

DOI: 10.34020/2073-6495-2019-4-099-113

УДК: 338.23

## **ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН В ПРОВЕДЕНИИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

**Марюнина И.Н.**

Южный федеральный университет

E-mail: maryunina\_irina@mail.ru

В статье проанализирован зарубежный опыт реализации политики импортозамещения в нефтегазовой отрасли как важной составной части промышленного развития национальных экономик и эффективного использования природных ресурсов на примере таких стран, как Бразилия, Норвегия и Великобритания. Подчеркнута значительная роль государства, его министерств и ведомств в формировании и реализации политики импортозамещения, суть которой заключается в разработке нормативно-правовой базы, введении требований по локализации производства, льготном финансировании предприятий из бюджетных и внебюджетных источников, разработке национальных стандартов качества продукции, применении специальных таможенных режимов и снижении налоговых ставок. Сделан вывод об эффективности формирования нефтегазовых кластеров для развития национального производства продукции и услуг. Выявлены характерные черты внутри- и внешнеориентированной стратегии импортозамещения, которые реализованы в Бразилии и Норвегии. Учитывая полученные результаты, определена стратегия смешанного импортозамещения как наиболее приемлемая для применения в нефтегазовой отрасли России. Ее суть заключается в том, что предприятия отрасли должны комбинировать стратегии замещения отдельных видов импортируемой продукции, аналоги которой не производятся в достаточном количестве на территории страны, и стратегии создания новых современных импортозамещающих производств, ориентированных на экспорт, там, где это экономически целесообразно.

*Ключевые слова:* импортозамещение, нефтегазовая отрасль, зарубежный опыт, поддержка промышленности, государственное регулирование, кластер, стратегия.

## **EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES IN IMPORT SUBSTITUTION POLICY IN OIL AND GAS INDUSTRY**

**Maryunina I.N.**

Southern Federal University

E-mail: maryunina\_irina@mail.ru

The article analyses experience of foreign countries in import substitution policy in oil and gas industry as an important part of industrial development of national economies and effective use of natural resources on the example of such countries as Brazil, Norway and Great Britain. The considerable role of the state, its ministries and departments is underlined in forming and realization of import substitution policy and consists in the development of regulatory basis, introduction of requirements on localization of production, concessionary financing of enterprises from budget and off-budget sources, development of national standards of product quality, application of special custom regimes and decline in tax rates. Drawn a conclusion about efficiency of oil and gas clusters for the development of national production of goods and services. Identifying features of inside- and out-

side-based strategies of import substitution are educed and realized in Brazil and Norway. Taking into account all obtained results, the strategy of mixed-based import substitution is defined as the most acceptable to application in Russian oil and gas industry. Its essence consists in the necessity for industry enterprises to combine strategies of substituting for selective number of import products, that doesn't have sufficient amount of analogues on the territory of the country, and strategy of creation of new modern import substitution productions that oriented on export where it's economically reasonable.

*Keywords:* import substitution, oil and gas industry, foreign experience, industry support, state regulation, cluster, strategy.

Импортозамещение в нефтегазовой отрасли является одной из приоритетных задач российской экономики, суть которой определяется как развитие отечественных отраслей промышленности по производству оборудования и услуг в целях снижения зависимости от производителей зарубежных стран. Данная управленческая технология имеет опыт практической апробации в разных странах мира. Целью настоящей статьи является изучение опыта Бразилии, Норвегии и Великобритании, создавших с помощью различных моделей импортозамещения местную базу поставщиков, а также оценка степени эффективности реализуемых стратегий и их влияния на экономику страны. Опыт вышеуказанных стран представляется наиболее ярким в части нефтегазовой отрасли, по ним имеется существенный объем информации и, что самое важное, в отношении роли политики импортозамещения в экономическом развитии данных стран высказывались различные точки зрения, что позволяет сделать объективные выводы.

Бразилия является одним из крупнейших производителей нефти и газа в Латинской Америке и занимает значимые позиции в освоении ресурсов глубоководных и сверхглубоководных месторождений на континентальном шельфе. Эта страна проводит целенаправленную политику развития национальной промышленности по выпуску оборудования и технологий, необходимых для геологоразведочных, добычных и иных работ как на суше, так и на морском шельфе. Данная политика существенно активизировалась в начале 2000-х гг., когда на континентальном шельфе Бразилии в подсолевом кластере были открыты крупные месторождения нефти и газа, что стало основой для комплексного развития нефтегазовой промышленности страны.

Одним из действенных механизмов реализации политики содействия развитию национальной нефтегазовой промышленности при проведении геологоразведочных и добычных работ в Бразилии выступило законодательное условие (требование) локализации – обеспечения определенной доли «локального производства» при реализации инвестиционных проектов, концессионных соглашений и внешнеторговых контрактов с участием зарубежных компаний.

Координация деятельности бразильских органов власти в области локализации производства была возложена на Национальный совет по энергетической политике (CNPE). Указанный орган вносит предложения Президенту по принятию специальных мер, направленных на увеличение минимальных индексов локализации производства оборудования и выполнения работ, следование которым является обязательным при осуществле-

нии государственных закупок, а также при заключении концессионных контрактов и соглашений о разделе продукции (СРП).

За разработку нормативно-правовой базы в области локализации производства отвечает Национальное агентство по нефти, газу и биоэнергетике (АНР) – федеральный орган правительства, регулирующий индустрию нефти, газа и биоэнергетики Бразилии и содействующий реализации национальной политики в нефтегазовой отрасли, заключению концессионных соглашений, а также контролирующей экономическую деятельность нефтегазовой промышленности [9]. Требования по локализации АНР, как правило, включают в положения о проведении тендеров на геологоразведочные и добычные работы. Данные требования и условия постоянно уточняются и совершенствуются. В 1999 г. АНР впервые ввело требование о локализации, не установив, однако, минимальные или максимальные показатели. Актуальные изменения были введены в 2005 г., когда все тендерные блоки были впервые разделены на группы по четырем категориям (блоки на суше, мелководные глубиной до 100 м, мелководные глубиной от 100 до 400 м и глубоководные глубиной более 400 м), для каждой из которых устанавливалась определенная доля локализации. Кроме того, была разработана инструкция с методологией расчета доли локализации для оборудования, систем, подсистем и услуг, которая позволяла определять происхождение комплектующих, агрегатов и узлов оборудования, стоимость и долю импортного сырья в конкретном товаре в целом. 13 ноября 2007 г. АНР приняло несколько резолюций, которые установили требование об обязанности концессионера предоставлять в тендерную комиссию сертификат о локальном происхождении планируемых закупок товаров и услуг, оформленный через сеть аккредитованных сертификационных компаний.

Резолюция АНР от 14 июня 2013 г. обобщила все предыдущие нормы и правила, ввела новую форму сертификата и содержания тендерной Сводной таблицы, в качестве обязательных требования к локализации производства (см. таблицу) [6, с. 32].

Представленная в таблице система показателей учитывается при определении победителя тендера, а детализированные объемы локализации для каждого вида услуг и оборудования становятся составной частью контракта, выполнение которого строго контролируется АНР. При этом контракты предусматривают как поощрение концессионера за превышение норм доли

**Максимальные и минимальные значения локализации производства на этапах разведки и освоения месторождений, учитываемые при анализе тендерных предложений**

Расположение ГРП-участка	Этап разведки		Этап освоения	
	Минимум, %	Максимум, %	Минимум, %	Максимум, %
Глубоководный Глубина > 400 м	37	55	55	65
Мелководный 100 м < Глубина ≤ 400 м	37	55	55	65
Мелководный Глубина ≤ 100 м	51	60	63	70
Суша	70	80	77	85

национальных товаров и услуг (локализации), так и штрафы за их несоблюдение. Если концессионер перевыполнил заявленную норму локализации (выражается в сумме средств, направленных на приобретение товаров и услуг на местном рынке), то средства, эквивалентные затратам, превышающим установленную норму на локализацию и выраженные в местной валюте, могут быть направлены на приобретение других товаров и услуг, необходимых для выполнения условий контракта, но уже без привязки к локализации. Если перевыполнение норм локализации происходит на этапах разведки и разработки блока, то средства, эквивалентные сверхнормативным затратам на локализацию, могут быть использованы на следующих этапах разработки. В случае нарушения согласованных норм локализации концессионер должен заплатить штраф, который рассчитывается исходя из суммы неосвоенных средств на локализацию.

При определенных обстоятельствах ANP может освободить концессионера от выполнения обязательств по локализации производства. Это возможно в случае, если концессионер докажет, что:

а) на местном рынке отсутствуют производители/поставщики данного вида товаров/услуг;

б) сроки производства/оказания товаров/услуг, заявленные бразильскими поставщиками товаров/услуг, окажутся несоразмерно долгими по сравнению со сроками, предложенными иностранными поставщиками;

в) цены производства/оказания товаров/услуг, заявленные бразильскими поставщиками товаров/услуг, окажутся несоразмерно высокими по сравнению с ценами, предложенными иностранными поставщиками;

г) на местном рынке не существует необходимых для выполнения условий контракта технологий (случай, когда ANP освобождает концессионера от выполнения норм по локализации производства только при необходимости использования новейших технологий).

Между тем освобождение от выполнения норм по локализации определенных видов услуг/оборудования не приводит к автоматическому освобождению от выполнения общей нормы локализации на данном этапе проекта [4, с. 33].

Кроме механизма локализации, правительством Бразилии используются и другие меры, направленные на стимулирование местной промышленности к выпуску необходимого нефтяного оборудования и компаний-концессионеров – к выполнению контрактных обязательств по локализации. К числу таких мер относится ***Специальный таможенный режим по импорту и экспорту оборудования, предназначенного для исследований и добычи нефти и газа (Repetro)***, введенный указом Президента Бразилии 2 сентября 1999 г. и неоднократно подтвержденный и дополненный последующими указами Главы государства. В 2017 г. срок действия Специального таможенного режима продлен до 2040 г. [11]. Режим предусматривает три направления:

1. Виртуальный экспорт оборудования с таможенной территории Бразилии с последующим применением к нему процедуры временного ввоза. Режим распространяется на произведенные в Бразилии оборудование, суда и двигатели к ним, запасные части к оборудованию, инструменты, приборы и другие товары, предназначенные для использования в основной и вспомо-

гательной деятельности при сборе геолого-геофизических и геодезических данных, разведке, бурении, добыче, хранении нефти и природного газа.

2. Виртуальный экспорт с таможенной территории Бразилии с последующим применением процедуры временного ввоза для произведенных в Бразилии деталей и запасных частей к оборудованию и иному имуществу, уже ввезенных в Бразилию с применением режима временного ввоза.

3. Импорт с применением режима Drawback, включающий возврат производителю всех оплаченных импортных пошлин на сырье и комплектующие, используемые в производстве и монтаже оборудования на территории Бразилии и рассрочкой оплаты таможенных сборов сырья, полуфабрикатов или готовых изделий, а также деталей или компонентов, используемых в производстве указанного оборудования [11].

Целью Repetro является снижение налоговой нагрузки, так как при экспорте (или виртуальном экспорте) поставщик освобождается от уплаты НДС, а при режиме временного импорта импортер освобождается от налога на импорт. Тем самым оборудование приобретается по цене, близкой к себестоимости. Аналитиками компании Price Water House Coopers подсчитана выгода от введенного режима: налоговая нагрузка при ввозе оборудования без использования режима REPETRO составляет 62,36 % от таможенной стоимости, с использованием режима – 18,03 %. Поскольку Бразилия по-прежнему не располагает возможностями для производства широкого круга высокотехнологического оборудования, компании вынуждены импортировать отсутствующее на местном рынке необходимое оборудование и запасные части к нему. Однако использование режима Repetro позволяет им выполнять контрактные обязательства по обеспечению необходимого уровня локального контента при проведении геологоразведочных и добычных работ, а также при предоставлении сервисных услуг компаниям-операторам.

Еще одной мерой, направленной на содействие выполнению компаниями требований по локализации и поддержку национальной промышленности, является принятая указом Президента Бразилии от 15 января 2016 г. **Программа стимулирования конкурентоспособности производственной цепочки, развития и совершенствования поставщиков для нефтяного и газового сектора (Pedefor)**. В соответствии с ней в подсчете локализации допускается учет контрактов на приобретение имущества, услуг и систем, которые позволяют открыть в стране новое производство оборудования для нефтегазовой отрасли. Также в расчете доли по локализации можно учитывать прямые и косвенные инвестиции для расширения производственных мощностей уже существующих предприятий. Данный порядок распространяется и на инвестиции для внедрения технологических инноваций.

Также допускается учитывать в локализации приобретение имущества и систем иностранными компаниями в Бразилии, даже если они будут использованы за рубежом. За счет этого создается система бонусов, которая может быть зачтена каждый раз, когда компания не может достичь заданных показателей по локализации при выполнении контрактов по геологоразведочным работам или добыче на территории Бразилии.



Таким образом, задача программы Pedefor состоит в том, чтобы облегчить положение операторов, работающих с поставщиками и подрядчиками оборудования с высокой степенью технологических инноваций, и создать новые рабочие места. Другим нововведением Программы является то, что нефтяные компании могут представить в качестве локализации оборудования, первоначально арендованное в Бразилии и «экспортированное» впоследствии по режиму Repetro [13].

Бразилия – один из мировых лидеров по разработке глубоководных месторождений. Стране удалось создать локальную цепочку поставок в нефтегазовой отрасли и оптимизировать использование местной инфраструктуры. Отечественные компании были вынуждены повышать свою эффективность, конкурируя с иностранными фирмами. Взаимодействие бразильского бизнеса с нефтегазовыми корпорациями возросло, при этом доля местных поставщиков в нефтегазовой отрасли страны превысила 70 %, что произошло во многом благодаря национальной компании Petrobras, которая активно стимулировала развитие инжиниринговых и нефтесервисных фирм в Бразилии. Положительный эффект импортозамещения переносится и на смежные отрасли: тяжелую промышленность, производство электроники и автомобилей [4, с. 36].

Учитывая вышеизложенное, необходимо отметить, что развитие импортозамещающих производств в нефтегазовой отрасли Бразилии осуществлялось по внутриориентированной стратегии, основанной на развитии национальных производств с целью покрытия потребностей внутреннего рынка и при значительной роли государства в целях минимизации экономической и технологической отсталости отрасли. Основным приоритетом была «опора на собственные силы», ради которой правительство выдавало компаниям дешевые кредиты, квотировало импорт, вводило валютный контроль и жестко фиксированный обменный курс. Параллельно происходило огосударствление экономики, была создана крупнейшая бразильская нефтегазовая компания, контролируемая государством, Petrobras. Данная стратегия сыграла ключевую роль в росте конкурентоспособности национальных производителей на внутреннем рынке, которые расширили производство важнейшей продукции и технологий для отрасли [8, с. 1039].

Одна из наиболее часто упоминаемых историй успеха – создание высокотехнологичной нефтегазовой отрасли в Норвегии после открытия месторождений в Северном море в конце 1960-х гг. Всего за полвека на шельфе Норвегии было пробурено более 3 тыс. скважин и открыто около семи десятков месторождений. Позаимствовав опыт у американских компаний и грамотно используя нефтедоллары, в кратчайшие сроки была создана эффективная нефтегазовая промышленность, ставшая фундаментом норвежской экономики, построены уникальные комплексы по добыче нефти и газа, в том числе с подводным закачиванием [10].

После того как в 1969 г. на шельфе Норвегии было открыто первое нефтяное месторождение Экофиск, а два года спустя – газовое месторождение Фригг, перед Правительством страны встал вопрос: ограничиться сбором налогов и контролем за нефтегазовой деятельностью или же создать госкомпанию, способную помериться силами с лидерами мировой нефтегазовой промышленности? Норвегия выбрала второе.

На тот момент в стране не было специализированных компаний, поэтому в 1972 г. была основана государственная нефтегазовая корпорация Statoil. Она создавалась как мощная госкомпания, которая способна действовать на уровне мировых лидеров нефтегазовой индустрии – иными словами, как инструмент, с помощью которого Правительство Норвегии могло бы решать экономические и геополитические задачи. В этой связи на этапе становления ей был предоставлен ряд привилегий. Посредством компании Statoil Норвегия стала проводить стратегию, направленную на установление сотрудничества глобальных нефтегазовых корпораций с национальной норвежской промышленностью, так как именно она стала оператором процесса передачи Норвегии иностранных технологий и формирования устойчивых связей. Иностранные нефтегазовые компании должны были обучать Statoil руководству нефте- и газодобывающими операциями на будущих перспективных месторождениях, а также оказывать ей поддержку в создании широкой системы образования в нефтегазовом секторе. Statoil использовала свое положение владельца нефтегазовых месторождений для заключения контрактов глобальных корпораций с местными промышленными компаниями.

Эта система оказалась эффективной: доля норвежских предприятий в поставках оборудования и технологий для нефтегазовой промышленности выросла с 28 % в 1974 г. до 58 % к 1980 г. Чтобы вовлечь в нефтегазовый сектор норвежских ученых и исследователей, государство в 1979 г. инициировало Goodwill agreements (добровольные соглашения), предоставившие иностранным компаниям особый репутационный статус, если они заключали договоры о НИОКР с норвежскими компаниями и научными организациями. Такая политика существенно трансформировала национальную исследовательскую систему. В результате Sintef (г. Тронхейм), Christian Michelsen's Institute (г. Берген) и Rogaland Research (г. Ставангер) превратились в ведущие центры НИОКР страны.

В 1980–1990-е гг., когда цель норвежского правительства – добиться жесткого государственного контроля над ресурсами на норвежском континентальном шельфе и одновременно обеспечить развитие национальной компетенции в этой области – была достигнута, привилегии Statoil начали последовательно отменяться. В апреле 2001 г. парламент принял решение о частичной приватизации Statoil. 18 июня 2001 г. акции Statoil были размещены на фондовых биржах в Осло и Нью-Йорке. После регистрации на бирже рыночная стоимость Statoil выросла в три раза. Однако и по сей день, несмотря на то, что Statoil, лишенная прежних привилегий, вынуждена конкурировать с другими операторами на общих основаниях, норвежское правительство остается самым крупным ее акционером: ему принадлежит 70,9 % акций компании, лидирующей в освоении норвежского нефтегазового шельфа [1].

С 1980-х гг. развитие нефтегазовой отрасли Норвегии основывалось на ультрамонетарных принципах так называемой «школы Осло»: финансовых мерах регулирования, аккумулировании резервов и государственном доминировании. А именно:

1. *Концентрация активов в государственной собственности.* Ответственность за контроль над всеми энергетическими ресурсами страны лежит на Министерстве нефти и энергетики. Подконтрольная ему структура

Норвежский нефтяной директорат осуществляет управление ресурсами континентального шельфа и составляет планы дальнейшего развития сектора. Государство фактически владеет 49 % всей нефти и газа страны, так как 70 % ресурсов принадлежит компании Statoil, где доля правительства после частичной приватизации 2002 г. составляет 70 %. Помимо Statoil, государство владеет дочерней компанией Statoil – компанией Petoro. Petoro полностью принадлежит государству и является, в первую очередь, финансовой компанией, которая осуществляет контроль над деятельностью прочих операторов месторождений [7, с. 267].

2. *Создание и поддержание максимально свободного рынка, минимизация внешнеэкономических барьеров.* Несмотря на многочисленные дискуссии между сторонниками импортозамещения и их оппонентами, выступавшими за диверсификацию экспорта, решение было принято в пользу экспортной ориентации. Кроме того, было решено максимально открыть рынок для иностранных компаний и создать условия для наиболее интенсивной конкуренции среди поставщиков на внутреннем рынке. Изначально было законодательно закреплено 50%-ное государственное участие во всех проектах по добыче нефти и газа, с тем чтобы иностранные компании могли принести в Норвегию технологии и обеспечить логистику. Затем было принято решение, позволяющее парламенту увеличивать и уменьшать эту долю в зависимости от обстоятельств.

3. *Прогрессивное налогообложение и высокие корпоративные налоги как механизм перераспределения доходов.* Корпоративные доходы в Норвегии облагаются налогом по ставке 27 %, но в области нефтегазовой индустрии есть дополнительное налогообложение, повышающее общую ставку до 78 %. Дополнительное извлечение налогов позволяет не только направить их на развитие других источников доходов, но и совершенствовать человеческий капитал.

Основной задачей государства в этом процессе являлось усиление своих позиций посредством участия в проектах и повышения уровня регулирования нефтегазовой отрасли в целом [5, с. 162].

Особый интерес вызывает политика проведения тендерных закупок, а именно то, каким образом защищались отечественные производители оборудования и технологий для нефтегазовой отрасли. В 1972 г. было утверждено Положение об использовании норвежских товаров и услуг, действие которого прекращено в 1994 г. в связи со вступлением в силу соглашения о создании Европейской экономической зоны. Цель его заключалась в том, чтобы включить национальные компании в цепочки создания стоимости, предоставить им возможности для разработки новых технологий и производственных процессов в нефтегазовой отрасли, а также осуществлять определенные контролирующие функции. В рамках данной политики сотрудничество между иностранными и местными компаниями поощрялось. Операторы, разрабатывающие месторождения, должны были предоставлять в Министерство нефти и энергетики Норвегии информацию обо всех объявленных тендерных закупках свыше 1 млн норвежских крон (или 200 тыс. долл. США). Роль Министерства заключалась в том, чтобы убедиться, что все конкурентоспособные норвежские компании были включены в список участников тендера. На стадии выбора победителя тендера



операторы должны были информировать Министерство о характеристиках потенциального поставщика, стоимости контракта, стране происхождения поставщика и наличии доли норвежских производителей. Доля норвежских производителей формировалась как добавленная стоимость, рассчитанная исходя из численности трудовых ресурсов, занятых в реализации проекта, и денежной стоимости, независимо от формы собственности капитала. По окончании действия Положения (1994) местные производители осуществляли до 90 % всего объема поставок оборудования и технологий и одновременно вошли в число лидеров в своих сферах деятельности. Целью вышеуказанных мероприятий была не просто передача доли в проектах местным производителям, а придание нефтегазовым компаниям стимула для развития и формирования конкурентной среды без каких-либо директив в отношении поставщиков и технологий [14].

Госсодействие норвежскому экспорту товаров и технологий для добычи нефти и газа на морском шельфе осуществляется через созданный в 1997 г. фонд «Интсок» (Intsok, норвежское сокращение дословно означает «интернационализация шельфа»). Учредителями «Интсок» являются МИД, министерство экономики и торговли, министерство нефти и энергетики, Союз судовладельцев Норвегии, Национальная ассоциация нефтяной промышленности, Национальная ассоциация технологических предприятий, концерн «Норск Гидро» и частично приватизированная компания Statoil. Госассигнования через бюджет на деятельность «Интсок» составляют ежегодно порядка 3 млн долл. [2, с. 29]

Помимо этого Норвегия является примером динамического развития кластерной концепции развития нефтегазовой сферы. В 1972 г. норвежские власти создали эффективный нефтяной кластер в небольшом на тот момент городе Ставангер, который сегодня обладает статусом одной из нефтяных столиц мира. После открытия месторождений нефти и газа в нем были основаны университет нефти и газа и научно-исследовательский центр, а также построена соответствующая инфраструктура: аэропорт, офисные центры, складские помещения и т.п. Власти Ставангера сосредоточились в первую очередь на привлечении всемирно известных операторов, формирующих спрос на услуги и оборудование, таких как Exxon и Phillips, а затем создали подходящие условия для успешной работы их партнерских компаний. Государство поддерживало сотрудничество компаний, исследовательских центров и университетов, поощряя инвестиции в НИОКР и обмен знаниями и опытом в нефтегазовом секторе. Сегодня в Ставангере работает около 2,5 тыс. компаний и создано 50 тыс. рабочих мест. В нефтегазовой отрасли занято около 50 % рабочей силы региона. Норвежские компании, такие как National Oilwell Varco, Seadrill, Subsea 7, Aker Solutions, PGS, сейчас являются глобальными поставщиками услуг в нефтегазовой отрасли. Большинство из мировых лидеров индустрии имеют в районе Ставангера свои офисы – среди них можно назвать BP, Total, ENI, ConocoPhillips, Shell и др. Все правительственные организации, задействованные в регулировании и развитии нефтяной индустрии, также разместили здесь свои офисы. Образование кластера в регионе позволило Ставангеру за период чуть больше 40 лет совершить прыжок от полного отсутствия нефтегазовой отрасли в Великобритании к 14-й строчке в числе нефтегазовых стран мира [9, с. 33].

Еще одним известным примером реализации кластерной политики, способствовавшей решению вопроса импортозамещения в национальной нефтегазовой отрасли, является кластер Абердин в Великобритании, созданный тогда же, в конце 1960-х гг., для добычи нефти и газа в Северном море. Как это было в случае многих других кластеров, он был создан для разработки природных ресурсов. Абердин – не действующий к тому моменту рыболовецкий порт – предоставил инфраструктуру только что прибывшим нефтегазовым компаниям, и за период 1970–1980-х гг. город разросся. В течение последних 40 лет Абердин постоянно генерировал ресурсы, необходимые для того, чтобы соответствовать концепции модели высококачественных вложений М. Портера. Каждый из этих элементов связан с остальными – начиная с того, что был обеспечен доступ к природным ресурсам (основа кластера), доступны капитальные ресурсы, развита физическая инфраструктура, распределены по рабочим местам человеческие ресурсы. Все это привело к развитию научной и технологической инфраструктуры в форме университетов (или специальных факультетов в уже существовавших британских университетах), что способствовало развитию имевшихся человеческих ресурсов, а также информационной и административной инфраструктур. Наконец, когда кластер сформировался, появилась новая форма доступных капитальных ресурсов (венчурный капитал и прямые инвестиции), которая не только использовала имевшиеся ресурсы, но и позволяла развивать передовые формы технологий, запуская новый цикл развития [3, с. 83].

Для Абердина характерна конкуренция, поскольку на всех стадиях цепочки создания стоимости имеют место стимулы для активного соперничества. Стартапы и малые и средние предприятия раздвигают технические границы инновациями, самые перспективные из которых финансируются относительно богатыми и достаточно эрудированными фондами прямого и венчурного инвестирования (по местным оценкам – около 10 фондов, что необычно для экосистемы такого размера). Эти малые и средние предприятия обслуживаются либо малыми специализированными поставщиками, либо намного более крупными фирмами, оказывающими услуги нефтяным промыслам (OFS), таким как Schlumberger и Halliburton, которые работают со всеми нефтяными гигантами, например, Royal Dutch Shell и BP. Местные поставщики работают на всей территории кластера Абердина и предоставляют весь спектр продуктов и услуг, требуемых для полного цикла добычи нефти и газа – от поиска и обнаружения месторождений до организации добычи и вывода их из эксплуатации.

На территории кластера Абердин находится множество взыскательных потребителей. В их число входят все международные нефтяные гиганты – ExxonMobile, BP, Chevron, Royal Dutch Shell и такие крупные сервисные фирмы, как Schlumberger и Halliburton. Также в последние годы некоторые из крупнейших национальных нефтяных компаний (NOCs) зарубежных государств, такие как Saudi Aramco (Саудовская Аравия) и Petrobras (Бразилия), установили там свое присутствие, но не в производстве продукции. Кумулятивный эффект этого внимания приводит как к глобальному присутствию в этой сфере, так и к развитию высокодинамичного кластера.[12].

Ключом к успеху Абердина стал баланс факторов, которые лежат в основе создания и развития ряда успешных технологических кластеров мира:

1. *Культура ведения бизнеса*, основанная на идеях предпринимательства. Регулярно формируются компании на базе крупных сервисных компаний в сфере нефтедобычи (OFS), в то время как университеты продуцируют поток инновационных бизнесов, основанных на патентах, от технологий до операций и процессов.

2. *Технические знания*. Как показывает история Абердина, углеводородная отрасль постоянно испытывает необходимость в инновациях – сегодня для разведки и добычи нефти и газа требуется высокий уровень развития приборов и программного обеспечения. С этой точки зрения кластер Абердин находится на высоком уровне, обладая человеческими ресурсами мирового класса, которые накапливались за поколения ведения данного бизнеса.

3. *Доступ к финансированию*. Финансирование посевной стадии и фазы развития стартапов поступает с процветающего рынка, где действуют множество опытных бизнес-ангелов и венчурных капиталистов, имеющих личный опыт работы в индустрии и обширные связи на данном рынке. В поисках перспективных стартапов надежность и глубина зачастую сочетаются с конкуренцией среди инвесторов, включая профессиональные ассоциации бизнес-ангелов или венчурных капиталистов и новых игроков.

4. *Сетевые сообщества*. Будучи географически небольшим, Абердин в то же время является глобальным центром, в котором эффективно работает очень специализированная и компактная отрасль. Отлично налаженные связи формируют участки цепочки наращивания стоимости – от университетов и научного сообщества: через стартапы и малые и средние компании, проникая в инвестиционное сообщество и, наконец, в OFS компании, нефтяные гиганты и национальные нефтяные компании по всему миру [3, с. 87].

Также в число успешных производственных кластеров входят свободная зона Онне в Нигерии и Роттердам в Голландии. Всем этим кластерам удалось привлечь сотни компаний и создать тысячи рабочих мест благодаря развитию транспортной и телекоммуникационной инфраструктуры, организации бизнес-парков с пониженной арендной ставкой, научно-исследовательских центров, а также финансовой помощи в виде снижения налогов и предоставления грантов, Минимизации уровня бюрократизации (например, отмена лицензирования ввоза и вывоза оборудования и комплектующих) и активное продвижение кластера в бизнес-среде тоже способствовало решению задач [9, с. 34].

Анализ опыта Норвегии и Великобритании показал, насколько успешной является практика создания больших отраслевых кластеров – центров инноваций и предпринимательства, в которых национальные нефтегазовые компании выступают локомотивом производства. Сегодня эти страны являются лидерами в разведке и добыче на морском шельфе. Примечательно, что и Норвегия, и Великобритания не только полностью избавились от американской «технологической зависимости», но и сумели создать национальные компании, успешно конкурирующие с американскими. При этом стратегия создания кластера должна быть продуманной; необходимо тщательно анализировать, какие отрасли будут иметь наибольшую синер-

гию с газо- и нефтедобычей: например, услуги по разведке и инжинирингу, судостроение, производство оборудования или нефтехимия.

Норвегия и Великобритания – примеры реализации внешнеориентированной стратегии импортозамещения, характерной чертой которой является развитие производства национальных товаров и услуг на достаточно емком внутреннем рынке с последующим продвижением их на мировой рынок. Подобный механизм позволил не только заменить аналогичную продукцию на национальном рынке, но и способствовал расширению отрасли до масштабов формирования возможности экспорта избыточных факторов за рубеж. Ее спецификой является необходимость учета прогрессивных общемировых тенденций, реализации НИОКР и инноваций в соответствии с требованиями зарубежных рынков с целью поддержания конкурентных преимуществ [8, с. 1039].

Таким образом, мировой опыт включает следующие основные направления политики импортозамещения оборудования и технологий для нефтегазовой отрасли:

- установление минимальных индексов локализации производства оборудования и выполнения работ, следование которым является обязательным при осуществлении тендерных закупок;
- создание государственного органа по координации деятельности в области политики импортозамещения;
- применение специальных таможенных режимов по импорту и экспорту оборудования и технологий;
- создание национальной компании с государственным участием в качестве оператора процесса передачи иностранных технологий;
- развитие и поддержание максимально свободного рынка, минимизация барьеров;
- реализация кластерной концепции развития отрасли.

На сегодняшний день в нефтегазовой отрасли России в силу преобладания импорта конкурентоспособной иностранной продукции и снижения внимания к собственным научно-исследовательским разработкам произошла технологическая деградация производства большинства предприятий, что привело в совокупности к снижению качества отечественной продукции, снижению ее конкурентоспособности на международном рынке и ослаблению экономических позиций страны в целом. Для решения данной проблемы Правительством РФ было принято решение проводить политику импортозамещения. Поскольку данная политика находится в начальной стадии реализации, пока сложно проанализировать ее результаты. Рассматривая признаки принадлежности к той или иной модели, можно отметить, что официально декларируется ориентация не только на внутренний, но и на внешний рынок (смешанная модель импортозамещения). Тем не менее де факто текущие инструменты поддержки ориентируются преимущественно на освоение внутреннего рынка, а поддержка экспорта не имеет первостепенного значения. Российская политика импортозамещения по своему содержанию вбирает в себя опыт стран Латинской Америки, результаты которого достаточно сомнительны. И в качестве возможного варианта оценки эффективности проводимой политики импортозамещения

целесообразно рассмотреть соотношение доли отечественной продукции на национальном рынке к объему экспортируемой продукции национального производства. Это объясняется тем, что импортозамещение не должно являться самоцелью и политикой на длительный период, а должно стать переходным шагом к развитию экспортного производства и сильной конкурентоспособной позиции на мировом рынке. Таким образом, предприятия должны изначально ставить цель на долгосрочную смешанную стратегию импортозамещения, т.е. ориентироваться одновременно на внутренний и внешний рынки.

Безусловным преимуществом стратегии смешанного импортозамещения является возможность диверсифицированного развития экономики страны по разным направлениям на основе рационального распределения ресурсов. Приоритетные направления для последующего освоения внешних рынков будут определяться в зависимости от располагаемых ресурсов экономики. Одновременно следует развивать менее ресурсоемкие производства для импортозамещения на внутреннем рынке. В результате возникает возможность снижения себестоимости как экспортируемой продукции, так и продукции, ориентированной на внутренний рынок. В пользу смешанной политики импортозамещения говорят и следующие факты:

1. Политика импортозамещения приводит к экономическому росту, но его устойчивость в долгосрочном периоде определяется своевременным «переключением» на внешний рынок, т.е. ориентацией на экспорт.

2. Развитие нефтегазового комплекса экономики не должно происходить за счет безмерного выкачивания средств из других. Кроме того, финансирование политики импортозамещения следует основывать не только на внутренних, но и на внешних источниках.

3. Начало политики импортозамещения с углубленного варианта чревато «консервацией» отставания в отсутствие налаженного процесса трансфера технологий: наличие отложенных экономических эффектов в сочетании с выкачиванием средств из других секторов или привлечением долговых источников способно привести к перевесу отрицательных эффектов. Старт с «легкого» варианта не случаен в мировой практике: стимулирование внутреннего спроса и получение средств для финансирования импортозамещения позволяет создать базу для дальнейшего экономического развития.

Учитывая особенности предложенной модели импортозамещения, ее практическое применение представляется наиболее целесообразным для России.

### Литература

1. *Бьорн Лероен*. Статойл. Международный опыт // *Коммерсантъ Business Guide*. 14.12.2005. № 235. С. 35.
2. *Вачнадзе Г.Н.* Компании-инвесторы в РФ // *Деловая Норвегия*. 2004. Т. 4. С. 28–31.
3. *Кларк Д.* Страна технологий. В поисках технологического будущего Великобритании за пределами Лондона // *Аналитический обзор Российской ассоциации венчурного инвестирования*. 2014. С. 79–88.
4. *Козинченко Е., Рамос А., Мордовенко Д.* Импортозамещение. Опыт Бразилии // *Корпоративный журнал ПАО «Газпром»*. 2015. № 3. С. 32–36.



5. *Мовчан А.* Норвегия: нефть, вода и всеобщее благоденствие // Сравнительная история нефтезависимых экономик конца XX – начала XXI века. М.: Издание Московского центра Карнеги, 2017. 208 с.
6. *Осмонов Ш.* Импортозамещение по бразильской системе // Корпоративный журнал ПАО «Газпром». 2018. № 6. С. 30–34.
7. *Талагаева Д.А., Траценко А.А.* Роль нефтяных ресурсов Северного моря в экономике Норвегии // Вестник МГИМО. 2015. № 4. С. 263–270.
8. *Федосеева Г.А.* Мировой опыт импортозамещения промышленного производства // Проблемы теории и практики управления. 2015. Т. 25. № 6. С. 1036–1043.
9. Импортозамещение в нефтегазовом секторе началось. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.arctic.ru/analytic/20180207/714313.html> (дата обращения: 12.04.2019).
10. Политика импортозамещения в Бразилии и бразильское экономическое «чудо» начала 1970-х гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://neftegaz.ru/analysis/view/8602-Neft-i-gaz-Brazilii> (дата обращения: 04.04.2019).
11. *Mayer Brown, Taui & Chequer.* New Developments on REPETRO. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tauiandchequer.com.br/files/Event/e915cb23-bcb5-4977-aec5-c246db6210fe/Presentation/EventAttachment/2caafaec-46d9-4306-a9dea121cdc443a6/121011-HOU-SEMINAR-Energy-Brazil-Slides.pdf> (дата обращения: 05.04.2019).
12. Oil and Gas UK. Economic Report 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://oilandgasuk.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/Economic-Report-2017-Oil-Gas-UK.pdf> (дата обращения: 28.03.2019).
13. Reforms to Brazilian Local Content Policy. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cms-lawnow.com/ealerts/2016/02/reforms-to-brazilian-local-content-policy> (дата обращения: 02.04.2019).
14. Stretching the petroleum industry value chain – Successes and pitfalls - the need for openness, competition and accountability. [Электронный ресурс]. URL: [http://userpage.fu-berlin.de/ffu/veranstaltungen/caspian\\_region\\_workshop06/Noreng.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/ffu/veranstaltungen/caspian_region_workshop06/Noreng.pdf) (дата обращения: 13.04.2019).

### Bibliography

1. *B'orn Leroen.* Statojl. Mezhdunarodnyj opyt // Kommersant# Business Guide. 14.12.2005. № 235. P. 35.
2. *Vachnadze G.N.* Kompanii-investory v RF // Delovaja Norvegija. 2004. Т. 4. P. 28–31.
3. *Klark D.* Strana tehnologij. V poiskah tehnologicheskogo budushhego Velikobritanii za predelami Londona // Analiticheskij obzor Rossijskoj asociacii venchurnogo investirovanija. 2014. P. 79–88.
4. *Kozinchenko E., Ramos A., Mordovenko D.* Importozameshhenie. Opyt Brazilii // Korporativnyj zhurnal PAO «Gazprom». 2015. № 3. P. 32–36.
5. *Movchan A.* Norvegija: neft', voda i vseobshhee blagodenstvie // Sravnitel'naja istorija neftezavisimyh jekonomik konca XX – nachala XXI veka. M.: Izdanie Moskovskogo centra Karnegi, 2017. 208 p.
6. *Osmonov Sh.* Importozameshhenie po brazil'skoj sisteme // Korporativnyj zhurnal PAO «Gazprom». 2018. № 6. P. 30–34.
7. *Talagaeva D.A., Trashhenko A.A.* Rol' neftjanyh resursov Severnogo morja v jekonomike Norvegii // Vestnik MGI MO. 2015. № 4. P. 263–270.
8. *Fedosееva G.A.* Mirovoj opyt importozameshhenija promyshlennogo proizvodstva // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2015. Т. 25. № 6. P. 1036–1043.
9. Importozameshhenie v neftegazovom sektore nachalos'. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://ru.arctic.ru/analytic/20180207/714313.html> (data obrashhenija: 12.04.2019).
10. Politika importozameshhenija v Brazilii i brazil'skoe jekonomicheskoe «chudo» nachala 1970-h gg. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://neftegaz.ru/analysis/view/8602-Neft-i-gaz-Brazilii> (data obrashhenija: 04.04.2019).

11. *Mayer Brown, Tauil & Chequer*. New Developments on REPETRO. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://www.tauilchequer.com.br/files/Event/e915cb23-bcb5-4977-aec5-c246db6210fe/Presentation/EventAttachment/2caafaec-46d9-4306-a9de-a121cdc443a6/121011-HOU-SEMINAR-Energy-Brazil-Slides.pdf> (data obrashhenija: 05.04.2019).
12. Oil and Gas UK. Economic Report 2017. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://oilandgasuk.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/Economic-Report-2017-Oil-Gas-UK.pdf> (data obrashhenija: 28.03.2019).
13. Reforms to Brazilian Local Content Policy. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.cms-lawnow.com/ealerts/2016/02/reforms-to-brazilian-local-content-policy> (data obrashhenija: 02.04.2019).
14. Stretching the petroleum industry value chain – Successes and pitfalls - the need for openness, competition and accountability. [Jelektronnyj resurs]. URL: [http://userpage.fu-berlin.de/ffu/veranstaltungen/caspian\\_region\\_workshop06/Noreng.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/ffu/veranstaltungen/caspian_region_workshop06/Noreng.pdf) (data obrashhenija: 13.04.2019).