынок Великобритании. Когда эти ограничения были отменены, добыча природного газа начала резко расти и на рубеже конца 1990-х – начала 2000-х годов превысила уровень в 100 млрд кубометров в год, утроившись по сравнению с уровнем середины 1970-х.

## Нидерланды

История нидерландской газодобычи (нефти эта страна добывает мало) началась с 1960-х годов с освоения одного из крупнейших в мире газовых месторождений, Гронингенского. Впоследствии дополнительные объёмы добычи дали газовые месторождения в голландском секторе Северного моря. Голландия до последнего времени оставалась третьей крупнейшей газодобывающей страной в Европе после России и Норвегии (лишь с 2017 года уступив 3-е место Великобритании).

История разработки Гронингенского месторождения и в последующем североморского шельфа во многом похожа на историю развития нефтегазодобычи в Великобритании. Важную роль играли международные инвесторы, а также англо-голландская нефтегазодобывающая компания Royal Dutch Shell, специально созданная

в начале XX века как конкурентный противовес рокфеллеровской Standard Oil и к моменту открытия Гронингенского месторождения превратившаяся в крупнейшего международного нефтегазового игрока с огромным опытом. Кстати, Гронингенское месторождение Shell разрабатывает совместно с Exxon, ключевой правопреемницей Standard Oil – важный пример кооперации между крупными отраслевыми игроками, о которой говорилось выше.

Как и в Великобритании, развитие углеводородного сектора в Нидерландах осуществлялось силами частных инвесторов при активном участии международного капитала, прежде всего опытных глобальных игроков, и без участия государства.

### «Голландская болезнь»

Говоря о Нидерландах (а также о Великобритании и Норвегии, чьи экономики испытали схожие эффекты в результате освоения нефтегазовых месторождений Северного моря), нельзя не вспомнить о пресловутой голландской болезни, по поводу которой в экономическом мире было много шума. Начиная с 2000-х было модно использовать этот термин применительно к России. Суть в том, что после начала масштабного экспорта природного газа с Гронингенского месторождения в 1960-е и 1970-е годы экономика Нидерландов испытала большой внешний приток валютных доходов и столкнулась с укреплением собственной валюты, что, в свою очередь, привело к удорожанию издержек обрабатывающих производств и снижению конкурентоспособности экономики. В 1977 журнал The Economist впервые вбросил в публичную дискуссию термин «голландская болезнь», который и по сей день используется как разновидность понятия «ресурсное проклятие» – раз есть сырьевой экспорт, значит, для экономики это плохо.

Оглядываясь назад, можно сказать, что никаких долгосрочных эффектов на конкурентоспособность экономики Нидерландов голландская болезнь не оказала. Кратковременные эффекты описанного выше типа были, однако сегодня Нидерланды – одна из наиболее конкурентоспособных экономик мира, занимают 4-е место в Индексе глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума (см. выше). При этом

газа там до последнего времени добывали примерно столько же, сколько и в 1977 году – лишь в последние годы добыча заметно упала из-за истощения североморских месторождений. Благодаря развитым рыночным и политическим институтам Нидерландам удалось переварить последствия голландской болезни, она не стала сдерживающим фактором для национальной конкурентоспособности. Похожая ситуация с Великобританией и Норвегией, которые также занимают высокие позиции в рейтинге глобальной конкурентоспособности (см. выше).

Нельзя сказать, что эти страны совсем не испытывают проблем – например, в Норвегии очень дорого жить, а в Великобритании растёт разрыв в уровне жизни и экономическом развитии между богатым югом и промышленным

севером (The great divide. Economically, socially and politically, the north is becoming another country, The Economist, <https://www.economist.com/britain/2012/09/15/the-great-divide>). Однако британские проблемы, как отмечают многие экономисты, в частности нобелевский лауреат Пол Кругман (<https://krugman.blogs.nytimes.com/2016/10/11/notes-on-brexit-and-the-pound/>), связаны не с нефтью, а с притоком внешнего капитала в Лондон, превратившийся в главный мировой финансовый центр.

Таким образом, мы видим примеры стран – в том числе давших имя пресловутой голландской болезни, – которые оказались в состоянии успешно преодолеть последствия нефтяного проклятия, которое у нас многие воспринимают чересчур детерминировано.

## КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ РЕНТНОГО ПРОКЛЯТИЯ В НАШЕМ СОБСТВЕННОМ ДОМЕ, НЕ ИЗОБРЕТАЯ ВЕЛОСИПЕД

Осмысливая вышесказанное, легко сформулировать то, что мы видим в качестве основных трендов в СССР/России в последние полвека, но чего нет (даже в приближённой степени) в нефтегазовой индустрии таких стран, как США, Канада, Норвегия, Австралия, Великобритания, Нидерланды. Это три основные проблемы:

1. Сращивание нефтяной индустрии и политического класса;
2. Низкая конкуренция в нефтегазовой отрасли, чрезмерная концентрация рентных доходов;
3. Лёгкая доступность рентных доходов для административного дележа.

Если внимательно перечитать наш экскурс в историю российского нефтегаза, станет совершенно ясно, что все эти свойства – не результат какой-то аномалии или девиации, когда мы, блуждая, зашли куда-то не туда. Всё это неотъемлемые свойства задумывавшейся КПСС целевой рентно-перераспределительной модели нефтяной промышленности, которая претерпела некоторые изменения в 1990-е,

но оказалась настолько привлекательной для коррумпированной элиты нового поколения, что легко соблазнила всю страну.

Давайте попробуем сформулировать нехитрый набор мер на основании анализа международных лучших практик (best practices), которые могли бы разорвать порочный круг перечисленных выше проблем.

### Демонополизация и конкуренция

В России более 2000 нефтяных месторождений (и ещё на 270 добывается газовый конденсат, по сути та же нефть) и около 180 тысяч эксплуатационных нефтяных скважин, нефть добывается в трех десятках субъектов Российской Федерации. Совершенно непонятно, почему при такой распределённой структуре нефтедобычи она должна быть сосредоточена под контролем 4-5 крупных компаний. Вот как выглядит структура нефтедобычи в сегодняшней России:

## Доли нефтяных компаний в добыче нефти в России

	Доля в общенациональной добыче нефти в 2020 году, %
Компании под прямым контролем государства, в т.ч.:	52 %
Роснефть	37 %
Газпром нефть	8 %
Газпром	5 %
Славнефть	2 %
Компании, связанные с государством, в т.ч.:	18 %
Сургутнефтегаз	11 %
Татнефть	5 %
Новатэк	2 %
Частные компании*, в т.ч.:	Менее 30 %
Лукойл	14 %
Русснефть	1 %

\* - включая операторов СРП и более мелкие частные компании

С учётом того, что не менее 70% нефтедобычи сегодня сосредоточено в руках компаний, прямо контролируемых государством или косвенно с ним связанных («Сургутнефтегаз», «Татнефть», «Новатэк» де-факто контролируются лицами, близкими к высшим эшелонам власти), осуществление быстрой демонополизации сектора нефтедобычи представляется несложным делом. Эта сверхконцентрация контроля является искусственной конструкцией: в составе той же «Роснефти» действует более 30 отдельных нефтедобывающих предприятий, которые сами по себе тоже могут быть легко разукрупнены.

В начале 2000-х при составлении плана реформы российской электроэнергетики (в этой части план в итоге оказался провален, так как реформаторы закрыли глаза на последующий передел рынка и консолидацию активов) был применён весьма интересный опыт формирования будущей структуры конкурентного рынка с учётом индексов рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана – эту модель можно применить и при формировании целевой структуры будущих нефтяных компаний.

Часто в дискуссии о демонополизации можно услышать тезис о том, что «маленькие» нефтяные компании якобы будут неконкурентоспособными. Здесь важно учитывать, что компании с объёмом

добычи около 20 миллионов тонн нефти в год являются вовсе не маленькими, а весьма крупными игроками - например, «Татнефть» с годовой добычей нефти 26 миллионов тонн занимает 751 место в рейтинге крупнейших публичных компаний мира Forbes Global 2000 (<https://www.forbes.com/lists/global2000/>). Таких компаний в России может в итоге сложиться несколько десятков, до 50-60 – вот это будет действительно высокий уровень конкуренции.

В целом структура нефтяной индустрии должна стремиться не к укрупнению, которое несёт в себе только риски монополизации и превращения сектора в источник постоянного передела ренты, а наоборот – к поддержанию постоянного высокого уровня конкуренции, которая будет создавать стимулы к росту производительности и технологическому развитию, а также к международной экспансии. Хотите укрупняться ради международной конкурентоспособности? Пожалуйста, идите на мировой рынок и прирастайте активами там – не надо делать российский рынок заложником вашей демагогии о «мировой тенденции к концентрации активов», за которой следует просто монополизация, и больше ничего.

Кто будет владельцами новых нефтяных компаний? Прежде всего нужно будет допустить на рынок широкий круг институциональных инвесторов – частных инвестфондов, пенсионных фондов, – а также международных инвесторов. Если посмотреть на структуру собственности крупных публичных компаний мира, вы не увидите там такого, чтобы единоличным собственником был многолетний гендиректор – как правило, в структуре собственности доминируют профессиональные инвестиционные и часто пенсионные фонды, для которых вложения средств инвесторов в акции – способ получения гарантированного дохода. В будущей российской нефтянке очень важно уйти от модели контроля над отраслью со стороны узкого круга отраслевых и политических инсайдеров и сделать эту систему собственности максимально открытой для широкого круга рыночных игроков. Очень важно также, чтобы пенсионные фонды получили доступ к капиталу новых нефтяных компаний – тогда нефтяные прибыли станут работать на укрепление пенсионной системы вместо обогащения узкого круга лиц, захвативших контроль над монопольной рентой.



Активный приход международных инвесторов в капитал российских нефтяных компаний тоже очень важен. Фактическая блокада вхождения международных нефтяных компаний на российский рынок в 1990-е годы, ставшая результатом сговора российских нефтяных компаний с властями сильно, подорвала конкуренцию и способствовала быстрой дальнейшей монополизации сектора. Этот фактор отмечали в уже упомянутой выше работе аналитики OECD Рудигер Аренд и Уильям Томпсон (Realising the Oil Supply Potential of the CIS. The Impact of Institutions and Policies, Rudiger Ahrend and William Tompson, OECD, 12 Jun 2006, [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/realising-the-oil-supply-potential-of-the-cis\\_860836424628](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/realising-the-oil-supply-potential-of-the-cis_860836424628)).

В будущем будет крайне важно проводить жёсткую политику контроля слияний и поглощений в нефтяной промышленности – по модели описанной выше антitrustовской политики США. Попытки ползучей ре-монополизации сектора должны жестко пресекаться – как уже говорилось выше, если хотите наращивать масштаб своего бизнеса, идите за экспансией на международный рынок. Желаящие монополизировать сектор очень быстро начнут разговоры об «эффекте масштаба» и «мировых трендах на рост концентрации», и на это должен быть очень четкий антимонопольный ответ. Каким образом такие благостные разговоры трансформируются в примитивную монополию для выкачивания и передела ренты, мы наблюдаем последние 20 лет.

Другой инструмент – запрет на установление единоличного контроля над крупными нефтяными месторождениями со стороны отдельных компаний и введение требования об обязательной эксплуатации крупных месторождений только консорциумами компаний, где никому из участников не может принадлежать доля выше 25-30%. Это предотвратит приватизацию целых регионов нефтедобычи отдельными компаниями. Кроме того, консорциумы будут способствовать более быстрому и эффективному обмену опытом между участниками рынка и оптимизации технологических, управленческих и финансовых решений по отработке месторождений. В условиях старения и роста выработанности основных российских нефтяных месторождений этот фактор, наряду с высокой конкуренцией, будет очень важен с точки зрения повышения

производительности и эффективности нефтяного сектора – в отличие от нынешней «крепостной» модели, когда целые территории и крупные месторождения закрепляются за одной-единственной компанией.

Ещё один важный аспект демонополизации нефтяной индустрии - переход от модели вертикально-интегрированных нефтяных компаний (объединяющих добычу нефти, переработку и сбыт), которая в итоге привела к быстрой монополизации отрасли, к модели независимых нефтепереработчиков и игроков сектора downstream (переработка и сбыт). Такие независимые нефтепереработчики, не связанные с нефтедобычей – Valero Energy, Marathon Petroleum, Citgo Petroleum, Motiva Enterprises, – составляют основу деятельности нефтеперерабатывающего сектора в США. Высокий уровень конкуренции в секторе downstream приводит, например, к тому, что в США розничные цены на сопоставимые марки бензина в периоды падения мировых цен на нефть оказываются заметно дешевле, чем в России, где благодаря монополизму удешевления топлива в периоды низких нефтяных цен не происходит. Жёсткий антимонопольный контроль концентрации необходим и в нефтепереработке, и в розничном сегменте нефтебаз и АЗС для недопущения монополизации этого сектора рынка.

В последние годы приходилось слышать о том, что конкурентную модель труднее реализовать в газовой отрасли в связи с более высокой концентрацией запасов в крупных месторождениях. Действительно, при том, что в России газ добывается на более чем 1400 месторождениях (данные Минприроды России, «Государственный доклад о состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2019 году»), почти 60% добычи обеспечивают 11 крупнейших месторождений. Тем не менее:

- Эта ситуация быстро меняется по мере истощения старых сверхкрупных месторождений и освоения новых регионов добычи, дальше структура добычи будет гораздо более предрасположена к конкурентной структуре газодобывающего сектора;
- Разговоры о концентрации добычи на десятке крупнейших месторождений – увод

дискуссии в сторону, так как на этих же месторождениях разбуриваются различные горизонты, самостоятельно разрабатываются отдельные добычные площади (участки) месторождений – часто совершенно разными компаниями-операторами;

- На крупных газодобывающих месторождениях может применяться точно такая же схема об обязательном освоении их консорциумами различных компаний (с ограничением максимальной доли в консорциуме для одной компании планкой в 25-30%), как была описана выше в отношении нефтяного сектора.

С учётом этого в будущем в структуре газодобычи вполне возможно формирование не менее 30-40 конкурирующих газодобывающих компаний, каждая из которых будет достаточно крупной. Например, «Новатэк» с годовой добычей газа в 77 млрд кубометров сегодня занимает 530-е место в рейтинге крупнейших публичных компаний мира Forbes Global 2000 (<https://www.forbes.com/lists/global2000/>). Компании масштабом помельче будут находиться в седьмой-восьмой сотне, что означает весьма крупные размеры бизнеса по международным меркам.

В газовой промышленности также необходимо реализовать комплекс мер, которые не были осуществлены в 1990-е, в отличие от нефтянки:

- полностью отделить от добычи и оборота газа трубопроводную систему, создав независимую от участников рынка газотранспортную компанию (а лучше несколько конкурирующих транспортных компаний по маршрутам основных газотранспортных коридоров);
- отделить и полностью коммерциализировать сектор подземного хранения газа (очень важный инструмент влияния на рынок для сглаживания сезонных колебаний: газ закачивается в хранилища летом, когда спрос на него на минимуме, и потом откачивается для увеличения пиковых поставок зимой);
- запретить интеграцию производителей и поставщиков газа с компаниями-операторами «последней мили» газораспределительных сетей среднего и низкого давления.

Создание высококонкурентной среды в нефтяной и газовой промышленности позволит:

- Резко повысить операционную эффективность и производительность в этих отраслях, помогая решить общую задачу экономического роста;
- Ликвидировать модель, при которой несколько крупных компаний являются перманентным центром аккумуляции ренты: прибыль будет распределяться между большим числом собственников, прежде всего институциональных инвесторов и пенсионных фондов, которые будут заинтересованы реинвестировать получаемые дивиденды в новые активы и проекты, а не накапливать средства на счетах, как, скажем, сегодня делает «Сургутнефтегаз» (<https://www.interfax.ru/russia/759281>).

## Файрвол между государством и нефтегазовыми доходами

Как уже отмечалось, ключевой проблемой – и традицией – в отношениях нефтегазовой индустрии с государством является и сращивание отраслевых лидеров с государством, и изначальное целеполагание, основанное на восприятии нефтегазовой индустрии в основном как источника ренты. Чтобы разорвать этот порочный круг, важно добиться как минимум двух вещей:

1. Достаточной степени автоматизма в перераспределении нефтегазовой ренты, чтобы чиновники не имели доступа к её дележу, а все механизмы использования ренты определялись исключительно законом;
2. Принять законодательство о лоббизме по модели США, которое сделало бы все отношения между нефтегазовыми корпорациями и чиновниками прозрачными, а за нарушение принципа прозрачности вводило бы жесткие санкции.

Основными моделями, на которой следует ориентироваться при создании новой системы перераспределения ренты, являются норвежская и канадская. В Норвегии, как уже отмечалось выше, нефтегазовые сверхдоходы зачисляются в глобальный пенсионный фонд, который функционирует не как распределительный

механизм, как в России (выплаты пенсий осуществляются из текущих налогов на зарплаты – страховых взносов, уплачиваемых действующими работниками), а как капитализированный фонд-инвестор. Его капитал формируется за счёт нефтегазовых доходов, а затем инвестируется в активы по всему миру, доходы от которых и служат источником выплаты пенсий.

В России давно пора создать новый Пенсионный фонд – фонд-инвестор, который владел бы крупными активами и зарабатывал с них доход, который можно тратить на выплату пенсий. Идея сбалансировать нынешний Пенсионный фонд налогами на зарплату, которые в России и так одни из самых высоких в мире (по данным ежегодного доклада PwC Paying Taxes, Россия входит в топ-10 стран с самой высокой налоговой нагрузкой на фонд оплаты труда), полностью утопична. Даже после недавнего повышения пенсионного возраста страховые взносы на зарплаты россиян покрывают расходы на выплату распределительных пенсий только на 64% (источник – бюджет Пенсионного фонда России на 2021 год), в дальнейшем эта доля будет снижаться, вновь ставя острый вопрос о дефиците распределительной пенсионной системы.

Формирование нового Пенсионного фонда-инвестора должно осуществляться по следующим принципам:

- Фонд функционирует не как распределительный механизм, а получает в распоряжение капитал, который инвестирует в доходные активы;
- Капитал фонда формируется за счёт передачи в его собственность государственных активов и доходов от продажи имущества (в том числе фонд получит в собственность средства от продажи на рынке пакетов акций новых нефте- и газодобывающих компаний, выделяемых из нефтегазовых монополий);
- В капитал фонда автоматически зачисляются рентные налоги от добычи нефти и газа (сегодня они идут в бюджет и распределяются явочным порядком).

Такой механизм позволит:

- Отделить чиновников и лоббистов от перераспределения нефтегазовой ренты. Вся рента будет автоматически зачисляться в Пенсионный фонд, не будет соблазна направить

её на личное обогащение, укрепление политического влияния, скупку активов, ведение войн и т.д.

- Создать механизм конвертации доходов от нефтегазового сектора в развитие зелёной энергетики (аналогично механизму инвестирования, принятому в последние годы норвежским глобальным пенсионным фондом, который фактически вкладывает нефтегазовый капитал в активы, связанные с возобновляемой энергетикой).

Вторая модель, которую имеет смысл использовать – канадская. Как мы говорили выше, в Канаде две трети нефтегазовых доходов поступают в региональные бюджеты (The energy sector's revenues to Canadian governments 2000–2018, Canadian Energy Centre, <https://www.canadianenergycentre.ca/672-billion-the-energy-sectors-revenues-to-canadian-governments-2000-2018/>). В России, напомним, 100% природоресурсных налогов идёт в федеральный бюджет, формируя мощный рычаг перераспределения нефтегазовой ренты в руках федерального чиновничества.

Сегодня в России 30 нефтедобывающих и 25 газодобывающих регионов, в перспективе число регионов с активной нефтегазодобычей может увеличиться примерно до 50. Основные объёмы добычи сосредоточены в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком округах, но эти регионы несут и наибольший экологический ущерб от нефтегазовой отрасли, у них иной уровень потребности в инфраструктуре из-за удалённости и климата, чем у более населённых регионов России. Нефтегазодобыча будет всё активнее развиваться в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке – многие восточные регионы страны сегодня практически ничего не получают от того, что стали добывать нефть и газ. Это ненормально. Доля собственных доходов региональных бюджетов в консолидированном бюджете страны – всего 39% (2020 г., Федеральное казначейство).

Передача бюджетам регионов определённой доли природоресурсных налогов будет способствовать не только наполнению региональных и местных бюджетов, но и серьёзной децентрализации ренты – что не позволит использовать её как консолидированный ресурс для укрепления политического влияния и экономической власти. Децентрализация

ренты – важнейшее условие ликвидации фактора разлагающего влияния рентных доходов на политико-экономическую систему.

Чтобы понять, как это работало в случае со становлением путинской авторитарной системы, достаточно вспомнить, какую колоссальную роль сыграло принятие в августе 2004 года поправок в Бюджетный кодекс, максимально централизовавших поступления налогов в федеральный бюджет. Это было сделано немедленно после получения «Единой Россией» так называемого «конституционного большинства» в Госдуме по итогам выборов 2004 года. Президент Путин подписал соответствующие поправки о резкой централизации налоговых поступлений в федеральном бюджете (в том числе о закреплении за федеральным центром 100% нефтегазовых доходов) 20 августа 2004 года (Федеральный закон «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части регулирования межбюджетных отношений» от 20.08.2004 №120-ФЗ). Уже через 24 дня, 13 сентября 2004 года, было объявлено об отмене губернаторских выборов и переходе к назначению губернаторов президентом (между этими событиями произошёл трагический теракт в Беслане) – после того, как губернаторы регионов фактически лишились самостоятельной доходной базы и превратились в функционеров, глубоко зависимых от дотаций Минфина, было делом техники лишить их политической самостоятельности (скорее всего, оба эти действия были изначально взаимосвязаны, таков был план консолидации власти). Напомним, что именно избранные губернаторы были основной политической силой, противостоявшей президенту Ельцину в финальные годы его правления в 1998-1999 годах. Без устранения самостоятельности губернаторов с рисками противостояния с регионами в будущем, скорее всего, столкнулся и Путин.

Таким образом, с учётом демонополизации нефтегазовой промышленности, а также автоматизации и децентрализации механизмов распределения налоговой ренты от нефтегаза мы получим:

- Систему перераспределения прибылей в частном секторе, гораздо менее способствующую аккумуляции ренты у нескольких крупных игроков. Структура собственности будет способствовать быстрому реинвестированию дивидендов

множественными собственниками (прежде всего институциональными инвесторами) в развитие, а не накопление ренты с целью конвертации её в политическое влияние и усиление рыночной власти, как сегодня;

- Налоговую систему, которая будет запрограммировано изымать ренту в Пенсионный фонд (условно по норвежской модели) и частично – в бюджеты регионов (по канадской модели), что лишит федеральные власти возможностей произвольного перераспределения ренты в целях усиления политического и экономического влияния. Более автоматический и распределённый, децентрализованный характер рентных доходов бюджета исключит влияние нефтегазовой ренты как главного корродирующего фактора для политико-экономической системы России.

## Стимулирование выхода компаний на международный рынок

О стимулировании международной экспансии российских нефтегазовых компаний уже говорилось выше, но на этом стоит остановиться особо. Дело в том, что аргументы бизнеса про «естественный тренд на рост концентрации производства и капитала» не лишены смысла. Мир глобализуется, в глобальной конкуренции побеждают крупные компании – вроде как получается, что нам надо создавать своих крупных игроков, чтобы они были конкурентоспособными на международной арене, а значит, надо дать им поглотить более слабых участников рынка.

Ровно такая логика доминировала в государственной политике в российской нефтедобывающей отрасли в 2000-е: государство смотрело сквозь пальцы на рост рыночной концентрации и даже помогало монополизации сектора, результат у нас перед глазами. Каких-то реальных международных гигантов, которые работали бы по всему миру и являлись генераторами технологического прогресса и новаторских решений, мы не создали – только монополии, которые скрутили в бараний рог внутренний рынок, не пускают в страну конкурентов, слились с политической элитой и

эксплуатируют страну, став основой непригодной для будущего системы государственно-монополистического капитализма.

Если посмотреть на те же американские, британские или канадские компании, то контраст очевиден. Дома у них – конкуренция, никто и близко даже не может претендовать на монопольное положение. Зато на мировом уровне нефтегазовые корпорации из этих стран – среди лидеров по выручке и рыночной стоимости. У нас всё наоборот: дома мы задушили всю конкуренцию, но в международном разделении труда «Роснефть» или «Газпром» не присутствуют, и все их масштабы достигнуты только за счёт монополизации внутренней нефтегазодобычи.

Как решить эту проблему? Выше уже говорилось – запретить российским компаниям монополизацию внутреннего рынка, но активно стимулировать их выход на рынки международные. Будет прекрасно, если вместо захвата отдельно взятых Нефтеюганска («Роснефть») или Сургута («Сургутнефтегаз») наши компании будут активно работать в проектах по всему миру (сейчас такие случаи единичны и невелики по масштабу), осваивать новые технологические горизонты, перенимать передовой опыт в кооперации с крупнейшими международными игроками – так выравниваются корпоративные стандарты, появятся стимулы для технологического прогресса.

Государство может помочь экспансии наших компаний – есть широкий спектр инструментов, от международной энергетической дипломатии и помощи в участии в лицензионных раундах по всему миру до, скажем, возврата инвестиционной льготы по налогу на прибыль в 50% при инвестировании капитала в международные проекты (при условии репатриации прибыли, то есть если компании будут платить налоги с доходов от международных проектов в России).

Важно понимать: аппетит компаний к экспансии – это естественно, и если этот пар не выпустить в правильном направлении (международный рынок), то он обязательно прорвётся в виде попыток монополизировать внутренний рынок. А это неприемлемо. Компаниям надо предложить большую сделку: мы всячески поддерживаем вашу экспансию в мире, но не вздумайте монополизировать нефтегазовую отрасль дома, за это последуют жёсткие антимонопольные санкции. Для властей

новой России защита интересов внутренних потребителей должна быть высшей ценностью.

## Стимулирование перетока капитала в зеленую энергетику

Сегодня крупные международные нефтегазовые компании уже являются самым активным игроком по инвестированию в зелёную энергетику (Forbes, Jun 8, 2021, 1, Even Big Oil Is Getting Serious About Renewables, <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2021/06/08/even-big-oil-is-getting-serious-about-renewables-which-clean-energy-stocks-should-you-pick/>). Это важный вопрос, в котором мы тоже отстаём от остального мира.

Тут не всё радужно, присутствует и скрытое сопротивление «зеленой революции», и лоббизм традиционного ископаемого топлива, тем не менее лёд в этом плане тронулся – «большая нефть» уже осознала исторический тренд: зелёная энергетика будет играть всё возрастающую роль в мировом энергобалансе, и лучше использовать накопленные нефтегазовые капиталы, чтобы этот тренд оседлать, а не оказаться в хвосте со стремительно теряющим рынки углеводородным бизнесом.

Чтобы понять, насколько крупной индустрией сегодня стала возобновляемая энергетика, достаточно взглянуть на мировые энергобалансы: по данным ежегодного обзора BP Statistical Review of World Energy, в 2020 году доля возобновляемой энергии (без гидроэнергетики) в мировом балансе потребления первичных энергоресурсов впервые в истории достигла 5,7% (ещё 20 лет назад она составляла доли процента), опередив вклад атомной энергетики (4,3%).

Необходимо, чтобы российские нефтегазовые компании активнее шли по пути своих международных конкурентов и обеспечивали перелив капитала в проекты в области зелёной энергетики, в том числе оборудования и технологий для неё. Представляете, какая огромная ниша откроется в мире в связи с появлением новой масштабной возобновляемой индустрии? Все эти ветряки, солнечные батареи, оборудование для геотермальных, приливных электро-

станций, установки по производству биотоплива – всё это нужно будет производить во всё возрастающих количествах. Вы спрашивали, а что будет производить Россия, «когда закончится нефть»? Да вот же огромный новый открывающийся рынок с большим числом рабочих мест, куда мы просто обязаны выйти, учитывая наши инженерные компетенции!

Нефтегазовые компании должны получить от государства чёткий сигнал: реинвестирование капитала, полученного от добычи и продажи нефти и газа, в проекты в области зелёной энергетики будет всячески поощряться, в том числе освобождаться от налогов. А примитивные бизнес-модели, нацеленные на выкачивание нефтегазовой ренты, обречены в том числе из-за международной политики по борьбе с изменением климата. Налоговые льготы надо

давать не на новые месторождения, а на проекты в области возобновляемой энергетики и развития производства оборудования для неё. Пусть диверсифицируют бизнес. Сегодня этого не происходит вовсе: доля возобновляемой энергетики составляет 0,5% в балансе использования первичных энергоресурсов страны, тогда как в мире – 5%, в Евросоюзе 11%, в США 6,2%, в Китае 4,7% (источник: BP Statistical Review of World Energy). Мы отстали от всех – и даже те цифры, которые есть, дают всего несколько проектов типа геотермальной ТЭЦ в Камчатском крае, к которым крупный нефтегазовый бизнес не имеет никакого отношения.

Доходы от нефти и газа должны стать ключевым источником финансирования перехода России к зелёной энергетике, чтобы не отставать от мировых трендов.

## ПОСТОЙТЕ, А КАК ЖЕ «КОНЕЦ НЕФТИ» И ЭРА ЗЕЛЕННОЙ ЭНЕРГЕТИКИ?

Кстати о зелёной энергетике. Читатели могут задать резонный вопрос: а есть ли вообще смысл в рассуждениях автора с учётом того, что мир ускоренно движется от доминирования ископаемого топлива в сторону той самой зелёной энергетики, которая скоро завладеет миром? Стоит ли вообще всерьёз смотреть на нефтегазовую отрасль, если нефть и газ скоро станут никому не нужны?

Не нужно рисовать слишком розовую картину. Энергетика – исключительно инертная штука, и переход к зелёной энергетике займет десятилетия. Да, на повестке дня довольно быстрая электрификация автомобильного транспорта и переход на электромобили. Но этот процесс будет начинаться с развитых стран, и даже там двигатели внутреннего сгорания не исчезнут минимум до 2040 года, а скорее всего и позже.

Пока нет альтернативы продуктам переработки нефти в качестве топлива для морского и авиационного транспорта (авиация к 2040 году может потреблять до четверти от общего объёма спроса на энергоресурсы со стороны транспортного сектора). Достижение

пикового спроса на нефть из-за электромобильной революции немного откладывается – если раньше можно было услышать прогнозы, что это произойдёт чуть ли не в первой половине 2020-х годов, то сейчас среди консенсус экспертного сообщества – что, скорее всего, это будут всё же 2035-2040 годы (<https://www.reuters.com/business/energy/pandemic-brings-forward-predictions-peak-oil-demand-2021-04-21/>). Плюс падение спроса на нефть после достижения пика вряд ли будет обвальным по описанным выше причинам: скорее всего, траектория будет достаточно плавной. То есть электромобили будут постепенно вытеснять нефть, но значительный спрос на нефть сохранится еще в течение десятилетий.

Совсем другая ситуация с природным газом: многие рассматривают его как важное «переходное топливо» (bridge fuel) к зелёной энергетике из-за существенно более низкого уровня выбросов CO<sub>2</sub> и вредных веществ в атмосферу по сравнению с углём и нефтью. Природный газ еще называют renewables' best friend – лучший друг возобновляемой энергии. Хотя климатические активисты в последнее время предъявляют к газу всё больше претензий, ссылаясь на масштабные

утечки метана в атмосферу при его добыче и транспортировке, тем не менее мировой спрос на природный газ в последние годы неизменно рос, и нет тенденций к его снижению в будущем.

С другой стороны, рост доли зелёной энергетики в мировом энергобалансе означает одно: перспективу серьезного снижения или по крайней мере сдерживания цен на нефть и газ. Для нас это означает, что прежних сверхприбылей от нефтегазового сектора мы не увидим – особенно на фоне роста издержек добычи на новых месторождениях.

И это очень хорошо. Отсутствие сверхприбылей – признак того, что рентаориентированная модель нашего нефтегазового сектора будет стремительно терять актуальность и добыча нефти и газа станет просто обычным бизнесом, который будет приносить прибыль, но и только – без развращающей приставки «сверх». И значительная часть этой прибыли будет реинвестироваться в развитие новой экономики. Кстати говоря, не только усилиями компаний – как отмечалось выше, сформированный за счёт нефтегазовых денег новый Пенсионный фонд также сможет стать важным инвестором в новую экономику, уводя нас от нефтегазовой зависимости. Ровно так поступил пару лет норвежский глобальный пенсионный фонд, объявив об отказе от инвестиций в нефть и газ (Norway sovereign wealth fund to divest oil explorers, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-norway-swf-oil-idUSKBN1WG4R9>). Такая диверсификация позволит защитить Пенсионный

фонд от рисков будущего падения цен на углеводороды: за время, пока нефтегазовые деньги ещё будут, у фонда будет возможность вложить их в портфель активов, с нефтью и газом не связанных.

И в целом снижение цен на углеводороды в результате роста влияния зелёной энергетики надо рассматривать не как угрозу, как это делается в сверх-архаичной Доктрине энергетической безопасности Российской Федерации, утверждённой указом президента от 13 мая 2019 года №216, а как новое окно возможностей – например, снижение цен может создать дополнительные стимулы нефтегазовым компаниям для перестройки своих бизнес-процессов, повышения эффективности и развития новых технологий, как это сделали американские сланцевые производители в качестве реакции на резкое падение нефтяных котировок в 2014 году. Такое изменение модели поведения будет важным шагом в сторону от традиционной рентаориентированной ментальности к модели поведения, основанной на повышении прибыльности через инновации и улучшение операционной эффективности. Иными словами, неизбежное падение цен стоит обернуть в свою пользу.

Всё это будет возможным, если мы не будем продолжать пассивно взирать на быстрый рост роли зелёной энергетики в мире, а последуем примеру того же крупного международного нефтегазового бизнеса и активно включимся в процесс перелива капитала из традиционной энергетики в возобновляемую.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ. НЕВОЗМОЖНОЕ ВОЗМОЖНО

Всё описанное выше может звучать немного фантастически – вы что, какая демонополизация? Какая конкуренция? Лишить чиновников ренты, да вы что? Раздробить монополии? Да кто же вам позволит?!...

К сожалению, детерминизм и выученная беспомощность – ключевые препятствия для движения сегодняшней России вперед. Нам кажется, что начальство всегда победит и плетью обуха не перешибешь, а вековые российские традиции гиперцентрализации – если не от Бога, то по крайней мере часть нашего ДНК, и бороться с этим бесполезно.

Но примеры других стран показывают, что вы можете победить и добиться успеха, именно если побеждаете собственный детерминистский взгляд на вещи. То же эпохальное решение властей США раздробить монополию Standard Oil в 1911 году и задать вектор конкурентного развития американской нефтянки не просто вызвало колоссальное сопротивление лоббистов на момент его принятия – оно до сих пор подвергается резкой критике со стороны сторонников ложно понимаемой свободы рынка. Однако Америка выстояла и сегодня является лидером мировой нефтяной индустрии, России остается лишь мечтать о такой степени продвинутой своей нефтяной промышленности. Есть успешные примеры, как многие другие страны успешно победили ресурсное проклятие, и сегодня в них нефтегазовые доходы конвертируются в развитие, повышение производительности, идут в бюджеты пенсионных фондов и регионов, на финансирование программ развития зеленой энергетики – а вовсе не становятся добычей коррумпированных элит.

Всё это возможно и в России. Если мы отбросим детерминизм в сторону и проведем простой анализ лучших практик, то выяснится, что нет ничего сложного в том, чтобы создать в России высококонкурентную нефтегазовую

промышленность, где нефть и газ будут просто товарами, прибыль от которых будет не создавать олигархов, а идти на рынок, массовым инвесторам и пенсионерам, реинвестироваться в развитие и новые технологические прорывы. Где рентные доходы от нефти и газа будут обогащать Пенсионный фонд и регионы, а не группу олигархов, приближенных к президенту страны. Где конкуренция и международная кооперация сделают нас лидерами по развитию новых технологий – вместо страны-рантье, глубоко зависимой от импорта технологических решений. Где угроза падения мировых цен на нефть в результате электромобилизации и зелёной революции будет восприниматься не как апокалипсис, а просто как ещё один интересный вызов нефтегазовой индустрии, на который она легко найдёт ответ путём инноваций, повышения собственной эффективности и выхода на международные рынки. Где бюджет и пенсионная система смогут защититься от неизбежного падения цен на нефть и газ, заблаговременно реинвестируя сырьевые капиталы в новые технологии и зеленую энергетику.

Это уже происходит в других странах – и нет ни одной причины думать, что это невозможно и в нашей стране. Всё возможно, эти рецепты уже работают, автор просто постарался суммировать эти лучшие практики в единую концепцию. Главное – отбросить детерминизм и методично использовать лучший наработанный в мире опыт. Десятилетия обсуждения этих тем со многими профессионалами нефтегазовой отрасли показывают, что на такую модель функционирования российской нефтегазовой индустрии есть большой спрос и препятствуют ей только апатия общества, неверие в собственные силы и традиция сверхцентрализованного управления политико-экономической системы. Надо найти в себе силы преодолеть эти инерционные факторы.



## Об авторе

**Владимир Милов** – российский политик, экономист, публицист.

В 1997-2002 годах работал в федеральном правительстве, в том числе главой департамента Федеральной энергетической комиссии (1999-2001), советником министра энергетики (2002), заместителем министра энергетики России (2002). Автор концепций реформ в стратегических секторах экономики, в том числе проекта реструктуризации газовой промышленности (2000 и 2002). В 2002-2005 годах член комитета по реформе при совете директоров РАО «ЕЭС России».

Основатель Института энергетической политики. Автор десятков публикаций и экспертных докладов по проблемам экономической и энергетической политики. Колумнист газеты «Ведомости» и соавтор серии экспертных докладов совместно с Борисом Немцовым (2008-2011).

С 2017 года – советник Алексея Навального по экономическим вопросам, соавтор президентской предвыборной программы Навального. Ведущий еженедельных авторских программ на YouTube-канале «Навальный Live».



## О проекте «Реформум»

Проект «Реформум» основан в 2020 году. Формат проекта – онлайн-платформа для экспертных обсуждений, комментариев и публикации докладов, касающихся позитивных преобразований в российском обществе. «Реформум» также проводит семинары и дискуссионные сессии для экспертов.

Задача проекта – разработка дорожной карты реформ для России. «Реформум» стремится создать позитивную повестку для российского общества, которая могла бы заинтересовать максимальное количество граждан.

Проект открыт для сотрудничества с российскими учеными и практикующими общественными и политическими деятелями, проживающими как в России, так и за её пределами. Экспертами проекта будут предлагаться и обсуждаться реформы, возможные как в текущей политической системе, так и в ходе возможных политических преобразований в стране. Проект существует на гранты некоммерческих организаций и не имеет аффилиации с политическими фигурами, партиями или представителями бизнеса.