

# Внутренние пределы международной экспансии Российские государственные нефтяные компании и мировые рынки

Аналитическая записка № 238

ПОНАРС Евразия

Сентябрь 2012 года

Полина Джонс Луонг  
*Университет Мичигана*

Газпром и, в последнее время, Роснефть расширяют свою деятельность за рубежом, пытаясь закрепиться на мировом рынке нефти в качестве ведущих игроков. Большинство аналитиков представляют эту экспансию спланированным «захватом власти», целью которого является доминирование на мировом рынке газа и нефти, особенно в европейском контексте, а также неизбежным следствием усиления централизации авторитарной российской власти. Тем не менее, полезнее было бы рассматривать данную экспансию как часть глобального тренда.

В течение приблизительно трёх последних десятилетий, но особенно с начала 1990-х годов, возникавшие в этот период государственные нефтяные компании (ГНК) всё активнее выводили свои операции на международный уровень. Иными словами, подобно всем мультинациональным корпорациям, они занимаются инвестициями, добычей ресурсов и наймом работников во многих странах и регионах по всему миру. Говоря точнее, ГНК, пытающиеся интернационализироваться, стремятся стать международными нефтяными компаниями (МНК), то есть распространить за границу свои активы и операции, включая разведку месторождений, добычу, перегонку нефти, маркетинг и дистрибуцию.

Степень успешности реализации международных амбиций ГНК разнится. Одни ГНК смогли успешно конкурировать с МНК за право разрабатывать новые и уже разведанные запасы нефти в развивающихся странах (как «Китайская национальная нефтяная корпорация» (CNPC), бразильская Petrobras и малайзийская Petronas), другие не получили необходимой для этого правовой поддержки и / или инвестиционный капитал (мексиканская Pemex, алжирская Sonatrach и «Государственная нефтяная компания Азербайджана» (State Oil Company of Azerbaijan – SOCAR)).

Из сравнения видно не только то, что российские ГНК достигли лишь скромных успехов относительно своих коллег, но и то, что для них существуют серьёзные внутренние ограничители, которые сдерживают их амбиции в части интернационализации. Принято полагать, что эти ограничения связаны с доступностью внутренних резервов или с тем, что по техническим возможностям ГНК уступают МНК. Но на самом деле эти ограничения могут быть отнесены на счёт существующей между ГНК и МНК напряжённости, которая мешает передаче технических знаний, и – что, возможно, более удивительно – могут объясняться расхождением интересов российских властей и менеджеров ГНК в области интернационализации.

### **Международная экспансия Газпрома и Роснефти**

Газпром впервые обозначил свой интерес к интернационализации в 1998 году, когда была создана компания «Зарубежнефтегаз», выражавшая намерение повышать конкурентоспособность на мировом рынке и расширять деятельность за рубежом. В первой половине двухтысячных это главным образом приняло форму подписания контрактов на поставку и транзит газа с правительствами стран Центральной Азии, начиная с Казахстана (в 2001 г.) и Узбекистана (в 2002 г.). Однако с 2005 года эта деятельность претерпела два важных изменения. Во-первых, Газпром расширил свою деятельность в Центральной Азии за счёт разведки и добычи. На 2012 год компания заключила соглашения о начале ведения этой работы в каждом центральноазиатском государстве, кроме Туркменистана<sup>1</sup>. Во-вторых, Газпром расширил географический масштаб своих операций, выйдя за пределы Центральной Азии. Хотя это касается в первую очередь геологоразведки, число стран, где сейчас работает Газпром, заметно выросло. К 2010 году Газпром стал работать фактически в каждом регионе мира, включая Африку, Азию, Латинскую Америку, и добился получения лицензий на разведку в нескольких странах вне СНГ, включая Алжир (2008), Боливию (2007), Ливию (2006), Нигерию (2009), Венесуэлу и Вьетнам (2010).

Прорыв «Роснефти» на международную арену был таким же многовекторным, но менее впечатляющим по географии. Отчасти причина этого в том, что это случилось лишь недавно. С 2010 года компания пыталась одновременно расширить масштаб зарубежных операций как по продаже и дистрибуции, так и по разведке и добыче. В октябре 2010 «Роснефть» приобрела у венесуэльской ГНК PdVSA 50% акций немецкой компании *Ruhr Oel*, которая владеет долями четырёх немецких нефтеперегонных компаний и контролирует примерно 20 % всей немецкой нефтеперегонки.<sup>2</sup> В том же году «Роснефть» подписала соглашение о строительстве нефтеперерабатывающего завода в Китае (в рамках совместной деятельности российской компании и CNPC). К июню 2010 года компания занималась разведкой и добычей в 4 странах в трёх разных регионах: в Алжире и ОАЭ (Ближний Восток), в Казахстане (СНГ) и Венесуэле

<sup>1</sup> До этого работа Газпрома по разведке в Центральной Азии ограничивалась месторождением Центральное в казахском секторе Каспийского моря, где компания является сооператором (с Лукойлом) «Центркаспнефтегаза» и владеет 25%-ной долей проекта. Работа Газпрома по добыче ограничивалась месторождением Шахпахты в Узбекистане, где компания выступает основным оператором.

<sup>2</sup> Остальные 50 % принадлежат компании *British Petroleum (BP)*.

(Латинская Америка). Важно также, что Роснефть всё больше фокусируется на получении доступа к морским месторождениям, предположительно для того, чтобы расширить собственные технические возможности по их разработке. В мае 2012 года, к примеру, компания подписала соглашение с норвежской *Statoil* о совместной разработке морских месторождений в российской части Баренцева моря, в Охотском море и в норвежском секторе Баренцева моря<sup>3</sup>.

### **Российские ГНК в сравнительной перспективе**

Несмотря на усилия по расширению зарубежной деятельности, степень интернационализации «Газпрома» и «Роснефти» на сегодняшний день относительно невысока. Это становится очевидным при систематическом сравнении их с ГНК других развивающихся стран по всему миру, включая остальные три страны БРИК (Бразилия, Индия и Китай).

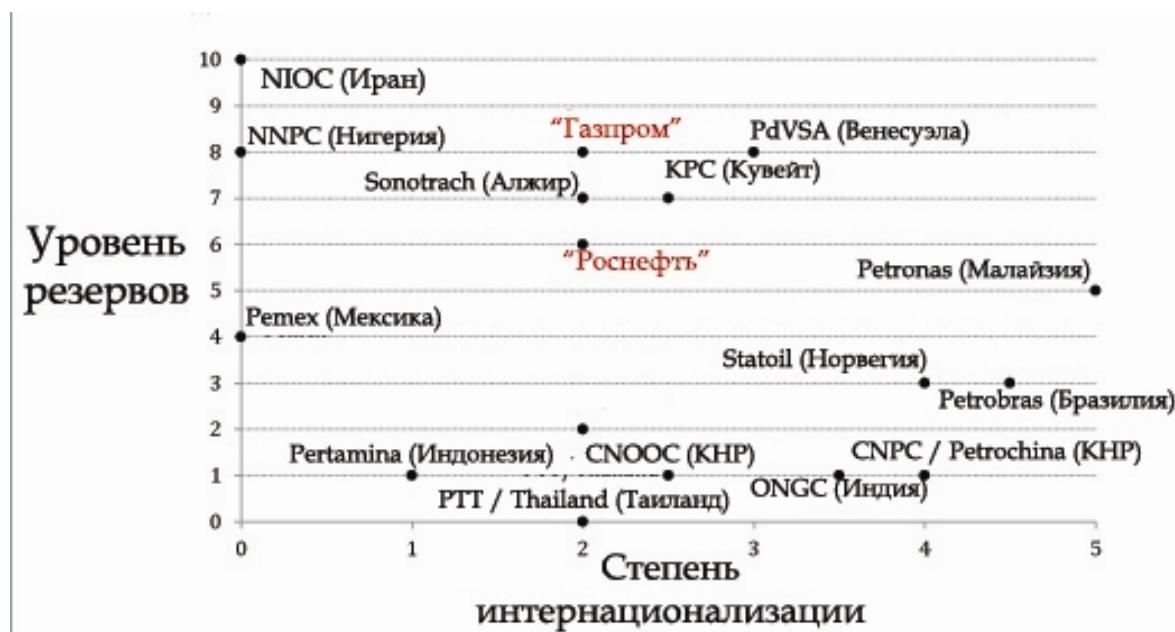
Как показано на графике ниже, российские ГНК отстают по уровню интернационализации от малайзийской *Petronas*, бразильской *Petrobras*, китайских *CNPC* и *CNOOC*, индийской *ONGC*, венесуэльской *PdVSA* и кувейтской *KPC*. Этот график основан на авторском составном индексе<sup>4</sup>, который определяет степень интернационализации ГНК (от 0 до 5) на основе баллов (от 0 до 1), присваиваемых по пяти показателям: а) географический масштаб международных операций; б) иностранные активы; в) добыча за рубежом; г) прибыль за рубежом; д) вертикальная интеграция. Данный индекс показывает, что степень интернационализации ГНК развивающихся стран варьируется от крайне низкой (0-1) до высокой (4-5). Большинство компаний располагаются между крайними значениями со средними показателями степени интернационализации (1,5-3,5).

---

<sup>3</sup> Данное соглашение предполагает также возможность приобретения «Роснефтью» долей в международных проектах *Statoil*.

<sup>4</sup> Подробнее см. в исследовании Полин Джонс Луонг и Жасмин Сиерра «Нефтяные амбиции: интернационализация ГНК развивающихся стран», представленном на ежегодной конвенции Ассоциации латиноамериканских исследований (LASA), Сан-Франциско, в мае 2012 г.

## Уровень запасов и степень интернационализации, 2000–2010



Важно заметить, что предлагаемая здесь оценка далека от большинства других оценок международной деятельности российских ГНК. Для этого есть две существенные причины. Во-первых, сегодняшняя литература не предлагает единого согласованного определения интернационализации ГНК или ясных критериев успешности этого процесса. В результате интернационализацию приравнивают к вовлечению в любую деятельность за рубежом, будь то открытие коммерческих офисов или заключение партнёрских соглашений между двумя компаниями для получения права на комплекс работ по разведке. Во-вторых, и это связано с первым фактором, эта литература, как правило, основывается на одном и том же критерии как для определения того, вышла ли компания на международный рынок, так и для оценки степени интернационализации ГНК. Таким критерием может быть количество зарубежных стран, в которых работает та или иная ГНК<sup>5</sup>. Проблема подобного анализа состоит в том, что каждый индикатор отдает явное предпочтение одним ГНК на фоне других в оценке степени их интернационализации, и ни один из показателей не дает точной или полной картины распределения результатов разных ГНК.

Важно также отметить, что “индекс интернационализации”, присваиваемый ГНК, не связан с уровнем их резервов. Существует типичное объяснение: одни ГНК более интернационализированы, чем другие, потому что

<sup>5</sup> Есть два исключения: индекс транснациональности ЮНКТАД (*UNCTAD's Transnationality Index – TNI*) и индекс интернационализации (*Internationalization Index – II*). Эти показатели, тем не менее, не всеобъемлющи (например, с их помощью можно измерить интенсивность зарубежной деятельности, но не её масштаб) и доступны только за несколько лет (подробная критика содержится в исследовании Джонс Луонг и Сиерра).

они либо являются чистыми экспортёрами и пытаются защитить спрос на свой внутренний продукт, либо являются чистыми импортёрами и нацелены на защиту предложения для домашнего потребления. Однако этот подход положение не объясняет различие индекса у разных ГНК. Если бы дело было в этом, то показатели мексиканской *Pemex* и индонезийской *Pertamina* были бы выше, а показатели *Petronas* и *PdVSA* – ниже. Уровень запасов хуже всего подходит для вычисления индекса интернационализации большинства ГНК, одинаково попадающих в среднюю группу несмотря на разные уровни резервов.

### **Внутренние пределы международной экспансии**

Сравнительное исследование развивающихся ГНК предполагает также, что достижению высокой степени интернационализации мешают два основных внутренних препятствия.

Первое из них – история напряжённых отношений между ГНК и МНК. Как правило, эта напряжённость обусловлена политическим контекстом, в котором ГНК создавались, и их ролью в национализации нефтяной отрасли. Особенно важно, включала ли национализация изъятие собственности МНК и проходил ли этот процесс на основе консенсуса или же был конфликтным. Напряжённость отношений может препятствовать успеху, поскольку напрямую влияет как на готовность, так и на возможность ГНК приобретать необходимые для зарубежной экспансии технические компетенции и управленческий опыт. Вопреки общепринятым мнению о том, что сокращение разрыва в технических возможностях ГНК и МНК неизбежно ведёт к интернационализации первых, это не является гарантией для каждой отдельно взятой ГНК. Более того, в большинстве случаев ликвидация технического превосходства МНК над ГНК требует от последних постоянного дружественного партнёрства с МНК. Открытая враждебность не даёт установить партнёрские отношения в целом, а взаимное недоверие подрывает передачу знаний от МНК к ГНК, даже если партнёрские отношения существуют.

Второе препятствие – это несовпадение интересов правительства и менеджеров ГНК относительно выгод интернационализации. Проще говоря, там, где одна сторона относится к вопросу как минимум без энтузиазма, усилия второй стороны могут сталкиваться с различными подводными камнями: правительства могут блокировать компаниям доступ к финансированию и лишать зарубежные начинания дипломатической поддержки. Менеджеры ГНК, в свою очередь, могут препятствовать проведению внутренних реформ (включая технические реформы, а также усовершенствования в сфере управления) и подходить к международным проектам с меньшей энергией и вниманием, чем к «домашним». Данное расхождение интересов приводит к высоким издержкам: лишь когда обе стороны рассматривают интернационализацию как критически важную для дальнейшей жизнеспособности ГНК как таковой, высока вероятность того, что международные проекты будут мотивированы коммерческими, а не политическими расчетами.

Российские ГНК сталкиваются с обоими этими препятствиями, хотя и с несколькими отличиями от своих коллег в других развивающихся странах. Напряжённость отношений между ГНК и МНК несомненно присутствует, но

имеет менее долгую историю и является скорее следствием профессиональной гордости менеджеров и персонала ГНК, чем национализма как такового.<sup>7</sup> Тем не менее, эта напряжённость помешала созданию продолжительных дружественных партнёрских отношений с МНК – даже там, где острая необходимость в таком партнёрстве признавалась всеми (например, при разработке месторождений углеводородов в российской Арктике). Более того, она усугубилась несовпадением интересов российских властей, с одной стороны, и менеджмента «Газпрома» и «Роснефти», – с другой, по поводу необходимости интернационализации, не говоря уже о её желательности. Коротко говоря, менеджеры обеих компаний считают, что производить разведку, добычу и перегонку за рубежом – значит неуместно отвлекаться от разработки обильных и лучших внутренних ресурсов и что это служит исключительно политическим целям. Они недовольны тем, что их «нагружают» разработкой худших по качеству месторождений в сотрудничестве с менее квалифицированными партнёрами. Без энтузиазма относясь к глобальной экспансии, российские ГНК снова выделяются на фоне своих коллег. В большинстве других развивающихся стран менеджеры ГНК либо сами стали инициаторами экспансии (как в Petrobras), либо с готовностью поддержали глобальные инициативы своего правительства (как в Petronas). Обычно интернационализации противостоят именно правительства.

Для глобальной экспансии российских ГНК всё это означает, по крайней мере в краткосрочной перспективе, что они едва ли значительно повысят степень интернационализации по сравнению с текущими показателями. Во-первых, упрямство менеджеров ГНК замедлит и темп получения доступа к новым объектам за рубежом, и темп их разработки. Во-вторых, качество и уровень жизнеспособности зарубежных проектов будут оставаться относительно низкими, поскольку в процессе интернационализации, который проводит государство, предпочтение по-прежнему отдаётся достижению политических, а не экономических целей. Подводя итог: интернационализация ГНК будет служить для российского правительства грубым политическим оружием, так как эти проекты едва ли принесут много плодов (в этом случае, – нефти и газа).



© PONARS Eurasia 2012. Данный текст основан на аналитической записке на английском языке с тем же номером. ПОНАРС Евразия представляет собой международную сеть ученых, разрабатывающих новые подходы к изучению проблем внутренней и внешней политики, безопасности и сотрудничества в России и Евразии. ПОНАРС Евразия базируется в Институте исследований Европы, России и Евразии (IERES) Школы международных отношений им. Эллиotta Университета Джорджа Вашингтона. Публикация осуществлена при поддержке грантов Корпорации Карнеги в Нью-Йорке и Фонда Джона Д. и Кэтрин Макартуров. [www.ponarseurasia.org](http://www.ponarseurasia.org)

<sup>6</sup> Речь идёт о 1990-х годах, когда МНК было отказано в доступе к привлекательным российским нефтяным месторождениям в пользу местных компаний. После этого МНК столкнулись с незащищённостью прав собственности.

<sup>7</sup> Частные национальные нефтяные компании фактически выиграли от того, что нефтяники не были у власти. Банкиры, например, оказались менее стойкими против внедрения как усовершенствованных технологий, так и западных структуры и практик управления (более подробно см.: Pauling Jones Luong and Erika Weinthal, *Oil is Not a Curse*. Cambridge University Press, 2010, глава 5).