

BP В РОССИИ: КОНФЛИКТ В СП ТНК–BP И ПУТИ ЕГО РАЗРЕШЕНИЯ*

Геворк ПАПИРЯН

Университет Западного Онтарио,
Школа бизнеса Ричарда Айви

Оіковочіа • Політка

ОΙΚΟΝΟΜΙΑ • ΡΟΛΙΤΙΚΑ

1. Ведущие игроки мирового энергетического рынка

Для мировой нефтедобывающей отрасли 1998 год выдался тяжелым, что объяснялось продолжавшимся падением цен на нефть. Именно в этот период произошло слияние *BP* с американской компанией *Amoco Corporation* (август 1998 года), а после того, как в апреле 1999 года *BP* поглотила еще одну американскую компанию — *ARCO (Atlantic Richfield Company)*, — она превратилась в одну из крупнейших в мире нефтедобывающих корпораций. Наряду с этим именно на это время приходится начало периода консолидации в мировой нефтедобывающей отрасли.

К 2008 году *BP* по-прежнему входила в число десяти крупнейших компаний мира, а ее рыночная стоимость достигла 232 млрд долл. Корпорация осуществляла свою деятельность на рынках свыше 100 стран мира, расположенных на шести континентах, а численность ее персонала составляла 97 600 человек (в России штат *BP* насчитывал 2300 сотрудников). Доказанные запасы *BP* составляли 17,8 млрд барр. нефтяного эквивалента (н.э.), суточная добыча — 2,4 млн барр. нефти и природного газового конденсата и 8,1 млрд куб. футов природного газа (1,4 млн барр. н.э.). Годовой доход компании в 2007 году составил 284 млрд долларов. Мировая розничная торговая сеть *BP* насчитывает 25 000 заправочных станций,

* Автором использованы исключительно открытые источники. Поэтому его интерпретации и оценки могут не совпадать с официальными мнениями и оценками *British Petroleum*, *ТНК-ВР*, «Альфа-групп», *Access Industries*, «Ренова» либо их сотрудников.

2100 из которых расположены в Российской Федерации и на Украине. Эта сеть ежедневно обслуживает 13 млн клиентов¹.

В рассматриваемый период — в частности как результат слияний и поглощений — были также созданы другие транснациональные энергетические корпорации, в том числе: *Exxon Mobil*, *Chevron*, *TOTAL* и *ConocoPhillips*. Эти ключевые частные игроки мирового энергетического рынка по итогам 2006 года входили в десятку крупнейших мировых нефтяных компаний (табл. 1)².

Крупнейшая американская многоотраслевая нефтяная компания *Exxon Mobil* одновременно является одной из ведущих корпораций мирового нефтяного рынка. Корпорация (со штаб-квартирой в США) была образована в результате слияния нефтяного концерна *Exxon* и компании *Mobil* в 1999 году. Доказанные запасы *Exxon Mobil* — 13,2 млрд барр. н.э., а суточная мощность 38 принадлежащих ей нефтеперерабатывающих предприятий составляет 6,3 млн барр. нефти. Корпорация имеет широко разветвленную по всему миру сеть из 34 000 автозаправочных станций (АЗС), работающих под брендами *Exxon*, *Mobil* и *Esso*. По итогам 2007 года выручка корпорации составила около 390 млрд долл., а чистая прибыль — 40,6 млрд долл.³

Royal Dutch Shell — крупнейший в Европе и один из ведущих в мире англо-голландский нефтяной энергетический концерн. Основан в результате слияния в 1907 году головных компаний *Royal Dutch Petroleum Co* (Голландия) и *Shell Transport and Trading* (Великобритания). Доход от деятельности концерна распределялся между компаниями-учредителями в следующей пропорции: *Royal Dutch* — 60% и *Shell Transport* — 40%. В 2005 году произошла крупная структурная реорганизация компании: действовавшее на протяжении почти ста лет соглашение о партнерстве утратило силу и была учреждена единая компания *Royal Dutch Shell (Shell)*. Доказанные запасы *Shell* составляют 11,9 млрд барр. н.э.; она владеет сетью из 46 000 АЗС, расположенных во многих странах мира. По итогам 2007 года объем продаж компании составил 356 млрд долл., а чистая прибыль — 31,3 млрд долл.⁴

Корпорация *Chevron* (ранее *Chevron Texaco*) — второй крупнейший американский нефтяной концерн. Образован в результате поглощения компанией *Chevron* компании *Texaco* в 2001 году. Корпорация владеет сетью более чем 25 100 заправочных станций, работающих под брендами *Chevron*, *Texaco* и *Caltex*. Суточная добыча — 2,6 млн барр. н.э.; доказанные запасы — 10,8 млрд барр. н.э. По итогам 2007 года объем продаж и чистый доход корпорации оценивались соответственно в 221 и 19 млрд долл.⁵

TOTAL — одна из крупнейших мировых энергетических корпораций со штаб-квартирой в Париже. Учреждена в 1924 году и действовала как *Compagnie Francaise des Petroles (CFP)*. В 1991 году эта французская компания была переименована в *TOTAL*, а в 1999 году она поглотила бельгийскую компанию *PetroFina*. Вновь созданная компания *TOTAL FINA* — после приобретения ею французской фирмы *Elf Aquitaine* — превратилась в 2000 году в корпорацию *TotalFinaElf*. В 2003 году корпорация сменила имя на *TOTAL S.A.*

¹ Корпоративный сайт *BP*: www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9021229&contentId=7039276.

² PIW Ranks The World's Top Oil Companies / Energy Intelligence Group. 2006. www.energyintel.com/documentdetail.asp?document_id=137158.

³ Корпоративный сайт *Exxon Mobil*: www.exxonmobil.com/corporate/files/news_pub_fo_2007.pdf; корпоративный сайт *Hoovers*: www.hoovers.com.

⁴ Корпоративный сайт *Royal Dutch Shell*: www.shell.com/home/content/aboutshell/who_we_are/our_history/dir_our_history_14112006.html; www.hoovers.com.

⁵ www.hoovers.com.

Т а б л и ц а 1

**Рейтинг 40 ведущих мировых корпораций
Petroleum Intelligence Weekly (PIW)**

2006	2005	Индекс PIW	Компания	Страна	Доля госсобственности, в%
1	1	30	Saudi Aramco	Саудовская Аравия	100
2	3	33	НИОС	Иран	100
3	2	37	ExxonMobil	США	
4	5	52	BP	Великобритания	
5	4	55	PDV	Венесуэла	100
6	6	60	Royal Dutch Shell	Великобритания/ Нидерланды	
7	7	61	CNPC	Китай	100
8	11	78	ConocoPhillips	США	
9	8	84	Chevron	США	
10	8	85	TOTAL	Франция	
11	10	87	Pemex	Мексика	100
12	15	96	Газпром	Россия	50,0023
12	12	96	Sonatrach	Алжир	100
14	13	103	KPC	Кувейт	100
15	14	106	Petrobras	Бразилия	32,2
16	17	123	Adnoc	ОАЭ	100
17	16	126	ЛУКОЙЛ	Россия	
18	19	127	Petronas	Малайзия	100
19	18	144	ENI	Италия	30
19	20	144	NNPC	Нигерия	100
21	24	157	QP	Катар	100
22	23	158	INOC	Ирак	100
23	22	161	Libya NOC	Ливия	100
24	26	168	Роснефть	Россия	75,16
25	21	169	Repsol YPF	Испания	
26	24	173	EGPC	Египет	100
27	26	186	Сургутнефтегаз	Россия	
28	29	193	Statoil	Норвегия	70,9
29	28	194	Sinopec	Китай	71,23
30	33	216	Pertamina	Индонезия	100
31	30	219	ONGC	Индия	74,14
32	35	237	PDO	Оман	60
33	32	243	ЮКОС	Россия	
34	31	255	Marathon	США	
35	34	268	SPC	Сирия	100
36	36	275	Socar	Азербайджан	100
37	44	285	Anadarko	США	
38	39	285	EnCana	Канада	
39	40	289	Ecopetrol	Колумбия	100
40	38	290	ТНК-BP	Россия	

Источник: Energy Intelligence, 2007.

В 2007 году выручка *TOTAL S.A.* достигла 234 млрд долл., а чистая прибыль — 20 млрд долл. *TOTAL* владеет акциями 25 нефтеперерабатывающих предприятий (причем в 12 из них ей принадлежит контрольный пакет), а также более чем 16 000 заправочных станций, работающих под брендами *Total*, *Elf* и *Fina* и расположенных главным образом в Европе и Африке. Доказанные запасы корпорации — 10,5 млрд барр. н.э.⁶

Корпорация *ConocoPhillips*, образованная в результате слияния в 2002 году *Conoco* и *Phillips Petroleum*, является третьим крупнейшим энергетическим концерном Соединенных Штатов с точки зрения рыночной капитализации, а также нефтегазовых запасов. Компания ведет геологоразведочные работы на нефть и газ в более чем тридцати странах мира, а ее доказанные запасы оцениваются в 11,2 млрд барр. н.э., без учета производства синтетической сырой нефти (канадские битумные пески). Она владеет перерабатывающими предприятиями, суточная добыча которых превышает 2,7 млн барр., а также масштабной розничной сетью (8750 заправочных станций в США под брендами *Conoco* (76) и *Phillips* (66)). В 2007 году выручка компании составила 195 млрд долл., а чистый доход — 12 млрд долл.⁷

С 1999 года цены на нефть начали расти. Основными экономическими причинами существенного роста нефтяных цен в первые годы нового столетия стал ежегодный рост всей мировой экономики (примерно на 4%) и растущий спрос на углеводороды со стороны стран с быстро развивающейся экономикой (таких как Китай и Индия). Учитывая складывающуюся ситуацию, ведущие нефтяные компании стремились наращивать объем добычи посредством более активной разведки и разработки новых нефтяных месторождений в таких перспективных регионах мира, как Южная Африка, Ближний Восток и Россия. Значительная часть осуществлявшихся *ВР* инвестиций приходилась именно на эти регионы.

2. Нефтяная промышленность России

Приватизация

Реформы в российской нефтяной промышленности были начаты в 1992 году, после распада Советского Союза. С самого начала перед российскими реформаторами встала главная задача: ликвидировать унаследованный Россией от Советского Союза монополизм, присущий чрезмерно централизованной советской нефтедобывающей отрасли. Данная задача решалась путем создания на базе российского министерства нефтяной промышленности в 1992—1995 годах ряда самостоятельных компаний (*ЛУКОЙЛ*, *Сургутнефтегаз*, *ЮКОС*, *Сиданко*, *Славнефть*, *ВНК*, *ОНАКО*, *ТНК*, *Сибнефть*, *Татнефть*, *Башнефть* и *КомитЭК*).

Одновременно с демонополизацией нефтяной отрасли российское правительство проводило процесс ее приватизации. На первом этапе, получившем название «ваучерной приватизации», проводилось акционирование предприятий с передачей их в собственность руководителям и коллективам работников.

В 1995 году в российской нефтяной отрасли начался второй этап приватизации, для которого было характерным активное участие российских банков. Российские кредитные учреждения, сделавшие свой капитал в период

⁶ Корпоративный сайт *TOTAL*: www.total.com/en/group/presentation/history; www.hoovers.com.

⁷ Корпоративный сайт *ConocoPhillips*: www.conocophillips.com/about/who_we_are/index.htm; www.hoovers.com.

высокой инфляции на национальных валютном и краткосрочном кредитном рынках, предложили свою помощь российскому правительству в решении задачи сокращения дефицита государственного бюджета. В результате правительство согласилось занять деньги у банков под залог доли государства в капитале крупных компаний. Поскольку вернуть полученный кредит правительство не смогло, оно было вынуждено распродавать принадлежащие ему пакеты акций на аукционах в 1996 году. Кроме того, определенную роль здесь играли политические мотивы: многие в России считали, что российские банкиры, помогавшие Борису Ельцину в 1996 году стать Президентом Российской Федерации, по-видимому, были за это вознаграждены.

В итоге принадлежавшие ранее государству акции нефтяных компаний перешли в собственность банков. В частности, банк *Менатеп* приобрел 45% акций *ЮКОСа*, а банк *ОНЭКСИМ* купил 51% акций *Сиданко*. Между тем капитал компаний доставался банкам по сильно заниженной цене. Так, например, государство продало свой пакет в капитале *ЮКОСа* всего лишь за 160,1 млн долл.

Позднее правительство стало продавать свою долю в капитале компаний значительно дороже. Так, например, *ТНК* была продана «*Альфа-групп*» за 1,2 млрд долл. на двух аукционах в 1998 и 1999 годах. При этом запасы углеводородов *ТНК* в тот период были существенно меньшими, нежели запасы других проданных ранее компаний.

В результате масштабной приватизации 1990-х годов доля государства в капитале нефтяных компаний резко сократилась. Единственное исключение составила компания *Роснефть*, целиком оставшаяся в госсобственности. В капитале других компаний (*Славнефть*, *Башнефть* и *Татнефть*) государство сохранило свое участие лишь частично. К примеру, правительство Татарстана сохранило в своей собственности только треть активов *Татнефти*. Вновь создаваемые частные компании либо оставались под контролем своей собственной администрации (*ЛУКОЙЛ*, *Сургутнефтегаз*), либо входили в состав более крупных финансово-промышленных групп (*ЮКОС*, *Сиданко*, *ТНК*, *Сибнефть*).

Вскоре нефтяные компании, вошедшие в состав финансово-промышленных групп, подверглись реструктуризации (освобождение от убыточных активов, сокращение персонала и повышение эффективности деятельности). Финансово-промышленные группы, проводившие реструктуризацию, стремились увеличить свои финансовые ресурсы для инвестирования в наиболее динамично развивающиеся отрасли российской экономики: телекоммуникационную, сделки с недвижимостью, банковский бизнес.

В период экономической реформы объем добываемой нефти в России был существенно ниже, чем в советский период. Так, в 1998 году он составил 303 млн т по сравнению с 569 млн т в 1988 году⁸. Сокращение нефтедобычи объясняется выработкой нефтяных скважин, утечками из нефтепроводов, отсутствием новых буровых работ, а также рядом других причин. Кроме того, в отрасли шла серьезная структурная перестройка: на место государственного отраслевого министерства пришли вертикально-интегрированные нефтяные компании. В общем и целом сокращение нефтедобычи в 1994—1999 годах стало результатом снижения добычи этими компаниями.

В 2001 году в российской нефтяной промышленности существовало одиннадцать вертикально-интегрированных компаний, на которые приходилось

⁸ Выгон Г., Ратновский Л. Проблемы нефтедобывающей промышленности и возможные пути их решения / Специализированный доклад Института финансовых исследований. 2000. 3 мая. <http://www.ifs.ru>.

82,2% общего объема добываемой в стране нефти. Этим компаниям принадлежало 78,8% нефтеперерабатывающих мощностей отрасли. После 2001 года эффективность российских вертикально-интегрированных компаний начала расти по сравнению с периодом 1990-х годов: они продемонстрировали рост нефтедобычи на 20—30%, тогда как этот показатель по России в целом составил лишь 9% (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Добыча нефти крупнейшими российскими компаниями в 2002 году (млн т)

	2002	2001	2002/2001 (%)
ЛУКОЙЛ	80,1	78,5	2,1
ЮКОС	69,6	58,4	19,2
Сургутнефтегаз	49,2	42,8	14,8
ТНК	36,8	34,1	8,0
Сибнефть	26,3	20,0	31,5
Итого	262,0	234,0	12,1
Всего по России	380,0	348,0	9,2

Источник: Специализированный доклад института финансовых исследований, 2003.

Среди вновь созданных компаний более эффективными оказались частные нефтяные компании. Они (в отличие от государственных) более активно использовали стратегии маркетинга; к тому же их руководство уделяло больше внимания решению вопросов реструктуризации и социальной ответственности бизнеса.

В конечном счете благодаря реформам российский нефтяной сектор постепенно восстанавливал прошлые объемы добычи и — что еще более важно — смог добиться существенного прогресса в области технологии, менеджмента и эффективности работы. В 2000—2004 годах объем нефтедобычи в России рос темпами, которые выражались двузначными цифрами. В итоге страна стала новым ключевым игроком глобального энергетического рынка: в 2001—2005 годах 40% роста мировой добычи нефти приходилось на долю России⁹.

Прямые иностранные инвестиции

В 1994—1999 годах показатели нефтедобычи сравнительно небольших российских и иностранных СП и вертикально-интегрированных компаний характеризовались противоположной динамикой. Доля нефти, добываемой совместными предприятиями, увеличилась с 3,95% в 1994 году до 6,89% в 1999 году. Однако процесс укрупнения, идущий в российской нефтяной промышленности, а также нестабильность национальной налоговой политики оказались непреодолимым препятствием на пути дальнейшего развития международных СП (первые из них появились в 1989 году). В результате многие из них прекратили свое существование либо вошли в состав вертикально-интегрированных нефтяных компаний на правах дочерних структур.

Во второй половине 1990-х годов для решения задач привлечения иностранных инвестиций и модернизации российской нефтяной промышленности стала применяться — помимо создания СП — широко признанная мировая практика соглашений о разделе продукции (СРП). Согласно некоторым оценкам только для того, чтобы обеспечить сохранение нефтедобычи на существующем уровне, нефтяному сектору России необходимы ежегодные

⁹ Брошюра ТНК-ВР. 2007.

инвестиции в размере 40–50 млрд долл. Механизм СРП позволяет нейтрализовать нестабильность существующего национального налогового режима, поскольку он является соглашением между иностранными инвесторами и страной-реципиентом и имеет законодательный статус. Законодательные акты, касающиеся СРП, обычно одобряются российским парламентом, так как при этом государство остается собственником природных ресурсов, а компании — разработчики месторождений получают определенную долю ожидаемых доходов. Функция контроля за реализацией соглашений о разделе продукции на российской территории возложена на Министерство экономического развития¹⁰.

Во второй половине 1990-х годов российское правительство попыталось добиться законодательного утверждения практики СРП, однако представленный законопроект был отклонен Государственной думой, в которой преобладали коммунисты. Позднее практику СРП начали торпедировать набравшие силу российские компании, которые не были заинтересованы в появлении на российском рынке серьезных конкурентов в лице иностранных компаний. И, тем не менее, к 2008 году три основанных на СРП проекта — «Сахалин-1», «Сахалин-2» и «Харьяга» — находились в стадии реализации в перспективных российских регионах.

Соглашение о разделе продукции по месторождению Харьяга было подписано в 1995 году. Оператором проекта выступил консорциум в составе французской энергетической корпорации *TOTAL* (главный оператор; 50% общего капитала), норвежской компании *Norsk Hydro* (40%) и российской *Ненецкой нефтяной компании* (10%). Ежегодный объем нефтедобычи консорциума составляет около 900 тыс т (6,6 млн барр.) нефти. Запасы месторождения Харьяга оцениваются в 160,4 млн т (1,2 млрд барр.) нефти¹¹.

Проект «Сахалин-1» (режим СРП вступил в силу в 1996 году) связан с добычей нефти и газа на северо-восточном шельфе острова Сахалин. Общие балансовые промышленные запасы оцениваются в 307 млн т (2,3 млн барр.) нефти и 485 млрд куб. м (17,1 трлн куб. футов). Оператором проекта «Сахалин-1» является *Exxon Neftegas Limited* — дочка корпорации *Exxon Mobil* (30-процентная доля). Другие участники консорциума разработчиков проекта «Сахалин-1» — российская *Роснефть* (20%), японская компания *SODECO* (30%) и индийская *ONGC* (20%). В 2007 году консорциум добыл 11,2 млн т нефти, причем I квартал того же года характеризовался пиком суточной нефтедобычи — 34 тыс. т (250 тыс. барр.)¹².

«Сахалин-2» — первый в России проект на основе соглашения о разделе продукции (подписано в 1994 году). Одновременно он — крупнейший в России по объему привлеченных прямых иностранных инвестиций (почти 10 млрд долл.). Его запасы оцениваются в 163 млн т (1,2 млрд барр.) нефти и 500 млрд куб. м (18 трлн куб. футов) природного газа. Оператор проекта — *Sakhalin Energy Investment Company Ltd. (SEIC)*. С самого начала акционерами компании выступали три корпорации: *Shell*, *Mitsui* (Япония)

¹⁰ Помимо Минэкономразвития, нефтяной промышленностью руководит также ряд других государственных органов, в том числе: Министерство природных ресурсов (выдача лицензий на разработку и управление месторождениями нефти и газа); Федеральная служба по тарифам (регулирование цен и тарифов естественных монополий); Федеральная антимонопольная служба (контроль за деятельностью монополий).

¹¹ Russia Approves 2007 Kharyaga Cost Rise for Total to \$164mln // RIA Novosti. 2007. July 12. en.rian.ru/russia/20070712/68863373.html.

¹² Веб-сайт проекта «Сахалин-1»: www.sakhalin1.com/en; корпоративный сайт *Exxon Mobil*: www.exxonmobil.co.uk/Corporate/news_publications_sakhalin.aspx.

и *Mitsubishi* (Япония), доля которых в капитале составляла соответственно 55, 25 и 20%. 18 апреля 2007 года акционерами *SEIC* был подписан договор купли-продажи с *Газпромом*¹³ с целью инициировать передачу акций. Новая структура собственности *SEIC* выглядит следующим образом: *Газпром* — 50% плюс одна акция, *Shell* — 27,5%, *Mitsui* — 12,5% и *Mitsubishi* — 10%¹⁴.

Проблемы

1. Объем балансовых запасов российской нефти характеризуется растущей динамикой. По разведанным ее запасам страна входит в восьмерку ведущих стран мира (табл. 3). Однако прирост запасов обеспечивался главным образом за счет более интенсивной эксплуатации старых нефтяных месторождений. Вклад в этот прирост новых месторождений, открытых в 2008 году в старых и новых перспективных нефтеносных регионах России, был весьма незначительным.

Т а б л и ц а 3

Доказанные запасы нефти* ведущих нефтедобывающих стран (млрд барр.)

	Балансовые запасы нефти	Доля страны в мировых запасах
Саудовская Аравия	266,8	20,0
Канада	178,6**	13,4
Иран	138,4	10,4
Ирак	115,0	8,6
Кувейт	104,0	7,8
ОАЭ	97,8	7,3
Венесуэла	87,0	6,5
Россия	60,0	4,5
Ливия	41,5	3,1
Нигерия	36,2	2,7

* Включая сырую нефть и конденсат.

** Оценка по Канаде включает 5,392 млрд барр. сырой нефти и конденсата, а также 173,2 млн барр. битуминозных песков.

Источник: Oil & Gas Journal. 2007. Vol. 105. No 48.

2. Растет доля трудноизвлекаемой нефти в ее общих запасах. К тому же продолжает повышаться степень изношенности производственных фондов отрасли. Для успешного решения этих проблем страна остро нуждается в современных технологиях. В середине 1990-х годов Россия получила от Всемирного банка кредит на приобретение нового оборудования для ремонта и обновления производственных фондов отрасли. Данный кредит сыграл свою позитивную роль, хотя смог лишь частично решить существующие проблемы.

3. Налоговая политика государства в нефтяной отрасли экономически малоэффективна и отличается рядом недостатков. В частности, главными налогоплательщиками отрасли оказываются нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие фирмы, которые сами крайне остро нуждаются в инвестициях в новые технологии и инновации. В то же время налоговая нагрузка на розничных и, особенно, на оптовых торговцев нефтепродуктами (многие из которых зарегистрированы в офшорных зонах) крайне незначитель-

¹³ *Газпром* — крупнейшая газовая компания в мире. Российскому государству принадлежит 50,002% контрольного пакета акций компании.

¹⁴ Корпоративный сайт *Sakhalin Energy*: www.sakhalinenergy.ru/en/ataglance.asp?p-aag_main&s=14.

на. Кроме того, развитию конкуренции в отрасли препятствует отсутствие единого налогового режима для основной группы компаний и для группы остальных фирм, подписавших СРП с государством.

4. В российской нефтяной отрасли существует олигополия дюжины вертикально-интегрированных нефтяных компаний, которые решающим образом влияют на развитие российских нефтеносных регионов. Реформа структуры нефтяной отрасли 1990-х годов, в ходе которой на базе государственного министерства нефтяной промышленности были образованы крупные вертикально-интегрированные компании (концерны), имела главной целью превращение российских нефтегазовых компаний в полноценных игроков мирового энергетического рынка. Однако одновременно с этим вновь созданные компании-гиганты препятствуют развитию конкуренции на внутрироссийском нефтяном рынке.

5. Незрелость институциональной структуры приводит к тому, что многие текущие проблемы российской нефтяной отрасли решаются на основе личных договоренностей между руководством компаний и чиновниками местного и федерального уровней власти. В настоящее время российское руководство занимается решением двуединой задачи: развитием институтов и ослаблением влияния олигархов на процесс принятия решений.

6. В российском нефтяном бизнесе, как и в российском бизнесе в целом, представители высшего руководства компаний одновременно являются их основными акционерами. В этих условиях крайне сложно определить фактическую стоимость и денежные потоки компаний. Такое отсутствие прозрачности информации делает фирмы непривлекательными для инвесторов и создает благоприятную почву для уклонения от уплаты налогов.

7. Серьезная проблема для работающих в России нефтяных компаний — налогообложение экспорта. Экспортная пошлина на нефть пересматривается каждые два месяца в сторону повышения. Она рассчитывается по специальной формуле на основе средней цены нефти на мировом рынке за два предшествующие месяца. Российское правительство планирует изменение действующей налоговой политики с целью создания более выгодных условий для нефтяных компаний.

8. Важной задачей экономической реформы для российских компаний было получение современных западных технологий и передового управленческого опыта. Вместе с тем, существующие в России ограничения на приток в страну зарубежных менеджеров и специалистов имеют целью побудить иностранные и местные компании к приему на работу российских управленцев и специалистов. По мнению российских властей, существующий российский рынок труда испытывает потребность в российских квалифицированных специалистах и управленцах, получивших образование и подготовку в зарубежных или в ведущих российских вузах либо обладающих достаточным уровнем знаний для того, чтобы за короткое время освоить зарубежные стандарты.

3. Ведущие иностранные компании на российском рынке

Shell

Концерн *Shell* — одна из старейших компаний, работающих в России. Помимо СРП по проекту «Сахалин-2», *Shell* — активный участник ряда других альянсов с российскими компаниями.

В 1996 году дочка *Shell* — *Shell Salym Development BV* и российская *ОАО НК Эвихон* создали на паритетных началах совместную компанию *Salym*

Petroleum Development NV (SPD) для разработки Салымской группы нефтяных месторождений, расположенных в Западной Сибири. Деятельность вновь созданного СП (приобретшего лицензии на разработку всех месторождений данного региона) будет базироваться на принятых в *Shell* эксплуатационных нормах и стандартах деловой практики.

В 2007 году общий объем нефтедобычи СП *SPD* на Салымской группе нефтяных месторождений достиг 4,26 млн т (что более чем вдвое превысило аналогичный показатель за 2006 год). Суммарная суточная добыча превысила 120 тыс. барр. (16,5 тыс. т)¹⁵.

Chevron

Учредителями Каспийского трубопроводного консорциума (СРС), созданного в 1992 году, выступили правительства Российской Федерации и Республики Казахстан, а также Султаната Оман. Основной частный акционер проекта — корпорация *Chevron* (15%). Проект СРС стоимостью 2,6 млрд долл. предусматривал строительство 1505-километрового (935-мильного) трубопровода, соединяющего Тенгизское месторождение нефти в западном Казахстане с портовой нефтебазой Новороссийск-2 на российском черноморском побережье. Участниками консорциума также являются корпорации *BP*, *Exxon Mobil* и *Shell*, доля которых в общем капитале составила соответственно 12,5; 7,5 и 7,5%.

Приблизительно 85% (2,2 млрд долл.) суммарных затрат пойдет на финансирование работ на российской территории. *Chevron* профинансировала 30% (около 800 млн долл.) первоначальных капитальных затрат.

Корпорация *Chevron* пришла в Россию в конце 1990-х годов и с тех пор успешно наращивает свое присутствие на российском рынке. В ноябре 2004 года *Chevron* создала находящуюся в ее полной собственности дочернюю компанию, занимающуюся всем комплексом вопросов сбыта в России продукции под брендами *Texaco* и *Chevron*.

TOTAL

Корпорация участвует в нескольких проектах на российском нефтяном рынке, главный из которых — соглашение о разделе продукции в отношении месторождения Харьяга, где *TOTAL* является главным оператором с 50% капитала.

После 2000 года *TOTAL* существенно увеличила свое участие в российском нефтяном бизнесе. В октябре 2003 года *TOTAL* и *Роснефть* создали на паритетных началах СП для проведения разведки и подготовки к эксплуатации месторождения «Туапсинский прогиб» на шельфе Черного моря. В августе 2003 года *Роснефтью* была получена лицензия на разработку участка прибрежного шельфа площадью 12 тыс. кв. км. Активное участие *TOTAL* в этом крупном проекте лежит в русле глобальной стратегии французского энергогиганта по расширению сети офшорных холдинговых компаний по всему миру.

В феврале 2008 года *TOTAL*, *Газпром* и *StatoilHydro* заключили договор о стратегическом партнерстве в разработке Штокмановского месторождения¹⁶. В капитале зарегистрированной компании *Swiss joint Shtockman AG* доля *Газпрома* составила 51%, *TOTAL* — 25% и *StatoilHydro* — 24%. По мнению участников

¹⁵ Корпоративный сайт *Salym Petroleum Development*: www.spdnv.ru/index.php?s=116.

¹⁶ Штокмановское месторождение природного газа, расположенное в российской зоне Баренцева моря, является одним из крупнейших в мире.

проекта, его успешная реализация способна обеспечить надежное снабжение газом европейских потребителей в долгосрочной перспективе¹⁷.

ConocoPhillips

Корпорация работает на российском рынке с января 1992 года, когда была создана российская *Polar Lights Company (PLC)* для разработки Ардалинского месторождения (Тимано-Печорский бассейн на Северо-Западе России за Северным полярным кругом). Кроме того, в 2005 году *ConocoPhillips* вместе с российской компанией *ЛУКОЙЛ* завершила создание СП *Нарьянмарнефтегаз*. Названные компании владеют этим СП на паритетных (50:50) началах; объем суточного производства и продажи нефти в 2008 году — около 200 тыс. барр.¹⁸.

В 2004 году *ConocoPhillips* выкупила (за 1,988 млрд долл.) пакет акций российского государства (7,59%) в капитале компании *ЛУКОЙЛ*. Одновременно в рамках формирования крупнейшего стратегического альянса *ConocoPhillips* и *ЛУКОЙЛ* заключили на паритетных началах (50:50) договор о создании СП по разработке нефтегазовых энергоресурсов Тимано-Печорского бассейна. В результате балансовые запасы нефти *ConocoPhillips* возросли на 655 млн барр. (что по итогам 2005 года составило 42% общего прироста балансовых запасов корпорации). В 2008 году доля американского энергиганта в капитале *ЛУКОЙЛа* составляла 20%¹⁹.

В свою очередь, *ЛУКОЙЛ* в 2004 году приобрел за 265,8 млн долл. сеть из 795 заправочных станций *ConocoPhillips* (работающих под брендом *Mobil*) на восточном побережье США. Позднее в 2007 году *ЛУКОЙЛ*, продав часть (162) своих АЗС в США, приобрел 376 заправок в Европе²⁰.

Помимо ведущих западных корпораций активными игроками на российском энергетическом рынке являются китайские и индийские компании. Так, например, китайская *Sinorep* (совместно с российской *Роснефтью*) участвует в проекте «Сахалин-3», а индийская *ONGC* — в проекте «Сахалин-2». В 2008 году индийская *ONGC* занималась приобретением активно работающей на территории РФ независимой английской компании *Imperial Energy*, главная специализация которой — поиск и добыча нефти на российской территории²¹.

4. BP в России

В ноябре 1997 года российское правительство открыло доступ иностранным инвестициям в национальную нефтяную и газовую промышленность. Указ Президента России Бориса Ельцина разрешал иностранным инвесторам приобретать 100% капитала российских нефтяных компаний. Иностранные

¹⁷ Gazprom, Total, and StatoilHydro create Shtokman Development Company for phase one on the Shtokman gas field. www.total.com/en/finance/fi_press_releases/fpr-2008/080221-gazprom-statoilhydro-shtokman_14663.htm.

¹⁸ Корпоративный сайт Conocophillips: Gazprom, Total, and StatoilHydro create Shtokman Development Company for phase one on the Shtokman gas field. www.total.com/en/finance/fi_press_releases/fpr-2008/080221-gazprom-statoilhydro-shtokman_14663.htm; корпоративный сайт *ЛУКОЙЛа*: www.lukoil.com/press.asp?div_id=1&id=2265&year=2004.

¹⁹ Ibid.

²⁰ *ЛУКОЙЛ* начал агрессивный захват зарубежных рынков с 2000 года. В частности, на американский рынок компания пришла в 2000 году, приобретя сеть из 1300 заправочных станций *Getty Petroleum Marketing* в 13 северо-восточных штатах США.

²¹ *ONGC Videsh* reaches an agreement with *Imperial Energy Plc*, UK, for purchase of shares. www.ongcindia.com/defl.asp?fold=headline&file=headline138.txt. 2008. August 26.

компании отреагировали на это решение молниеносно. Среди них была *BP*, которая объявила о покупке у крупного российского *ОНЭКСИМБАНКА* 10% акций российской компании *Сиданко*. Это ценное приобретение обеспечило участие *BP* в освоении громадного нефтяного месторождения, расположенного недалеко от китайской границы.

В результате поглощения в 1999 году *Arco* (сеть заправочных станций в ряде штатов США) *British Petroleum* стала владельцем СП *LukArco* — партнера российского энергетического гиганта *ЛУКОЙЛ*. Крупнейшим активом *LukArco* на территории Российской Федерации является ее 12,5-процентная доля в капитале единственного на российской территории частного *Каспийского трубопроводного консорциума (СРС)*²².

В 1998 году *BP* и *Роснефть* (единственная в России государственная нефтяная компания) заключили договор о сотрудничестве (*BP* — 49%, *Роснефть* — 51%) на проведение разведочных работ в северной части острова Сахалин. В 2004 году были определены компании-операторы по разработке нефтегазовых месторождений в рамках проектов «Сахалин-4» и «Сахалин-5». Общие промышленные запасы всех сахалинских месторождений превышают 700 млн т нефти и 670 млрд куб. м природного газа.

В сентябре 2003 года корпорация *BP* учредила совместную компанию — *ТНК-BP*, которая стала результатом слияния российских нефтяных компаний *ТНК* и *Сиданко* с основными нефтяными активами компании *BP* в России. Это позволило России создать современный международный холдинг мирового уровня, став серьезным шагом на пути модернизации российской нефтяной промышленности. Для *BP* эти инвестиции в объеме 7,7 млрд долл. «стали в известном смысле завершающим этапом процесса, начало которому было положено в 1997 году»²³.

5. Совместное предприятие ТНК-BP

Деятельность и стратегия после слияния

Как указывалось выше, компания появилась в результате слияния в 2003 году нефтяных и газовых активов компании *BP* в России и нефтегазовых активов консорциума «*Альфа-групп*», *Access Industries* и «*Ренова*» (*AAR*). *BP* и *AAR* владеют компанией *ТНК-BP* на паритетной основе. Акционерам *ТНК-BP* также принадлежит около 50% акций компании *Славнефть*, работающей на российском и белорусском рынках. Штаб-квартира *ТНК-BP* расположена в Москве; руководит компанией мультинациональная управ-

²² Кроме того, *BP* (30,10% капитала) возглавила консорциум энергетических компаний, которому принадлежит трубопровод Баку—Тбилиси—Джейхан (БТД) в Каспийском регионе. В число акционеров консорциума также входят: государственная нефтяная компания Азербайджана *SOCAR* (25% акций); *Chevron* (8,9%); *StatoilHydro* (8,71%); *Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı*, *TPAO* (6,53%); *ENI/Agip* (5%); *TOTAL* (5%); *Itochi* (3,4%); *INPEX* (2,5%); *ConocoPhillips* (2,5%) и *Amerada Hess* (2,36%). Трубопровод Баку—Тбилиси—Джейхан вступил в строй 10 мая 2005 года.

Кроме того, *BP* (25,5%) вместе со *StatoilHydro* (25,5%) возглавила консорциум, введивший в эксплуатацию южнокавказский трубопровод (газопровод Баку—Тбилиси—Эрзерум), трасса которого проходит в том же транспортном коридоре, что и трубопровод БТД. Участниками консорциума также являются *SOCAR* (10%); *LukAgip* — совместное предприятие *ЛУКОЙЛА* и *ENI* (10%); *TOTAL* (10%); *Oil Industries Engineering and Construction — OIEC* (10%) и *Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı*, *TPAO* (9%). Трубопровод БТЭ вступил в строй 21 мая 2006 года.

²³ Из выступления Петра Шарова, президента *BP Russia*, на 6-й ежегодной AmCham конференции «The Economy and Investment Climate in Russia», 29 марта 2005 года. www.amcham.ru/userupload/amcham/Seminars/2005/Transcript_032905.doc.

ленческая команда. В 2003 году управляющим директором компании был назначен Роберт Дадли, который ранее занимал пост вице-президента *BP* по разработке месторождений и добыче сырья в Анголе, Египте, России, регионе Каспийского моря и Алжире.

В 2003 году *ТНК-BP* занимала третье место среди российских нефтяных компаний по годовой и четвертое — по суточной нефтедобыче (табл. 4 и 5). Эта вертикально-интегрированная нефтяная компания осуществляла операции по разработке месторождений и добыче сырья преимущественно в Западно-Сибирском, Уральско-Поволжском и Восточно-Сибирском регионах, а также — на острове Сахалин. В 2004 году по годовому объему добычи нефти *ТНК-BP* занимала третье место среди российских нефтяных компаний (см. табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Добыча нефти российскими компаниями (млн т)

	2003	2004
ЮКОС	80,7	85,7
ЛУКОЙЛ	80,2	86,2
ТНК-BP	61,6	70,3
Сургутнефтегаз	54,0	59,6
Сибнефть	31,4	34,0
Татнефть	24,7	25,1
Роснефть	19,6	21,6
Славнефть	18,1	22,0
Башнефть	12,0	—
Газпром	11,0	—
Русснефть	2,0	6,6

Источник: Нефть и капитал: [электронный ресурс]. 2005. www.oilcapital.ru.

Т а б л и ц а 5

Суточный объем нефтедобычи ведущими российскими компаниями в 2003 году (тыс. барр.)

ЛУКОЙЛ	1622
ЮКОС	1619
Сургутнефтегаз	1085
ТНК-BP	638
Сибнефть	631
Русснефть	393
Татнефть	488
Славнефть	362

Источник: корпоративные сайты российских компаний.

В 2005 году *ТНК-BP* стала на российском рынке второй (после *ЛУКОЙЛа*) компанией, достигшей суточной добычи 1,58 млн барр. нефти. В 2005 году объем нефтедобычи компании достиг 77 млн т, увеличившись на 6,4% (тогда как этот усредненный показатель по российской нефтедобывающей отрасли в целом вырос на 2,4%)²⁴. Характерно, что эти результаты были достигнуты после того, как против российского нефтяного гиганта *ЮКОСа* были выдвиг-

²⁴ ТНК-BP заменила 137% годовой добычи новыми доказанными запасами // Инсайт ТНК-BP. 2006. Весна.

нуты обвинения в уклонении от уплаты налогов, а его основные нефтедобывающие активы были переданы другой компании.

ТНК-ВР удавалось обеспечивать рост объемов нефтедобычи темпами выше среднетраслевых благодаря последовательному внедрению и использованию технологий мирового класса, успешному выполнению программы обновления фондов и наращиванию запасов темпами, опережающими увеличение добычи. В указанном смысле характерно заявление Роберта Дадли о том, что обязательным элементом усилий компании по созданию устойчивого долгосрочного бизнеса является финансирование 100-процентного возмещения ежегодных объемов добычи новыми доказанными запасами²⁵.

Действительно, с момента создания *ТНК-ВР* ее балансовые запасы нефти постоянно росли и в 2005 году достигли 1,2 млн т, поскольку за прошедший период произошло удвоение инвестиций, направляемых на увеличение разведанных запасов. На конец 2005 года суммарные доказанные запасы нефти *ТНК-ВР* составляли 8230 млрд барр. (учитывая только жидкие углеводороды), в том числе подготовленные запасы — 6108 млрд барр. В итоге компания смогла обеспечить 137-процентное замещение добычи новыми запасами²⁶.

Другой ключевой элемент корпоративной стратегии *ТНК-ВР* — ее проникновение в газовый сектор России. В июне 2005 года корпорация заключила соглашение об общих принципах сотрудничества с *Газпромом*. Оно предусматривало создание стратегического альянса в сфере долгосрочного финансирования совместных энергетических проектов двух компаний, а также обмена между ними активами как в России, так и в других странах. В соответствии с этим соглашением *ТНК-ВР* продавала *Газпрому* 62,8% своей доли в капитале *Russia Petroleum* (обладающей лицензией на разработку Ковыктинского месторождения), а также 50% своего капитала в Восточно-сибирской газовой компании, осуществляющей региональный проект газификации Иркутской области²⁷.

Роль Ковыктинского месторождения для *ТНК-ВР*, для России и соседних с ней стран трудно переоценить. Разработка этого восточносибирского газоконденсатного месторождения открывает возможности газификации и дальнейшего развития этого российского региона, а также экспортных поставок газоконденсата в Китай, Корею и Северную Америку. Стратегическая цель *ТНК-ВР* в рамках этого проекта заключается в том, чтобы возглавить процесс добычи газа, став партнером *Газэкспорта* — экспортного подразделения *Газпрома*.

В 2005 году *ТНК-ВР* — в результате наращивания нефтедобычи и активной деятельности в газовой отрасли — заняла шестое место среди ведущих российских и тридцать восьмое — среди мировых нефтяных компаний. Согласно ежегодно публикуемому *Petroleum Intelligence Weekly* рейтингу ведущих пятидесяти нефтяных компаний, в 2006 году *ТНК-ВР* снова была шестой среди ведущих российских и занимала сороковое место среди мировых нефтяных корпораций (см. табл. 1).

В 2006 году *ТНК-ВР* занимала второе место в России и десятое в мире по объемам суточной добычи нефти и жидких нефтепродуктов, находясь на одиннадцатом месте в мире по доказанным запасам (табл. 6, 7 и 8). Динамика финансовых результатов деятельности СП с момента его создания характеризовалась устойчивым, динамичным ростом (табл. 9).

²⁵ Выступление президента и управляющего директора *ТНК-ВР* Роберта Дадли на Российском экономическом форуме, Лондон, 12 апреля 2005 года // Инсайт ТНК-ВР. 2005. Весна.

²⁶ ТНК-ВР заместила 137% годовой добычи новыми доказанными запасами.

²⁷ «Газпром», ВР и «ТНК-ВР» подписали соглашение об основных условиях сотрудничества // Корпоративный сайт Газпрома. 2007. 22 июня. www.gazprom.ru/press/news/2007/june/article56187/

Т а б л и ц а 6

**Добыча углеводородов (нефти и нефтепродуктов) в России
в 2006 году (тыс. барр.)**

ЛУКОЙЛ	1,85*
ТНК-BP**	1,75 (1,52 + 0,23)
Роснефть	1,62*
Сургутнефтегаз	1,32
Газпром***	1,19 (0,30 + 0,89)
Газпромнефть**	0,89 (0,66 + 0,23)
Татнефть	0,51
Славнефть	0,47
ЮКОС	0,43
Русснефть	0,30
Башнефть	0,23
Новатэк	0,05
В рамках СРП	0,10
Остальные	0,40

* Показатель по *ЛУКОЙЛу* — с учетом его долей в аффилированных компаниях, но без учета зарубежного производства. Показатель по *Роснефти* — с учетом ее доли (51%) в *Удмуртнефти*.

** *ТНК-BP* и *Газпромнефть* владеют акциями *Славнефти* на паритетных (50:50) началах.

*** Показатель по *Газпрому* — с учетом *Газпромнефти* и с учетом доли в *Славнефти*.

Источник: Брошюра ТНК-BP. 2007.

Т а б л и ц а 7

**Среднесуточная добыча углеводородов ведущими мировыми компаниями,
2006 год (млн барр. н.э. — BOE/D)**

Компания	Страна	Нефть и нефтепродукты	Газ	Всего
Exxon Mobil	США	2,7	1,6	4,3
BP	Великобритания	2,5	1,5	4,0
Royal Dutch Shell	Великобритания/Нидерланды	2,0	1,5	3,5
PetroChina	Китай	2,3	0,6	2,9
Chevron	США	1,8	0,8	2,6
ConocoPhillips	США	1,5	0,8	2,3
TOTAL	Франция	1,5	0,8	2,3
Petrobras	Бразилия	1,9	0,4	2,3
ЛУКОЙЛ	Россия	1,9	0,2	2,1
ТНК-BP	Россия	1,7	0,2	1,9
Роснефть	Россия	1,6	0,2	1,8
ENI	Италия	1,2	0,6	1,8
Statoil	Норвегия	0,7	0,4	1,1
Repsol	Испания	0,5	0,6	1,1
Газпромнефть	Россия	0,9	0,1	1,0
Sinopec	Китай	0,8	0,1	0,9

Примечание: данные по *ТНК-BP* с учетом ее 50-процентной доли в *Славнефти*.

Источник: Брошюра ТНК-BP. 2007.

В 2005 году *ТНК-BP* официально объявила обязательным элементом своей долгосрочной стратегии регулярную публикацию данных о собственном портфеле активов, что положило начало процессу оптимизации годовой инвестиционной программы компании.

Т а б л и ц а 8

**Доказанные запасы углеводородов ведущих мировых корпораций,
Society of Petroleum Engineering (млрд барр. н.э.)**

Компания	Страна	Нефть и нефтепродукты	Газ	Всего
Exxon Mobil	США	10,9	11,3	22,2
PetroChina	Китай	11,6	8,9	20,5
ЛУКОЙЛ	Россия	15,9	4,4	20,3
BP	Россия	9,8	7,7	17,5
Роснефть	Россия	10,7	1,1	11,8
Petrobras	Бразилия	9,7	2,0	11,7
Chevron	США	7,8	3,8	11,6
RD/Shell	Великобритания/Нидерланды	4,2	7,4	11,6
ConocoPhillips	США	6,7	4,5	11,2
TOTAL	Франция	6,5	4,3	10,8
ТНК-BP	Россия	8,5	0,5	9,0
ENI	Италия	3,5	2,8	6,3
Газпромнефть	Россия	4,4	0,5	4,9
Statoil	Норвегия	1,7	2,5	4,2
Sinopec	Китай	3,3	0,5	3,8
Repsol	Испания	1,2	2,2	3,4

Примечание. ТНК-BP с учетом ее 50-процентной доли в Славнефти. Данные по Роснефти, Petrobras, Газпромнефти и Repsol — за 2005 год, по которому имеется последняя статистика.

Источник: Брошюра ТНК-BP. 2007.

Т а б л и ц а 9

Ключевые финансовые показатели ТНК-BP (млрд долл.)*

	2003	2004	2005	2006	2007
Чистая выручка	10,4	14,2	22,2	24,7	—
ЕБИТДА**	4,0	6,4	9,1	11,2	9,4
Чистая прибыль	2,8	4,0	4,7	6,6	5,3

* Данные ТНК-BP с учетом аудита по методике US GAAP.

** ЕБИТДА (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization) — доход до уплаты налога на прибыль (процентов амортизации).

Источники: Инсайт ТНК-BP; Информационный бюллетень ТНК-BP.

В декабре 2005 года ТНК-BP объявила о продаже своих четырех активов государственной Роснефти, а в 2006 году китайская Sinopec приобрела у ТНК-BP ее крупное производственное подразделение ОАО Удмуртнефть.

Еще одним ключевым элементом корпоративной стратегии ТНК-BP и важной составляющей программы реструктуризации компании является повышение ее стоимости путем совершенствования управления и обеспечения большей прозрачности. В 2006 году создана холдинговая компания ТНК-BP Holding, консолидировавшая основную часть активов СП в России. Одновременно сократилось количество юридических лиц, представляющих компанию.

Многие россияне сомневаются в законности процесса приватизации отечественных нефтяных предприятий в целом и приватизации ряда активов ТНК-BP в частности. Стремление руководства ТНК-BP вести дела в России честно сделало прозрачность одним из важнейших принципов бизнеса компании.

Наконец, еще один важный элемент корпоративной стратегии ТНК-BP — совершенствование кадрового потенциала компании. Он включает множество

программ обучения и подготовки, осуществляемых в партнерстве с ведущими российскими и международными нефтегазовыми университетами²⁸.

Организация и менеджмент

С момента создания *ТНК-BP* ее руководство активно занималось совершенствованием управления компанией, опираясь при этом на применяемую корпорацией *BP* и хорошо зарекомендовавшую себя деагрегированную управленческую структуру (разукрупнение и предоставление самостоятельности структурным подразделениям). Аналогичный подход использовался «при слиянии компаний *BP* и *Атосо*, когда за основу была взята оргструктура *BP*, а активы *Атосо* фактически стали хозяйственно-структурными подразделениями *BP*»²⁹.

На ключевые руководящие посты компании — главного исполнительного директора, руководителя административной службы фирмы и вице-президента по финансам — учредители *ТНК-BP* назначили западных специалистов. Иностранцы стали руководить процессами финансирования, маркетинга, планирования и охраны окружающей среды (в 2004 году в штаб-квартире *ТНК-BP* работало 120 иностранцев). В то же время руководство процессами собственно производства (добыча углеводородного сырья), юридической поддержки бизнеса, обеспечения безопасности и связи с государственными структурами было поручено российским специалистам.

Практика назначения западных специалистов на ведущие административные должности в российских нефтяных компаниях существовала и ранее. К примеру, еще до создания *ТНК-BP* ее будущие российские акционеры, как отмечалось выше, управляли другой нефтяной компанией — *Сиданко*. И хотя в 2002 году им принадлежало 56% акций (при этом доля *BP* составляла 25% плюс одна акция), они, тем не менее, согласились на включение представителей *BP* в высшее руководство компании.

В 2004 году Михаил Фридман, председатель совета директоров *ТНК-BP* и президент «*Альфа-групп*», отмечал, что присутствие в руководстве *ТНК-BP* западных менеджеров позволяет обеспечивать новые современные методы использования передовых технологий и управления информацией, системами финансового учета и отчетности, производительностью, а также разработкой долгосрочной стратегии компании³⁰.

И, тем не менее, в сентябре 2004 года в газете «Ведомости»³¹ появилась информация о том, что штат российских сотрудников головного офиса *ТНК-BP* в Москве (1400 сотрудников) менее чем за год сократился на 300 человек. Как писали «Ведомости»: «Никто не был уволен администрацией — сотрудники покидали компанию добровольно: причиной стали разногласия с новыми совладельцами — англичанами»³².

Герман Хан, исполнительный директор *ТНК-BP* и один из ее российских акционеров (бывший исполнительный директор *ТНК*) в одном из интервью отмечал, что отсутствие взаимного доверия между новыми сотрудниками-

²⁸ Выступление президента и управляющего директора *ТНК-BP* Роберта Дадли на Российском экономическом форуме, Лондон, 12 апреля 2005 года.

²⁹ Roberts J. The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth. N. Y.: Oxford University Press, 2004.

³⁰ Интервью с Председателем Совета директоров ТНК-ВР Михаилом Фридманом // Инсайт ТНК-ВР. 2004. Октябрь.

³¹ Газета «Ведомости» является совместным проектом *The Wall Street Journal* и *Financial Times*.

³² Бушueva Ю. Научиться одинаково мыслить пытаются российские и иностранные менеджеры ТНК-ВР // Ведомости. 2004. 30 июня.

иностранцами и теми, кто работал в России ранее (включая как россиян, так и иностранцев), создает угрозу нормальному функционированию компании. По его мнению, необходима разработка кадровой службой компании соответствующей программы, которая обеспечила бы перевод процесса разрешения конфликта в конструктивное русло; при этом речь идет не о том, что одна культура поглощает другую, — задача заключается в постепенном создании новой культуры³³.

Проблемы

С самого начала, несмотря на поддержку со стороны российского правительства, корпорация *BP* и *ТНК-BP International* столкнулись с рядом проблем.

1. Начиная с февраля 2005 года было отменено несколько аукционов, на которых планировалось одобрение российским правительством проектов подготовки к разработке ряда стратегических нефтяных месторождений. Объясняя причины отмены, российские чиновники ссылались на отсутствие соответствующего закона о совместной деятельности с иностранными компаниями.

2. В апреле 2008 года российский парламент одобрил новый законопроект об иностранных инвестициях в стратегических отраслях экономики. Согласно ему зарубежным компаниям, желающим приобрести более 50% капитала российских компаний стратегических отраслей экономики, требовалось разрешение российского правительства. Кроме того, этот законопроект и новый вариант Закона о недрах ограничивали участие компаний, имеющих иностранные филиалы, в аукционных торгах по стратегическим месторождениям (стратегическими считаются нефтяные месторождения, запасы которых составляют более 70 млн т и месторождения газа с запасами свыше 50 млрд куб. м).

3. К 2008 году Россия вышла на первое место в мире по добыче и экспорту газа, и перед ней встала задача обеспечить сохранение *status quo*. К тому же экспорт газа является для страны важнейшим источником иностранной валюты. Между тем доля *Газпрома* на мировом и российском рынках добычи газа составляет соответственно 20 и 85%³⁴. Несмотря на готовность других игроков (в частности, *ТНК-BP*) к активному взаимодействию с российским государством, в частности с *Газпром*ом, практическая реализация такого взаимодействия осложнена рядом проблем.

4. Российские компании заинтересованы в развитии международного бизнеса. Яркий пример активной международной деятельности в области поисково-разведочных работ и добычи углеводородов — компания *ЛУКОЙЛ*. В 2007 году *ЛУКОЙЛ* участвовал в 15 зарубежных проектах по геологической разведке. Компания осуществляет постоянный мониторинг возможного участия в новых перспективных международных проектах: только в 2007 году *ЛУКОЙЛ* записал в свой актив участие в трех новых проектах³⁵.

5. В условиях, когда ключевые российские игроки энергетического рынка активно расширяли свой международный бизнес, перед руководством *ТНК-BP* возникли дополнительные сложности в осуществлении стратегии интернационализации бизнеса. Более того, один из основных владельцев *ТНК-BP* — корпорация *BP* — был прямо заинтересован в осуществлении собственных международных проектов в соседних с Россией странах.

6. Руководство иностранных корпораций и российских компаний с иностранным участием заинтересовано в привлечении специалистов и менеджеров из

³³ Герман Хан об интеграции деловых культур // Инсайт ТНК-BP. 2003. Декабрь.

³⁴ «Газпром» сегодня // Корпоративный сайт Газпрома. www.gazprom.ru/about/today/.

³⁵ Разведка и добыча за рубежом // Корпоративный сайт Лукойла. www.lukoil.ru/static.asp?id=55.

других стран. Однако при решении этой задачи оно сталкивается с дополнительными трудностями, которые обусловлены законодательными ограничениями процесса выдачи иностранцам разрешений на работу в России. Учитывая эти ограничения, руководству *ТНК-BP* при наборе персонала приходится отдавать предпочтение российским менеджерам и специалистам. Как следствие — внедрение в *ТНК-BP*, где преобладает российский персонал, стандартов западного менеджмента и корпоративной культуры *BP* становится весьма затруднительным.

Конфликт

Роберт Дадли сообщил «Ведомостям» о конфликте между акционерами *ТНК-BP* 26 мая 2008 года. Он официально заявил, что между акционерами совместной компании существуют разногласия, которые препятствуют ее нормальной работе³⁶.

На самом деле российские акционеры отказались одобрить финансовый отчет компании за 2007 год. Они потребовали увольнения главного исполнительного директора компании. По их мнению, Дадли ставил интересы *BP* выше интересов *ТНК-BP*.

В ответ на демарш российских акционеров руководство *BP* обвинило трех российских топ-менеджеров в неподчинении руководителю *ТНК-BP*. В частности, Герман Хан был обвинен в том, что он — в нарушение приказа Дадли о необходимости выдать 150 разрешений на работу — выдал всего 63 таких разрешения. Главе юридического отдела Андрею Майданнику была предъявлена претензия по поводу того, что он отказался утвердить представленных Дадли номинантов на руководящие посты в более десяти ведущих «дочках» компании³⁷.

С самого начала конфликта бытовала версия о возможной продаже российскими акционерами своих пакетов акций в *ТНК-BP* государственным компаниям *Газпрому* и *Роснефти*. Однако руководство консорциума *AAR* категорически отрицало подобную возможность, утверждая, что причина сложившейся безвыходной ситуации коренится исключительно в неудовлетворительной работе компании. Согласно их утверждениям компания, которая ранее динамично развивалась и была способна идти на предпринимательский риск, сегодня превратилась в громоздкую и неповоротливую клановую политическую структуру³⁸.

Российских акционеров также не устраивало то, что руководство *BP* не поддерживало их идеи о проведении более активной экспансионистской стратегии *ТНК-BP* на мировом рынке³⁹. Наконец, руководство *AAR* было крайне недоволено тем, что за последние пять лет *ТНК-BP* не приобрела ни одного ценного актива и работала менее успешно, чем ее конкурент *ЛУКОЙЛ*⁴⁰. Как

³⁶ Сурженко В. «Между акционерами есть разногласия», — Роберт Дадли, президент ТНК-BP // Ведомости. 2008. 26 мая.

³⁷ Belton C. Under Pressure: How BP is Falling Out With its Russian Partners. us.ft.com/ftgateway/superpage.ft?news_id=fto060420081850533287. 2008. June 4.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ В 2008 году *ЛУКОЙЛ* осуществлял свою деятельность в 60 российских регионах (основным из которых является Западная Сибирь), а также в 30 зарубежных странах. *ЛУКОЙЛ* осуществлял международные проекты по разведке и добыче в Казахстане, Египте, Азербайджане, Узбекистане, Саудовской Аравии, Колумбии, Венесуэле, Кот-д'Ивуаре, Гане и Ираке. Кроме того, компания владеет расположенными на Украине, в Болгарии и Румынии нефтеперерабатывающими предприятиями, суммарная годовая мощность которых составляет 14 млн т. В начале 2008 года маркетинговая сеть *ЛУКОЙЛа* охватывала 24 страны, включая Россию и государства Европы.

отмечал главный исполнительный директор *AAR* Стан Половец: «*ТНК-ВР* и *ЛУКОЙЛ* начинали с одинаковой рыночной капитализации — приблизительно 15—16 млрд долл. Сегодня ее уровень для *ЛУКОЙЛа* составляет 98 млрд долл., а для *ТНК-ВР* — 38 млрд долл.»⁴¹.

В ходе конфликта два ключевых члена высшего руководства *ТНК-ВР* — генеральный директор Джеймс Оуэн и вице-президент по переработке, транспортировке и реализации нефтепродуктов Энтони Консидайн, а также независимый член правления Жан-Люк Вермюлен — уволились из компании. Вдобавок Россию покинул Роберт Дадли, против которого был возбужден судебный иск о якобы нарушениях им трудового законодательства.

Затем в июле 2008 года 16 вице-президентов и руководителей отделов *ТНК-ВР* подали коллективный иск по поводу нарушения их трудовых прав. Истцы обвиняли Дадли в предоставлении сотрудникам-иностранцам необоснованных привилегий. Они требовали отставки Дадли и отмены распоряжения, гарантирующего дополнительные выплаты и льготы иностранным служащим. Соответствующий документ предусматривал ежемесячные выплаты (от 4 до 18 тыс. долл.) иностранным топ-менеджерам на оплату жилья в Москве, обучение их детей, содержание автомобиля с персональным водителем, VIP-обслуживание в аэропортах и т. д. Для российских топ-менеджеров, которые занимают аналогичные высшие административные должности, дополнительных выплат в таких масштабах не предусмотрено⁴².

Перспективы

С момента создания компании *ТНК-ВР* в российской экономике в целом и в ее нефтегазовой промышленности в частности произошли существенные изменения. По сравнению с первым периодом экономических реформ, начатых в 1992 году, для современного этапа развития отношений между государством и бизнесом характерно значительно большее внимание к решению социальных вопросов. Нефтегазовая отрасль сегодня стала более консолидированной. Одновременно государство начало увеличивать свою долю в капитале компаний отрасли. Выросла доля иностранных инвесторов в активах российских энергетических компаний; в свою очередь, российские фирмы все активнее выходят на мировой рынок.

Общее положение дел в российской нефтяной промышленности, трудности, с которыми сталкиваются иностранные инвесторы в России, в том числе обостряющийся конфликт между акционерами *ТНК-ВР*, — все это может привести к изменению политики *ВР* в России. Однако прежде всего необходимо добиться урегулирования кризисной ситуации в *ТНК-ВР*. Существует три возможных варианта реагирования: сохранение *status quo*; выкуп (полностью либо частично) доли *AAR* в капитале *ТНК-ВР*; продажа *ВР* своего пакета акций в *ТНК-ВР*. При сохранении *status quo* руководству *ТНК-ВР* придется решать следующие фундаментальные вопросы: 1) какой должна быть корпоративная стратегия компании; 2) должны ли организационная модель и корпоративная культура *ТНК-ВР* в той или иной форме воспроизводить организационную модель и корпоративную культуру *ВР* или же необходимо создание принципиально новой модели.

⁴¹ Lonkevich D., Pavliva H. Russian Group Suggests Ending THK-BP Fight by Buying BP's Stake. www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601102&sid=axMFDHeiHtyg&refer=uk. 2006. July 15.

⁴² Плешанова О. VIP-менеджмент // Коммерсант. 2008. 3 октября.

Горячо поздравляем Владимира Александровича Мау, ректора нашей Академии, со славным юбилеем — 50-летием со дня рождения!

Владимир Александрович, безусловно, выдающийся ученый и, на мой взгляд, самый известный в современной России исследователь истории народного хозяйства и экономической мысли. Широте его эрудиции остается только удивляться. Она основана на изучении как российских источников, так и бесчисленных произведений мировой литературы, которую он прекрасно знает и в которой легко ориентируется, свободно владея несколькими иностранными языками. Многочисленные аналогии с прошлым, которыми изобилуют его книги и статьи, — лучшее доказательство незаурядной широты его знаний.

Будучи знатоком огромного исторического материала, оригинально им переосмысленного, Владимир Александрович с головой окунулся, особенно в последнее время, в текущие и перспективные проблемы нашей страны. Вышедшие из-под его пера во многом полемические, острые статьи почти всегда содержат новый, свежий взгляд на проблему — часто с той стороны, о которой и не подозреваешь.

Я всегда поражаюсь его исключительной работоспособности и не понимаю, когда он успевает заниматься наукой и так много писать. Я говорю о его исключительной занятости, имея в виду нагрузку, которую он несет как руководитель нашей Академии. Я ряд лет был в этой «шкуре» и знаю по себе, насколько тяжел и неблагодарен этот груз.

Откровенно скажу — мне нравится работа Владимира Александровича на посту ректора Академии, как она, по-видимому, нравится и подавляющему большинству нашего профессорско-преподавательского состава, который своим волеизъявлением при тайном голосовании повторно поддержал его на выборах ректора. Он внес в деятельность Академии много нового, сделал ее крупным исследовательским центром при Правительстве РФ, создал перспективную структуру по новым технологиям обучения, которые уже обогатили арсенал активных методов учебы. Я горжусь, что у нашей Академии такой замечательный ректор, и убежден, что я в этом не одинок.

В день 50-летия от всей души желаем Владимиру Александровичу здоровья, долгих лет, плодотворной работы, успехов и удачи во всех начинаниях!

*От имени всего многочисленного коллектива Академии,
А. Аганбегян*

Поздравляем Владимира Александровича с юбилеем!

История имеет значение. Это один принципиальный тезис, ставший очевидным за последние полвека. Без понимания закономерностей экономической истории трудно проводить осмысленную и ответственную экономическую политику, видеть перспективные проблемы, которые встанут перед нашей страной и миром в последующие десятилетия.

Владимир Александрович, Вы сделали экономическую историю одним из важнейших приоритетов своего творчества, внесли свою лепту в решение задачи лучшего понимания закономерностей экономического развития. Ваши работы «Реформы и догмы 1914 — 1929» и «Великие революции. От Кромвеля до Путина», как и многие другие Ваши публикации, — это, без сомнения, серьезный вклад в понимание ключевых проблем социально-экономического и политического развития мировой цивилизации последних веков.

От всей души желаем Вам новых достижений и успехов в научной и преподавательской работе, счастья и радости жизни, хорошего настроения и крепкого здоровья, творческой энергии и вдохновения. Всего самого доброго Вам и Вашим близким.

Коллектив ИЭПП

Сердечно поздравляем главного редактора с 50-летием!

Владимир Александрович, мы видим в Вас настоящего академического ученого, родоначальника новой политической экономии в России, и в то же время талантливейшего журналиста, пишущего блестящие статьи во многие газеты и журналы, прекрасного популяризатора науки, чьи авторские радиопередачи на «Эхе Москвы» слушают затаив дыхание, опытейшего организатора науки — только благодаря Вашему энтузиазму наш журнал стал признанной трибуной для либеральных российских и зарубежных экономистов.

Желаем Вам здоровья, долгих лет плодотворной жизни, творческих успехов, радости и счастья.

Редколлегия и коллектив редакции журнала «Экономическая политика»

А Н Н О Т А Ц И И

Игорь ШУВАЛОВ

Россия на пути модернизации

В статье сформулированы уроки мирового финансового кризиса для России. Автор обращает особое внимание на необходимость модернизации российской экономики и в этой связи рассматривает перспективы Евразийского экономического союза и интеграционную проблематику в целом.

Igor SHUVALOV

Russia on the Road to Modernization

The lessons of the world financial crisis for Russia are formulated in the article. The crucial role of modernization in Russian economy is stressed. In such context the perspectives of Euro-Asian economic union and integration problems in toto are considered

E-mail: rectorat@anx.ru

Татьяна МАЛЕВА, Лилия ОВЧАРОВА

Рекомендации по долгосрочным и краткосрочным мерам в социальной политике

По мнению авторов, долгосрочная стратегия в области социальной модернизации включает переход к политике эффективной занятости, дифференцированному высшему образованию, к системе пенсионного страхования и накоплений, к адресной поддержке социально уязвимых групп. К краткосрочным мерам социальной политики можно отнести создание новых рабочих мест, отказ от сдерживания официальной безработицы, развитие социального контракта, адресную поддержку семей с детьми, социальную поддержку пожилых.

Tatyana MALEVA, Lilia OVCHAROVA

Advices on Long-Term and Short-Term Social Policy Measures

The authors assume that long-term strategy of social modernization includes the transition to effective employment policy, differentiated higher education, system of pension insurance and savings, address support of socially vulnerable groups. Among the short term policy measures the creation of new jobs, the refusal of official unemployment control, address support of families with children, social support of elderly citizens can be named.

E-mail: info@socpol.ru

Владимир ДРЕБЕНЦОВ

Структурные изменения на рынках природного газа и перспективы экспорта газа из России

Взрывной рост добычи нетрадиционного газа в США и поставок сжиженного природного газа на мировой рынок меняет расстановку сил в мировом газовом хозяйстве. Рассматриваются возникающие в связи с этим вызовы для экспорта российского газа. Делается вывод, что российский экспорт сохранит хорошие перспективы только в случае заметного роста его конкурентоспособности.

Vladimir DREBENTSOV

Structural Shifts on Natural Gas Markets and Russia's Gas Export Perspectives

Dramatic growth of unconventional gas production in US and a major increase in liquefied natural gas supply to the global gas market are changing the existing trade patterns. The article discusses challenges that these new trends bring to Russia's gas exports. The author concluded that Russia's gas exports will keep good prospects only in case of significant increase in Russian gas competitiveness.

E-mail: Vladimir.Drebentsov@ec1.bp.com

Сергей БЕСПАЛОВ

П. Б. Струве об экономическом развитии и экономической политике в России на рубеже XIX—XX веков

В статье рассматриваются экономические взгляды выдающегося русского мыслителя конца XIX — начала XX века П. Б. Струве. Анализируется позиция Струве относительно специфики промышленного и аграрного развития России, влияния правительственной политики на процесс становления российского капитализма. Основное внимание уделено работам Струве конца 1890-х — начала 1900-х годов.

Sergey BESPALOV

P. B. Struve on Economic Development and Economic Growth in Russia at the Turn of 20th Century

The article deals with the economic views of a prominent Russian thinker of the late XIX — early XX century Peter Struve. His position concerning specificity of industrial and agrarian development of

Russia, influence of the governmental policy on becoming of the Russian capitalism is analyzed. The basic attention is given to Struve's publications written in 1890th — the beginning of 1900th.

E-mail: sbesp@mail.ru

Елена ЧИРКОВА

Анатомия финансового пузыря

Статья посвящена анализу финансовых пузырей. Автор приводит примеры макро- и микро-пузырей, дискутирует о том, как можно определить финансовый пузырь, суммирует предпосылки, способствующие надуванию пузыря, а также разбирает признаки его наличия на том или ином рынке. Знание этих признаков поможет решить практическую задачу диагностирования пузыря до того, как он лопнет, что зачастую является нетривиальной задачей.

Elena CHIRKOVA

Financial Bubble's Anatomy

The article deals with financial bubbles. The author provides examples of macro and micro financial bubbles, discusses the definition of a bubble, sums up the factors contributing to the growth of the bubble, and states its signs on a certain market. The knowledge of these indications helps to solve a non-trivial practical task of diagnosing the bubble before its collapse.

E-mail: evchirkova@gmail.com

Конрад ХАГЕДОРН

Специфика институционального анализа в отраслях, связанных с природопользованием

Сельское хозяйство, садоводство, лесное и рыбное хозяйство — отрасли, связанные с природопользованием, — тесно взаимодействуют с естественными системами. С точки зрения регулирования транзакций это взаимодействие выступает источником проблем соблюдения контрактов и транзакционных издержек. Аналитические основы институциональной теории применительно к экономике аграрного сектора должны учитывать специфику транзакций, связанных с естественными системами. Для систематизации транзакций, связанных с природопользованием, предлагается эвристическая модель, построенная на основе двух параметров: «модульность и разложимость структур» и «функциональная взаимосвязь процессов».

Konrad HAGEDORN

Particular Requirements for Institutional Analysis in Nature-Related Sectors

Agriculture, horticulture, fishery and forestry are nature-related sectors that interact frequently with natural systems. This interaction represents a source of enforcement problems and transaction costs in the context of governing transactions. Institutional analytical frameworks used in agricultural economics should consider the particular properties of transactions involving natural systems. For ordering nature-related transactions, author propose a heuristic framework based on two dimensions: «modularity and decomposability of structures» and «functional interdependence of processes».

Кирилл РОДИОНОВ

К вопросу об истоках авторитаризма в современной России

В статье анализируются причины неудачи попытки демократизации, предпринятой в России в 1990-е годы. Автор предлагает свой вариант ответа на вопрос о том, почему в начале нового столетия российская политическая элита отказалась от стратегии либерализации и приватизации в экономике, создания реально функционирующей демократии и сближения с Западом на мировой арене.

Kirill RODIONOV

On the Sources of Authoritarianism in Contemporary Russia

The article analyzes the reasons for the failure of democratization efforts undertaken in Russia in the 1990s. The author offers his answer to the question of why at the beginning of a new century Russia's political elite has abandoned the strategy of liberalization and privatization in the economy, creating a functioning democracy and a rapprochement with the West on the world stage.

E-mail: kvrodionov@yandex.ru

Андрей ШАСТИТКО

Сопоставимость рынков в контексте антимонопольного регулирования

В статье представлены экономические основания сопоставимости товарных рынков в контексте оценки состояния конкуренции, подходы к интерпретации и оценке действующих в российском антимонопольном законодательстве норм о сопоставимости товарных рынков, пути развития практики применения конструкции «сопоставимые рынки» для целей антимонопольного регулирования.

Andrey SHASTITKO

Markets comparability within the context of antimonopoly regulation

The article presents economic foundations of markets comparability within the context of competition evaluation; approaches to economic interpretation and evaluation of norms on commodity markets comparability in the Russian antimonopoly legislation; ways of concept «comparable markets» implementation for antimonopoly regulation purposes.

E-mail: a_shastitko@beafnd.org

Пол ГРЕГОРИ, Кэт ЧЖОУ

Как Китай выиграл, а Россия проиграла

Авторы предлагают свое видение реформ в Китае и России. По их мнению, китайские реформы были успешными, так как были инициированы снизу, действиями китайских крестьян была сформирована база реформ. В России, напротив, реформы не имели под собой твердой политической базы, и потому не оказались такими успешными, как в Китае.

Paul GREGORY, Kate ZHOU

How China Won and Russia Lost

The authors offer their own opinion of Chinese and Russian reforms. They assume that Chinese reforms were successful because they were initiated from below, the actions of Chinese peasants formed the fundament of reforms. On the contrary, Russian reforms did not have solid political basis, so they were not such successful as Chinese.

Юрий СИМАЧЕВ, Михаил КУЗЫК, Борис КУЗНЕЦОВ,

Оценка влияния различных антикризисных мер на предприятия обрабатывающей промышленности

В статье рассматриваются некоторые аспекты российской государственной антикризисной политики в 2009 году, в части мер, направленных на смягчение последствий экономического кризиса для промышленных предприятий. Анализируется как общая конфигурация продекларированных мер, так и реальная структура государственной поддержки предприятий в разрезе отдельных направлений. Основное внимание уделено предварительной оценке эффективности антикризисной политики с точки зрения бизнеса.

Yury SIMACHEV, Mikhail KUZYK, Boris KUZNETSOV

Anticrisis Measures and Their Effect on Manufacturing Enterprises

The article discusses some aspects of the anti-crisis policy of Russian Government in 2009, in particular measures directed on compensating negative consequences of the crisis for industrial firms. Authors analyze both the general design of that policy as well as the actual structure of resources allocated to different policy measures. Main focus of the article is the attempt to evaluate preliminary results and impacts of the anti-crisis measures for firms in different industries and of different size.

E-mail: simachev@iacenter.ru, kuzyk@iacenter.ru, kuznetsov@iacenter.ru

Аскар АКАЕВ, Аскар САРЫГУЛОВ, Валентин СОКОЛОВ

О демографических и экономических переходах в макросоциальных системах

Рассматривается один из ключевых индикаторов социально-экономического развития макросистем — экономический переход. Определяются два вида экономических переходов, их взаимосвязь с демографическими переходами, а также такие основные характеристики экономических переходов, как мультипликаторы и скорость.

Askar AKAEV, Askar SARYGULOV, Valentin SOKOLOV

On Demographic and Economic Transitions in Macro-Social Systems

Consider one of the key indicators of socio-economic development of the macro systems, which is the economic transition. They are identifying two types of economic transition, their connection with the demographic transition and two basic characteristics of economic transition as multipliers and speed.

E-mail: svn@engec.ru, cfr@engec.ru

Владимир КОССОВ, Елена КОССОВА

Цена бензина как общественное явление

В статье вводится понятие «уровень цен». На примере 97 стран показана зависимость уровня цен на бензин от уровня развития стран. Разная политика государств по изъятию в бюджет ренты от нефти и газа определяет индивидуальные особенности стран.

Vladimir KOSSOV, Elena KOSSOVA

Gasoline Price as Public Phenomena

The concept of «price level» is proposed and developed. The interdependence between the price level for gasoline and the country development index is shown using the sample of 97 countries. The

variations in governments' policies of rent appropriation determine the unique features of particular countries.

E-mail: kossov3@yandex.ru, e_kossova@mail.ru

Мансур ОЛСОН

Диктатура, демократия и экономическое развитие

В статье показано, что в условиях анархии никем не координируемый грабеж со стороны конкурирующих «кочующих бандитов» уничтожает стимулы к инвестированию и производству, практически ничего не оставляя как населению, так и самим бандитам. И те, и другие выигрывают от утверждения одного бандита в качестве диктатора, или «оседлого бандита», который единовластно монополизирует и регулирует грабеж населения в форме налогов.

Mancur OLSON

Dictatorship, Democracy and Development

Under anarchy, uncoordinated competitive theft by «roving bandits» destroys the incentive to invest and produce, leaving little either the population or the bandits. Both can better off if a bandit sets himself up as a dictator — «a stationary bandit» who monopolizes and rationalizes theft in the form of taxes.

Геворк ПАПИРЯН

BP в России: конфликт в СП ТНК–BP и пути его разрешения

Конфликт между британскими и российскими акционерами ТНК–BP, который начался в мае 2008 года, привел к требованию россиян освободить от занимаемой должности главного исполнительного директора, Роберта Даддли. Они заявили, что Даддли ставит интересы BP выше интересов совместного предприятия. В данном учебном кейсе студентам предлагается оценить варианты за и против сохранения или изменения структуры собственности совместного предприятия, а также определить степень влияния данного конфликта на будущую стратегию ведения бизнеса BP в России.

Gevork PAPIRYAN

BP in Russia: Settling the Joint Venture Dispute

The conflict between TNK–BP's British and Russian shareholders, which started in May 2008, led to Russians seeking to oust the company's chief executive officer, Robert Dudley. They announced Dudley had put BP's interests ahead of the JV's interests. In this educational case students are asked to evaluate the options and draw up an action plan recognizing the pros and cons of maintaining the JV's ownership structure or changing it, and also asked to identify the repercussions of this conflict for the future strategy of BP in Russia.

E-mail: papiryan@msn.com

Позиция авторов представленных в номере статей не всегда совпадает с позицией издателей журнала. Перепечатка, перевод, а также размещение материалов журнала «Экономическая политика» в Интернете только при согласовании с редакцией. При использовании материалов ссылка на журнал обязательна. Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами и читателями.

Издатель: АНО «Редакция журнала „Экономическая политика“».

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ № ФС77–25546.

Адрес редакции: 119571, Москва, просп. Вернадского, д. 82.

Тел.: (495) 933–80–52, 933–80–20. **E-mail:** ec_policy@anx.ru. **Сайт:** ep.ane.ru.

Индекс журнала в каталоге агентства «Роспечать» — 81184.

Над номером работали: Е. Антонова (научное редактирование), О. Федосова (литературное редактирование и корректура).

Отпечатано в типографии ООО «ИПЦ Маска». 117246, Москва, Научный проезд, д. 20, стр. 9.

Тираж 1000 экз. Цена свободная.