

МОСКОВСКИЙ ЦЕНТР КАРНЕГИ

*Марта Олкотт*

**ВЛАДИМИР ПУТИН  
И НЕФТЯНАЯ ПОЛИТИКА  
РОССИИ**

*Рабочие материалы*

*№ 1, 2005*

М о с к в а

Серия «Рабочие материалы» основана в 1999 г.

© Carnegie Endowment for International Peace, 2005

Полная или частичная перепечатка данной публикации возможна только с письменного согласия Московского Центра Карнеги. При цитировании ссылка на издание обязательна.

Московский Центр Карнеги  
Россия, 125009 Москва, Тверская ул., 16/2.  
Тел.: (095) 935-8904.  
Факс: (095) 935-8906.  
Эл. почта: [info@carnegie.ru](mailto:info@carnegie.ru).  
Интернет: <http://www.carnegie.ru>.

Электронные версии всех публикаций Московского Центра Карнеги: <http://www.carnegie.ru/ru/pubs>.

Статьи и доклады, издаваемые Московским Центром Карнеги в серии «Рабочие материалы», обеспечивают читательской аудитории оперативный доступ к наиболее актуальным исследованиям по вопросам внешней и внутренней политики в России и Евразии. В серии публикуются либо промежуточные итоги работы, либо материалы, заслуживающие немедленного внимания читателей. Ваши отклики и комментарии просим направлять авторам работ по вышеуказанному адресу.

В настоящей работе ведущий научный сотрудник Фонда Карнеги за Международный Мир Марта Олкотт анализирует сдвиги, произошедшие в энергетической политике Российской Федерации за время президентства Владимира Путина. Автор считает, что реорганизация энергетической отрасли за этот период была направлена в первую очередь на усиление позиций в ней государства. Автор также выдвигает аргумент, что президент Путин признает важность рыночных механизмов и обязательство государства защищать частную собственность, но он при этом полагает, что права собственников не должны превалировать над интересами государства.

## Об авторе

**Марта Олкотт** — ведущий научный сотрудник Фонда Карнеги за Международный Мир и сопредседатель программы «Этничность и национальное строительство» Московского Центра Карнеги. Она является доктором политических наук, признанным экспертом по Центральной Азии, автором более 40 научных работ и трех монографий.

Первая редакция данного доклада была опубликована в рамках исследования «Энергетическое измерение в глобальной стратегии России», осуществленного Институтом публичной политики им. Джеймса Бейкера (в штате Техас) при поддержке японской исследовательской организации «Центр нефтегазовой энергетики» (Petroleum Energy Center), американской юридической компании Baker Botts LLP, Энергетического форума Института им. Дж. Бейкера, инвестиционных компаний «Ренессанс Капитал» и Lehman Brothers.

The original version of this paper was published as part of the James A. Baker III Institute for Public Policy's study, *The Energy Dimension in Russian Global Strategy*. This study was sponsored through the generous support of the Petroleum Energy Center, Baker Botts LLP, the Baker Institute Energy Forum, Renaissance Capital and Lehman Brothers.

## Содержание

Введение .....	4
Первый президентский срок Владимира Путина .....	5
ЮКОС и дело Ходорковского .....	8
Владимир Путин и стратегические ресурсы России .....	9
Путин воплощает свои идеи на практике .....	13
Заключение .....	15
<i>Приложение 1. Экспортные пошлины на нефть .....</i>	<i>17</i>
<i>Приложение 2. Официальная ставка налога на прибыль и эффективное налогообложение прибыли индивидуальных компаний .....</i>	<i>18</i>
<i>Приложение 3. Структуры Правительства РФ, ответственные за нефтегазовую отрасль .....</i>	<i>19</i>
Примечания .....	21
О Фонде Карнеги .....	26

## Введение

Медовый месяц в отношениях между нефтяной промышленностью Запада и президентом Владимиром Путиным закончился в середине 2003 г., когда Генеральная прокуратура РФ начала аресты руководителей компании ЮКОС. Внезапная на первый взгляд атака Кремля на частный сектор оказалась сюрпризом для международного делового сообщества, которое рассчитывало на более дружественное обращение российских властей с инвесторами. Ведь придя к власти в конце 1999 г., Путин незамедлительно дал знать о своей заинтересованности в тесном партнерстве с Соединенными Штатами в сфере энергетики, включая предоставление западным фирмам более широких возможностей инвестирования в нефтегазовую отрасль России.

Если в годы правления Ельцина западные фирмы считали российскую ситуацию неблагоприятной, то жест, который Путин сделал в 2003 г., лично благословив слияние «Тюменской нефтяной компании» (ТНК) с *British Petroleum* (BP)<sup>1</sup>, породил надежду, что второй срок его президентства откроет более широкие перспективы для западных инвестиций в России. Однако арест председателя правления нефтяной компании ЮКОС Михаила Ходорковского в октябре 2003 г.<sup>2</sup> заставил предполагать, что, наоборот, условия для иностранных инвесторов могут стать даже сложнее, чем в первые четыре года пребывания Путина у власти. Тем более что взятие под стражу Ходорковского пришлось как раз на то время, когда главные собственники и менеджеры ЮКОСа вели переговоры с руководителями *ChevronTexaco* и *ExxonMobil* о возможном слиянии<sup>3</sup>.

Поначалу иностранные наблюдатели, отслеживающие ситуацию в российской энергетике, попытались сделать вид, что ничего особенного не произошло. В своих публичных высказываниях Путин по-прежнему подчеркивал, как важно привлекать иностранные инвестиции в энергетический сектор России. Поэтому арест Ходорковского легко было расценить как результат совпадения множества внутрисполитических и правовых факторов, большей частью не имеющих отношения к нефтяной индустрии.

Со временем, однако, стало ясно, что арест Ходорковского навел многих комментаторов на ложный след. Он не был предвестием того, что ведущие олигархи страны будут один за другим препровождены в «Матросскую Тишину». В действительности заключение Ходорковского под стражу знаменовало совсем другое — серьезный сдвиг в отношении того, как Россия намерена вести дела в своем энергетическом секторе.

Подобный сдвиг обозначился еще до президентских выборов. В январе 2004 г. российское правительство объявило, что оно хотело бы получить более одного миллиарда долларов за лицензию на разведку и разработку одного из трех блоков проекта «Сахалин-3» — богатейшего Кириновского блока, права на который должны были быть разыграны на конкурентных торгах. Такое решение фактически аннулировало результаты тендера 1993 г., в ходе которого *ExxonMobil*, *ChevronTexaco* и «Роснефть» получили равные права на разведку. Оно особенно больно ударило по *ExxonMobil*, которая к тому времени вложила в проект более 80 млн долл.<sup>4</sup> и воздерживалась от дальнейших инвестиций лишь потому, что надеялась заключить соглашение о разделе продукции (СРП)<sup>5</sup>.

После президентских выборов в марте 2004 г. стали появляться свидетельства того, что памятные события 2003 г. вовсе не были случайным отклонением, а, напротив, были частью хорошо продуманного плана и определенного видения перспектив российского нефтяного сектора. Президент Путин вовсе не собирался использовать свое возросшее политическое влияние, чтобы без всяких ограничений «распахнуть двери» для иностранных инвестиций в нефтяную и газовую промышленность России, как полагали западные наблюдатели. Скорее, он намеревался реорганизовать эти отрасли таким образом, чтобы увеличить мощь российского государства. И только после того, как будет завершена реорганизация и подтверждена способность государства защитить национальные интересы в этом стратегически важном секторе, западные фирмы будут приглашены к участию на российском рынке.

Автор данной статьи считает, что изменения в российской энергетической политике были предсказуемы и происходили по мере того, как Владимир Путин все полнее контролировал рычаги власти, являющиеся прерогативой президента России. К тому же более ранние публичные заявления Путина и биографии людей, у которых он искал совета, предвещали подобные изменения в политике.

В статье показано, что президент Путин искренне стремится к развитию партнерства между Россией и Соединенными Штатами в области энергетики, которое он считает краеугольным камнем улучшившихся российско-американских отношений, но только при соблюдении определенных условий, которые ранее не осознавались в достаточной мере. Путин понимает, что для достижения поставленной цели необходимо в большем объеме привлекать в энергетику России инвестиции западных фирм. Но он твердо уверен, что инвестирование не должно препятствовать российскому государству осуществлять надзор за нефтяными и газовыми ресурсами страны.

По мнению российского президента, этой цели можно достичь различными способами, включая государственное регулирование, частичное участие государства в собственности и государственный контроль за транспорти-

ровкой энергоносителей. Но, как бы то ни было, главенство российского государства в энергетическом секторе не может быть предметом торга.

Владимир Путин признает важность рыночных механизмов и обязательство государства защищать частную собственность, но при этом он полагает, что права собственности не должны превалировать над интересами государства — ведь последнее осуществляет контроль от имени российского народа, чьи коллективные интересы важнее любых частных.

Как показано в статье, нефтяные и газовые ресурсы России служат источником доходов для реинвестирования в экономику страны и одновременно эффективным рычагом в ее международных отношениях. Президент Путин понимает это и не желает уступать контроль над столь прибыльной сферой и потенциально мощным инструментом власти.

### *Первый президентский срок Владимира Путина*

Владимир Путин характеризует себя как сторонника «управляемой демократии». Говоря так — а это определение впервые прозвучало в его интервью корреспонденту *New York Times* Стивену Ли Майерсу в октябре 2003 г., — он имеет в виду политическую систему, построенную на контроле «сверху вниз», которая тем не менее обеспечивает гражданам России, по мнению Путина, во многом такую же правовую защиту, что и в странах с развитой демократией<sup>6</sup>. Система подобного типа, настаивает российский президент, соответствует национальным традициям и культурным ценностям, а это, полагает он, является необходимым условием успешного функционирования любой демократической системы в России.

Приоритетной задачей своего президентства Владимир Путин сделал укрепление российского государства, оставая на заднем плане проблему более надежной защиты прав российских граждан. Он явно считает, что политическая система постсоветской России только еще строится. Кроме того, российский президент полагает, что укрепить государство не удастся, не отказавшись от множества решений, принятых его предшественником Борисом Ельциным, первым президентом России.

К началу 2004 г. Путин смог избавиться практически от всей команды Ельцина, представители которой в начале первого срока президентства Путина занимали доминирующие позиции в его администрации. В их число входили и многие члены так называемой «семьи» — круга приближенных Ельцина, которые оставались на своих местах и при Путине вплоть до парламентских выборов в декабре 2003 г.<sup>7</sup> Путин заменил их своими людьми, а также технократами, не имевшими тесных связей с администрацией его предшественника<sup>8</sup>. Столь длительное пребывание выдвиженцев Ельцина на их прежних постах при Путине, по-видимому, было частью соглашения, заключенного между Ельциным и его преемником в декабре 1999 г.<sup>9</sup>

Однако к середине первого президентского срока Путина было уже совершенно ясно, что этот бывший сотрудник КГБ намерен внести свой собственный вклад в развитие российской государственности. Ключевым моментом для Путина стало расширение президентских полномочий (институт президентства был учрежден Ельциным в 1991 г.).

При Ельцине в России царил хаос, а ее экономика и политическая система были подорваны внезапным распадом Советского Союза. Кроме того, первый российский президент был физически немощен и проболел часть своего первого и весь второй президентский срок. Но, несмотря на все это, Борис Ельцин был преисполнен решимости удерживать власть в собственных руках. Ему удавалось делать это, делясь своими конституционными полномочиями с президентской администрацией, Государственной думой и региональными лидерами, а также обменивая экономическое покровительство федерального центра на политическую поддержку<sup>10</sup>.

Путин дождался своего часа, чтобы провести кардинальные изменения, но с самого начала было очевидно, что новый президент России недоволен системой, доставшейся ему в наследство. В ней попросту было слишком много независимых центров власти, чтобы она могла нравиться Путину<sup>11</sup>.

Самой легкой мишенью для нападок стали «независимые» российские СМИ, поскольку на большинство их ключевых фигур — владельцев и известных комментаторов — сделка, заключенная Ельциным и Путиным при передаче последнему президентских полномочий, по-видимому, не распространялась. Изъятие лицензий у самых откровенных и нелюбимых СМИ резко ослабило критику нового президента России и его политики<sup>12</sup>, а также позволило нанести удар по нескольким вызывавшим особое раздражение и сравнительно уязвимым олигархам (Борис Березовский и Владимир Гусинский)<sup>13</sup>, которые ошибочно полагали, что доступ, который они имели к президенту в ельцинские времена, сохранится и при новой администрации. Атака на этих людей должна была послужить предупреждением другим крупным фигурам российского бизнеса, что и было по достоинству оценено «целевой аудиторией».

Путин, безусловно, понял, что так называемые олигархи, то есть бизнес-магнаты, пережившие финансовый кризис 1998 г., представляли собой чрезвычайно мощную группу. Объединившись, эти люди решающим образом повлияли на российскую политическую жизнь, когда они в 1996 г. выручили Бориса Ельцина, предложив ему схему «займы в обмен на акции», позволившую обнищавшему российскому государству выплатить задолженность по зарплатам и пенсиям<sup>14</sup>. Без этого Борис Ельцин в 1996 г. почти наверняка не был бы переизбран на пост президента, а к власти вновь пришли бы коммунисты.

По мере приближения выборов 2000 г. влияние Коммунистической партии шло на убыль. Совокупная же экономическая мощь двадцати пяти самых богатых людей России намного превысила экономическую мощь государства<sup>15</sup>, так что российский президент фактически не имел шансов на успех в противостоянии этой группе людей как единому целому. Олигархи стремились наладить с новым президентом такие же отношения, какие они поддерживали с Борисом Ельциным, но Владимир Путин был непреклонен, решив держать их на расстоянии и ограничив для них прямой доступ к своей персоне. Путин предпочитал, чтобы роль своего рода консультативного бизнес-совета при новой администрации играл обновленный Российский союз промышленников и предпринимателей. Он также начал понемногу менять состав президентской администрации, вводя в нее людей, с которыми он работал в Санкт-Петербурге в 1990-х годах или с которыми чувствовал некоторое сродство из-за их принадлежности к той или иной ветви российских спецслужб<sup>16</sup>. Это еще больше ограничило доступ олигархов к рычагам президентской власти.

Как это свойственно богатым людям повсюду, российские олигархи стремились к накоплению все больших богатств, желая при этом влиять на развитие российского государства в направлении, которое максимально способствовало бы реализации их собственного экономического потенциала. Учитывая хитроумие — сочетание делового и политического чутья, которое продемонстрировали олигархи, сколачивая свои состояния, можно с большой долей определенности утверждать, что большинство из них считали себя намного умнее любых политических лидеров России — людей значительно более скромного достатка. Действительно, многие олигархи, особенно те, чьи главные интересы сосредоточены в нефтяном секторе, с каждым годом становились богаче и богаче, а для таких корпораций, как ЮКОС и ТНК, стало уже в порядке вещей иметь среди своих высших руководителей по несколько долларовых миллиардеров<sup>17</sup>.

Эти люди стали искать другие сферы приложения политического влияния, сосредоточив свое внимание на Государственной думе<sup>18</sup> и на администрациях регионов, в которых расположены их предприятия<sup>19</sup>. Такая стратегия позволили им усилить свое влияние и в Совете Федерации — верхней палате российского парламента, в которой представлены региональные власти.

Путин тоже искал способы контролировать парламент, и инициированная им процедура назначения членов верхней палаты сделала ее даже более управляемой, чем нижняя палата, члены которой были избраны в условиях политической вольницы последнего года пребывания Ельцина у власти. И хотя большинство членов Думы были настроены в целом лояльно к новому президенту, они все же не были «его людьми», и даже те из них, кто присоединился к пропрезидентским фракциям, могли по конкретным вопросам проголосовать вместе с либеральным, коммунистическим или националистическим блоками.

Чем более спорным был вопрос, тем сложнее было Путину обеспечить себе легкую победу, и это особенно относится к тем проблемам, по которым позиция президента России расходилась с позицией крупнейших олигархов — ведь у последних были практически неограниченные возможности оказывать финансовую поддержку различным либеральным партиям (равно как и проправительственным блокам)<sup>20</sup>.

Влияние этих людей, иногда персональное, а иногда коллективное, было особенно заметно в законодательстве, касающемся регулирования торговли, налогообложения и иностранных инвестиций. Поскольку ведущие бизнес-структуры России были стойкими поборниками корпоративной прозрачности<sup>21</sup>, существовало общее согласие относительно того, что и налоговая система должна быть прозрачной, допуская при этом разного рода законные способы, посредством которых крупнейшие российские фирмы имели бы возможность оптимизировать свои налоговые выплаты<sup>22</sup>.

В этом смысле для большинства олигархов предпочтительным было законодательство, оставлявшее им выбор платить налоги там, где были зарегистрированы либо они сами, либо их активы. Это увеличивало шансы на то, что им удастся уменьшать свои налоговые издержки благодаря сотрудничеству с местными властями. Некоторые олигархи даже сами возглавили местную власть или сумели обеспечить избрание в местные органы управления старших менеджеров своих компаний. Владелец «Сибнефти» Роман Абрамович стал губернатором Чукотки, и в течение нескольких лет его личный доход был основным источником финансовых поступлений для этого приполярного и малонаселенного региона Дальнего Востока. Высшие должностные лица ЮКОСа, ТНК и «Норильского никеля» также пошли в политику, чтобы защищать интересы соответственно Михаила Ходорковского, Михаила Фридмана и Владимира Потанина<sup>23</sup>.

И если по большинству вопросов, касающихся торговли, олигархи не были едины, поскольку каждый из них прикидывал, получит ли выгоду его основное производство от введения режима свободной торговли<sup>24</sup>, то идею полной свободы иностранного инвестирования в России поддерживали все. Некоторые из олигархов разошлись с Кремлем также по вопросу о том, следует ли в качестве инвестиционного стимула предоставлять иностранным фирмам налоговые льготы и льготы по плате за право разработки недр. Это привело к тому, что по вопросу соглашений о разделе продукции, в которых оговариваются особые условия для разработки природных ресурсов, представляющих стратегический интерес, при голосовании в Госдуме сложился причудливый альянс коммунистов с депутатами, тесно связанными с некоторыми из крупнейших нефтяных компаний России. Законодательство по СРП не делало различий между российскими и иностранными держателями лицензий. Некоторые российские нефтяные компании, а именно ЮКОС и «Сибнефть», полагали, что закон о СРП будет на руку западным фирмам и ухудшит позиции нефтяных баронов России, которые в противном случае могли бы извлекать выгоду из своего инсайдерского положения; другие же российские компании, такие, как «Роснефть», «Татнефть» и ТНК-ВР, полагали, что при определенных условиях СРП могут быть для них выгодны.

Для людей, подобных Ходорковскому, вопрос был не в том, должны ли иностранцы вкладывать капитал в нефтедобывающую промышленность России, а в том, совместно с кем они должны были это делать: с государством или при долевом участии российских нефтяных компаний. Что же касается российских фирм, заинтересованных в том, чтобы раздувать свои активы, то для них было намного предпочтительнее сохранить свои преимущества и стать каналом для иностранного инвестирования, как это и было сделано руководством ТНК при слиянии с ВР<sup>25</sup>.

Мнение президента Путина по этому вопросу не совпало с мнением некоторых самых богатых людей России по причинам, о которых речь пойдет ниже. Правовое регулирование российской нефтедобывающей промышленности было одной из множества проблем, решение которой Владимир Путин считал жизненно важным для того, чтобы вернуть себе полный контроль за этой сферой. Поэтому для российского президента было крайне существенно гарантировать, чтобы парламент, избранный в 2003 г., был гораздо более податливым, чем предшествовавший ему. Для Путина, человека, воспитанного в коммунистических традициях, результат был важнее самого процесса, особенно когда процесс в том виде, в каком его представляли себе сторонники свободных и честных выборов, обеспечивал большое преимущество тем, кто имел доступ к крупным финансовым средствам.

Несколько публичных заявлений Михаила Ходорковского — в сочетании с разраставшимися слухами, для опровержения которых сам Ходорковский ничего не сделал, — заставляли предполагать, что удачливый председатель правления ЮКОСа использует свое недавно обретенное влияние на законодателей, чтобы попытаться резко ограничить президентскую власть в России, сдвинув страну в направлении парламентской демократии, в рамках которой не президент, а парламент назначал бы главу правительства<sup>26</sup>.

Путину парламентская демократия представлялась абсолютно ложным путем развития России, дальнейшим отходом от сильного государства, которое только и способно защитить интересы российского населения. Он отвергал использование институтов западного типа (о которых простые россияне имели лишь смутное представление) для вывода российских активов за рубеж к выгоде привилегированного меньшинства. Между тем критики олигархов были уверены, что парламент, избранный при финансовой поддержке этих людей, именно в их интересах и будет действовать<sup>27</sup>. На парламентских выборах в декабре 2003 г. проправительственные кандидаты одержали убедительную победу, которой способствовали изменения в законе о выборах, ущемляющие интересы независимых кандидатов и оппозиции<sup>28</sup>. По мнению представителей ОБСЕ, эти выборы не соответствовали международным нормам.

Хотя многие видные деятели оппозиции и критиковали прошедшие выборы<sup>29</sup>, фактически все серьезные политики в стране считали, что победить Путина на данный момент было нереально. Несмотря на разговоры о нарушениях, Путин воспринял результаты выборов как народный мандат на второй президентский срок. Конечно, у Путина были возможности выиграть выборы всеми правдами и неправдами, однако нужно признать, что российский президент был самой популярной (и самой сильной) политической фигурой в России. Популярность Путина, а также широко распространенные настроения типа «исход заранее известен» предрешили то, что он не встретил серьезной конкуренции на президентских выборах<sup>30</sup>.

14 марта 2004 г. Владимир Путин был переизбран президентом в первом туре, получив 71% голосов при зафиксированной явке избирателей 64% (примерно 49 млн человек)<sup>31</sup>. Столь подавляющий перевес развязал Путину руки для трансформирования экономической и политической системы России. Как мы покажем ниже, его прошлые действия и заявления могут служить ключом к пониманию его нынешнего поведения, когда он получил мандат избирателей и свободу действий.

## ЮКОС и дело Ходорковского

Прежде чем обратиться к рассмотрению того, какой может быть в будущем политика в нефтяном секторе, полезно более подробно познакомиться с ситуацией, связанной с арестом Михаила Ходорковского и кампанией против ЮКОСа. Хотя публично некоторые могут заявлять иное, тем не менее любой серьезный эксперт по России уверен, что арест Михаила Ходорковского был не чем иным, как избирательным применением российского закона с целью удалить этого миллиардера из российской политической жизни и тем самым послать предупредительный сигнал другим российским олигархам, как в нефтедобывающей промышленности, так и за ее пределами.

Как и было задумано, арест Михаила Ходорковского и последующее обращение с ним с самого начала выглядели почти что театральным действием (по крайней мере для тех, кто наблюдал за ним со стороны, но, разумеется, не для главного участника драмы)<sup>32</sup>. Рано утром 25 октября 2003 г. примерно 20 вооруженных агентов ворвались на борт личного реактивного лайнера Ходорковского и арестовали его. Ходорковский был помещен в камеру следственного изолятора «Матросская Тишина» с пятью другими заключенными. Невзирая на то, что физическое состояние Ходорковского со временем ухудшилось, его удерживают в тюрьме уже более года. Некоторые аспекты содержания Ходорковского под стражей нарушают Европейскую конвенцию по правам человека, которую Россия в свое время подписала.

Формально арест Ходорковского связан с приватизацией в 1996 г. компании по производству удобрений «Апатит» холдинговой компанией МЕНАТЕП<sup>33</sup>, главным собственником которой был Ходорковский<sup>34</sup>. МЕНАТЕП получил контроль над ЮКОСом от российского государства по схеме «займы в обмен на акции», которая обеспечила финансирование кампании 1996 г. по переизбранию президентом Бориса Ельцина<sup>35</sup>. Фактически все должностные лица ЮКОСа, арестованные в 2003—2004 годах, являются акционерами компании МЕНАТЕП<sup>36</sup>. Вслед за их взятием под стражу Генеральная прокуратура РФ наложила арест на большую часть акций ЮКОСа, чтобы покрыть налоговую недоимку более чем в 2 млрд долл., которые ЮКОС предположительно задолжал российскому правительству<sup>37</sup>.

Есть несколько причин, почему Путин или люди из его окружения избрали мишенью именно Ходорковского и его коллег по компании МЕНАТЕП. Арест столь видной фигуры вряд ли мог быть произведен, если бы не стечение нескольких важных обстоятельств, некоторые из которых, похоже, все еще скрыты от нас.

Частично ответ вполне может крыться в истории корпорации МЕНАТЕП и судьбах ее первых акционеров и пассивных партнеров, которые помогли обеспечить этому предприятию стартовый капитал. Некоторые из этих лиц, возможно, поняли, что они продали свои «доли» слишком поспешно или слишком дешево, учитывая их существующую (не говоря уже о проектируемой) цену после прерванного слияния компаний ЮКОС и «Сибнефть», а также в связи с возможной продажей ее одной из западных нефтяных фирм. Ходорковский мог нажить себе несколько могущественных врагов и после финансового обвала в августе 1998 г., когда банк МЕНАТЕП реорганизовал свои холдинги и «освободил» себя от долговых обязательств весьма избирательным образом<sup>38</sup>.

Возможно, в результате кадровых перестановок в Кремле некоторые из этих людей заняли высокие посты, но никто из них не мог расквитаться с Ходорковским, арестовав его по собственному желанию, без одобрения президента Путина.

Схема арестов позволяет предположить, что Путин предпочел бы, чтобы Ходорковский сам проявил инициативу. Сначала были взяты под стражу его партнеры, и только затем, через какое-то время, которого Ходорковскому вполне бы хватило, чтобы уехать из страны (вариант, к которому олигарх не проявил никакого интереса), он был заключен под стражу. Конечно, ни один из этих арестов не мог быть произведен без санкции Путина или по меньшей мере без его молчаливого согласия.

Вероятно, Путин видел здесь две отдельные проблемы: 1) политические амбиции Ходорковского и 2) возрастающую интернационализацию компании ЮКОС.

Проще говоря, в намерения российского президента не входило позволить Михаилу Ходорковскому использовать личное состояние для захвата политической власти. Когда последний дал понять, что он собирается сделать именно это, финансируя избирательную кампанию своих «единомышленников» — продемократических кандидатов в Думу, он оставил Путину лишь три выбора: смириться, изгнать олигарха из страны или заключить его в тюрьму. Смириться Путину не было никакого резона, и он был достаточно умен, чтобы понимать, что даже если он переиграет Ходорковского на парламентских выборах 2003 г., раздосадованный миллиардер, конечно же, не оставит попыток использовать свое личное состояние для достижения желаемых целей во время второго президентского срока Путина.

И Путин попал в точку, когда решил для себя, что Ходорковский не тот человек, который смирится с поражением. Олигарх предпочел тюрьму высылке из страны, хотя на протяжении нескольких месяцев перед аре-

стом из кремлевских кругов поступали ясные сигналы, что для него было бы благоразумнее навсегда покинуть Россию.

Российский президент, очевидно, хотел также изменить некоторые аспекты политики ЮКОСа и, возможно, восстановить контроль над некоторыми ключевыми активами компании, и Путин располагал вполне достаточной властью, чтобы предотвратить угрозу, которую, как он, по-видимому, считал, эти аспекты политики ЮКОСа представляли для национальных интересов России. Впрочем, для решения этой проблемы можно было вполне обойтись без взятия под стражу главного фигуранта, и здесь кроется еще одно основание для подозрений, что обида на руководителей ЮКОСа имеет очень глубокие корни и не ограничивается только нефтяной сферой.

Путин был полон решимости не допустить, чтобы ЮКОС диктовал приоритеты в развитии нефтедобывающей промышленности России. А возможности ЮКОСа в этом отношении могли заметно возрасти, если бы компания продала стратегический пакет своих акций *ChevronTexaco* или *ExxonMobil*<sup>39</sup>. Такое партнерство с западной фирмой увеличило бы вероятность того, что не российское правительство, а ЮКОС будет выбирать маршрут Восточно-Сибирского трубопровода. ЮКОС предпочитал протянуть трубопровод от своих месторождений нефти в Восточной Сибири к Дацину в Китае, а не в направлении Японии через Находку по маршруту, одобренному Кремлем. Если бы ЮКОС преобразовался в структуру, подобную ТНК-ВР, то российское правительство утратило бы контроль за многими ключевыми решениями, касающимися разработки нефтяных и газовых ресурсов страны, уступив свои прерогативы западным нефтяным компаниям.

Президент Путин положительно относится к западным инвестициям в российскую нефтяную отрасль, и он активно поощрял инвестиции зарубежных компаний в технологически сложные проекты. Он вовсе не противник западных инвестиций в российские нефтяные компании. Говорят, что это он дал президенту ВР согласие на слияние ТНК с ВР в ходе их личной встречи. Однако в том, что касается политики России в сфере партнерства с западными компаниями, Путин явно отдает предпочтение медленному, постепенному продвижению вперед с установлением ограничений на то, что можно, а чего нельзя делать в каждом конкретном случае. И согласие по таким вопросам должно достигаться в ходе консультаций, а не диктоваться волевыми решениями российских нефтяных магнатов.

Владимир Путин также должен был чувствовать себя лично оскорбленным весьма своеобразным подходом Михаила Ходорковского к поиску западного партнера и его очевидной уверенностью в том, что он может распоряжаться активами ЮКОСа, как ему заблагорассудится. До того как Ходорковский впал в немилость, российский президент казался весьма благосклонно настроенным к слиянию компаний ЮКОС и «Сибнефть», которое заметно увеличивало размеры личного капитала Ходорковского<sup>40</sup>. После ареста последнего слияние компаний сорвалось, возможно, потому, что главный акционер «Сибнефти» Роман Абрамович был вынужден выйти из игры под давлением Кремля<sup>41</sup>. И хотя вначале руководство ЮКОСа пыталось как-то сопротивляться срыву сделки, в конце концов оно приняло это как свершившийся факт — *fait accompli*<sup>42</sup>.

Конфронтация между Ходорковским и Путиным, несомненно, стала знаковым событием для будущего развития нефтяной отрасли в России (хотя изначально такая цель, возможно, и не ставилась) — фактором, во многом определяющим условия и сроки будущих западных инвестиций. После того как Путин и Ходорковский вступили в борьбу друг с другом, у российского президента вообще не осталось никаких причин как-то сдерживать себя и ограничивать свои действия по отношению к другим нефтяным гигантам России. И действительно, давление на «Сибнефть» возросло сразу же после ареста Ходорковского. При расторжении договоренности о слиянии «Сибнефти» и ЮКОСа Абрамовичу была предъявлена неустойка в сумме 1 млрд долл. за уклонение от сделки, а после аудита в декабре 2003 г. — счет на 1,5 млрд долл. за якобы не уплаченные «Сибнефтью» в 2000—2001 годах налоги<sup>43</sup>. Но после президентских выборов 2004 г. вместо «реформирования» ведущих нефтяных компаний России каждой по отдельности Владимир Путин сделал выбор в пользу более системной ревизии российской нефтедобывающей промышленности.

### ***Владимир Путин и стратегические ресурсы России***

Реакция Путина на действия олигархов не была только рефлексивной, хотя элементы этого, конечно, присутствовали. Любому президенту не понравится, если ведущие фигуры бизнеса будут демонстративно проявлять свое неуважение к нему, тем более что эти люди имеют намного более широкий доступ к западным СМИ, а эти СМИ к ним благоволят.

Судя по его заявлениям и поступкам, Путин не считает, что олигархи действуют в интересах России. Президент не хочет, чтобы Россия стала жертвой «голландской болезни». И еще задолго до того, как Путин узнал, что такое

«голландская болезнь», он был уверен, что российская экономика не должна зависеть от экспорта сырьевых материалов (а также не хотел, чтобы государственный бюджет России был заложником цен на сырье). Этот взгляд разделяют многие лидеры нефтяной отрасли России, но в том, что касается решений, предлагаемых для уменьшения зависимости России от нефтяного сектора, мнения Путина и олигархов расходятся.

С точки зрения Ходорковского и Михаила Фридмана (ТНК), совершить переход от коммунистической государственной и гиперцентрализованной экономики к более современным формам лучше всего, передав всю собственность частным лицам. Этого взгляда придерживаются и такие реформаторы, как Анатолий Чубайс, Егор Гайдар и Григорий Явлинский, хотя все они при этом признают, что приватизация проводилась достойными сожаления и, более того, преступными методами. Не всем реформаторам по душе и идея, чтобы олигархи играли активную роль в политике. Так, Явлинский заявляет даже, что тем, кто участвовал в «преступной приватизации», следует запретить занимать государственные посты<sup>44</sup>. Однако реформаторы сходятся с олигархами в том, что в долгосрочном плане российская экономика выиграет от приватизации, поскольку активы, переданные в частные руки, породят более диверсифицированную экономику и обеспечат государству более крупные налоговые поступления. Поскольку и реформаторы, и олигархи трактуют экономику в глобальных терминах, их меньше всего волнует вопрос о национальной принадлежности собственников, о том, кто они: российские граждане или иностранцы<sup>45</sup>.

Президент Путин решительно не согласен с такой точкой зрения. Он считает, что российская собственность на основные ресурсы страны имеет критически важное значение для экономического восстановления России и ее возрождения в качестве влиятельного субъекта международной политики. Путин не верит, что глобальные рыночные силы способны обеспечить благоприятные экономические возможности и социальную поддержку, которые необходимы российскому народу для успешного перехода от коммунистического режима к современной экономической и политической системе европейского типа. Напротив, он полагает, что преждевременная глобализация российской экономики приведет к еще большим трудностям в жизни большинства россиян и к концентрации огромных богатств в руках относительно небольшой кучки людей, обладающих очень слабой мотивацией (или не имеющих ее вовсе) реинвестировать в российскую экономику.

Путин много размышлял над этими вопросами. Он защитил кандидатскую диссертацию на тему «Стратегическое планирование воспроизводства минерально-сырьевой базы региона в условиях формирования рыночных отношений» в престижном Государственном горном институте в Санкт-Петербурге, который с 1990-х годов начал серьезно заниматься вопросами развития экономики и внедрения западного стиля управления в российском сырьевом секторе<sup>46</sup>.

Кроме того, Путин опубликовал резюме своей диссертации в «Записках Горного института» (январь 1999 г.)<sup>47</sup>. В свете того, что Путин в период подготовки диссертации занимал достаточно высокую должность, а в то время, когда была опубликована его статья, был на пути к тому, чтобы стать первым лицом государства, имеет смысл поинтересоваться, является ли Путин подлинным автором диссертации и статьи. Ведь и в СССР, и в России за политических лидеров часто писали другие. В интересующем нас контексте, однако, неважно, кто был фактическим автором этой статьи. Независимо от того, сам Путин написал ее или нет, очевидно, что он дал согласие на ее публикацию под своим именем и тем самым подписался под ее содержанием. Он одобрил ее идеи, будучи уже осведомлен о своем политическом будущем.

В упомянутой статье Путин утверждает, что природные ресурсы России не только обеспечат экономическое развитие страны, но также послужат гарантией прочности ее международных позиций. Кроме того, он настаивает (в весьма решительных выражениях, в которых собственникам и менеджерам частных нефтяных компаний России следовало бы услышать вполне недвусмысленное предупреждение), что именно государство должно устанавливать приоритеты в нефтедобывающей промышленности. По правде говоря, неясно, достаточно ли серьезно многие из нефтяных олигархов воспринимали Путина в первые годы его правления, чтобы найти время разобратся, как новый российский лидер смотрит на эти проблемы.

Путин в своей статье подчеркивает, что в центре управления ресурсами России должно находиться государственное планирование. Он пишет: «Устойчивое развитие экономики России в ближайшие годы должно базироваться на планомерном росте ее составляющих, и прежде всего — за счет минерально-ресурсного потенциала», что послужит гарантией экономической безопасности страны.

Путин также настойчиво утверждает, что Россия не может быть просто экспортером сырья, правильнее будет сказать, что «развитие отечественной перерабатывающей промышленности... главный резерв превращения России в относительно короткие сроки в ведущую экономическую державу с высоким уровнем жизни для большинства населения».

Далее он отмечает, что это невозможно без поддержки государства и без создания «крупных финансово-промышленных корпораций», которые, охватывая различные экономические секторы, способны «на равных конку-

рировать с транснациональными корпорациями Запада». Чтобы эти компании были конкурентоспособны, государство должно использовать рыночные механизмы для регулирования их деятельности и в то же время всячески содействовать развитию сектора обработки минерального сырья.

Как будет видно из дальнейшего изложения, Путин после своего переизбрания на второй президентский срок начал предпринимать усилия по увеличению числа и укреплению вертикально интегрированных финансово-промышленных корпораций с государственным доминированием в нефтегазовом секторе. В этом отношении критически важной является реорганизация «Газпрома» (о ней речь пойдет ниже) и приобретение им «Роснефти». Если эта реформа пройдет успешно, «Газпром» будет доминировать и в нефтяном, и в газовом секторе, выступая в качестве партнера иностранных фирм в самых важных проектах.

Эти шаги Путина предвосхищены в его диссертации. Как он отмечает, несмотря на богатейшие запасы природных ресурсов, Россия в ближайшем будущем не сможет направить значительные дополнительные финансовые средства из государственного бюджета для инвестирования в собственную перерабатывающую промышленность. Поэтому Путин одобряет идею государственной поддержки иностранных инвестиций в добывающие отрасли России, так как грамотное управление крупномасштабными инвестициями, включая иностранные, позволит государству зарабатывать твердую валюту на экспорте своих природных ресурсов.

Для Путина вообще не существует вопроса об отказе России от полного контроля в этом секторе: «Российский минерально-сырьевой комплекс играет важную роль во всех сферах жизнедеятельности государства... развитость сырьевой отрасли способствует формированию прочной промышленной базы, которая способна удовлетворить необходимые потребности как промышленности, так и сельского хозяйства; [он] вносит весомый вклад в формирование доходной части бюджета страны, [поскольку] его продукция остается основным источником валютных поступлений».

Путин пространно обсуждает важность вклада сырьевого комплекса в валовый национальный продукт (ВНП) страны и его роль как главного источника занятости для целых городов и регионов. В связи с этим, утверждает он, «стратегическим фактором экономического роста России в ближайшее время должна стать структурная перестройка национальной экономики на основе имеющихся минерально-сырьевых ресурсов страны». Такая перестройка, уточняет Путин, осложняется тем, что нефтяной и газовый секторы Советского Союза, ставшие основой нефтяной и газовой промышленности России, развивались в полной изоляции от рыночных сил.

Чтобы компенсировать эту слабость, продолжает Путин, следует соединить усилия государственного и частного секторов путем создания — с помощью государства — вертикально интегрированных финансово-промышленных групп, главной целью которых должно стать появление российских фирм, способных на равных конкурировать с западными транснациональными корпорациями.

В обмен на государственную поддержку эти финансово-промышленные группы, как ожидается, должны будут стать для страны устойчивым источником минерального сырья и продуктов его переработки, повысить эффективность использования минеральных ресурсов, обеспечить дальнейшее развитие сырьевой базы, а также поддерживать и расширять экспортный потенциал страны, в частности, изменяя структуру экспорта в пользу обработанных и готовых изделий.

Эти финансово-промышленные группы должны действовать в определенных рамках, устанавливаемых государством, и если они служат государству так, как оно от них ожидает, то, в свою очередь, могут рассчитывать на то, что и впредь будут владеть своими активами.

Из этого списка задач, установленных для новых финансово-промышленных групп, видно, что Путин рассматривает осуществляемый ими контроль над российским имуществом как некую форму опеки, из которой управленцы и «собственники» могут свободно извлекать прибыль. Ясно также, что Путин не считает такое управление *полным распоряжением собственностью*, как это часто представляют на Западе, где собственники осуществляют полный контроль над своим имуществом и имеют право определять, в каком направлении продвигать свои фирмы.

Путин развивает эту мысль вполне ясно: «Независимо от того, в чьей собственности находятся природные, в частности минеральные, ресурсы, государство вправе регулировать процесс их освоения и использования, действуя в интересах общества в целом и отдельных собственников, интересы которых вступают в противоречие друг с другом и которым для достижения компромисса необходима помощь государственных органов власти».

Путин считает передачу контроля над стратегическими секторами в частные руки дорогостоящей ошибкой, которая должна быть исправлена, хотя и не обязательно путем ренационализации. «В начале рыночных реформ в России на некоторое время государство выпустило из рук стратегическое управление природно-ресурсным комплексом. Это обернулось застоєм национального природно-ресурсного потенциала, развалом формировавшейся в течение многих десятилетий геологической отрасли, рядом других негативных последствий. Но сейчас рыночная эйфория первых лет экономических реформ постепенно уступает место более взвешенному подходу, допускаю-

щему возможность и признающему необходимость регулирующего воздействия государства на хозяйственные процессы в целом и на природопользование в частности. Практика стран с развитой рыночной экономикой дает нам немало примеров эффективного государственного вмешательства в долговременные проекты освоения природных ресурсов».

В развале этого сектора Путин обвиняет именно *частную собственность* на природные ресурсы, а не просто условия, сложившиеся после распада СССР. В то время как защитники российских магнатов на Западе часто указывают на эффективность западных методов управления производством, внедряемых олигархами, Путин обеспокоен тем, что у частных фирм эта «эффективность» приобретает форму наращивания ликвидных активов с целью увеличить продажную стоимость своих компаний в ущерб реинвестированию.

Российский президент не согласен с тем, что западные методы управления по определению лучше, чем управленческая практика в секторе, контролируемом государством. В реальности, утверждает он, государственное управление в большей мере отвечает потребностям России, правда, не объясняя, почему это так. Хотя он и не угрожает ренационализацией, из его статьи следует, что государство должно подумать об изменении правового регулирования, действовавшего в то время, когда он писал свою статью.

Как явствует из следующего раздела, Путин начинает эту модификацию с изменения процедуры лицензирования месторождений природных ресурсов, а также налоговой системы в целом и, в частности, в нефтедобывающей промышленности, чтобы тем самым увеличить роль государства в развитии данного сектора.

Действия, предпринимаемые Путиным сегодня, полностью соответствуют аргументации, развиваемой им в следующем разделе его статьи, где он утверждает, что для России более всего подошла бы смешанная (частично государственная и частично частная) система собственности.

«Современная стратегия рационального ресурсопотребления не может базироваться исключительно на возможностях рынка, как такового. Это тем более относится к переходным состояниям экономического развития... Рыночный механизм даже в развитых странах не обеспечивает решение стратегических задач природопользования, охраны природы, устойчивой экономической безопасности».

Далее Путин утверждает, что система государственного регулирования должна обеспечивать частному инвестору юридические гарантии и финансово-кредитную поддержку, а также страхование на случай чрезвычайных обстоятельств и природных катастроф. Но главное, государство должно обеспечить инфраструктуру (и информацию), необходимую для поддержания развития.

Затем Путин подробно формулирует девять конкретных стратегических задач государства в управлении и регулировании сферы природных ресурсов. Это, в частности <sup>48</sup>:

- «завершение перехода к рациональному сочетанию административных и экономических [то есть рыночных] методов государственного регулирования в области природопользования;
- формирование эффективной системы органов государственного управления в сфере природопользования, четкая координация и разграничение сфер их деятельности;
- развитие правовой базы в целях стимулирования инновационного и инвестиционного процессов в сфере природопользования;
- оптимизация объемов и расширение диверсификации источников инвестиций при воспроизводстве, потреблении и охране природных ресурсов;
- развитие государственного регулирования экспортно-импортных операций в сфере природных ресурсов;
- обеспечение разграничения функций и прав федеральных органов и субъектов Российской Федерации в сфере природопользования».

Далее в своей статье Путин отмечает, что эти задачи не могут быть решены все сразу — решать их следует поочередно. Сначала нужно разобраться с вопросами налогообложения и проблемами, связанными с лицензированием прав на разработку, а также навести порядок в законодательной базе, используемой для управления природными ресурсами. Таким образом, утверждает он, будут обеспечены критерии и требования для разграничения государственной и других видов собственности на природные ресурсы, что, в свою очередь, позволит государству более эффективно применять административные и уголовные санкции в отношении тех, кто нарушает закон.

Таким образом, статья Путина дает частичный ответ на вопрос о том, насколько своевременным было преследование ЮКОСа. С точки зрения Кремля, за три года президентства Путина правовая база в области нефте- и газодобычи была в должной мере изменена, чтобы можно было заставить руководителей частных нефтяных компаний вести себя более ответственно. Возможно также, что на выбор момента для атаки на ЮКОС повлияли соображения политической целесообразности. Это был популярный ход в преддверии критически важных выборов в парламент, тем более что председатель правления ЮКОСа стремился повлиять на их результаты. Если бы Ходорковский сумел воспрепятствовать избранию карманного парламента, то политика Путина по восстановлению кон-

троля над природными ресурсами, с тем чтобы они могли служить двигателем экономического развития, оказалась бы под угрозой.

В своей статье Путин позиционирует себя как защитника частной собственности, но его понимание рыночных механизмов во многом отличается от того, как их трактуют нефтяные олигархи. Путин, похоже, исходит из необходимости создать равные условия для владельцев всех видов собственности и считает это важнейшим моментом для функционирования рыночных принципов в секторе природопользования.

Хотя Путин против того, чтобы ставить знак равенства между частными и государственными интересами, в его статье нет ничего такого, что позволяло бы думать, будто от государства не требуется прозрачность или что оно стремится ограничить право частной собственности на природные ресурсы. На самом деле Путин утверждает, что на первом этапе правительство должно расширить список ресурсов, которые могут разрабатываться на лицензионной основе, и использовать поступающие от этого средства для создания фонда защиты природных ресурсов. Для Путина смысл состоит не в ликвидации частной собственности, а в более эффективном ее регулировании.

В статье Путина рассмотрены также приоритеты второго этапа, которые он пытается, вступив в свой второй президентский срок, претворить в политику. На этом этапе должна быть сформирована полностью унифицированная система нормативных и правовых гарантий, завершена в основном разработка налоговой системы и полностью устранена рента. Эффективность государственного управления в области природопользования должна быть максимизирована. В ходе этого процесса необходимо четко разграничить права владения природными ресурсами между Центром и субъектами федерации, так чтобы были подтверждены права Центра. Выдвинутое Путиным в сентябре 2004 г. предложение о том, чтобы вернуть президенту право назначать губернаторов, полностью соответствует целям, намеченным им для второго этапа восстановления государственного контроля над разработкой природных ресурсов.

Анализируя статью Путина, яснее представляешь себе те действия, которые он предпринимал в последние годы с тем, чтобы отрегулировать разработку природных ресурсов. В ходе такого анализа на первый взгляд противоречивые политические шаги предстают намного более последовательными и хорошо обдуманнными.

### *Путин воплощает свои идеи на практике*

Принимая во внимание тот факт, что список задач, которые поставил перед собой Путин, амбициозен, а его власть на момент вступления в президентскую должность была ограничена, неудивительно, что только к середине своего первого президентского срока он начал систематически добиваться целей, поставленных в 1999 году. С началом второго срока правления президент стал проводить эту линию еще настойчивее, хотя направление, в котором он движется, чаще вызывало критику, нежели одобрение со стороны как иностранных, так и российских инвесторов.

В последние четыре года Путин определенно делал упор на важности нефтяного и газового сектора для российской экономики, стремясь в то же время увеличить его привлекательность для иностранных инвесторов и усилить контроль над ним со стороны государства.

С тех пор, как Путин стал президентом, были подготовлены два отдельных документа, определяющих энергетическую политику страны. Оба озаглавлены «Энергетическая стратегия России на период до 2020 г.» и предназначены заменить собой документ «Энергетическая стратегия России на период до 2010 г.», принятый в 1995 году. Первая из этих «Стратегий-2020» появилась в 2000 г., вторая — в сентябре 2003 года. Эти стратегические разработки распространяются не только на нефть и газ, но также и на уголь и гидроэнергетику. Версия 2003 года — это обширный документ, который сфокусирован на конкретных шагах, призванных сделать методы добычи менее расточительными, но в них мало указаний на то, как будет реорганизована правовая инфраструктура управления энергетическим сектором<sup>49</sup>.

Гораздо важнее реально произошедшие изменения в законодательстве. Новая налоговая система, вступившая в силу 1 января 2003 г., обеспечивает большую последовательность налогообложения<sup>50</sup> в сферах разработки природных ресурсов и экспорта сырья<sup>51</sup>.

Переизбранный на пост президента и поддерживаемый теперь гораздо более лояльным законодательным собранием, в котором тем не менее все еще представлены интересы частных нефтяных компаний, Путин продолжил курс на серьезные перемены. В первые недели своего второго президентства Путин снова «модернизировал» правительство в целом, а также его блоки, ответственные за нефтяной и газовый секторы, которые уже были модифицированы в его первый президентский срок<sup>52</sup>. Теперь он влил новую кадровую «кровь», поставив на ключевые посты в правительстве и в президентской администрации людей, пришедших из нефтедобывающей промышленности<sup>53</sup>.

С началом своего второго срока Путин стремится ускорить реформу энергетического сектора в соответствии со своим видением проблемы. В августе 2004 г. был изменен тариф на экспорт нефти, чтобы сделать его более чувствительным к рыночным факторам<sup>54</sup>. Когда в марте эти планы были обнародованы, министр финансов Алексей Кудрин отметил, что изменение тарифа принесет российской казне дополнительный чистый доход в 10 млн долл. в день (исходя из цены на нефть в 30 долл. за баррель)<sup>55</sup>. Ясно, что доход, обеспечиваемый этим нововведением, намного превышает первоначально запланированный.

Изменение величины экспортной пошлины было частью предвыборного обещания Путина поднять налоги на нефть и газ, чтобы тем самым увеличить доходы, предназначенные стимулировать развитие секторов экономики, не связанных с добычей природных ресурсов. Хотя доходная база российского бюджета увеличилась, однако ни эта новая политика, ни какие-либо другие законы не послужили формулированию реальной инвестиционной стратегии.

Повышение пошлин было воспринято частной нефтедобывающей промышленностью России с некоторым испугом, но смягчено неожиданно высокими мировыми ценами на нефть, что позволило и ориентированным на экспорт крупным нефтяным компаниям, и российскому правительству почувствовать себя в выигрыше. Это, однако, не заглушило жалобы менее крупных российских производителей, включая отчасти и фирмы, находящиеся в собственности местных администраций, такие, как «Татнефть» и «Башнефть» (частично принадлежащие соответственно правительствам Татарстана и Башкирии). Эти фирмы, ориентированные на внутренний рынок России, особенно пострадали от повышения налога на эксплуатацию недр, не получив достаточной компенсации от роста мировых цен на нефть.

В отличие от небольших фирм, вроде упомянутых выше, частные российские нефтяные компании (а также западные и другие зарубежные инвесторы) были гораздо больше встревожены другим — изменениями в процедуре выдачи лицензий. Они и так уже были обеспокоены переменами в налоговой структуре, которые, упорядочивая и ограничивая налоговое бремя, в то же время знаменовали собой конец надеждам на заключение новых соглашений о разделе продукции. А это, в свою очередь, вело к переоценке потенциальной прибыли фирм, заинтересованных или участвующих в реализации самых крупных долгосрочных проектов в сфере разработки месторождений углеводородов в России.

С точки зрения частных инвесторов, наиболее тревожным было то, что российское правительство начало отзывать некоторые лицензии, не соответствовавшие российским законам. В то время как недавно назначенный министр природных ресурсов Юрий Трутнев в марте 2004 г. обещал, что в ближайшем будущем будут обнародованы четкие принципы, определяющие процедуру выдачи лицензий, реально происходившие изменения лишь создавали новые трудности для действующих инвесторов<sup>56</sup>. Права на ряд важных месторождений, включая Киринский блок в проекте «Сахалин-3», оказались под угрозой<sup>57</sup>.

Наиболее известный случай — это газоконденсатное поле Ковытка, права на разработку которого получила компания *Rusia Petroleum*, совместное предприятие ТНК-ВР и «Интерроса» Потанина; реализация этого проекта, вероятно, обойдется в 20 млрд долл. Сейчас эта лицензия под угрозой отзыва из-за того, что *Rusia Petroleum* так и не продвинулась сколько-нибудь существенно в освоении этого месторождения. Однако на серьезный прогресс не приходится рассчитывать до тех пор, пока не решена проблема транспортировки добываемого здесь газа. ТНК-ВР намеревалась поставлять газ в Китай и Южную Корею и с этой целью первоначально предполагала построить собственный трубопровод. Но «Газпром» не желает подвергать риску свою монополию на транспортировку газа и, соответственно, хотел бы получить долю активов в данном проекте в обмен на транспортное обслуживание<sup>58</sup>. Пока же «Газпром» и ТНК-ВР ведут между собой переговоры в духе доброй воли, пытаясь найти решение, которое удовлетворило бы обе стороны.

Если свой первый президентский срок Путин начал с перестройки принадлежащих государству энергетических компаний, то после переизбрания на второй срок он пошел намного дальше, пытаясь создать доминирующую общенациональную энергетическую компанию, принадлежащую государству. Путин добивается, чтобы компании в государственном секторе функционировали как финансово-промышленные группы, описанные в его диссертации.

Первой компанией, которой занялся Путин, был «Газпром», и его попытки перестроить эту корпорацию продемонстрировали высокую способность к выживанию тех, кто возглавлял нефтяную и газовую бюрократию в советскую эпоху. Потребовалось некоторое время, чтобы заставить уйти главу «Газпрома» Рэма Вяхирева и чтобы Путин мог начать расставлять своих людей на руководящие посты в этой компании<sup>59</sup>. Но и первичная реорганизация газового гиганта не дала Путину полного контроля над ним. Некоторые связи между «Газпромом» и его дочерними компаниями, находящимися в частном владении, были нарушены, но все же эта частично принадлежащая государству компания еще далеко не стала вполне прозрачной. Будучи миноритарным акционером, российское прави-

тельство не смогло обеспечить себе господство в ней, а теперь оно обещает устранить *ring fence* — барьер, ограничивающий число акций «Газпрома», которыми могут владеть иностранцы.

В сентябре 2004 г. совет директоров «Газпрома» выступил с громким заявлением: компания намерена объединить свои активы с «Роснефтью», что принесет российскому правительству контрольный пакет акций в реорганизованной компании<sup>60</sup>. Слияние с «Роснефтью» обеспечило бы «Газпрому» также и крупную долю в нефтедобывающей промышленности России.

Большим вопросом остается, как поступить с «Роснефтью» и «Зарубежнефтью». Эти компании полностью принадлежат государству и имеют лицензии, позволяющие участвовать во многих крупных проектах как в России, так и за ее пределами<sup>61</sup>. В правлениях обеих компаний сидят представители государства, а их менеджмент во многом состоит из сотрудников бывших советских министерств, ведавших нефтью и газом, хотя появляется все больше людей, имеющих представление и о западных методах управления<sup>62</sup>.

На данный момент проблема «Роснефти» решена, и новый нефтегазовый гигант, появляющийся в результате ее слияния с «Газпромом» и пока еще не получивший названия, сможет защитить интересы российского правительства в проектах с участием иностранных инвесторов и резко усилить роль российского государства в добыче нефти. Существует масса разных предположений относительно того, какие еще активы будут приобретены. Многие ожидают, что это будет «Юганскнефтегаз» (часть ЮКОСа), а средства, вырученные от продажи этого предприятия пойдут на погашение налоговой недоимки ЮКОСа, тем более что его цена, по слухам, значительно ниже его рыночной стоимости<sup>63</sup>.

Остается неясным, сохранит ли «Газпром» свою монополию на транспортировку газа или она перейдет к какой-то новой организации, созданной на основе «Транснефти», которая будет заниматься транспортировкой и нефти, и газа. В любом случае маловероятно, чтобы «Транснефть» в ближайшем будущем исчезла: управленцы и бюрократы, занимающиеся транспортировкой нефти, нужно думать, лучше знают, как поставить эту сферу деятельности на коммерческую основу, чем их коллеги в государственной газовой отрасли<sup>64</sup>. Вероятно, «Транснефть» будет стремиться к коммерческому партнерству с производителями нефти в деле строительства трубопроводов<sup>65</sup>, но при этом почти наверняка она останется инструментом российской государственной политики в выборе маршрутов трубопроводов и тех нефтедобывающих компаний, которые будут иметь приоритетный доступ к ним.

«Транснефть» в ее роли выразителя интересов государства (не путать с лоббированием, которым занимаются должностные лица «Транснефти», чтобы проталкивать на государственном уровне выгодные им решения) обеспечивает Владимиру Путину послушный и эффективный рычаг для управления частными нефтяными компаниями. Этим и объясняется снисходительное отношение президента к продолжающемуся существованию последних. При этом ясно, что частные фирмы должны вести себя совсем по-иному, чем раньше.

Недавнюю продажу компанией ЛУКОЙЛ государственного пакета акций, составлявшего 7,59% ее капитала, компании *ConocoPhillips* за 1,99 млрд долл.<sup>66</sup> постоянно рекламируют как пример достойного подражания партнерства между частным сектором и государством. Это мнение было публично подтверждено, когда Путин принял участие в открытии первой бензоколонки ЛУКОЙЛа в Нью-Йорке в ходе его визита в США в сентябре 2003 года<sup>67</sup>. Аукцион по продаже пакета акций ЛУКОЙЛа и предполагаемая к дальнейшей продаже доля акций, составляющая, по слухам, от десяти до двадцати процентов, соответствуют представлениям российского президента об оптимальной формуле сотрудничества с Западом<sup>68</sup>.

С очевидного одобрения Кремля ЛУКОЙЛ ведет также агрессивную политику приобретения активов в Персидском заливе. Так, в марте 2004 г. эта компания получила права на лакомый участок газового месторождения площадью 30 000 кв. км в пустыне Руб-эль-Хали на юге Саудовской Аравии<sup>69</sup>. По слухам, ЛУКОЙЛ приобрел права также на месторождение нефти Западная Курна в Ираке<sup>70</sup>. Кстати, приобретение прав в Саудовской Аравии активно лоббировалось российским правительством<sup>71</sup>, а успех ЛУКОЙЛа в Ираке, как предполагается, стал результатом готовности российского руководства простить 4,5 млрд долл. иракского государственного долга<sup>72</sup>.

## Заключение

В этой статье рассмотрена стратегия Путина в области развития сырьевого комплекса России и управления им, а также возможная связь между этой стратегией и арестом Михаила Ходорковского. Чтобы лучше понять будущие приоритеты Путина, проанализирован также ряд принятых за последние пять лет президентом России наиболее важных решений, которые касаются сектора природных ресурсов.

Владимир Путин намерен максимизировать роль российских нефти и газа во внешней политике страны. Он по-прежнему стремится к энергетическому партнерству с США, к тесному сотрудничеству в сфере нефти и газа с

Японией и Китаем, а также с западноевропейскими правительствами и фирмами, но это станет возможным только после того, как он наведет порядок в российской нефтегазовой отрасли. Тенденция к сотрудничеству, вероятно, усилится в течение второго срока пребывания Путина в должности, так как он теперь не столь сильно зависит от мнения электората, который мог бы посчитать его слишком благосклонно настроенным к Западу. Однако Путин будет сотрудничать с Западом только в том случае, если будет уверен, что это соответствует стратегическим интересам России.

Приоритеты Путина в области разработки природных ресурсов не такие, как у большинства западных лидеров, и вряд ли они изменятся. Путин считает, что в этой сфере государственные интересы должны преобладать над интересами отдельных лиц и частных предприятий. При Путине отнюдь не свободный рынок будет направлять внешнюю политику. Он убежден, что частная собственность должна существовать и что государство обязано обеспечить ее юридическую защиту, но права собственников при этом не являются абсолютным приоритетом.

Некоторые из его недавних действий непопулярны на Западе, зато они, судя по всему, с большим удовлетворением были восприняты дома. Переживаний по поводу ареста Ходорковского было намного больше за границей, нежели в России. Если западные люди увидели в этом проявление недостаточного уважения к закону, то для многих русских, напротив, это означало торжество закона и чрезвычайно необходимый поворот к реституции, связанной с предполагаемыми незаконными действиями, которые совершили самые крупные компании России и приближенные к власти миллиардеры.

Очевидно, что факторы, влияющие на принятие решений в России, не ограничиваются персоной Путина и продвигаемой им стратегией разработки ресурсов. Президентская власть в России при Путине, действительно, становится более сильной, но не *всесильной*, и будущий характер отношений в секторе энергетики будет во многом зависеть от того, какие дружеские связи и коалиции сформирует российский президент в течение своего второго срока правления.

Ключевой вопрос, который Путину придется решать в недалеком будущем, заключается в том, будет ли он добиваться изменения Конституции с целью продлить срок своих полномочий<sup>73</sup>. Если он решится на такой шаг, то это могло бы внести некоторую стабильность в нефтяной и газовый сектор страны, хотя вряд ли это станет хорошей новостью для западных инвесторов. Если же Путин планирует уйти в 2008 г., то в политическом отношении он уже довольно скоро станет «хромой уткой», и в этом случае предсказать дальнейшее развитие событий затруднительно. Сейчас нет оснований полагать, что его преемник будет больше привержен реформам, чем сам Путин, особенно в вопросах энергетики. Пока Путин остается у власти, было бы ошибкой со стороны американских фирм и американского правительства преувеличивать масштабы и возможности своего влияния на решение вопросов, связанных с российскими нефтью и газом. Эти вопросы будут решаться с учетом того, как повлияет то или иное решение на экономическое развитие России и на ее международное положение. Споры по поводу того, должен ли Восточно-Сибирский трубопровод идти непосредственно в Китай или через Японию, демонстрируют это весьма определенно. Как бы то ни было, российский президент намерен быть твердым, принимая решения и управляя российскими активами во имя великих целей, а поэтому единственно реалистический вариант сделок с Россией — это когда предложение, поступающее от иностранного партнера, выгодно не только ему самому, но также и России.

## Приложение 1. Экспортные пошлины на нефть

Мировая цена на нефть, долл. США за баррель	Прежняя система, существовавшая до августа 2004 г.		Новая система		Средний ежедневный экспорт нефти в 2003 г., млн баррелей в день
	Экспортная пошлина, долл. США за баррель	Средний доход государственной казны от экспортных пошлин на нефть, млн долл. США в день	Экспортная пошлина, долл. США за баррель	Средний доход государственной казны от экспортных пошлин на нефть, млн долл. США в день	
60	17,5	78,75	26,8	120,6	4,5 **
55	15,5	69,75	23,6	106,2	
50	13,5	60,75	20,3	91,35	
45	11,5	51,75	17,1	76,95	
40	9,5	42,75	13,8	62,1	
35	7,5	33,75	10,6	47,7	
30	5,5	24,75	7,3	32,85	
25	3,5	15,75	4,1	18,45	

Расчеты произведены на основе закона «О таможенном тарифе»\* при содействии Антона Струченевского, экономиста компании «Тройка-Диалог».

\* ЗАКОН О ТАМОЖЕННОМ ТАРИФЕ: <http://base.consultant.ru/3000/evening/cgi/online.cgi?req=card;div=LAW>

(в ред. федеральных законов от 07.08.1995 N 128-ФЗ, от 25.11.1995 N 185-ФЗ, от 27.12.1995 N 211-ФЗ, от 05.02.1997 N 25-ФЗ, от 10.02.1999 N 32-ФЗ, от 04.05.1999 N 95-ФЗ, от 27.05.2000 N 74-ФЗ, от 08.08.2001 N 126-ФЗ, от 29.12.2001 N 190-ФЗ, от 29.05.2002 N 57-ФЗ, от 25.07.2002 N 116-ФЗ, от 06.06.2003 N 65-ФЗ, от 07.07.2003 N 124-ФЗ, от 08.12.2003 N 159-ФЗ, от 07.05.2004 N 33-ФЗ, с изм., внесенными федеральными законами от 27.12.2000 N 150-ФЗ, от 30.12.2001 N 194-ФЗ, от 24.12.2002 N 176-ФЗ, от 23.12.2003 N 186-ФЗ).

\*\* По данным Госкомстата, опубликованным в докладе «Социально-экономическое положение России» в 2004 г. (январь), экспорт нефти в 2003 г. составил 223,5 тыс. тонн, или 4,5 млн баррелей в день ([http://www.gks.ru/bd\\_rd.asp](http://www.gks.ru/bd_rd.asp)).

**Приложение 2. Официальная ставка налога на прибыль и эффективное налогообложение прибыли индивидуальных компаний, %**

Компания	1999	2000	2001	2002	2003
ЛУКОЙЛ	15	32	31	29	22
«Сибнефть»	3	10	15	12	7
ЮКОС	25	33	18	20	19*
Официальная ставка налога на прибыль	35	35	35	24	24

\* За первые девять месяцев.

**Примечание.** Обратите внимание, что до 2002 г. официальная налоговая ставка составляла 35%, а затем она была понижена до 24%. Большинство компаний никогда не платило налог на прибыль в полном размере благодаря внутренним офшорам, обеспечивавшим инвестиционные привилегии, которые позволяли компаниям тратить до 50% своей прибыли на инвестиции, списывая со счетов большую часть прибыли на амортизацию или переоценку основных средств.

*Источники:* финансовые отчеты компаний; аналитические сообщения Центра политической конъюнктуры России.

### **Приложение 3. Структуры Правительства РФ, ответственные за нефтегазовую отрасль \***

#### **МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ РФ (МЭРТ)**

##### **Министр Г. О. Греф**

МЭРТ является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере экономического развития, внешнеэкономической деятельности, торговли, таможенного дела, государственной статистики, тарифов субъектов естественных монополий, управления федеральным имуществом, несостоятельности (банкротства) организаций, управления государственным материальным резервом, кадастра объектов недвижимости, предпринимательства и малого бизнеса.

##### **Федеральная таможенная служба (ФТС России)**

ФТС осуществляет следующие полномочия в установленной сфере деятельности:

- осуществляет взимание таможенных пошлин, налогов, антидемпинговых, специальных и компенсационных пошлин, таможенных сборов, контролирует правильность исчисления и своевременность уплаты указанных пошлин, налогов и сборов, принимает меры по их принудительному взысканию;
- осуществляет обеспечение единообразного применения таможенными органами таможенного законодательства Российской Федерации.

#### **МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ЭНЕРГЕТИКИ РФ**

##### **Министр В. Б. Христенко**

Министерство промышленности и энергетики является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере промышленного, оборонно-промышленного и топливно-энергетического комплексов, в области использования атомной энергии, космической деятельности и развития авиационной техники, строительства, архитектуры, жилищной политики, жилищно-коммунального комплекса, атомного и технологического надзора, а также функции федерального органа по техническому регулированию и национального органа по стандартизации.

##### **Федеральное агентство по энергетике**

##### **Руководитель — С. А. Оганесян**

Основными функциями Федерального агентства по энергетике являются:

- координация деятельности организаций по разработке прогнозов развития электро- и теплоэнергетики (за исключением атомной энергетики), нефтедобывающей, нефтеперерабатывающей, газовой, угольной, сланцевой и торфяной промышленности, газоснабжения и газового хозяйства, нефтепродуктообеспечения, магистральных трубопроводов нефти, газа и продуктов их переработки, нетрадиционной энергетики;
- подготовка предложений по разработке инвестиционных проектов в области топливно-энергетического комплекса, программ освоения и использования углеводородных и других топливно-энергетических ресурсов, балансов топливно-энергетических ресурсов, текущих и перспективных балансов по отдельным видам энергоресурсов и принятие мер по их реализации;
- разработка предложений по использованию систем магистральных нефтегазопроводов, нефтепродуктопроводов и энергетических систем и принятие мер по их реализации в установленном порядке;
- разработка предложений в области энергосбережения и обеспечения безопасности при функционировании и развитии топливно-энергетического комплекса;
- осуществление государственной политики по вопросам разработки и реализации соглашений о разделе продукции;
- реализация мероприятий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций на объектах топливно-энергетического комплекса.

---

\* Источники: официальный сайт Правительства РФ [www.government.ru](http://www.government.ru); Указ президента РФ от 20 мая 2004 г. № 649 «Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти» (с изменениями от 28 июля, 13 сентября, 11 октября, 18 ноября, 1 декабря 2004 г.).

**МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ РФ****Министр А. Л. Кудрин****Федеральная налоговая служба РФ**

Федеральная налоговая служба (ФНС России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства Российской Федерации о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов и сборов, в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет иных обязательных платежей.

ФНС осуществляет следующие полномочия в установленной сфере деятельности:

осуществляет контроль и надзор за:

- соблюдением законодательства Российской Федерации о налогах и сборах, а также принятых в соответствии с ним нормативных правовых актов, правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения налогов и сборов, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, — за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет иных обязательных платежей;
- разрабатывает формы и порядок заполнения расчетов по налогам, формы налоговых деклараций и иные документы в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, и направляет их для утверждения в Министерство финансов Российской Федерации.

**МИНИСТЕРСТВО ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ РФ****Министр Ю. П. Трутнев**

Министерство природных ресурсов РФ (МПР России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере изучения, использования, воспроизводства, охраны природных ресурсов.

Структурными подразделениями Министерства природных ресурсов Российской Федерации являются департаменты по основным направлениям деятельности Министерства (в частности, Департамент государственной политики и регулирования в области природопользования; Департамент государственной политики в сфере охраны окружающей среды).

**Федеральное агентство по недропользованию** организует:

- государственное геологическое изучение недр;
- экспертизу проектов геологического изучения недр;
- проведение в установленном порядке геолого-экономической и стоимостной оценки месторождений полезных ископаемых и участков недр;
- проведение в установленном порядке конкурсов и аукционов на право пользования недрами;
- проведение государственной экспертизы информации о разведанных запасах полезных ископаемых, геологической, экономической информации о предоставляемых в пользование участках недр;

и осуществляет:

- организационное обеспечение государственной системы лицензирования пользования недрами;
- принятие решений о предоставлении права пользования участками недр в установленном законодательством Российской Федерации порядке;
- принятие решений об утверждении итогов конкурсов или аукционов на право пользования участками недр в установленном законодательством Российской Федерации порядке; выдачу, оформление и регистрацию лицензий на пользование недрами; внесение представлений органу исполнительной власти субъекта Российской Федерации по конкретному размеру ставки регулярного платежа за пользование недрами по каждому участку недр, на пользование которым выдана лицензия.

**Федеральная служба по надзору в сфере природопользования** выдает в установленном порядке лицензии (разрешения) на:

- создание, эксплуатацию и использование искусственных островов, сооружений и установок, проведение буровых работ, связанных с геологическим изучением, поиском, разведкой и разработкой минеральных ресурсов, а также прокладку подводных кабелей и трубопроводов во внутренних морских водах, территориальном море Российской Федерации и на континентальном шельфе Российской Федерации в пределах своей компетенции.

### Федеральная служба по тарифам

Федеральная служба по тарифам является федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным осуществлять правовое регулирование в сфере государственного регулирования цен (тарифов) на товары (услуги) в соответствии с законодательством Российской Федерации и контроль за их применением, за исключением регулирования цен и тарифов, относящегося к полномочиям других федеральных органов исполнительной власти, а также федеральным органом исполнительной власти по регулированию естественных монополий, осуществляющим функции по определению (установлению) цен (тарифов) и осуществлению контроля по вопросам, связанным с определением (установлением) и применением цен (тарифов) в сферах деятельности субъектов естественных монополий.

### Примечания

<sup>1</sup> Price-fixing Row Over BP's Russian Oil Deal // The Guardian Newspapers. — 2003. — June 25.

<sup>2</sup> Председатель правления ЮКОСа Михаил Ходорковский был арестован 25 октября 2003 г. по обвинению в нарушении семи статей Уголовного кодекса РФ, в частности, в уклонении от уплаты (личного) подоходного налога и налога с корпораций, невыполнении решения суда, фальсификации документов и краже. Russian Petroleum Investor. — 2004. — Jan.

<sup>3</sup> Black D. Kremlin Threat to U.S.-Yukos Deal // The Guardian. — 2003. — Aug. 4; White G. Yukos' Legal Woes Continue Despite a Possible Exxon Deal // Wall Street J. — 2003. — Oct. 7; Warren S., White G., Raghavan A. Exxon Signals Interest in a Deal with Yukos // Wall Street J. — 2003. — Dec. 12.

<sup>4</sup> Киринский блок — самый большой из трех блоков проекта «Сахалин-3». Его запасы оцениваются в 453 млн т извлекаемой нефти и 700 млрд кубометров газа. Korchagina V. Energy Minister Says State is Seeking \$1 Billion for Exxon Sakhalin-3 License // St. Petersburg Times. — 2004. — Feb. 6; New Tender to Be Held for Sakhalin-3 Project // RBC News. — 2004. — Jan. 29.

<sup>5</sup> Когда ExxonMobil поняла, что Дума не включит этот проект в список проектов, реализуемых на основе СРП, она была готова осуществлять его на условиях обычной лицензии. Но к тому времени уже прошло десять лет с момента заключения первоначального соглашения, что позволило правительству России, используя эту лазейку, аннулировать соглашение.

<sup>6</sup> Myers St. L. Interview with President Putin // The New York Times. — 2003. — Oct. 6.

<sup>7</sup> Например, в октябре 2003 г. Александр Волошин, член «семьи» Ельцина, был снят с должности руководителя администрации президента. Его заменил Дмитрий Медведев. Росбалт. — 2003. — 31 окт.

<sup>8</sup> Владислав Сурков и Игорь Сечин были назначены заместителями главы президентской администрации и помощниками президента (Дмитрий Медведев сохранил за собой должность руководителя президентской администрации). Интерфакс. — 2004. — 26 марта. В начале второго президентского срока Путина оба они также получили посты в энергетическом секторе: Сечин стал председателем совета директоров «Роснефти», а Сурков — «Транснефтепродукта».

<sup>9</sup> [http://www.pbs.org/newshour/updates/december99/yeltsin\\_12-31.html](http://www.pbs.org/newshour/updates/december99/yeltsin_12-31.html); <http://www.people.fas.harvard.edu/~gestewar/putinobserved.html>; <http://www.newsmax.com/articles/?a=2000/5/1/42928>.

<sup>10</sup> Подробнее см. Shevtsova L. Yeltsin's Russia: Myths and Reality. — Washington, D.C.: CEIP, 1999.

<sup>11</sup> Подробнее см. Shevtsova L. Putin's Russia. — Washington, D.C.: CEIP, 2003.

<sup>12</sup> НТВ, ведущий российский независимый телевизионный канал, принадлежавший компании «Медиа-Мост» Владимира Гусинского, крайне критически освещал войну в Чечне. В апреле 2001 г. «Газпром» приобрел контрольный пакет НТВ. В январе 2002 г. был закрыт канал ТВ6, в котором еще сохранял долю собственности Борис Березовский. Еще один телевизионный канал — ТВС — был закрыт в 2003 г. в связи с незаконным использованием частоты по лицензии Московской независимой вещательной корпорации. Интерфакс. — 2003. — 22 июня.

<sup>13</sup> Hoffman D. The Oligarchs. — N.Y.: Public Affairs, 2001. — P. 127—149.

<sup>14</sup> Программа «Займы в обмен на акции» начала работать в 1994 г. В ее рамках правительство позволяло частному бизнесу — в обмен на займы — управлять долей собственности государства в некоторых крупнейших компаниях. При этом правительство учитывало полученные займы как дополнительные доходы бюджета, тем самым создавая видимость уменьшения бюджетного дефицита. Не имея возможности вернуть позаимствованные средства, государство было вынуждено продавать с аукциона права на управление своими акциями. Предполагалось, что торги будут происходить при соблюдении принципов открытой конкуренции, но в действительности всем заправляли люди, имевшие доступ к конфиденциальной информации, и лоббисты будущих олигархов. Схема «займы в обмен на акции» действовала до 1996 г. В результате фальсифицированных аукционов Владимир Потанин приватизировал «Норильский никель» и СИДАНКО (продана в 2001 г. за 1,1 млрд долл.), Михаил Ходорковский — ЮКОС, Михаил Фридман — «Тюменскую нефть», Борис Березовский и Роман Абрамович — «Сибнефть». Подробнее см. Hoffman D. The Oligarchs. — N.Y.: Public Affairs, 2001: *Freeland Ch. Sale of the Century: Russia's Wild Ride from Communism to Capitalism.* — N.Y.: Crown Business, 2000.

<sup>15</sup> Forbes World's Richest People List for 2004.

<sup>16</sup> Например, министр обороны Сергей Иванов, министр внутренних дел Рашид Нургалиев, Игорь Сечин и Виктор Иванов, назначенные помощниками руководителя первой администрации Путина. Все они долгое время работали в службах безопасности. См. *Medetsky A. Siloviki's Pyramid of Power Revealed // St. Petersburg Times.* — 2004. — Jan. 20.

<sup>17</sup> Виктор Вексельберг из ТНК «стоит» 5,9 млрд долл., Михаил Ходорковский из ЮКОСа — 15 млрд, Леонид Невзлин — 2 млрд, Михаил Брудно — 1,8 млрд, Платон Лебедев — 1,8 млрд, Герман Кан, генеральный директор ТНК-ВР, — 2,9 млрд долларов. *Forbes World's Richest People, 2004.*

<sup>18</sup> Например, в Думе 1999—2003 г. Владимир Дубов, Владимир Рыжков, Константин Кагаловский, Александр Осовцов и Галина Антонова были инициаторами многих законодательных побед ЮКОСа, а Игорь Анненский лоббировал интересы ТНК.

<sup>19</sup> Так, в апреле 2001 г. губернатором Эвенкийского автономного округа был избран вице-президент ЮКОСа Борис Золотарев, в сентябре 2002 г. пост губернатора Таймырского автономного округа занял генеральный директор «Норильского никеля» Александр Хлопонин, в декабре 2000 г. губернатором Чукотского автономного округа стал Роман Абрамович («Сибнефть»), а Республику Адыгея в 2002 г. возглавил магнат-золотодобытчик Назрет Совмен. См. *Olcott M. B. Reforming Russia's Tycoons // Foreign Policy.* — 2002. — May—June. — P. 66—73.

<sup>20</sup> Например, Ходорковский с конца 1990-х годов финансировал «Яблоко» и Союз правых сил. *Mereau Fr. Yabloko Counts on Khodorkovsky // Moscow Times.* — 2003. — July 16.

<sup>21</sup> Они поддержали закон, расширявший права миноритарных акционеров, по той же самой причине: им это было нужно, чтобы торговать своими акциями на западных биржах.

<sup>22</sup> См. приложение 2. Российские компании использовали трансфертные цены и внутренние офшоры, чтобы платить меньше налогов. Офшорный бум начался в 1994 г., когда федеральные власти предоставили некоторым регионам право устанавливать пониженные налоговые ставки, в том числе по налогу на прибыль и НДС. Но с 1 января 2004 г. последние три российских региона с федеральными налоговыми льготами — Мордовия, Калмыкия и Чукотка — потеряли инвестиционные привилегии, связанные с налогом на прибыль.

<sup>23</sup> Подробнее см. *Shevtsova L. Putin's Russia.* — P. 126—128.

<sup>24</sup> Например, «алюминиевый» олигарх Олег Дерипаска настроен против вступления России в ВТО, а Владимир Потанин, Ходорковский и Михаил Фридман — за. <http://english.pravda.ru/usa/2003/04/08/45745.html>; <http://www.ceip.org/files/events/2003-05-15-potanimsum.asp?pr=2&EventID=615>.

<sup>25</sup> ТНК-ВР начала функционировать 1 сентября 2003 г., став третьей в России нефтяной компанией по уровню запасов и добычи. ВР и холдинг «Альфа-груп/Access/Ренова» владеют по 50% акций в ТНК-ВР. [http://www.tnk-bp.com/eng/home\\_800.asp](http://www.tnk-bp.com/eng/home_800.asp).

<sup>26</sup> <http://www.ceip.org/files/events/events.asp?pr=2&EventID=649>.

<sup>27</sup> <http://www.mironov.ru/english/publications.phtml?id=7020> <http://northstarcompass.org/nsc0401/duma.htm>.

<sup>28</sup> В июне 2002 г. Дума приняла поддержанный Кремлем закон о политических партиях, который должен уменьшить число партий, участвующих в выборах в Думу. С 14 июля 2003 г. организация, чтобы считаться политической партией, должна иметь не менее 10 тыс. членов и отделения с числом членов не менее 100 каждое минимум в 45 из 89 регионов страны. К участию в выборах допускаются только официально зарегистрированные политические партии. Думские выборы 2003 г. проводились еще в соответствии с законом о выборах, принятым в ноябре 2002 г.

<sup>29</sup> В ходе этой кампании кандидаты от оппозиции жаловались, что контролируемые государством СМИ обильно освещали деятельность Путина, оставляя очень мало шансов его соперникам донести до избирателей свою точку зрения. Они также утверждали, что должностные лица из региональных администраций препятствовали их выступлениям во время избирательной кампании. <http://www.tampabaylive.com/stories/2004/03/040315putin.shtml>.

<sup>30</sup> Соперниками Путина были кандидат-коммунист Николай Харитонов, независимые кандидаты Сергей Глазьев и Ирина Хакамада, кандидат от ЛДПР Олег Малышкин и председатель Совета Федерации Сергей Миронов, набравшие соответственно 14%, 4%, 4%, 2% и 1% голосов. Три с половиной процента россиян голосовали против всех. Сообщение Американско-российского делового совета (резюме для российского правительства), 16 марта 2004 г.

<sup>31</sup> Согласно российскому закону о выборах для признания результатов выборов действительными кроме получения большинства голосов требуется еще 50-процентная явка в первом туре.

<sup>32</sup> Адвокаты Ходорковского встречаются с представителями ОБСЕ // [Pravda.ru](http://Pravda.ru), <http://newsfromrussia.com/main/2004/05/26/54126.html>.

<sup>33</sup> «Апатит», главный поставщик сырья для предприятий, производящих фосфатные удобрения, со штаб-квартирой в Мурманской области, был приватизирован в 1994 г. Назначенный правительством аукцион по приватизации 20% «Апатита» выиграла «Волна» — фирма, управляемая группой МЕНАТЕП. По условиям тендера «Волна» заплатила за акции 225 тыс. долл. и должна была в течение года инвестировать 283 млн долл. Региональные должностные лица, однако, выдвинули обвинение, что «Волна» не выполнила свои инвестиционные обязательства. [http://iicas.org/2004en/25\\_03\\_an\\_en.htm](http://iicas.org/2004en/25_03_an_en.htm).

<sup>34</sup> Группа МЕНАТЕП владеет 44,1% акций ЮКОСа. В 2002 г. компания МЕНАТЕП объявила, что ее главными акционерами являются Михаил Ходорковский (9,5% акций), Леонид Невзлин (8%), Платон Лебедев (7%), Владимир Дубов (7%), Михаил

Брудно (7%) и Василий Шахновский (4,5%). Еще 50% акций хранятся на началах доверительной собственности. *Belton C. No Individual Menatep Owners Left // Moscow Times. — 2004. — Feb. 13.*

<sup>35</sup> Банк МЕНАТЕП получил контрольный пакет акций ЮКОСа на инвестиционных и залоговых аукционах в 1995 г. МЕНАТЕП был назначен организатором программы «займы в обмен на акции» и был также участником аукциона и инвестиционного тендера, на котором решалась судьба 78% акций ЮКОСа. Три других банка, претендовавших на участие в торгах по ЮКОСу, не были допущены до них, так как не смогли внести 350 млн долл. на специальный аукционный счет, предложив заплатить часть этой суммы государственными ценными бумагами. Победителем и аукциона, и инвестиционного тендера по ЮКОСу стал банк МЕНАТЕП. По результатам инвестиционного аукциона этот банк обязался вложить 350 млн долл. в развитие ЮКОСа в 1996—1999 гг. *Коммерсант. — 1995. — 15 дек.*

<sup>36</sup> Платон Лебедев был арестован 2 июля 2003 г., Михаил Ходорковский — 25 октября 2003 г.; обвинения против Василия Шахновского были выдвинуты 17 октября 2003 г. *Russian Petroleum Investor. — 2004. — Jan.*

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> После кризиса 1998 г. Санкт-петербургский банк МЕНАТЕП (бывший филиал Московского банка МЕНАТЕП) получил основные активы и сеть из 42 региональных отделений, созданных московским МЕНАТЕПом. А 29 сентября 1999 г. Московский арбитражный суд объявил последний банкротом, а депозиты банка на 15 000 счетов были оценены в 50 млн долл. *Shcherbakova A. Bank Menatep St. Petersburg's Fortunes Rise Amid Crisis // St. Petersburg Times. — 1999. — July 6; Известия. — 1998. — 25 нояб.*

<sup>39</sup> Существует много предположений относительно доли акций ЮКОСа, предлагавшейся для продажи: от минимальных (для получения протекции в качестве стратегического инвестора) 25% до 40% (что, по слухам, предпочел бы сам Ходорковский), или 50%, что, безусловно, было бы идеальным вариантом для крупной западной нефтяной компании.

<sup>40</sup> В апреле 2003 г. российские власти одобрили слияние компаний ЮКОС и «Сибнефть», при котором ЮКОС приобрел бы 92% акций «Сибнефти» в обмен на 3 млрд долл. деньгами плюс 26% акций ЮКОСа. Слияние компаний было завершено в октябре 2003 г. По соглашению о слиянии компаний ЮКОС покупал 20% минус одну акцию «Сибнефти» за 3 млрд долл., а еще 72% плюс одна акция обменивались на пакет 26,1% акций ЮКОСа. В результате акционеры «Сибнефти» должны были контролировать 26,01% в объединенной компании «ЮКОС—Сибнефть», которая, как ожидалось, должна была начать функционировать 1 января 2004 г.

<sup>41</sup> После ареста Ходорковского ведущие акционеры «Сибнефти», включая ее основателя Романа Абрамовича, потребовали увеличить их долю в объединенной компании по сравнению с теми 26%, которые они получали согласно первоначальному соглашению о слиянии компаний. Они также потребовали большего представительства в правлении этой объединенной компании. Новые руководители ЮКОСа оба этих требования отвергли, побудив Абрамовича вывести «Сибнефть» из объединенной компании в декабре 2003 года.

<sup>42</sup> Наконец, в начале 2004 г. акционеры «Сибнефти» и ЮКОСа подписали соглашение о полном отказе от слияния компаний без каких-либо штрафов и компенсаций. Сделка об аннулировании слияния была заключена между банком МЕНАТЕП и *Millhouse Capital*, которые представляли акционеров «Сибнефти» и ЮКОСа. *Petroleum Economist. — 2004. — № 3. — March. — P. 42; Инженер. газ. — 2004. — 10 февр.*

<sup>43</sup> <http://www.russiajournal.com/news/cnewswire.shtml?nw=42776#n42776>.

<sup>44</sup> [http://www.pbs.org/wgbh/commandingheights/shared/minitextlo/ufd\\_privatizerussia\\_full.html#grigoriyavlinsky](http://www.pbs.org/wgbh/commandingheights/shared/minitextlo/ufd_privatizerussia_full.html#grigoriyavlinsky).

<sup>45</sup> Подробнее см. *Aslund A. Building Capitalism: the Transformation of the Former Soviet Bloc. — N.Y.: Cambridge Univ. Press, 2002.*

<sup>46</sup> В число западных корпораций — партнеров Санкт-петербургского Государственного горного института входят южноафриканская компания *DeBeers*, американская *Hewlett Packard*, немецкая *Analytik Jena* и канадская *Phoenix Geophysics Ltd.* <http://www.spmi.ru>.

<sup>47</sup> *Путин В. Минерально-сырьевые ресурсы в стратегии развития российской экономики. — СПб., 1999. — (Записки / Горн. ин-т; Янв.).*

<sup>48</sup> А также «осуществление государственной поддержки научных исследований [в этих областях], создание условий для сбалансированного природопользования как основного фактора устойчивого развития страны; учет региональных особенностей и потребностей природопользования при совершенствовании структуры экономики России в целом».

<sup>49</sup> Полностью документ «Энергетическая стратегия России на период до 2020 г.» на русском языке опубликован на сайте <http://www.gazprom.ru/articles/article4951.shtml>.

<sup>50</sup> Поправки к Налоговому кодексу России были приняты Государственной думой 19 июля 2000 г. и одобрены Советом Федерации 26 июля 2000 г. Новый налоговый режим действует с 1 января 2003 г. Компании, занимающиеся добычей и переработкой углеводородов, в дополнение ко всем специальным налогам и отчислениям, которые установлены для нефтяных и газовых добывающих предприятий Налоговым кодексом, законом «О недрах» и другими законодательными актами, должны платить еще налог на прибыль (который в 2002 г. был уменьшен с 35% до 24%) и налог на добавленную стоимость (НДС). <http://www.garweb.ru/project/mns/nk/10800200/10800200-029.htm>.

<sup>51</sup> В январе 2002 г. был введен единый налог на разработку минеральных ресурсов, а три налоговых платежа — платежи за право пользования недрами (роялти), отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы и акцизы на добычу сырой нефти и газового конденсата — были отменены. Новый единый налог на разработку минеральных ресурсов определяется исходя из количества сырой нефти, добытой с 1 января 2002 г. до 31 декабря 2004 г. включительно. С 2005 г. этот налог будет составлять 16,5% от цены на нефть. Кроме того, с 1 января 2004 г. отменены три последних внутренних офшора, пользовавшихся федеральными налоговыми льготами. EIU Country Profile Russia 2003, CCPR Analytical Reports, 20 Dec. 2003.

<sup>52</sup> Kotov V. Russia's Mineral Resources: Reconfiguration of Institutional Framework. — Paper presented at the International Conference on Natural Assets in the Philippines, Jan. 2003. См. также Shevtsova L. Putin's Russia. — P. 188—190. См. приложение 3.

<sup>53</sup> Бывший заместитель премьер-министра Виктор Христенко был назначен министром промышленности и энергетики, бывший губернатор Пермской области Юрий Трутнев — министром природных ресурсов, бывший вице-президент «Роснефти» Сергей Оганесян — руководителем федерального энергетического агентства. До своего нового назначения Оганесян работал в «Сахалиннефтегазе». Полищук О. Фрадков делает 12 новых назначений // ИТАР-ТАСС. — 2004. — 13 марта.

<sup>54</sup> В июне 2004 г. Путин объявил, что начиная с августа нефтяные компании должны платить по повышенным экспортным тарифам всякий раз, когда средняя цена на сырую нефть *Urals* превышает 20 долл. за баррель в течение двух месяцев, что являлось модификацией системы индексации экспортных пошлин, которая была введена в июне 2002 г. Moscow Slaps Oil Firms with Higher Taxes (Copyright © 2004 г. Energy Intelligence Group, Inc.) // Energy Compass. — 2004. — Friday. — May 14.

<sup>55</sup> См. приложение 1. Согласно гибкой системе, разработанной Министерством финансов РФ, экспортная пошлина увеличивается с повышением цены на нефть. Кудрин заявил, что при текущих ценах на нефть экспортные пошлины могли бы принести дополнительно 3 млрд долл. Ostrovsky A. Russia Pledges to Increase Export Duties for Oil Groups // Financial Times. — 2004. — 23 March. — P. 6.

<sup>56</sup> Лицензирование в нефтяном и газовом секторе регулируется законом «О недрах». Согласно этому закону лицензии могут предоставляться и российским, и иностранным юридическим лицам. В 2003 г. в Министерстве природных ресурсов РФ была создана специальная рабочая группа для всесторонней проверки нефтяных и газовых компаний, получивших лицензии. В течение последнего десятилетия в России было выдано примерно 2600 лицензий на разработку углеводородных месторождений, и на январь 2004 г., когда рабочая группа закончила свое расследование, было рассмотрено лишь около 15% лицензионных соглашений. Должностные лица Министерства природных ресурсов РФ заявили, что они готовы отозвать лицензии на разработку месторождений нефти, газа и газового конденсата у нефтяных и газовых компаний, которые не соблюдают условия лицензий. Russia's Oil Industry is Taking New Shape // Alexander's Gas and Oil Connections. — 2004. — Apr. 2.

<sup>57</sup> Они включают права *Exxon Mobil* по проекту «Сахалин-1», права «Роснефти» на Ванкорский блок и права «Роснефти» и «Газпрома» на Штокмановский блок. Кроме того, *Royal Dutch/Shell*, ЛУКОЙЛу и ЮКОСу было предложено объяснить, почему задерживается разработка месторождений Салым, Южная Хилчуча и Терско-Камовское, и обсудить возможность заключения новых соглашений, которые обеспечивали бы российскому правительству компенсацию потерь в связи с затягиванием сроков разработки. Russia: Yukos attacks frighten investors (Copyright © 2004 Energy Intelligence Group, Inc.) // Energy Compass. — 2004. — Friday. — July 2.

<sup>58</sup> Ostrovsky S. BP Makes Room for Gazprom // The Moscow Times. — 2004. — Sept. 29.

<sup>59</sup> Алексей Миллер сменил Вяхирева на посту председателя правления «Газпрома» 31 мая 2001 г.

<sup>60</sup> RIA Oreanda. — 2004. — Sept. 28.

<sup>61</sup> «Роснефть» владеет совместным предприятием с *Total* и *BP* — нефтеперегонным заводом на Украине, 50% Адайского блока в Казахстане, 50% блока Юг в Алжире и 45% в зоне Сурроинте в Колумбии. «Зарубежнефть» активно работает в Казахстане, Туркмении, Вьетнаме и Сирии. <http://www.rosneft.ru>; <http://www.zarubexhneft.ru>.

<sup>62</sup> Например, вице-президент «Роснефти» Сергей Алексеев в 1994 г. окончил Лондонскую школу экономики.

<sup>63</sup> Arvedlund E. E. Russia to Sell Big Yukos Unit at Low-End Price // New York Times. — 2004. — Oct. 13. — P. w1.

<sup>64</sup> Gorst I. Pipelines and Politics // Paper presented at the U.S.— Russia Energy Summit Executive Seminar at the Carnegie Moscow Center. 18 June, 2003.

<sup>65</sup> Подробнее см. пресс-релизы компании на сайте <http://www.transneft.ru/press/Default.asp?LANG=EN&ATYPE=8>.

<sup>66</sup> [http://www.conocophillips.com/news/nr/092904\\_moscow.asp](http://www.conocophillips.com/news/nr/092904_moscow.asp).

<sup>67</sup> Johnson's Russia List # 7339, 27 Sept. 2003.

<sup>68</sup> В последние два года глава ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов говорил, что эта компания могла бы передать долю в 10—20% иностранным партнерам, заинтересованным в сотрудничестве по Каспийскому проекту. <http://www.lukoil.ru>.

<sup>69</sup> RFE/RL Newswire. — 2004. — March 9.

<sup>70</sup> Подробнее см. ЛУКОЙЛ намерен остаться в Ираке // Независимая газ. — 2004. — 17 марта.

<sup>71</sup> Наследный принц Саудовской Аравии Абдалла ибн Абдель Азиз аль-Сауд приезжал в Москву в сентябре 2003 г. и встречался с Путиным и другими официальными лицами. По итогам его трехдневного визита было принято совместное заявление по Ираку и заключен ряд соглашений о сотрудничестве. Closer Riyadh. Saudi Prince's Visit Draws Moscow // People's Daily. — 2003. — Sept. 6.

<sup>72</sup> Общая сумма не выплаченного долга Ирака России составляет около 8 млрд долл. В декабре 2003 г. российские официальные лица заявили, что иракский долг будет уменьшен до 3,5 млрд долл., если России будет обеспечен благоприятный режим заключения нефтяных контрактов. *Zaks D. Russia Willing off Part of Iraq's Debt in Return for Contracts // Agency France-Presse. — 2003. — Dec. 22.*

<sup>73</sup> Статья 81 Конституции РФ гласит, что никто не может занимать президентский пост более двух сроков подряд. Но из текста этой статьи неясно, распространяется ли это на случай, когда сроки президентства не следуют непосредственно один за другим. Полный текст Конституции РФ на английском языке опубликован на сайте <http://www.departments.bucknell.edu/russian/const/constit.html>.

## О Фонде Карнеги

Фонд Карнеги за Международный Мир является неправительственной, внепартийной, некоммерческой организацией со штаб-квартирой в Вашингтоне (США). Фонд был основан в 1910 г. известным предпринимателем и общественным деятелем Эндрю Карнеги для проведения исследований в области международных отношений. Фонд не пользуется какой-либо финансовой поддержкой со стороны государства и не связан ни с одной из политических партий в США или за их пределами. В его компетенцию не входит предоставление грантов (стипендий) или иных видов финансирования. Деятельность Фонда Карнеги заключается в выполнении намеченных его специалистами программ исследований, организации дискуссий, подготовке и выпуске тематических изданий, информировании широкой общественности по различным вопросам внешней политики и международных отношений.

Сотрудниками Фонда Карнеги за Международный Мир являются эксперты, которые используют в своей практике богатый опыт в различных областях деятельности, накопленный ими за годы работы в государственных учреждениях, средствах массовой информации, университетах, международных организациях. Фонд не представляет точку зрения какого-либо правительства и не стоит на какой-либо идеологической или политической платформе, поэтому спектр взглядов его сотрудников довольно широк.

Идея создания Московского Центра Карнеги родилась в 1992 г. с целью реализации широких перспектив сотрудничества, которые открылись перед научными и общественными кругами США, России и новых независимых государств после окончания периода «холодной войны». С 1994 г. в рамках программы по России и Евразии, реализуемой одновременно в Вашингтоне и Москве, Центр Карнеги осуществляет широкую программу общественно-политических и социально-экономических исследований, организует открытые дискуссии, ведет издательскую деятельность.

Основу деятельности Московского Центра Карнеги составляют циклы семинаров по внутренней и внешней политике России, по проблемам нераспространения ядерных и обычных вооружений, российско-американских отношений, безопасности, гражданского общества, а также политических и экономических преобразований на постсоветском пространстве.

CARNEGIE ENDOWMENT FOR INTERNATIONAL PEACE  
1779 Massachusetts Avenue, NW Washington, DC 20036, USA  
Tel.: (202) 483-7600  
Fax: (202) 483-1840  
E-mail: [info@ceip.org](mailto:info@ceip.org)  
<http://www.ceip.org>

МОСКОВСКИЙ ЦЕНТР КАРНЕГИ  
Россия, 125009, Москва, Тверская ул., 16/2  
Тел.: (095) 935-8904  
Факс: (095) 935-8906  
E-mail: [info@carnegie.ru](mailto:info@carnegie.ru)  
<http://www.carnegie.ru>

**В серии «Рабочие материалы»  
Московского Центра Карнеги вышли:**

**2004**

**Выпуск 1.** *Василий Михеев.* Восточно-азиатское сообщество: китайский фактор и выводы для России.

**Выпуск 2.** *Алексей Малащенко.* Бродит ли призрак «исламской угрозы»?

**Выпуск 3.** *Ахмед Ахмедов, Евгения Бессонова, Елена Гришина, Ирина Денисова, Денис Некипелов, Иван Черкашин.* Вступление в ВТО и рынок труда в России.

**Выпуск 4.** *Ксения Юдаева.* Что ждут от ВТО российские предприятия: результаты опроса.

**Выпуск 5.** *Константин Козлов, Денис Соколов, Ксения Юдаева.* Инновационная активность российских предприятий.

**Выпуск 6.** *Василий Михеев, Владимир Якубовский, Яков Бергер, Галина Белокурова.* Северо-Восточная Азия: энергетические стратегии безопасности.

**Выпуск 7.** *Андрей Шлейфер, Дэниел Трейсман.* Обычная страна.

**Выпуск 8.** *Анатолий Ширяев.* Организационно-методическая концепция реформирования военного образования.

**Выпуск 9.** Влияние российских групп интересов на политику России в отношении Белоруссии.

**Выпуск 10.** *Рой Аллисон.* Центральная Азия и Закавказье: региональное сотрудничество и фактор российской политики.

**2003**

**Выпуск 1.** *Расселл Питтмен.* Вертикальная реструктуризация инфраструктурных отраслей в странах с переходной экономикой.

**Выпуск 2.** *Сергей Гуриев, Ольга Лазарева, Андрей Рачинский, Сергей Цухло.* Корпоративное управление в российской промышленности.

**Выпуск 3.** *Ксения Юдаева, Евгения Бессонова, Константин Козлов, Надежда Иванова, Денис Соколов, Борис Белов.* Секторальный и региональный анализ последствий вступления России в ВТО: оценка издержек и выгод.

**Выпуск 4.** *Д. В. Васильев, П. Ю. Дробышев, А. В. Конов.* Административная этика как средство противодействия коррупции.

**Выпуск 5.** *Василий Михеев.* Корейская проблема и возможности ее решения (план «Дорожная карта для Кореи»).

**Выпуск 6.** *Андерс Ослунд, Эндрю Уорнер.* Расширение Европейского союза: последствия для стран СНГ.