

*Энергоресурсы России и Каспийского региона создают возможности и риски как для политиков, так и для деловых кругов в глобальном измерении, а не только для Норвегии, которая является и соседом России, и одним из ключевых игроков в нефтегазовой отрасли.*

*Исследовательский проект «РуссКасп» (RussCasp) (развитие энергетики в России и Каспийском регионе и оценка с позиции последствий для Норвегии) был инициирован Исследовательским советом Норвегии с целью расширения знаний, компетенции и понимания проблем в сфере энергетики – как для лиц, принимающих решения, так и для более широких кругов, прежде всего, норвежского исследовательского сообщества.*

*Координатором проекта выступал Институт Фритьофа Нансена, в нем принимали участие в качестве партнеров различные институты и отдельные исследователи, включая российских.*

*На протяжении пятилетнего срока выполнения проекта подготовлен и опубликован ряд отчетов, статей, книг. Данные публикации освещают различные стороны нефтегазовых проблем и энергетической политики России и Каспийского региона. Особое внимание было уделено району Баренцева моря в связи с его географической близостью и важностью для развития нефтегазодобывающей промышленности Норвегии.*

*В данном номере «ЭКО», в частности, представлен анализ первого российского морского нефтяного проекта в Арктике.*

*Арилд МОЕ, заместитель директора Института Фритьофа Нансена*

## Двадцать лет освоения, а нефти до сих пор нет:

### Приразломное – первый мучительный арктический шельфовый проект России\*

Л. ЛУНДЕН (Lars Petter Lunden), Sibra Group,  
Д. ФЬОРТОФТ (Daniel Fjærtøft), Pöyry Group, Осло

В статье анализируются просчеты пилотного российского проекта по разработке шельфового месторождения Приразломное с точки зрения влияния как внешней ситуации, так и особенностей российской системы управления.  
*Ключевые слова:* российский шельф, Арктика, пилотный проект, российская система управления

Месторождение Приразломное было открыто в 1989 г. Мурманским геологоразведочным предприятием «Арктикмор-нефтегазразведка», освоение началось спустя три года. Но добыча нефти так и не началась. Компании, ответственные за разработку, регулярно откладывали его эксплуатацию. В конце 2012 г. был назначен окончательный срок – четвертый квартал 2013 г.

Почему добыча нефти постоянно откладывается? Постараемся ответить на этот вопрос, проанализировав, в какой степени на ход выполнения проекта повлияли полоса невезений (внешних событий) и особенности российской системы управления.

Важный фактор, объясняющий неудачи в управлении, – это коррупция. Производит сильное впечатление на удивление критичная статья, опубликованная в «Правде» в 2004 г., где пагубное решение о приобретении платформы с британского месторождения Хаттон (Hutton) объяснялось фактом хищения, а вовсе не непродуманностью или неопытностью<sup>1</sup>.

В методологии нашего анализа выделим три компонента. История проекта систематически изучалась на основе общедоступной информации и ежемесячных отчетов, составленных норвежской ассоциацией поставщиков INTSOK за 2003–2008 гг. Особенности российской системы управления были описаны на основе литературных источников и дополнены информацией, полученной при полуструктурированных опросах 12 респондентов из числа ключевых партнеров российской и норвежской отраслей-поставщиков и лиц, не связанных с проектом Приразломное, анонимность которых мы гарантировали. Значительная доля поставляемого в Приразломное оборудования производится норвежскими поставщиками, и мнения норвежских респондентов позволяют по-другому взглянуть на происходящее.

#### История проекта

Месторождение Приразломное расположено к югу от о. Новая Земля в восточной части Печорского моря в 60 км от берега. Глубина моря на этом участке – 20 м, а объем промышленных запасов – 72 млн т, или около 540 млн баррелей. Предполагается, что максимальная добыча нефти составит 135 тыс. т в день. Доставка сырой нефти будет производиться круглый год с максимальной нагрузкой в 126 тыс. т в день. Морская ледостойкая стационарная платформа размером 126 на 126 м устанавливается на морском дне и весит без балласта 117 тыс. т. Предполагается бурение 40 скважин, вместимость резервуаров для хранения составит 855 тыс. баррелей нефти, что обеспечит хранение более 6-дневной добычи с максимальной нагрузкой<sup>2</sup>.

Генеральным подрядчиком строительства платформы было государственное предприятие «Севмаш» (строительство военных судов и атомных подводных лодок). Береговая инфраструктура состоит из вахтового посёлка, взлётно-посадочной вертолётной площадки около нефтяного терминала в поселке Варандей на берегу Печорского моря, административно-бытового комплекса в Усинске и базы обслуживания морских работ в Мурманске.

Планировалось, что Приразломное станет центральным технологическим комплексом для всего региона (месторождения Долгинское и Гуляевское), что позволит снизить общий объем капиталовложений.

#### Совместные усилия на начальной стадии

В мае 1992 г. было создано ЗАО «Росшельф» для разработки шельфовых месторождений нефти и газа на базе предприятий российской оборонной отрасли. Среди 19 учредителей были компании «Газпром», «Севмаш», «Рубин», Институт им. Курчатова и «Северсталь». В марте 1993 г. компания «Росшельф» получила лицензию на право разработки месторождений Приразломное и Штокмановское сроком на 25 лет.

В 1994 г. компания «Росшельф» подписала с «Газпромом» договор о создании совместного предприятия, и «Севмаш» был выбран генеральным подрядчиком. В том же году австралийская ВНР Petroleum заключила договор с держателями лицензии о совместной разработке Приразломного, и было начато проектирование платформы.

В декабре 1995 г. состоялась церемония начала строительства платформы для Приразломного на стапелях Северодвинска. Как предполагалось, строительство займет 3 года.

В 1998 г. компания ВНР Petroleum вышла из проекта, столкнувшись с серьезными проблемами и так и не дождавшись 5% прибыли от добычи<sup>3</sup>. Строительство откладывалось как по техническим причинам, так и в связи с проектно-конструкторскими изменениями, а также затруднениями в привлечении финансов<sup>4</sup>.

В 2000 г. «Газпром» привлек к проекту нового зарубежного партнера – компанию Wintershall. Но спустя два года компания,

потратив около 45 млн долл.<sup>5</sup>, вышла из проекта, сочтя его «слишком рискованным»<sup>6</sup>.

В 2002 г. интрига нарастала, когда «Росшельф» и «Рос-нефть–Пурнефтегаз» (дочерние компании «Газпрома» и «Роснефти») создали компанию «Севморнефтегаз» с 50%-й долей каждой. Это была первая российская компания, ориентированная на разработку и эксплуатацию арктических шельфо-вых нефтегазовых месторождений<sup>7</sup>. «Роснефть» внесла новую динамику в проект.

В начале 2002 г. готовность платформы составила только 15%, и компания «Севморнефтегаз» объявила о проектировании новой конструкции платформы. Новый план, вдохновителем которого была «Роснефть», состоял в том, чтобы купить платформу с месторождения Хаттон, списанную после 30-летнего срока службы на континентальном шельфе Соединенного Королевства<sup>8</sup>. Предполагалось убрать палубу, модифицировать ее и установить на кессонном основании, которое строилось с 1995 г. на стапелях «Севмаша». Геолого-экономическая оценка проводилась компанией Kellogg Brown & Root, а «Рубин» и «Коралл» осуществляли конструкторское проектирование. «Севмаш» занимался строительством кессонов и установкой палубы на них. Предполагалось использовать 70% имевшихся частей платформы.

В 2002 г. платформа была отбуксирована в Мурманск, где должны были снять палубу. В 2003 г. предстояло отбуксировать снятую палубу в Северодвинск. Чтобы вывезти платформу, требовалось извлечь 200 тыс. т осадочных пород с морского дна около Северодвинска.

Предполагалось, что строительство платформы обойдется в 800 млн долл. при общих капитальных затратах в 1,116 млрд долл. В 2003 г. «Севморнефтегаз» потратил на строительство платформы 180 млн долл. (основную часть предоставила «Роснефть»)<sup>9</sup>. В это время руководство «Роснефти» попыталось получить заем в размере 700 млн долл. от российских и зарубежных банков для завершения строительства платформы, а также приобретения двух танкеров и одного ледокола.

В 2003 г. сроки выполнения проекта перенесли из-за «технических неурядиц». Палуба была задержана в Мурманске из-за сложных процедур ввода в эксплуатацию оборудования с ядерными изотопами<sup>10</sup>. А в декабре 2003 г. стало ясно, что график строительства двух последних кессонных блоков не выдерживается «Севмашем», последний намерен заключить субдоговор на один из оставшихся блоков. В то время все еще планировалось отбуксировать платформу на место установки к середине 2005 г.<sup>11</sup>

Но обновление палубы было перенесено с середины на конец 2004 г. Ее несоответствие техническим требованиям привело к тому, что пришлось отказаться от изначального плана и начать новый раунд проектно-конструкторских работ<sup>12</sup>. В начале 2004 г. эксперты полагали, что добыча нефти начнется в 2006 г., но, сопоставив фактические сроки строительства платформы и поставок с начальным графиком, пришли к выводу о том, что это будет возможно не ранее 2007 г.: официальный план базировался скорее на политических соображениях, чем на здравом смысле<sup>13</sup>.

В 2005 г. «Роснефть» вышла из проекта Приразломное, и в 2006 г. «Севморнефтегаз» стал полностью дочерней компанией «Газпрома», а проект с многосторонним партнерством начал выполняться только «Газпромом». В 2009 г. «Севморнефтегаз» был реорганизован в ООО «Газпром Нефть Шельф».

### **Долгие попытки «Газпрома» завершить проект**

В 2005 г. в строительство платформы предполагалось инвестировать 380 млн долл. Но «Газпром», будучи единственным собственником, тут же заявил о финансовых трудностях в связи со своей задолженностью в 19 млрд долл. Тем не менее выполнение проекта понемногу продвигалось, и в том же году палуба была смонтирована на выстроенных кессонах, правда, при технических замечаниях<sup>14</sup>.

В 2006 г. получено разрешение природоохранных органов сроком на 5 лет. Палуба присоединяется к морскому основанию.

В 2007 г. был составлен новый график работ. В феврале «Севмаш» объявил, что планирует окончание работ по платформе к концу года. Но в апреле этот срок перенесли на 2008 г., а в июне «Газпром» официально заявил об отсрочке до 2009 г. Независимые эксперты скептически отнеслись и к этому заявлению<sup>15</sup>.

Кроме того, было обнаружено превышение затрат. Основной причиной стала покупка британской платформы: оказалось, что только 10% оборудования и металлических конструкций пригодно для повторного использования<sup>16</sup>. Общий объем инвестиций к концу 2007 г. оценивался в 1,4 млрд долл.<sup>17</sup> «Севморнефтегаз» был серьезно озабочен сдвигом сроков на «Севмаше» и запланировал перенос проектно-конструкторских работ и строительства жилого отсека палубы в Выборг, с целью окончательной сборки к концу 2008 г.

В 2008 г. договор на строительство платформы был заменен договором на проектирование, закупку и строительство «под ключ» с передачей дополнительных обязательств подрядчику, а финансовая ответственность была снята с «Севморнефтегаза»/«Газпрома» и, что важно, закреплена за «Севмашем». В феврале 2008 г. было объявлено о новом переносе сроков окончания работ с 2009 г. на 2010 г.<sup>18</sup> Чтобы ускорить строительство, «Севморнефтегаз» потребовал от «Севмаша» увеличить штат работающих по проекту (не хватало 1 500 работников). Компании «Морнефтегазпроект», ответственной за проектную документацию, был объявлен выговор за ее задержку<sup>19</sup>.

В конце 2008 г. общий объем расходов на строительство платформы увеличился до 3 млрд долл., что в сравнении с оценками 2003 г. приблизительно вдвое превышало сметную стоимость<sup>20</sup>.

В течение 2009 г. штат занятых в проекте достиг 2500 человек, и в этом же году на платформу был установлен жилой отсек. Но для этого потребовался уникальный зарубежный подъемный кран, имевшийся в военных доках, и «Севмашу» пришлось использовать своё влияние для получения специального указа правительства на проведение работ.

Первая стадия строительства платформы была завершена в 2010 г., и в ноябре ее отбуксировали на судостроительный завод Мурманска для балластировки, а с 15 августа 2011 г., несмотря на неполную готовность, началась отбуксировка на место установки. В сентябре 2011 г. платформа прибыла на место, и вокруг неё были установлены защитные бермы.

Начало добычи на платформе, планировавшееся на 2011 г., снова перенесли. В мае 2012 г. «Газпром» объявил, что добыча нефти начнется в декабре 2012 г. – январе 2013 г.<sup>21</sup> В октябре 2012 г. поступили сигналы, что первые буровые работы не состоятся до октября 2013 г. из-за необходимости установки нового бурового оборудования, поскольку срок разрешения со стороны экологической службы на старое оборудование истек ещё в 2011 г. Кроме того, пришлось обновить документацию, так как покупка нового оборудования не была включена в исходный план. По данным организации «Гринпис», план ликвидации аварийного разлива

нефти так и не был передан Россией в соответствующие органы на утверждение, и было неизвестно, когда его представят<sup>22</sup>.

В 2011 г. генеральный директор компании «Газпром Нефть Шельф» заявил, что в проект было инвестировано около 4 млрд долл. – почти в три раза больше, чем планировалось в 2003 г. В данный момент будущее проекта неизвестно, и предположения о том, как будут развиваться события по проекту, следует делать с осторожностью.

## Планирование и отсрочки

Рис. 1. Стадии планирования и строительства по проектам При-разломное и Ормен Ланге

Источник: Sibra Group

Особенностью российской системы управления проектами является то, что решения по многим конкретным вопросам принимаются уже на ранних стадиях. Как показано на рисунке 1, при выполнении норвежского шельфового проекта по освоению месторождения Ормен Ланге процесс планирования занял больше времени по сравнению со строительством: пять лет было затрачено на выбор и разработку концепции, два года – на проработку детальной технической документации, графика и плана строительства и три года – собственно на строительство. В Приразломном же строительство платформы началось в 1995 г. сразу после проектно-конструкторских работ (они продолжались в течение одного года) и не закончено до сих пор. Когда начался второй этап (после того как «Роснефть» в 2002 г. приобрела долю в проекте), времени для планирования оставалось не так много. В том же году британская платформа была поставлена и отбуксирована в Мурманск.

Анализ информации о распределении по времени стадий планирования и строительства с последующими отсрочками показал следующее. Как в 1994 г., так и в 2002 г., срок планирования до момента начала строительства ограничивался одним годом. В обоих случаях ожидаемое начало добычи нефти предполагалось спустя три года. После запуска проекта не было объявлено о переносе сроков, но между 1995 г. и 1998 г. выполнение проекта приостанавливалось. После второго этапа было объявлено, по крайней мере, о семи отсрочках, и каждый раз добыча нефти откладывалась еще на один год. Примечательна повторяемость постоянных годовых отсрочек. Если бы возможность отсрочек была предусмотрена в планах заранее, с учетом реального состояния дел по проекту, вряд ли можно было бы говорить о наблюдаемой закономерности.

## Лоббирование налоговых льгот

В течение многих лет для проекта Приразломное лоббировались особые условия налогообложения. Видимо, в 2003 г. «Севморнефтегазу» удалось заключить договор о разделе продукции (СРП) с правительством России, который был передан в Государственную думу. Но спустя четыре года он не был утвержден, и «Севморнефтегаз» отказался от идеи. Это означало, что пришлось заплатить все налоги на приобретаемое за границей оборудование<sup>23</sup>, что подогрело сомнения в экономической привлекательности проекта.

В 2012 г., наконец, на нефть, добываемую в Приразломном, были установлены экспортные пошлины на 66% ниже обычных ставок<sup>24</sup>. Кроме того, в октябре 2012 г. председатель правления «Газпрома» А. Миллер предложил правительству присвоить Приразломному третью категорию шельфовых проектов, облагаемых налогом в соответствии с новым Налоговым кодексом. Это означало налог на добычу нефти в размере 10% в течение 10 лет вместо 15% на семь лет для второй категории проектов<sup>25</sup>.

Несколько озадачивает, что освоение месторождения шло параллельно с лоббированием, поскольку обычно любая деятельность приостанавливается, если проект экономически нерентабелен. Для Приразломного все льготы были установлены уже после того, как была произведена основная часть инвестиций, и это – необычная практика, так как предоставление льгот, как правило, дает толчок к запуску проектов и гарантирует их будущую жизнеспособность. Поэтому Приразломное отличается от любых других шельфовых проектов, инвестиции в которые, как считается, можно стимулировать путем налоговых льгот.

## Практика российской системы управления

Проанализируем особенности российской системы управления, которые, как мы полагаем, могут повлиять на управление проектом, выполнение которого осуществляется именно организациями с характерной для России культурой управления. Они частично выделены на основе исследований, посвященных анализу системы управления в России в поздний советский период, но, судя по нашим опросам, существуют и по сей день.

**Информационные потоки по принципу «сверху вниз».** Это означает, что организации функционируют только по приказам, поступающим от вышестоящих органов управления, без учета обратной связи, т.е. реакции нижестоящих подразделений.

Модель организации с такой структурой подобна пирамиде, где иерархия структурных единиц разных уровней завершается генеральным директором. Руководители структурных единиц любого уровня полностью ответственны за действия и результаты работы своих подразделений, им предоставлена свобода действий в рамках своих полномочий, за которые они отвечают<sup>26</sup>. Поскольку за действия нижестоящих подразделений отвечает руководитель, то вряд ли можно ожидать наличия обратной связи в отношении выполнения поставленных задач и заинтересованности в создании предпосылок для их успешного выполнения.

Сильная зависимость от вышестоящего начальника приводит к управленческой практике, когда «начальник всегда прав», он *по определению* компетентнее любого подчиненного, и ему нечему, как он считает, учиться у них. Об этом свидетельствует, согласно исследованию Хастеда, недовольство, которое выразили руководители, участвовавшие в ряде тренингов<sup>27</sup>. Поэтому любые предложения «снизу» воспринимаются как критика вышестоящего начальника.

От нижестоящего руководителя или подчиненного не требуется и не ожидается никакого творчества сверх установленных обязанностей. Уэлш даже показал, что в России эксперимент по привлечению нижестоящих работников к принятию решений (например, по повышению производительности, улучшению техники безопасности и т.п.) привел к тому, что все стали хуже работать, поскольку решили, что у начальника был какой-то свой, тайный интерес. Кроме того, российских работников не обижало, что к их мнению не прислушиваются или их не информируют<sup>28</sup>.

Недостаток такой организации – во всех случаях, когда не предусмотрен жесткий порядок выполнения функций (обязательные для выполнения приказы), решение вопросов выталкивается «наверх», поскольку подчиненные уклоняются от решения, чтобы не входить в конфронтацию с начальством. В результате принятие решений либо аккумулируется «наверху», либо зависит от промежуточных

уровнях со ссылкой на отсутствие полномочий.

**Нежелание предоставлять информацию.** Как правило, чем больше работник знает о происходящем в организации, тем сильнее он ощущает свою сопричастность и заинтересованность в решении ее задач. Поэтому в организациях проводятся собрания, разрабатываются компьютерные методы обмена информацией и налаживаются горизонтальные связи. В России этому уделяется мало внимания. Предоставление информации не стимулируется системой поощрения, этому препятствует и ведомственность.

Любая информация воспринимается как актив, который можно использовать против других. Поэтому обмен информацией между организациями и подразделениями внутри одной организации осуществляется неохотно.

Согласно Лоренсу, «российское руководство предоставляет информацию только тогда, когда есть явные и точные распоряжения на это» и «редко по своей инициативе»<sup>29</sup>. Один из респондентов опроса, проведенного Хастедом<sup>30</sup>, сказал, что «в России всех научили хранить всё в секрете». Нежелание предоставлять информацию усиливается страхом того, что получивший информацию может умышленно извратить ее, нанеся этим вред источнику.

Когда лояльность существует только в отношении определенного структурного подразделения, то взаимодействие между подразделениями и их интеграция затруднены, что не способствует развитию организации в целом. Михайлова и Хатчингс исследовали модели поведения российских работников в организации, разделив их на группы лояльных («инсайдеров») и нелояльных («аутсайдеров») по отношению к структурным подразделениям<sup>31</sup>. Ими были выделены межгрупповые конфликты, например, селективное восприятие собственной группы и искаженное восприятие других групп, позиционирование себя в ситуации, когда одна сторона выигрывает, а другая – проигрывает, нарастание враждебности к соперничающим группам, а также сужение круга совместных видов деятельности и общения между группами.

Иерархическая структура и деление на группы «инсайдеров» и «аутсайдеров» приводят к тому, что горизонтальное сотрудничество между организациями и между иерархическими уровнями внутри одного предприятия в России мало распространены. Для сотрудничества структурных подразделений внутри одного предприятия необходимо, как правило, наличие единого руководителя.

Недостатком российской системы управления является чрезмерная бумажная волокита и неопределенность порядка предоставления информации, поскольку решения принимаются не непосредственными исполнителями, а начальниками, которые не ориентируются в конкретной ситуации.

**Взыскания за ошибки приводят к бездействию и несвоевременному предоставлению информации.** Имеющая глубокие исторические корни особенность российской системы управления – наложение взысканий и наказаний на руководителей и работников за их ошибки. С давних пор соблюдение правил поощрялось, а инициатива не приветствовалась<sup>32</sup>.

Ошибки воспринимаются как повод для наказания, а не для извлечения уроков. Например, Хастед отмечал, что на обсуждение возникающих проблем и ошибок наложено табу, о чем свидетельствует цитируемое в этой работе мнение эксперта: «Мы пришли сюда учиться, а не обсуждать наши проблемы»<sup>33</sup>. В западной практике, напротив, считается, что ошибки неизбежны, и наряду с анализом уроков это – неотъемлемая часть нормального функционирования любой организации.

Наблюдается также другой феномен – как можно дольше не докладывать начальству о непредвиденных обстоятельствах и проблемах, если можно разрешить проблему без участия руководителя, либо надеясь на то, что все разрешится само собой. Очевидно, это создает проблемы руководству.

Фей приводит пример, когда рабочие, зная о трещинах в основании, на котором устанавливается бумагоделательная машина, не предупредили никого об этом, боясь, что это будет выглядеть критикой руководства. Работы были приостановлены на несколько месяцев<sup>34</sup>. Другое объяснение нежелания вовремя информировать руководство – намерение позволить проблеме созреть, чтобы показать ее значимость и потребовать от начальства необходимые ресурсы и полномочия для ее решения.

Нежелание вовремя информировать руководство может быть связано и с чувством коллективной ответственности, круговой порукой. Важно то, что в России практика решения проблем узким кругом лиц, ответственных за производство и его результаты, имеет долгую традицию.

**Стремление к автаркии.** Для советской экономики была характерна нехватка производственных ресурсов. Это продолжалось и в 1990-е годы из-за крушения системы снабжения и дефицита денежных средств. Поэтому решающей для производства стала организация снабжения собственными силами. Российские предприятия, вместо того, чтобы специализироваться на основных видах деятельности и устанавливать отношения с поставщиками, пытались самостоятельно организовать полный цикл производства.

Кроме того, предприятия предпочитают модернизировать оборудование и производить техническое обслуживание и ремонт собственными силами, а не полагаться на контрактные услуги, как это делается в других странах. И это обоснованно в условиях, когда «поставщик всегда прав», обслуживающий персонал приходится долго ждать, а его услуги дороги и, возможно, ненадежны.

В результате ремонт и техническое обслуживание оборудования производятся работниками-самоучками без необходимой подготовки, что приводит к частым поломкам.

Относительно адаптации новых технологий Хастед отмечает наличие синдрома «придумано не у нас» или бытующее у иностранных специалистов мнение о том, что «это не будет работать в России»<sup>35</sup>. Зачастую скептицизм, с которым воспринимаются новые идеи, призван сохранить текущее состояние дел: «лучшее – враг хорошего». Поэтому, несмотря на значительные перемены в системе снабжения в России, для предприятий все так же характерно сопротивление реструктуризации производства в направлении его специализации, поскольку это может привести к сокращению подразделений и служб.

**Склонность к экономии в краткосрочной перспективе и недооценка стоимости денег с учётом фактора времени.** В советское время срок окупаемости был единственным экономическим критерием при принятии решения о капиталовложениях. Такие индикаторы, как внутренняя норма прибыли, минимальная ставка доходности, чистая текущая стоимость, не использовались, и экономические показатели проекта не зависели от переноса сроков строительства.

Кроме того, в советское время перенос сроков никак не влиял на положение организации на рынке, поскольку спрос на ее продукцию обеспечивался приказами правительства страны. Поэтому при разработке проекта основное внимание уделялось составлению бюджета, а не графику поставок и строительства. Ход строительства зависел от поставок необходимых материалов, сроки которых были непредсказуемы, поэтому проект выполнялся по мере поставок. Важно отметить, что игнорирование издержек, связанных с перенесением сроков, приводит к конфликту с жесткими бюджетными процедурами, что не позволяет увеличить

расходы при изменении сроков.

Использование показателя срока окупаемости и финансирование с помощью собственных, а не заемных денежных средств приводят к тому, что инвестиционные решения предполагают авансовые платежи вместо распределения инвестиционных затрат по годам. Экономия в краткосрочном плане приводит к снижению бюджета проекта и повышает шансы на утверждение инвестиций. Но зачастую экономия на начальных инвестициях приводит к росту операционных расходов.

В результате в расчет не принимаются долговременные результаты работы оборудования. Минимизация начальных инвестиционных затрат предпочтительнее снижения полных издержек в будущем за весь цикл эксплуатации. Кроме того, недостаточно внимания уделяется срокам поступления денежных средств.

### **Объяснение отсрочек по проекту**

В проекте Приразломное можно выделить два этапа. Первый начат в 1990-е годы компанией «Росшельф», а второй – в 2002 г. («Газпром» совместно с «Роснефтью»). На обоих этапах сложились неудачные внешние обстоятельства, которые усугубили проблемы реализации проекта.

**Внешние обстоятельства.** Неудачи первого этапа во многом связаны с организацией работ по проекту компанией «Росшельф», учрежденной не по инициативе инвесторов проекта, и проблемами финансирования. Для «Газпрома» участие в проекте было «браком по принуждению», инициированным компанией «Севмаш» для спасения своего положения<sup>36</sup>. Поэтому наблюдался явный конфликт интересов между «Газпромом» – спонсором бюджета проекта, и другими компаниями по вопросам управления инвестициями. На фоне финансовых затруднений «Газпрома» в 1990-е годы неудивительно, что финансирование было неравномерным и полностью остановлено после дефолта в 1998 г. С 1995 г. по 2000 г. было выполнено только 20% работ, и было неясно, когда ожидать начало добычи нефти.

Второй этап реализации проекта начался с трехлетнего партнерства с «Роснефтью», что оказалось рискованным для обеих сторон. «Роснефть» обеспечила дополнительное финансирование проекта и обновила его управление. В 2004–2005 гг. было заключено множество контрактов с иностранными поставщиками. Но «Роснефть» была также и инициатором опрометчивой покупки британской платформы.

С точки зрения «Газпрома», «брак по принуждению» с «Севмашем» не был «счастливым». Как сказал директор компании «Газпром Нефть Шельф» на конференции в Мурманске в ноябре 2012 г., «сотрудничество важно. До того как я стал партнером в проекте в 2008 г., «Севмаш» пытался сам решить все свои проблемы, вот поэтому мы получили долгострой. Когда я привлек 4–5 компетентных партнеров, проект снова сдвинулся с места».

### **Влияние особенностей российской системы управления.**

Наши опросы показывают, что организация информационных потоков по принципу «сверху вниз» и концентрация полномочий по принятию решений оказали сильное влияние на выполнение работ по проекту Приразломное. Так, на встрече с норвежским поставщиком глава делегации российских руководителей постоянно выходил из помещения, отвечая на телефонные звонки, в его отсутствие другие участники встречи умолкали, и ничего не происходило до тех пор, пока он не возвращался. Руководство зачастую не реагировало на вопросы, поднятые на нижних уровнях. А один из руководителей высшего звена обошелся «Севмашу» в миллионы долларов только потому, что просто отказался выслушать советы своих подчиненных и зарубежных поставщиков.

«Севмаш» – компания с очень жесткими информационными барьерами между разными уровнями иерархии: руководство часто отсутствует, а низшие звенья не имеют права информировать поставщиков. Чтобы обеспечить выполнение проекта, поставщикам было необходимо налаживать отношения с инженерным составом российских компаний, которые могли помочь с предоставлением документации. Респонденты отметили, что, несмотря на их требования, им давали крайне мало информации о ходе выполнения проекта и конструкторских разработках, что затрудняло своевременное проведение подготовительных работ. Многим компаниям-поставщикам, заключившим контракты с «Севморнефтегазом», пришлось перезаключать их непосредственно с «Севмашем». По опыту респондентов, на «Севмаше» не уделялось особого внимания согласованию условий поставок с «Севморнефтегазом», и руководство было склонно вступать в контакты с поставщиками только тогда, когда самой компании требовалось оборудование для выполнения очередного этапа строительства.

Один из респондентов отметил, что «Роснефть», помимо дополнительных инвестиций, сделала еще один важный вклад, назначив группу сотрудников по сбору информации от различных партнеров для предоставления ее другим, что, по его мнению, способствовало продвижению работ.

Нехватка информации ощущалась и на поздних стадиях проекта. Когда в 2010 г. платформа была отбуксирована в Мурманск, пришлось перевезти самолетами из Северодвинска около 2000 работников. Но, судя по рассказу одного из представителей логистической компании, ответственной за их размещение, об этом им сообщили только тогда, когда платформа покинула доки «Севмаша». Размещение 2000 рабочих за столь малые сроки было невозможным, и в первые месяцы их пребывания в Мурманске в работе царил хаос.

Решения, поступившие «наверх», утверждались, по словам респондентов, совещательным органом из 30 человек. Совещание собиралось регулярно раз в 6 месяцев, и присутствие каждого из членов было обязательным. Но дата совещания и повестка дня часто сообщались незадолго до назначенного срока, поэтому поставщикам, не успевшим из-за этого подготовиться к совещанию, приходилось ждать следующего, чтобы решить текущие вопросы. Когда необходимые документы передавались руководству для утверждения, все работы приостанавливались до тех пор, пока не сообщалось решение либо поступали сведения о том, когда оно будет принято.

Вертикаль была настолько сильна, что никакие запросы наверх не принимались, даже если это приводило к долгим отсрочкам. Российские респонденты отметили, что коллективный метод принятия решений прямо вытекает из практики наказаний за ошибки, а также приводит к нежеланию руководителей брать на себя личную ответственность. Договоры, одобренные на совещании, должны были быть подписаны, как правило, 10–15 лицами вместо одного уполномоченного. Поэтому в случае просчетов трудно обвинить кого-то персонально. Из-за коллективного принятия решений все вопросы накапливались и решались разом, и этого приходилось ждать месяцами.

Респонденты отметили негибкость порядка выполнения проекта и поставок, что объясняли страхом совершения ошибок. Например, все поставки производились согласно утвержденному перечню оборудования с подробным указанием номенклатуры, причем приобретение изделия, не внесенного в перечень, даже если оно было лучше аналога, запрещалось. Если после утверждения перечня на рынке появлялся усовершенствованный аналог по той же цене, его приобретение даже не рассматривалось. Вносить

какие-либо новшества в проект не разрешалось, поскольку это – превышение полномочий.

Приведем ряд примеров, свидетельствующих о том, как «Севмаш» предпочитает обходиться своими силами. Один из респондентов сообщил, что на «Севмаше» было снято буровое оборудование с целью копирования технологии. Ряд респондентов выразили свою озабоченность безопасностью будущих работ на платформе в связи с политикой «выполнения всех работ собственными силами». Зачастую оборудование до его установки лежало в цехах распакованным. Обычно поставщик оборудования осуществляет его установку или хотя бы надзор и после установки производит регулярный осмотр и замену узлов после определенного срока эксплуатации. Но иногда проводить такие работы просто запрещали.

Другие респонденты сообщили о том, что их компании заключили с «Севмашем» несколько контрактов по контролю установки нефтеразгрузочного крана на платформе, но однажды получили извещение о том, что установочные работы закончены, в связи с этим им было отказано в проверке правильности проведенных работ. На десяток предложений и предупреждений о необходимости проведения инспекции до начала буровых работ с целью предотвращения возможного разлива нефти ответа не последовало.

Руководители считали, что производители оборудования якобы хотят заманить их в ловушку, предлагая свои сервисные услуги. Они полагали, что лучше решать проблемы своими силами, и это к тому же выгоднее (краткосрочная экономия), но при этом не учитывали неизбежный риск аварий и поломок оборудования, эксплуатируемого и ремонтируемого необученным персоналом. Кстати, покупка британской платформы и отсутствие контрактов на сервисное обслуживание были продиктованы, по мнению респондентов, именно желанием сэкономить сейчас, не задумываясь о будущих расходах.

Задача экономии на затратах стояла и в самом начале проекта, поэтому эксперты по оценке проекта были выбраны из числа тех, кто предложил свои услуги по наименьшей цене. Поскольку эти организации оказались некомпетентными в выборе подрядчиков, то были допущены серьезные просчеты. Помимо этого, просчеты в составлении смет «Газпром» и другими партнерами привели к регулярным отсрочкам выполнения работ. К тому же не были получены обычные скидки на приобретение основной части оборудования, поскольку их покупка производилась после утверждения бюджета проекта. Хотя с самого начала было ясно, что придется приобретать дополнительное оборудование, предпочитали осуществлять затратные единовременные покупки из-за жесткого порядка расходования бюджетных средств. Как ни парадоксально, было заключено много краткосрочных контрактов. Затем выяснилось, что зачастую срочность поставок вовсе не требовалась, из-за чего выросли расходы и был сужен круг потенциальных подрядчиков на торгах.

Казалось, что на последних стадиях проекта о величине затрат заботились менее всего. В 2010 г. В. Путин четырежды посетил «Севмаш»<sup>37</sup>, и многие расценивали перевод работ в Мурманск как попытку доказать всем, будто «что-то» делается. Хотя представители компании «Газпром Нефть Шельф» постоянно заявляли, что отбуксировка платформы в Мурманск планировалась с самого начала, некоторые осведомленные специалисты из Архангельска считали это неблагоразумным и утверждали, что работы можно было осуществить и в Северодвинске, а переброска строительных бригад из Северодвинска в Мурманск повлекла лишь дополнительные расходы.

Отбуксировка платформы в море в 2011 г. имела и более серьезные экономические последствия. Любому руководителю шельфового проекта хорошо известно, что платформу нельзя выводить в море, если она не готова к эксплуатации. В конце 1970 г. у Норвегии был такой печальный опыт при разработке месторождения Статфьорд: платформу отбуксировали в море, но добыча нефти началась спустя только год, и общие затраты на ее строительство в четыре раза превысили изначально предполагаемые<sup>38</sup>.

На момент отбуксировки платформы из Мурманска в море заместитель директора «Севмаша» заявил о ее готовности на 92,4%<sup>39</sup>, но, по оценкам работающих на платформе, в действительности она была готова только на 50%<sup>40</sup>. Спрашивается, зачем тогда ее отбуксировали в море? Согласно мнению респондентов и газетным источникам, это было сделано для того, чтобы удовлетворить амбиции В. Путина, установившего этот срок<sup>41</sup>. По сообщениям прессы, через месяц после вывода платформы в море предполагалось, что В.В. Путин примет участие в запуске проекта, назначенного на 22 сентября 2011 г., в рамках Арктического форума в Архангельске<sup>42</sup>. Этого не произошло, и на церемонии присутствовал его заместитель И. Сечин. Он по каналам видеосвязи общался с В.В. Путиным, находившимся в Архангельске, и доложил об экологической безопасности платформы, а директор компании «Газпром Нефть Шельф» А. Мандель без запинки отрапортовал Сечину о том, что строительство платформы укладывается в график<sup>43</sup>.

Казалось, по словам наших респондентов, отвращение к этому обману охватило даже тех, кто в нем участвовал и был связан круговой порукой.

## Выводы

Несмотря на предварительный характер нашего исследования, нам удалось найти признаки того, как российская управленческая культура сказалась на реализации проекта. Он выполнялся в условиях ограниченного предоставления информации и команд сверху. Дурные новости не сообщались руководству, а руководство принимало решения и делало заявления на основе ложной информации. Помимо этого, наблюдались инертность и цикличность выполнения проекта, особенно на начальных стадиях, из-за длительности и неповоротливости механизма принятия решений, а также страха персональной ответственности.

Нежелание предоставлять информацию и привлекать поставщиков к участию в проекте привело к перенесению сроков строительства и начала добычи нефти. Профессиональный опыт компании «Севмаш», выполнявшей основную часть строительства и сборки, был «распылен» практически на все работы по платформе вместо того чтобы сосредоточиться на нескольких. Использование принципов сметного финансирования проекта приводило к остановкам в выполнении работ на ранних стадиях и нерациональной политике закупок. Приобретение британской платформы оказалось необоснованной попыткой сэкономить в краткосрочном плане.

Основная причина трудного положения вытекает из фактической цели реализации проекта Приразломное – спасения военного судостроительного предприятия, что свидетельствует о нерациональном подходе к хозяйствованию: поддержка предприятия оказалась важнее выгоды, которую можно было бы получить на данных производственных мощностях. Любой советский руководитель скажет, что это так, поскольку спрос на их продукцию определяется государством, и проблема заключается лишь в том, какие ресурсы будут выделены предприятию, а вовсе не в поиске рационального пути перехода России к рыночной экономике.

Западным партнерам, стремящимся участвовать в освоении Арктической зоны России, следует быть особенно внимательными к особенностям российской управленческой культуры при планировании своего партнерства по проектам. Компании Wintershall вышли из проекта Приразломное, только израсходовав средства и не получив ничего. Правда, отметим, что в России система управления, в том числе проектами, быстро меняется, и приведенные особенности характерны не для всех

российских предприятий. Респонденты подтверждают, что они в наибольшей степени присущи государственным предприятиям, таким как «Газпром», и предприятиям оборонной отрасли, таким как «Севмаш», а не частным компаниям.

Сравнительный анализ проектов Приразломное и Кириновское, выполняемых подразделениями «Газпрома», а также шельфовых проектов других компаний, может стать темой последующих исследований. «Газпрому» и «Роснефти» были выданы все лицензии на шельфовые разработки в Арктике, и перспективы добычи нефти будут зависеть от ввода этими компаниями добывающих мощностей. Анализ возможностей более широкого круга российских нефтяных компаний смог бы показать, в какой степени закономерности, выявленные в данном исследовании, могут стать препятствием на пути будущего освоения Арктического Севера России.

Перевод И.М. КЛИСТОРИНОЙ

\* Статья подготовлена по результатам исследований по проекту «РуссКасп: российско-каспийские энергетические разработки и их последствия для Норвегии и ее экономических субъектов», финансируемому в рамках программы «PETROSAM» Норвежского научно-исследовательского совета (Research Council of Norway). Программа реализуется консорциумом партнеров, в состав которого входят Научно-исследовательский совет Норвегии (Research Council of Norway), Институт имени Фридьофа Нансена (Fridtjof Nansen Institute), Норвежский институт мировых отношений (Norwegian Institute for International Affairs) и компания «Econ Pöyry», а также другие институты и научные работники. См.: URL: [www.fni.no/russcasp](http://www.fni.no/russcasp)

1 Aprelev S. Ecological and political challenges of oil industry // Pravda (англ. версия). – 15.04.2004. URL:

<http://english.pravda.ru/russia/economics/12-05-2004/5557-oil-0/>, от 14.11.2012

2 URL: [http://www.petro.no/nord/modules/module\\_123/proxy.asp?C-241&I-17117&D-2](http://www.petro.no/nord/modules/module_123/proxy.asp?C-241&I-17117&D-2)

3 URL: <http://www.thefreelibrary.com/BHP+Assumes+Non-Working+Interest+in+Prirazlomnoye.-a053665092>

4 Moe A. and Rowe L. Petroleum Activity in the Russian Barents Sea: Constraints and Options for Norwegian Offshore and Shipping Companies // FNI-Report. – 2008. – № 7.

5 URL: [http://expert.ru/expert/2000/38/38ex-winter1\\_22526/](http://expert.ru/expert/2000/38/38ex-winter1_22526/)

6 URL: <http://www.kommersant.ru/doc/315158/print>

7 Intsok tender new bulletin.

8 URL: [http://www.ckb-rubin.ru/en/media/rubin\\_in\\_the\\_news/042011neft\\_i\\_kapitalno4prirazlomnaja\\_pochti\\_gotova/](http://www.ckb-rubin.ru/en/media/rubin_in_the_news/042011neft_i_kapitalno4prirazlomnaja_pochti_gotova/)

9 Intsok tender news bulletin, October 2003.

10 Intsok tender news bulletin, June 2004.

11 Intsok tender news bulletin, December 2003.

12 URL: <http://www.oilandgaseurasia.com/articles/p/146/article/1615/>

13 Intsok tender news bulletin, March 2004.

14 Intsok tender news bulletin, October 2006.

15 Intsok tender news bulletin, February, April and June 2007.

16 Intsok tender news bulletin, June, 2007.

17 Intsok tender news bulletin, September 2007.

18 Intsok tender news bulletin, April and February 2008.

19 Intsok tender news bulletin, August 2008.

20 Intsok tender news bulletin, November 2008.

21 URL: <http://spb.itar-tass.com/c323/428137.html>

22 URL: <http://www.rbcdaily.ru/2012/08/15/tek/562949984522812>

23 Intsok tender news bulletin, November 2003.

24 URL: [http://www.vedomosti.ru/companies/news/1860015/gazprom\\_nakonec\\_poluchil\\_lgoty\\_dlya\\_prirazlomnogo](http://www.vedomosti.ru/companies/news/1860015/gazprom_nakonec_poluchil_lgoty_dlya_prirazlomnogo)

25 URL: <http://www.rbcdaily.ru/2012/10/29/tek/562949985020673>

26 Lawrence P., Vlachoutsicos C. Behind the factory walls // Decision making in Soviet and US enterprises. – 1990. – P. 271–286.

27 Husted K., Michailova S. Knowledge Sharing in Russian Companies with Western Participation // Management International. – 2002. – № 6(2).

28 Welsh D., Luthans F., Sommer S. Managing Russian factory workers: The impact of U.S.-based behavioral and participative techniques // Academy of Management Journal. – 1993. – Vol. 36, № 1. – P. 58–79.

29 Lawrence P., Vlachoutsicos C. Ibid.

30 Husted K., Michailova S. Ibid.

31 Michailova S., Hutchings K. Knowledge sharing and national culture: a comparison between China and Russia // Journal of Management Studies. – 2006. – Vol. 43, Iss. 3. P. 383–405.

32 Elenkov D. Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study // California Management Review. 1998. – Vol. 40, № 4.

33 Husted K., Michailova S. Ibid.

34 Fey C., Shekshnia S. The Key Commandments for Doing Business in Russia // Organizational Dynamics. – 2011. – Vol. 40, Iss. 1. – P. 57–66.

35 Husted K., Michailova S. Ibid.

36 URL: <http://flotprom.ru/publications/interview/arcticisourfate/> (Дата обращения: 2012.11.23)

37 URL: <http://www.sevmash.ru/rus/news/220-2010-12-14-10-47-20.html>

38 URL: [http://www.norskolje.museum.no/stream\\_file.asp?iEntityId-374,http://www.nb.no/kulturminnestatfjord/nb/d573b41dc3f9df18e2adf5798fd96e17?index-0#29](http://www.norskolje.museum.no/stream_file.asp?iEntityId-374,http://www.nb.no/kulturminnestatfjord/nb/d573b41dc3f9df18e2adf5798fd96e17?index-0#29)

39 URL: <http://nworker.ru/2011/08/19/prirazlomnaya-otpravilas-v-more.html>

40 URL: [http://www.nord-news.ru/murman\\_news/2011/08/15/?newsid-18549](http://www.nord-news.ru/murman_news/2011/08/15/?newsid-18549)

41 URL: <http://www.arcticway.ru/index.php?id-333>

42 URL: <http://severnash.ru/economics/technology/2993-segodnya-budet-zapuschena-v-ekspluatacijuprirazlomnaya.html>

43 <http://www.shelf-neft.gazprom.ru/?type-internetsmi&id-18>