

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ФГБОУ ВПО ТЮМЕНСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

РОССИЯ И ГЕРМАНИЯ  
В ПРОСТРАНСТВЕ  
ЕВРОПЕЙСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

*Коллективная монография*



Тюмень  
Издательство  
Тюменского государственного университета  
2013

**УДК 327:94(470+430)+811.112.2**  
**ББК Ф4(2),3+Ф4(4 Гем), 3+Ш143.24**  
**Р768**

РОССИЯ И ГЕРМАНИЯ В ПРОСТРАНСТВЕ ЕВРОПЕЙСКИХ КОММУНИКАЦИЙ: коллективная монография / под ред. А. В. Девяткова и А. С. Макарычева. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013. 272 с.

Представлено исследование различных аспектов современных российско-германских отношений. Анализируются структуры двустороннего диалога; исследуется динамика образа России в Германии; рассматриваются немецкие и российские социально-политические практики, дается их сравнительная перспектива.

Для студентов, преподавателей, ученых и для тех, кого интересуют затронутые в работе проблемы.

Перевод статей с немецкого языка А. В. Девяткова.

Обсуждена на заседании кафедры новой истории и международных отношений Института гуманитарных наук ТюмГУ

**Рецензенты:** **В. Я. Темплинг**, кандидат исторических наук, доцент кафедры отечественной истории Института гуманитарных наук ТюмГУ

**Т. Г. Биткова**, кандидат филологических наук, старший научный сотрудник ИНИОН РАН

Издание осуществлено при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы (мероприятие 1.2.2 — IV очередь), госконтракт № 14.740.11.1387. Содержание публикаций является исключительной ответственностью авторов.

**ISBN 978-5-400-00818-4**

© ФГБОУ ВПО Тюменский государственный университет, 2013

## ЧАСТЬ 4

# ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ РОССИЙСКО- ГЕРМАНСКИХ ОТНОШЕНИЙ

---

---

### Глава 14. СТРАТЕГИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА НЕМЕЦКИХ ГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ С ГАЗПРОМОМ

*Андреас Хайнрих, Хайко Пляйнес<sup>1</sup>*

В данной главе исследуются факторы, которые объясняют, почему немецкие газовые компании относительно бесппроблемно и стабильно взаимодействуют с российской компанией Газпром. Исследование основано на интервью с менеджерами этих компаний и независимыми экспертами, которые были проведены в 2009-2010 гг., анализе документов компаний, поиске по ключевым словам в архивах новостей (включая профессионально ориентированные периодические издания и мониторинги) и других источниках из сети Интернет.

Сотрудничество между немецкими газовыми концернами и Газпромом развивалось после краха Советского Союза медленно, но неуклонно. Их стратегическое партнерство расширилось от просто торговли газом до совместных инвестиционных проектов по добыче и сбыте природных ресурсов и перешло границы самой Германии. Хотя и были отсрочки проектов и продолжительные переговоры по поводу отдельных вопросов, но между немецкими компаниями и их российским партнером никогда не было значительных проблем или реального столкновения интересов. Это в значительной мере отличается от опыта других крупных иностранных инвесторов в России.

Первая часть главы представит краткий обзор сотрудничества между немецкими газовыми компаниями и Газпромом. Следующая часть описывает то, что, основываясь на нашем исследовании, мы

---

<sup>1</sup> Д-р Андреас Хайнрих, Д-р Хайко Пляйнес, Исследовательский центр Восточной Европы при Бременском университете, Германия

называем «российской стратегией» немецких газовых концернов. Где это уместно, мы представляем взгляды самих компаний, но текст строится на базе нашей интерпретации поведения тех или иных компаний, а не на их самоописании. Так как сотрудничество с Газпромом находится под влиянием не только стратегии самих немецких компаний, но и множества внешних факторов, заключительная часть представляет более обширный анализ для определения факторов, влияющих на энергетическое партнерство. Список этих факторов составлен на основе интервью с 20 международными экспертами по российско-немецкому энергетическому сотрудничеству, имеющими опыт работы в компаниях, а также в качестве советников или ученых.

### **Немецкое сотрудничество с российскими компаниями в газовой отрасли**

Советско/российско-немецкое партнерство началось в 1970 г., когда был подписан первый контракт по экспорту газа между Советским Союзом и ведущим западногерманским газотрейдером Ruhrgas (сейчас E.ON Ruhrgas). За всю историю взаимоотношений E.ON Ruhrgas получил более 570 млрд кубометров газа. В августе 2006 г. Газпромэкспорт и E.ON Ruhrgas AG продлили действие основных газовых контрактов с 2020 до 2035 г.

В советское время экспортом газа занималось одно министерство и сотрудничество было ограничено внешнеторговыми операциями, в рамках которых западные потребители платили либо по бартеру, либо в твердой валюте. После распада СССР ответственность за российский газовый экспорт была передана одной компании. В 1989 г. советское Министерство газовой промышленности было трансформировано в единую государственную компанию «Газпром». В скором времени Газпром начал поиск новых коммерческих возможностей в западноевропейском газовом секторе. Компания решила диверсифицировать структуру покупателей газа и повысить участие в системе доставки конечным потребителям. Прежде всего, Газпром намеревался получить доступ к крупным промышленным потребителям газа в Центральной и Западной Европе. Однако Ruhrgas не выражал желания предоставлять российскому партнеру доступ к этой выгодной части газового рынка.

В итоге, Ruhrgas потерял свою фактическую монополию на импорт газа из России, после того как Газпром подписал в 1990 г. соглашение по поставкам газа с его немецким конкурентом Wintershall. В 1993 г. Wintershall и Газпром создали совместное предприятие — немецкую газотрейдинговую компанию Wingas, в которой Газпром владел изначально 35% акций, повысив свою долю до 50% — 1 акция в 2007 г.

С начала 90-х гг. сотрудничество между российскими и немецкими нефтегазовыми компаниями выросло как качественно, так и количественно: Газпром не только повысил объемы экспорта и построил новые экспортные трубопроводы, но также и вышел на сбыточный рынок, создав маркетинговые и трейдинговые компании почти во всех странах, представляющих для него интерес. Немецкие партнеры Газпрома, в свою очередь, не только повысили свой импорт из России и приняли участие в постройке трубопроводов, но также вступили в стратегические отношения с российскими компаниями, которые позволили им принять участие в проектах по добыче российского газа.

С середины 1990-х гг. ключевыми компаниями с немецкой стороны являются Ruhrgas и Wintershall, которые в равной степени успешно установили отношения стратегического партнерства с Газпромом. Ruhrgas, ведущий газовый трейдер с главным офисом в г. Эссен Рурской области, был приобретен немецким энергетическим концерном E.ON и переименован в E.ON Ruhrgas в 2003 г. Wintershall, имеющий главный офис в Касселе, с 1969 г. является подразделением BASF, одного из ведущих в мире химических концернов. Wintershall был с 1950-х гг. ведущим в Германии производителем нефти и газа. В 1990-е гг. компания начала выходить на рынки торговли газом. Быстрое продвижение стало возможным благодаря стратегическому партнерству с Газпромом. Wintershall смог забрать часть бизнеса Ruhrgas по той причине, что это сулило Газпрому более выгодные контрактные условия, а именно доступ к окончательным потребителям (вместо простого экспорта до границы). С тех пор Wintershall начал регулярно предлагать Газпрому более выгодные условия, нежели Ruhrgas и благодаря этому заключал соглашения с российским концерном раньше конкурента.

Несмотря на это, Ruhrgas углубил стратегическое партнерство с Газпромом благодаря приобретению доли акций в российском кон-

церне в декабре 1998 г. В итоге, Ruhrgas стал главным иностранным акционером с акционерной долей в пределах 6,5%. Это позволяло немецкой компании назначать собственного члена в совет директоров Газпрома на протяжении 10 лет. **Е.ON, который приобрел Ruhrgas,** продал свою долю в акциях Газпрома в 2009-2010 гг.

Wintershall начал в первой половине 2000-х гг. расширять свое стратегическое партнерство с Газпромом, не ограничиваясь торговлей газом и бизнесом в Германии. Первым совместным проектом двух компаний в России было создание ЗАО «Ахимгаз», которое было основано на паритетных началах Газпромом и Wintershall в июле 2003 г. для разработки Ахимовского месторождения на Уренгойских нефтегазоносных полях. Производство было запущено в июле 2008 г.

Только после того как Wintershall перехватил пальму первенства, Ruhrgas также проявил больший интерес к более широкому сотрудничеству с Газпромом. В июле 2004 г. было подписано соглашение о стратегическом партнерстве между Газпромом и Е.ON, которое расширяло сотрудничество за счет совместных проектов по производству газа (разработка Южнорусского месторождения), его транспортировке (постройка трубопровода NordStream) и маркетингу, а также в сфере электроэнергетики (планы по совместному сооружению электростанций в Германии и других странах ЕС).

Главным проектом, в рамках которого обе немецкие компании сотрудничают с Газпромом, является трубопровод NordStream, проходящий по дну Балтийского моря и напрямую соединяющий Россию и Германию.

### **«Российская стратегия» немецких газовых компаний**

«Российская стратегия», согласно результатам нашего исследования, состоит из семи элементов, которые представлены в логическом порядке, но не по важности:

- 1) заключение формального, долгосрочного стратегического партнерства;
- 2) широкие исследования России;
- 3) приобретение знаний и навыков, необходимых для работы в России;
- 4) обмен персоналом и know-how;

- 5) умелый конфликтный менеджмент;
- 6) развитие политических контактов;
- 7) спонсорство и PR-проекты в России.

Начальным элементом стабильного взаимодействия немецких газовых компаний с Газпромом является формализованное, долгосрочное партнерство. Ruhrgas уже около 40 лет взаимодействует с Газпромом (и его советским предшественником), а Wintershall— около 20 лет. Это долгосрочное взаимодействие базируется на долгосрочных контрактах, которые обычно регулируют отношения на более чем десятилетие вперед. В итоге, немецкие и российские компании всегда знали, что они будут работать вместе и в будущем.

Эта ситуация сложилась благодаря тому, что обе немецкие компании являются преимущественно газовыми трейдерами, а не производителями газа, то есть в отношениях с Газпромом они заинтересованы в основном в импорте газа. Так как газовые поставки требуют огромных инвестиций в инфраструктуру трубопроводов, они создают долгосрочную систему отношений между поставщиком и потребителем. Средний срок действия газовых контрактов (в период с 1964 по 2006 год) был 20 лет<sup>1</sup>. Актуальный договор на поставки газа между E.ON Ruhrgas, Wintershall и Газпромом имеет срок действия до 2036 г.<sup>2</sup> и 2043 г. соответственно. Любые перерывы в поставках наносят ущерб обеим сторонам. Таким образом, стабильная торговля на основе долгосрочных контрактов взаимовыгодна.

Кроме того, обе немецкие компании расширили свое долгосрочное партнерство с Газпромом за пределы торговли газом. В сфере постройки трубопроводов и производства газа они использовали тот же самый подход на основе формализованных долгосрочных обязательств, выгодных для обеих сторон и цементирующих стратегическое партнерство. Как показывает соглашение о стратегическом

---

<sup>1</sup> О сущности и проблемах долгосрочных контрактов на поставки газа см.: Hirschhausen, Christian von/ Neumann, Anne (2008) Long-term contracts and asset specificity revisited. An empirical analysis of producer-importer relations in the natural gas industry, Review of Industrial Organisation, 32, 131-143; Hauteclouque, Adrien de/ Glachant, Jean-Michel (2009) Long-term energy supply contracts in European competition policy, Energy Policy, 37(12): 5399-5407.

<sup>2</sup> <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-83FB05F7-F86EE6B0/ercorporate/hs.xsl/6021.htm>

партнерстве между E.ON Ruhrgas и Газпромом от 2004 г., главная идея заключается в определении общих интересов и планировании соответствующих проектов, которые будут приносить прибыль обеим сторонам в долгосрочной перспективе.

Обе немецкие компании инвестируют в исследования России. Они касаются общих макроэкономических и политических трендов в России, ситуаций в российской нефтегазовой отрасли и особенно в Газпроме, включая создание биографических справок о менеджменте среднего звена. Обе немецкие компании имеют собственные исследовательские подразделения, которые на регулярной основе пишут доклады для внутреннего пользования. Например, Wintershall заключил соглашения с группой внешних экспертов для подготовки еженедельных докладов о событиях в России (общих и конкретно по газовой отрасли) для правления компании. В 2012 г. один из самых известных немецких экспертов по России Александр Пар был нанят Wintershall в качестве старшего советника по России.

Осведомленность о ситуации в России, и в особенности в российской газовой отрасли, является предпосылкой для успешного сотрудничества с Газпромом. В то время как немецкие эксперты консультируют правление и топ-менеджмент компании, менеджмент среднего и низшего звена, который вовлечен в повседневное взаимодействие с Россией, получает свои знания из опыта и, следовательно, в меньшей степени зависит от экспертных докладов.

Типичный карьерный путь внутри немецких промышленных компаний идет от инженерных должностей к менеджменту, вплоть до работы в правлении компании. В итоге, обычный менеджер не имеет ни серьезного образования в сфере бизнеса и финансов, ни навыков межкультурной коммуникации. Культурные компетенции обычно сводятся к знанию языка страны пребывания, когда компании обычно нанимают местных работников на низовые должности в своих представительствах.

Для преодоления этой проблемы немецкие газовые компании создали второй вариант внутреннего карьерного роста, который позволяет работникам из России с экономическим образованием войти в менеджмент также и в центральном офисе. Кроме того, компании открыты к специалистам по России (с дипломом по экономике или социальным наукам, знаниями русского языка и некоторым личным опытом пребывания в России). Некоторые сотрудники имеют би-

культурный опыт, так как они либо являются этническими немцами из России или, что более часто, их супруги россияне. Результатом такой рекрутинговой стратегии является то, что менеджмент немецких компаний включает значительное число людей с серьезными знаниями о России, они не сосредоточены лишь в подразделениях, занимающихся непосредственно Россией, а рассеяны по разным департаментам. Особенно это относится к Ruhrgas, в то время как Wintershall сосредоточил большую часть своих кадров, работающих на российском направлении, в московском офисе компании.

Более того, компетенции немецких сотрудников в отношении России поддерживаются благодаря тренингам и экскурсиям. Например, Ruhrgas организовал уже для более чем для 300 детей сотрудников компании информационные туры в Россию. В итоге, интерес к России не ограничен лишь газовым сектором, но в идеале подразумевает более широкое понимание страны и ее культуры.

Культурные компетенции по России усиливаются благодаря постоянству состава персонала. Эксперт из Ruhrgas заявил в интервью, что «в десятилетнем сотрудничестве был достигнут высокий уровень доверия с большим постоянством в кадрах». Это означает, что компания не только имеет менеджмент с хорошими навыками межкультурной коммуникации, но и хорошими контактами и даже дружественными отношениями с их российскими визави. Это распространяется и на топ-менеджмент. Например, бывший директор Ruhrgas Буркхард Бергманн работал в течение 8 лет в правлении Газпрома вплоть до своего ухода на пенсию.

Ведущий менеджер в Ruhrgas сказал в интервью, что сотрудники Ruhrgas и Газпрома хорошо общаются благодаря следующим моментам: общему восхищению технологиями и инжинирингом, некоторому сходству в бизнес-подходах и управленческом стиле в обеих культурах (быстрый переход «к делу», более долгое обдумывание бизнес-планов, интерес к высокой культуре), немецкой готовности передавать Газпрому свои технологические достижения и, наконец, фундаментальному доверию, существующему между двумя народами:

«Так как мы проиграли Вторую мировую войну, между нами нет «властных игр» или рефлексов, как в отношениях с американцами. Существует базовое доверие между двумя сторонами как на уровне

компаний, так и стран, то, чего я не вижу в случае с Великобританией, Францией и т. д.»

В особенности Ruhrgas реализует стратегию систематического обмена с Газпромом. С 2006 г. обмен know-how и совместные тренинги для персонала координируются специальным советом с равным количеством представителей от Газпрома и E.ON Ruhrgas.

На данный момент более 2000 молодых менеджеров Газпрома приняли участие в тренинговых программах, организованных немецкой компанией. Кроме этого, дети более чем 1500 работников Газпрома провели свои каникулы в Германии. Эти обмены идут далеко за рамки контактов топ-менеджмента. Интервьюируемые сотрудники Ruhrgas (но не Wintershall) отметили, что тренинги для менеджеров Газпрома и обменные программы для детей сотрудников являются ключевыми инструментами для построения полноценного партнерства с российской компанией.

Менеджеры Ruhrgas и Wintershall утверждают, что они рассматривают свое желание делиться know-how в качестве важного вклада в стабильное партнерство с Газпромом. E.ON Ruhrgas имеет отдельное подразделение по технологическому сотрудничеству, которое вовлечено в регулярный обмен know-how.

Несмотря на регулярное и близкое взаимодействие сотрудников компаний, существуют определенные проблемные точки в германороссийском партнерстве, что объясняется двумя главными причинами. Первая причина — публичная критика политики Газпрома в Германии, поддерживаемая некоторыми политиками и вызывающая вопросы по поводу роли в этом бизнес-партнеров Газпрома. Вторая причина — конфликт интересов в отношениях между двумя партнерами.

Примером действия первой причины может служить покупка Газпромом российских СМИ, критиковавших Путина, а именно холдинга Медиа-Мост. Когда Газпром приостановил в условиях политического конфликта поставки газа в Украину в январе 2006 г. и январе 2009 г., немецкая общественность ожидала от Ruhrgas посреднического влияния на российского бизнес-партнера. Когда ЕС инициировал высокополитизированные антимонопольные исследования против Газпрома в 2011-2012 гг., на имидж его немецких партнеров была также брошена тень.

Тем не менее, кажется, что Ruhrgas не пытался повлиять на менеджмент Газпрома по этим вопросам и не был вовлечен в критику менеджмента российского партнера. Один из членов совета директоров Газпрома, давно занимающий свой пост, заявил, что директор Ruhrgas Б. Бергманн никогда не высказывал критических замечаний и воздерживался при голосовании по спорным вопросам, таким как покупка Медиа-Моста или обвинения в ошибках топ-менеджмента Газпрома. В период конфликта между Газпромом и Украиной в 2009 г. Бергманн использовал свой пост вице-президента Немецкого предпринимательского комитета по экономическим отношениям с Восточной Европой, чтобы поддержать в немецких публичных дискуссиях позицию Газпрома по происшедшим событиям. В итоге, Ruhrgas, как кажется, использует свое представительство в совете директоров Газпрома исключительно для получения информации от первых лиц и регулярной координации взаимодействия, а не для того, чтобы как-то попытаться воздействовать на менеджмент Газпрома.

Примерами конфликта интересов с Ruhrgas могут служить высказанное в начале 90-х гг. требование Газпрома по поводу получения доступа к конечным потребителям (вместо простого экспорта до границ Германии), переговоры по условиям развития Южнорусского газового месторождения и сокращения поставок газа как результат конфликта с Украиной в 2006 и 2009 гг. Во всех случаях Ruhrgas был терпеливым в переговорах, едва ли делал конфликты публичными или покидал стол переговоров. Немецкая компания была готова к компромиссам и даже к признанию поражения. В начале 1990-х гг. компания признала право Газпрома на сотрудничество с Wintershall для получения доступа к конечным потребителям. В вопросе с Южнорусским месторождением Ruhrgas снова должен был признать преимущество Wintershall и согласиться с менее выгодными условиями, в сравнении с теми, которые ожидала компания. В случае с газовыми конфликтами России и Украины Ruhrgas заранее получил уведомление от Газпрома и был таким образом подготовлен к снижению поставок. Но компания хотела предложить помощь в достижении компромисса между конфликтующими сторонами, хотя de jure немецкий концерн не был вовлечен в события, так как Газпром является единственно ответственной стороной за доставку газа до немецкой границы. Ruhrgas был одним из главных партнеров,

который предложил Украине технический газ для возобновления газового транзита. Компания также возглавила миссию ЕС по мониторингу газовых потоков.

Другой существенный конфликт интересов возник, когда по причине перемен на международных рынках газа спотовые цены упали гораздо ниже уровня цен, согласованных с Газпромом в рамках долгосрочных контрактов. Газпром, который предпочитает формулу цены, связанную с нефтяным рынком, должен был провести новые переговоры по контрактам, так как у западных компаний появились проблемы с продажей газа их потребителям по ценам, сильно превышающим уровень спотовых цен.

Эта картина противоречий разделяется и менеджментом вовлеченных компаний. Когда мы спросили одного из старших менеджеров о причинах, по которым отношения между его компанией и Газпромом развивается так гладко, он ответил:

«Я не думаю, что взаимодействие всегда проходит гладко, так как у немецких компаний также возникают проблемы с Россией (например, в связи с приобретением производителей турбин компанией Сименс или работой Ruhrgas на Южнорусском месторождении). Тем не менее, партнерство с Россией у нас более спокойное, чем с теми же англичанами, американцами или французами».

Соответственно, главным отличием в сотрудничестве немецких газовых компаний с Газпромом является не отсутствие конфликтов интересов или преимущественное отношение со стороны Газпрома, а готовность немецкой стороны к компромиссам, отсутствию публичной критики и вопросов по поводу политики Газпрома.

К тому же, общепризнано, что политическая поддержка немецкого и российского государства играет ключевую роль в сотрудничестве энергетических компаний. Это предполагает тот факт, что политические контакты немецких компаний вносят вклад в их успешное взаимодействие с Газпромом. В нашем опросе по поводу факторов стабильного партнерства в энергетике 17 из 20 экспертов назвали политические связи и поддержку в качестве главного фактора.

Тем не менее, общее мнение по поводу того, что немецкие политики во главе с канцлером рассматривают развитие экономического сотрудничества с Россией в качестве своей самой приоритетной задачи, является серьезным преувеличением. Во-первых, ориентируясь на публичную критику состояния прав человека и

демократии в России, все немецкие канцлеры от Коля до Меркель в начале своего первого срока в канцлерстве занимали сдержанную позицию в отношении России. Это никогда не препятствовало развитию экономических отношений. И экономические отношения никогда значительно не улучшались, если канцлер начинал проявлять более мягкий подход к России.

Важнее то, что Германия воспринимается российской стороной в качестве надежного и очень важного партнера, но не как лояльный союзник<sup>1</sup>. Соответственно, на государственном уровне партнерство основано на взаимной выгоде или принципе взаимности, но не на дружбе. В то время как немецкая поддержка трубопроводу Северный поток, а также должность экс-канцлера в консорциуме по его постройке обычно приводятся в пример как доказательство ярко выраженной ориентации Германии на Россию, необходимо вспомнить, что экс-министр иностранных дел в правительстве Шредера Й. Фишер работает на проект Набукко, который является конкурентом российским проектам. В *The Economist* в июле 2009 г. был такой комментарий: «Вместо того чтобы идти в одиночку, Германия хеджирует риски, поддерживая трубопроводы как из, так и в обход России». Соответственно, было бы преувеличением сказать, что немецкие газовые компании выигрывают от внешней политики Германии в отношении России.

Для немецких газовых компаний межгосударственное сотрудничество на более низких уровнях, как кажется, значит больше, чем общая внешнеполитическая позиция Германии в отношении России; чиновники из Министерства экономики имеют большее значение, чем (более пророссийский) канцлер или (зачастую более скептический в отношении России) министр иностранных дел. Опора на чиновников имеет то преимущество, что сотрудничество защищено от перемен в правительстве. В то же время Министерство экономики в большей степени выступает за экономическое сотрудничество с Россией, чем то же Министерство иностранных дел Германии.

---

<sup>1</sup> Хотя Германия и готова кооперировать (как и еще девять других стран Европы), ее не считают лояльным союзником (такими в Европе являются только Италия, Греция и Австрия). (Meden, N. K. (2009) *Neft i Gazi z Rossii: Traktovki Energobezopasnosti v Germanii, Rossiya i Sovremennii Mir*, 2, 34-49)

Кроме того, немецкие компании создали или принимают участие в большом количестве специальных программ для сотрудничества — от побратимства немецких и российских городов до Германо-Российского форума или Петербургского диалога. В их рамках можно сводить вместе отдельных представителей государств и бизнеса для создания неформальных знакомств и таким образом развивать широкую сеть заинтересованных в партнерстве людей и институтов.

В то же время немецкие компании не привлекали к себе большого внимания в России. Они едва ли присутствуют в российской публичной сфере и не сосредоточивают своего внимания на заведении контактов с российскими политиками. Это дело они оставляют немецким политикам. В отношениях с Газпромом они придерживаются того же подхода. Даже Ruhrgas, который присутствовал в совете директоров российского газового концерна с 2000 г., никогда не становился приближенным к топ-менеджменту Газпрома. Когда старый менеджмент во главе с Р. Вяхиревым был заменен В. Путиным на новую команду А. Миллера в 2001 г., это не оказало влияния на поведение Ruhrgas. Та же ситуация наблюдалась, когда позднее Дмитрий Медведев возглавил совет директоров Газпрома. Сотрудничество с новым руководством компании продолжилось в таком же режиме, что и со старым. Это означает, что **Ruhrgas** никогда не вступал в настоящий альянс с топ-менеджментом российского партнера и связанными с ним политическими кругами. Вместо этого немецкая компания (как описано выше) сосредоточила внимание на развитии хорошо работающих отношений с более широкой группой менеджеров Газпрома среднего и низшего звена.

**Ruhrgas** и **Wintershall** вовлечены во множество спонсорских проектов, имеющих отношение к России и сосредоточенных в основном на искусстве и культуре. Все менеджеры компаний, с которыми были проведены интервью, назвали эти инициативы одной из главных причин успешного партнерства с Газпромом.

В целом, начальным пунктом «российской стратегии» двух немецких газовых компаний является заключение долгосрочных договоров. Это партнерство было расширено за счет проектов по сооружению трубопроводов и сбыту. Стоит отметить значение широкого излучения России в немецких компаниях.

Важным столпом «российской стратегии» является развитие культуры сотрудничества среди сотрудников разных уровней. Ruhrgas нанимает сотрудников, которые осведомлены о делах в России, знают ее культуру; также компания организует обменные и тренинговые программы для немецких и российских менеджеров. Кроме этого, немецкие компании имеют открытый и конструктивный подход к вопросу технологического трансфера. Они создают ощущение поддержки общественно значимых проектов благодаря значительному и безусловному спонсорству в России.

Второй опорой «российской стратегии» является культура компромиссов и уступок. Немецкие компании не критикуют своего российского партнера, не занимают каких-либо позиций и не предпринимают никаких мер в конфликтных политических ситуациях. Они не предпринимают попыток давить на Газпром с целью принятия тех или иных решений и ограничили свое участие в совместных проектах в России до миноритарных пакетов. Кажется, те же принципы лежат в основе деятельности российского концерна.

Третья опора — государственная поддержка. Самым заметным элементом является формальное (зачастую только символическое) участие ведущих политиков в наиболее крупных проектах. Собственно сотрудничество идет на административном уровне, когда сотрудники министерств поддерживают реализацию определенных коммерческих целей. Немецкие компании создали большое количество специальных программ для сотрудничества в публичной сфере.

### **Заключение: определение факторов успешного сотрудничества**

Так как на сотрудничество немецких компаний с Газпромом влияет не только стратегия самих компаний, но и множество внешних факторов, эта часть предлагает более обширный анализ с учетом других факторов, играющих роль в стабильности российско-немецкого энергетического партнерства.

Чтобы составить список этих факторов, были проведены интервью с 20 международными экспертами, в рамках которых эксперты должны были не только назвать их, но и определить их важность. Но около половины экспертов не стали определять факторы по важ-

ности, так как, по их мнению, ее сложно определить, а различные аспекты взаимосвязаны.

Факторы были распределены по специфическим категориям: политические, макроэкономические факторы, стратегии компаний, культурные, технологические и исторические факторы. Все эксперты назвали факторы из более чем одной категории.

Чаще всего (85% опрошенных) экспертами упоминались политические факторы. Тем не менее, ни один из экспертов не назвал их самыми главными. Стратегия компаний была упомянута 80% респондентов и оценена как самый главный фактор третью из них. 50% экспертов упомянули макроэкономические и исторические факторы. Наименее упоминаемыми были культурные и технологические факторы — 30 и 25% соответственно.

Когда эксперты говорили о политических факторах, в первую очередь упоминалась немецкая внешняя политика. С 1970-х гг. немецкая политика в отношении Советского Союза, а потом и Российской Федерации создала базовое доверие между двумя странами (разрядка, Восточная политика). Это доверие создает долгосрочные основы для политической поддержки газовых компаний. Эта политическая поддержка приводит к тому, что немецкие компании лучше защищены от инвестиционных рисков в России. Как на уровне правительств, так и компаний прагматизм доминирует над «нормативизмом»: немецкое правительство склонно избегать конфликтов и втягивания в российские внутриполитические дела (по таким вопросам как свобода СМИ, права человека и т. д.). В течение более чем трех десятилетий сотрудничества было установлено множество личных контактов, в частности дружественного характера между политическими лидерами обоих государств.

Кроме того, некоторые эксперты назвали геополитические соображения: так как Германия является крупнейшим торговым партнером России в Европе и имеет серьезное политическое влияние на политику ЕС, Берлин обладает рычагами против российского доминирования в Европе в качестве поставщика газа. Стратегическое партнерство между двумя странами дает обеим странам больший вес в европейской политике, в особенности энергетической. Обе страны предпочитают двусторонний формат отношений в энергетической сфере и подчеркивают значимость роли государства в энергетике,

что делает их «естественными» союзниками в их возражениях против либерализации европейских рынков газа.

Менеджеры компаний больше внимание уделяют политике на более низких уровнях, в частности, поддержке отдельных министерств и функционированию специальных правительственных программ (например, Стратегия развития нефтяного и газового рынка, принятая немецким правительством в конце 2007 г.), а также общественных инициатив в формате культурных обменов и побратимства городов.

Говоря о стратегии компаний как факторе успеха в отношениях с Газпромом, эксперты подчеркивали взаимодополняемость интересов, базирующуюся на торговле газом и общем понимании энергетической безопасности, которую необходимо обеспечивать, в частности, через прямые экспортные пути (таким как Северный поток). Многие также упомянули обоюдное владение активами. Как считает один из экспертов, «это обеспечивает рычаг воздействия партнеров друг на друга: если хотите, мы стали заложниками друг друга».

Менеджеры компаний говорят также о взаимном доверии, постоянстве в кадрах с обеих сторон, открытом подходе к контрагенту и прагматизме. Здесь упоминались обменные и тренинговые программы для сотрудников компаний и большое количество сотрудников немецких компаний, имеющих связи с Россией. Как фактор менее важный эксперты определяют спонсорство (поддержка культуры немецкими компаниями в обеих странах и спонсорство Газпрома в немецком спорте).

Макроэкономические факторы, которые были названы экспертами, могут быть разделены на две группы. Во-первых, эксперты говорят о немецкой зависимости от импорта энергоресурсов из России, в то время как некоторые также отмечают зависимость России от Германии как ключевого экспортного рынка и инструмента вхождения на весь рынок ЕС. Некоторые эксперты считают важным также упомянуть значимость России как экспортного рынка для произведенных в Германии промышленных товаров и, соответственно, заинтересованность российской стороны в трансфере технологий из Германии.

Во-вторых, некоторые эксперты отмечают схожесть в российских и немецких концепциях экономической политики и структуры

рынка. Имеется в виду фокус на роли государства как инструмента обеспечения социальных гарантий и как организующей силы в стратегических отраслях экономики (в том числе, газовой). Отмечается схожесть газовых рынков с высокой степенью государственного регулирования и олигополией при очень ограниченной конкуренции.

В качестве исторических факторов мы учли аргументы из различных сфер — политики, макроэкономики, стратегии компаний, когда все они подразумевают наличие определенной традиции или постоянства. Идея состоит в том, что бизнес-отношения, которым уже более 30 лет, привели к накоплению огромного опыта сотрудничества и большой осведомленности друг о друге. Обе стороны стремились установить доверие и вызвать ощущение надежности; долгосрочные экономические отношения создали также стабильные личные контакты между бизнес-элитами двух стран. Причем эти отношения поддерживались политиками начиная с середины 1970-х гг. Один из экспертов упомянул также ГДР как связующее с Россией звено в плане личных и общественных контактов.

Некоторые эксперты считают, что в культурном смысле немцы ближе россиянам, нежели представители других народов Западной Европы, которые присутствуют в российском нефтегазовом секторе. Этот аргумент не подразумевает, что компании предпринимают какие-либо усилия для достижения этого; речь идет о предопределенности, как считают эксперты. Этот феномен действует на двух уровнях. Два эксперта считают, что существуют культурные сходства, которые делают взаимодействие более легким. Три эксперта упомянули то, что у немцев отсутствуют «пережитки имперского прошлого, которые могли бы раздражать российских партнеров», а у россиян нет «рефлексов великой державы» в отношении Германии, ведь она рассматривается как проигравшая Вторую мировую войну. Три эксперта упомянули также значимость общения с глазу на глаз и признания немцами равенства партнеров в плане прав и обязанностей (которые определяются совместно, а не в одностороннем порядке немецкой стороной).

Некоторые эксперты обращаются к факту того, что существующие экспортные трубопроводы превратились в самостоятельный фактор. Это не просто последствие макроэкономики или политиче-

ских факторов, как описано выше. Трубопроводы, идущие в обоих направлениях, делают для компаний невозможным стремление к прекращению партнерства, даже если все другие факторы перестанут работать.

Если обобщить взгляды экспертов на факторы, объясняющие стабильность и относительную беспроблемность сотрудничества немецких газовых компаний с Газпромом, то необходимо отметить, что особую роль в их представлении играет ориентация немецких компаний и немецкого правительства на долгосрочное сотрудничество. Эта стратегия базируется на воздержании от критики и желании достигать компромиссов, что может быть интерпретировано как подход «с глазу на глаз». Кроме того, немецкое правительство и компании развивают множество контактов и проектов с российскими партнерами на рабочем уровне. Это приводит к возникновению стабильных сетей контактов на более низких уровнях менеджмента и государственного управления.

Эта стратегия основывается на взаимодополняемости интересов в целом во внешней политике, а в особенности во внешней торговле и энергетической безопасности. Эта взаимозависимость устоялась за долгое время партнерства благодаря связующей роли транспортной инфраструктуры. Сотрудничество между немецкими газовыми компаниями и Газпромом также поддерживается определенной культурной схожестью (по крайней мере, стороны исходят из факта наличия такой схожести). Сюда же относится предполагаемая схожесть в способах мышления и построения стратегии бизнеса, концепциях экономической политики, но также и в геополитическом контексте (в рамках которого немцы не рассматриваются как соперники и поэтому не провоцируют великодержавные рефлексы). Долгая история отношений приводит к ощущению предсказуемости и надежности, что само по себе играет роль фактора успешного энергетического партнерства.