***Карпова Н.С.,***

*к.э.н., доцент департамента экономики,*

*факультета мировой экономики и мировой политики*

*НИУ «Высшая школа экономики».*

*e-mail:*[*nkarpova@hse.ru*](mailto:nkarpova@hse.ru) *(см. http://www.hse.ru/org/persons/69809/)*

**Вызовы мировой экономики и смена парадигмы развития России: предвосхищая будущее и реагируя в моменте**

**УДК 339.97**

**Международная, национальная и многонациональная экономическая политика. Планирование, планы, управление экономикой**

***Аннотация***

*В статье исследуются глобальные сдвиги в мировой экономике и изменения на сырьевых рынках, где Россия имеет широкий спектр экономических интересов и международных проектов,* а также сталкивается с рядом проблем. *Речь идет о падении спроса и снижении цен на основные энергоносители, о растущих противоречиях и соперничестве основных игроков, политическом давлении и введении рыночных ограничений (санкций). Автор поднимает вопрос о путях решения возникших проблем и выборе новой парадигмы развития страны, сочетающей стратегии упреждающего и реактивного поведения на основе обновленных нравственных ориентиров.*

*Ключевые слова: спрос на энергию; ценовая волатильность; ключевые игроки; вызовы санкций; российские газовые стратегии и проекты; ответственность элиты; стратегии будущего.*

***Abstract***

*The article investigates the global shifts in the world economy and changes in commodity markets, where Russia has a wide range of economic interests and international projects, and is also facing a number of challenges. These are fall in demand and lower prices for basic energy, the growing contradictions and rivalry between the major players, the political pressure and the introduction of market constraints (sanctions). The author raises the question of a new paradigm of development, combining pre-empting the future and reacting in the moment, proactive and reactive strategies based on the deserving moral guidelines.*

*Keywords: demand for energy; price volatility; key players, challenges of sanctions; the Russian gas strategy and projects; responsibility of elite; strategies for the future.*

**Время переоценки**

Страны, как и люди, наделены различными врожденными и социально сформированными талантами, которые определяют их предназначение и траекторию жизни. «Таланты» могут быть исторически актуальными и признаваться современниками, а могут оставаться невостребованными или «потерянными» в силу наступления новых обстоятельств и времен. «Таланты», как известно, не только открывают возможности, но и всегда требуют «платы», иногда очень существенной. Тем не менее, большинство придерживаются своего предназначения «благодаря или вопреки».

Сегодня обстоятельства заметно меняются, жестко тестируя традиционные преимущества стран. Снижение производства и потребления многих товаров, в том числе сырьевых, прогресс в освоении возобновляемых источников энергии и других «прорывных» технологий, движение общества к новым отношениям в экономике на базе безвозмездного использования и обмена (sharing economy) - это лишь некоторые важные тенденции, которые набирают силу в современном мире. Большое количество других трудно прогнозируемых и непредсказуемых процессов, так называемые «черных лебедей» и «диких карт», которые современники не хотят или не могут объяснить в рамках их текущей (индустриальной) ментальности, вызывают замешательство и сопротивление, увеличивая степень конкуренции и агрессивности. Тектонические движения в направлении новой постиндустриальной эпохи идут через болезненный процесс разрушения старых форм, переводя их на новые уровни "диалектической спирали". Все это требует переосмысления многих базовых представлений, экономических постулатов, показателей роста (прогресса), создания и освоения новых моделей развития. В полной мере это ощущает Россия, наделенная завидными «талантами» - богатством людских и природных и ресурсов, вокруг которых разворачиваются острые дискуссии и знаковые события.

За последние 30 лет страна не раз переживала тяжелые времена, в основном связанные с падением доходов от экспорта энергоносителей. Ресурсов выстоять хватало, но «травмы» оставались. Сегодняшняя ситуация сложнее – на экономику и общество оказывается многовекторное давление, как извне, так и изнутри. К нашему великому разочарованию в незыблемости демократической справедливости и миролюбии современной цивилизации мир как-то неожиданно для нас перешел от вполне дружественного сотрудничества к ожесточенному противостоянию. Банально оказалось, что за «сырьевое богатство», как и в целом за «место под солнцем» нужно бороться.

**Ценовая нестабильность и спад**

Много раз в современной истории цены на сырьевые товары показывали высокую чувствительность к внешним изменениям и потрясениям. Например, цены на нефть всегда демонстрировали предсказуемую реакцию на политические и экономические изменения, а также природные катаклизмы (землетрясения, ураганы и т.п.) (Рисунок 1).

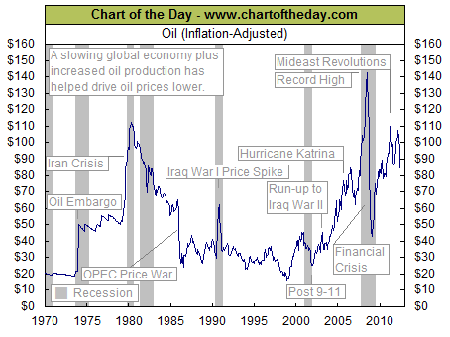


Рисунок 1. Внешние шоки, влияющие на мировые цены на нефть, 1970-2015

Source: http://www.chartoftheday.com/20110304.htm

Как известно, в 2014-2015 гг. мировые цены на энергоносители упали ниже уровней, на которые указывали многие эксперты: цена марки Urals снизилась до $35 за баррель в конце 2015 года и продолжила падение в начале 2016 г. Это привело к пересмотру более ранних прогнозов - с ожидаемых $ 50 до уровня $ 30.

Ожидания были связаны, главным образом, с расчетами, широко принятыми в международных нефтяных компаниях, которые определяют некоторый уровень ценового «рычага» (примерно, в $ 50 и ниже). Достигнув этого уровня, спрос начинает расти и производство, сократившееся из-за падения цен и низкой рентабельности, вновь увеличивается через 1-2 года. Правда, в наши дни специалисты начали сомневаться в корректности определения $ 50-го ценового «рычага», а также в определении временного интервала его активации. На волне падения цен появились прогнозы, в частности Bloomberg, дальнейшего снижения – до $ 16-20.

Цены на газ на основных точках продаж и центров тоже пошли вниз, соответственно, показывая четкую связь с нефтью и приближаясь к своему историческому спрэду в $ 8 (Рис. 2).

# Oil/Gas Relationship Returning To Normal

# Рисунок 2. Соотношение нефть/газ возвращается к исторической нормали, ноябрь 1993 – ноябрь 2015.

# Source: http://oilprice.com/Energy/Oil-Prices/Chart-Of-The-Day-Natural-Gas-Suggests-33-Oil.html

Причины значительных колебаний цен на энергоносители во многом были связаны с борьбой за «стратегические минералы» (как это было названо в США более 100 назад), которая много раз демонстрировала свой разрушительный (частично, инновационный) характер. При этом богатый нефтью и газом **Ближний Восток** нередко выступал в качестве триггера сырьевых шоков. Сегодня мы наблюдаем уже знакомые, но обновленные сценарии.

На фоне конъюнктурных колебаний спроса под влиянием текущего (видимо, долгосрочного) замедления темпов роста мировой экономики, а также наметившегося усиления роли возобновляемых источников энергии в энергобалансе наиболее развитых стран мира все большее значение приобретают проблемы так называемого *межфазового перехода*. Индустриальная экономика сопротивляется становлению нового постиндустриального общества с его новой структурой потребностей и приоритетов развития. Это всегда ведет к переделу сфер влияния традиционных игроков и появлению новых, придает всем процессам остроту и даже агрессивность, накаляя геополитическую ситуацию.

**Рост конкуренции**

Россия с 2,3% мирового населения производит 11,5% мировой первичной энергии. Российский нефтегазовый сектор имеет стратегическое значение для мировой экономики. Так, позиции страны по природному газу очень внушительны. России принадлежит 1/3 доказанных мировых запасов, по размерам которых страна занимает первое место в мере; на втором месте – Иран, на третьем – Катар, на 4- 5-м с заметным отрывом по объемам, соответственно, США и Саудовская Аравия (Рис.3).

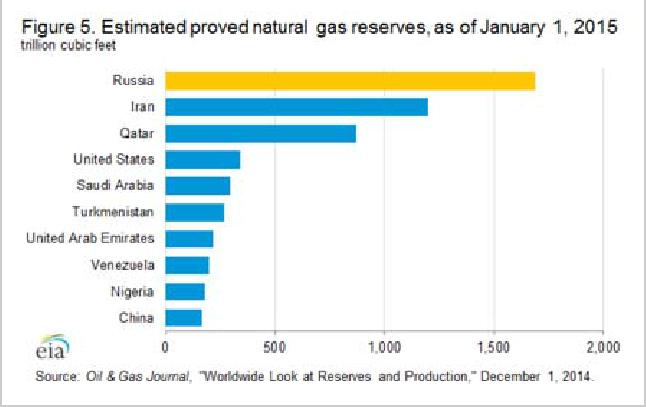


Рисунок 3. Доказанные запасы природного газа на 1 января 2015 г, трлн куб футов.

Источник: Oil & Gas Journal, "Worldwide Look at Reserves and Production," (December 1, 2014), P. 32.

Если дать самое общее распределение ролей трех основных лидеров мирового газового рынка, то получится, что Россия несколько десятилетий является основным поставщиком природного газа (ПГ) для Европы. Катар долгие годы выступает главным поставщиком сжиженного природного газа (СПГ) для США (подписав целый ряд контрактов на поставку вплоть до 2036 г.) и стран Юго-Восточной Азии. Иран же оставался ряд лет "вне игры", точнее вне борьбы за мировой газовый рынок. Сегодня внимание к этой отложенной «карте» выросло со стороны всех основных игроков. Время иранского *Джокера*, видимо, приходит и сулит, как минимум, новые движения на мировом рынке газа (скорее к 2017 г.) и, с большой вероятностью – новые потрясения.

Заметим, что, несмотря на огромные запасы, по объемам производства газа Россия многие годы отставала от США, которые стабильно лидировали. После 1987 года они уступили на некоторое время «пальму первенства» бывшему СССР, а позднее России. В середине 1990-х годов США вернули первенство вплоть до 2003 г. (Рис. 3). После 2003 г. Россия опережала США по объемам добычи, а начиная с 2009 г. крупнейшим производителем газа, ориентированного на внутренний рынок, вновь стали США.

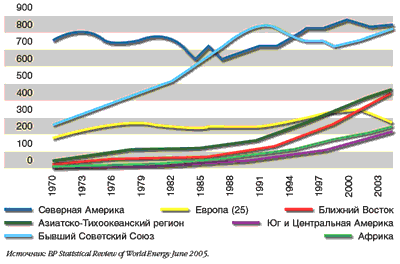
[](http://images.yandex.ru/yandsearch?p=1&text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%A1%D1%88%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%20%D0%B2%201980&fp=1&pos=55&uinfo=ww-1349-wh-622-fw-1124-fh-448-pd-1&rpt=simage&img_url=http://www.inesnet.ru/magazine/mag_archive/free/2008_01/ba1.gif)

Рис 4. Производство природного газа (млрд м3), 1970–2003.

Если по газу у России ведущие позиции, то по нефти - 6-е место по запасам (6,1% от мировых запасов), после Венесуэлы, Саудовской Аравии, Канады, Ирана и Ирака. Вслед за РФ разместились последовательно Кувейт, ОЭА, а далее с заметным отрывом - США (2,9% мировых запасов) [Statistical Review of World Energy, 2015].

На рынках нефти и газа Россия действует в конкурентном окружении. И здесь вновь важная роль принадлежит странам **Ближнего Востока** не только запасам, но и по наличию самого большого, по оценкам экспертов, потенциала будущего (еще не реализованного) роста.

Сегодня **страны-экспортеры нефти** (главным образом ОПЕК) предпочитают увеличивать объемы производства, пытаясь сбалансировать общую выручку и потери от падающих цен; они стремятся сохранить рыночную долю и оптимизировать затраты. При этом вновь явная и скрытая борьба между странами региона, а также их внешними конкурентами на фоне сужающегося спроса осложняет согласование интересов для формирования политики удержания падающих нефтяных цен через систему квот добычи.

Некоторые новые агрессивные игроки на Ближнем Востоке продолжают фокусироваться на грабежах нефтяных и газовых хранилищ и на строительстве нелегальных инфраструктур для производства и маркетинга. До проведения Россией операций в Сирии грабеж был очень прибыльной деятельностью. В будущем по мере усиления международной коалиции по борьбе с терроризмом прибыльность захвата региональных ресурсов станет проблематичной. Однако маловероятно, что потери способны надолго сдержать террористических лидеров, скорее это приведет к их отчаянному сопротивлению, возможно, в форме новых грабительских «проектов».

Прочие богатые ресурсами страны ждут повышения цен на энергию в 2016-2017 гг., а пока снижают производство, испытывая потери в доходах от экспорта и дефицит бюджетов. Это вызывает их беспокойство, так же как и колебания национальных валют к доллару США. В 2015 году норвежская крона обесценилась на 16%, канадский доллар – на 19%, бразильский реал – на 50% (эксперты предсказывают трудности для реала Саудовской Аравии, индийской рупии и некоторых других валют).

При этом драйверами изменения мирового энергобаланса в сторону возобновляемых источников энергии выступают развитие страны, возглавляемые **США**. Ситуация в сланцевом секторе США нередко именуется революцией. Однако с учетом весьма солидной истории вопроса (более сорока лет прикладных разработок и почти ста лет теоретических исследований) прогресс в этой области, обеспеченный переходом накопленных за долгие годы количественных изменений в качественные, вполне закономерен. Причины же их взрывного характера, по-видимому, кроются в особенностях работы механизма американской экономики, которая последние полвека демонстрирует движение и рост за счет мощных рывков отдельных отраслей-локомотивов, имеющих условия для масштабных финансовых вливаний и привлечения государственной поддержки. [Карпова, 2014b, С.140–141].

Объем производства сланцевого газа за последние 5-6 лет очень сильно вырос: его доля превысила 35% в общем производстве газа в США (по сравнению с 5% в 2007 году) и может достигнуть 50% к 2015 году. США в период 2017-2020 гг. превратятся из главного мирового импортера газа в быстрорастущего экспортера. В стране уже начали реконструкцию терминалов регазификации, построенных для обслуживания импорта, в заводы-терминалы по производству экспортного СПГ. К 2016 году, в соответствии с американскими данными, технические приготовления к экспортной деятельности будут в целом завершены [Карпова, 2014b].

Сланцевый прогресс дает шанс использовать экономически привлекательные низкие цены американского газа, как для экспорта, так и для новой волны реиндустриализации. Американские эксперты говорят о серьезных выигрышах и перспективах национального энергетического прорыва. «Североамериканская энергетическая революция настала, она важна, и ее значение только усилится, как только Соединенные Штаты приблизятся к положению нетто-экспортера энергии, что должно случиться около 2020 года. В результате, сдвиг в глобальных энергетических поставках принесет пользу странам-потребителям и подорвет власть традиционных производителей. Эти события могут также подорвать традиционную роль ОПЕК – управляющего глобальными ценами на энергию, возможно, до такой степени, что цены на энергию стремительно упадут. Такое колебание может впоследствии каскадом пройтись по всем странам, государственные финансы которых зависят от углеводородов. Даже без сильного падения цен глобальный поток энергии продолжит трансформироваться, и вместе с ним экономические и геополитические отношения стран. Между тем, США однозначно окажутся в выигрышном положении от этого перехода и воспользуются новыми возможностями. Энергетический бум подтолкнет страну к экономическому оживлению и снижению ее зависимости от импорта энергии, что даст США некое ощущение дипломатической свободы и влиянияю … США, используя свои энергетические ресурсы, должны препятствовать запугиванию своих партнеров со стороны менее дружелюбных поставщиков. …» ” [[Blackwill](https://www.foreignaffairs.com/authors/robert-d-blackwill)&[O'Sullivan](https://www.foreignaffairs.com/authors/meghan-l-osullivan), 2014].

«Использование СПГ-терминалов, предназначенных для отправки газа в другие страны, … должно проходить через процесс проверки на соответствие национальным интересам США. Для многих стран Азии и Европы, которые хотят включить импортный природный газ из США в свой энергобаланс, достижение особого торгового статуса имеет дополнительную ценность. На самом деле, этот стимул может быть ключевым в попытках убедить Японию, которая нуждается в газе в свете событий на Фукусиме, заблокировавших всю ядерную инфраструктуру, принять участие в переговорах по Транс-Тихоокеанскому партнерству…» [Там же].

Тем не менее, первые поставки СПГ из США запланированы на февраль 2016г. не в Японию, а Европу, а именно в Литву, долго желавшую избавиться от «менее дружелюбных поставщиков».

«Сдвиг в мировой энергетике … предоставляет Вашингтону новый путь усиления своих альянсов. Многие страны сейчас надеются последовать примеру США и начать добывать свои собственные нетрадиционные газовые и нефтяные ресурсы, и правительство США начало интегрировать энергетический опыт страны в её дипломатию….” [Там же].

Как известно, в январе 2014 Chevron и Royal Dutch Shell в результате нескольких лет подготовительной работы подписали долгосрочное соглашение о разделе продукции (sharing agreement) в производстве сланцевого газа с украинским правительством, стоимость которого оценивается в 20 млрд. долларов США. Донбасс рассматривался как наиболее благоприятный для добычи регион. [Карпова, 2014a]. К чему еще приведут дальнейшие шаги по распространению «сланцевого» опыта?

**Точки напряжения: газовые проекты России**

Как известно, Россия сильно привязана к мировому рынку энергоносителей, страна осуществляет более 50 международных проектов, инициирует интенсивные торговые потоки, концентрируясь на развитии экономической и технологической инфраструктуры экспорта (Рис. 5).

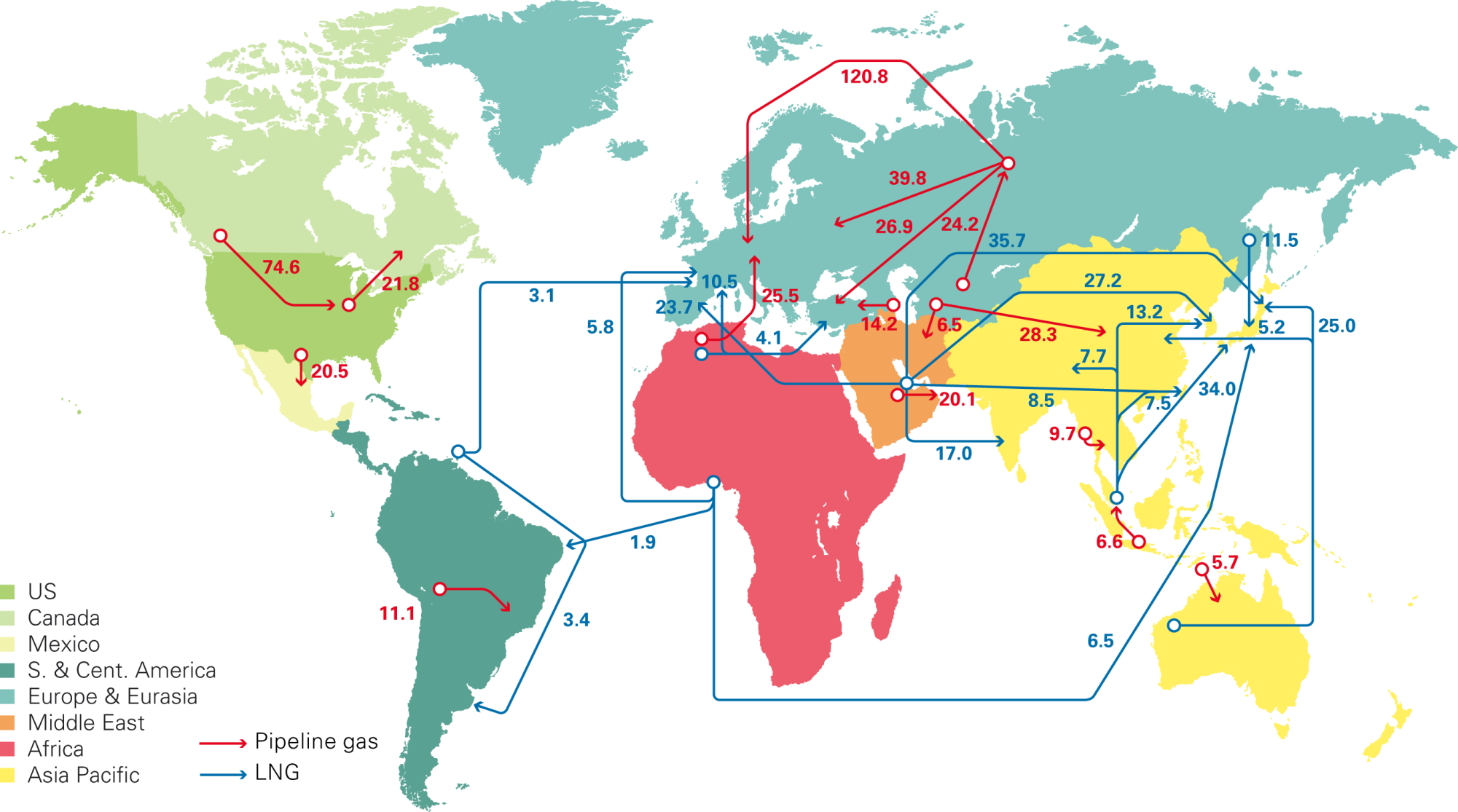


Рисунок 5. Основные потоки мировой торговли газом, 2014

Источник: BP Statistical Review of World Energy, June 2015, bp.com/statisticalreview#BPstats, P.6.

Большинство проектов осуществляются в области сухого природного газа, в меньше степени – СПГ. В некотором смысле Россия, тесно связанная европейскими обязательствами и газовой инфраструктурой, упустила шанс занять соответствующую позицию на рынке СПГ, производство которого в основном развивалось под воздействием спроса стран Юго-Восточной Азии.

Россия мало представлена на рынке газа из нетрадиционных источников, хотя первые практические результаты в этой области были достигнуты в 1950-х гг. (главным образом, на Донбассе, во времена СССР). Лидирующие национальные компании осуществляли проекты в этой сфере, но они считались чрезмерно затратными, опасными для окружающей среды и далекими от коммерческого масштаба.

Традиционно российские газовые проекты фокусировались на ближайших соседях и экономически процветающих (по крайней мере, до 2008-09 гг.) странах **Европы**. В последние десятки лет российский газовый сектор был сильно интегрирован с компаниями заинтересованных стран и занимал соответствующую долю европейской экономики, оставаясь в то же время за пределами правового поля ЕС.

**Россия и Европа взаимозависимы в энергетической сфере.** В 2014 году около 30% поставок природного газа в Европу приходились на Россию, немного менее - на Норвегию. (В 2013 г. около половина этого объема поставлялась через Украину). Некоторые европейские страны, особенно Финляндия, страны Балтики, страны юго-восточной Европы, получают почти весь природный газ из России. Это вызывает их недовольство и часто используется как основа для реальных и фиктивных претензий к России.

В то же время Россия также зависит от Европы как от рынка сбыта нефти и природного газа, а также от источников соответствующего дохода. В 2014 почти 80% экспорта (в стоимостном выражении) российского природного газа составляли поставки в Европу. Все эти соображения еще в начале 1990-х логически привели к идее «общеевропейского экономического пространства». Эта идея была поддержана многими экспертами и общественностью в России и частично за границей.

Газовые проекты России постоянно дополняются новыми: в **Азии** – в бывших советских республиках, а также Японии, Китае, Турции. Роль Азии усилилась за последние годы, главным образом, благодаря китайскому рынку и его интересу к диверсификации и обеспечению безопасности поставок сырья.

Сегодня на фоне замедления роста экономики **Китая**, во многом предопределенное фундаментальным сдвигом в сторону ориентированной на развитие внутреннего спроса стратегии **“New Normal**”, перспективы российского газового экспорта в эту страну подвергаются определенной корректировке. Кроме того, потребуется переосмысление ситуации с учетом того, что Китай обладает крупнейшими в мире запасами газа из нетрадиционных источников. Его добыча до сих пор мало развивались в силу технологических, экологических и экономических факторов; однако активация этих запасов может ограничить или изменить российские газовые проекты в будущем [Карпова, 2014b].

Исторически Россия участвует в десятках небольших проектов в рамках взаимовыгодного промышленного сотрудничества во Вьетнаме, Алжире, Ираке, Объединенных Арабских Эмиратах, Ливии, Боливии и Венесуэле. Серьезные предпосылки кооперации с заинтересованными партнерами возникли в Аргентине, Бразилии, Бангладеше, Египте, Пакистане, Иране, Шри-Ланке, Уругвае, Доминиканской республике, Танзании, Мозамбике, Мьянме и других странах. В последние годы стало ясно, что усилия, направленные на создание партнерств в разных регионах, выглядят политически обоснованными, но могут оказаться достаточно затратными в условиях низкой цены на газ (нефть) и международных ограничений (санкций).

Географическое разнообразие российских газовых проектов не снизило важность традиционных отношений. Соглашение по **«Северному потоку-2»,** подписанное в сентябре 2015 г., ясно продемонстрировало, что роль **Европы** для России осталась ключевой. И это, несмотря на сокращение и структурные преобразования спроса на энергию в Европе, а также известные противоречия с Европейским Союзом, сложности ведения переговоров с некоторыми партнерами и отсутствие единой позиции внутри ЕС.

Соглашение «Северный поток-2» было подписано международными компаниями, но Еврокомиссия не одобрила этот проект, ссылаясь на правила Третьего энергетического пакета. Она поддержала намерения Польши и Украины остаться ключевыми транзитными странами, несмотря на геополитические трения и угрозу стабильности поставок в данном регионе.

Долго продолжающийся спор по поводу контролируемого государством «Газпрома» в условиях требований либерализации рынков и обеспечении безопасности все еще остается болезненным и противоречивым в ЕС. Завершение формирования внутреннего энергетического рынка – цель Европейского союза. При этом новый заявленный механизм коллективного приобретения газа может противоречить антимонопольным законам ЕС в отношении картелей покупателей, подорвать саму «энергетическую идею» ЕС. Кроме того, альтернативный проект «Южный коридор» с целью импорта газа с Каспийского и Средиземного морей в обход российского транзита, представленный как путь усиления безопасности поставок, идет с большим промедлением.

**Кризис таланта?**

В очередной раз на фоне ценового спада обсуждается *проблема зависимости российской экономики* от сырьевого богатства, ее уязвимости и чувствительности к колебаниям мировой конъюнктуры. Конечно, на это давно указывали многие эксперты в России и за рубежом. Не раз отмечено, что экономический рост страны напрямую отражает состояние мировых рынков сырья. Отмечалось, что изменение мировых цен на нефть на 10 % (повышение/понижение) ведет к повышению/снижению российского ВВП на 1,5-2% [Ollus, 2007].. Этот эффект действует через изменение государственных расходов, инвестиций и потребления, следующих за колебанием поступлений от торговли нефтью, газом и другими сырьевыми товарами. Сегодня доля нефтегазовых доходов в бюджете страны (в силу сужения их базы) относительно снижается (44 против 55% в 2014 г.), а ВВП демонстрирует более выраженную устойчивость к ценовому снижению за счет антикризисных мер, но это не отменяет зависимость.

Такая зависимость не является исключительно российской проблемой. Эмпирические данные показывают, что страны с большой долей сырьевого экспорта в ВВП, демонстрируют низкий уровень внутренних инвестиций, имеют невысокие темпы экономического роста, а также большую дифференциацию доходов, особенно, если отстает качество правовых институтов и присутствует коррупция [McKinsey Global Institute, 2013].

Санкции, инициированные администрацией США и их европейскими союзниками, и падение цен на нефть и газ, снизили иностранные инвестиции в Россию, усложнили реализацию проектов российских энергетических компаний, в частности, глубоководных и сланцевых проектов, оффшорных проектов в Арктике, и в целом оказали давление на российскую экономику. … Все это может потеснить Россию с лидирующих позиций в мировом нефтегазовом секторе [US Energy Information Agency, 2015].

*Может на фоне спада мирового спроса и в рамках борьбы с порочной зависимостью пора сократить масштабы сырьевого сектора?*

Спешить с ответом не следует. Еще 3-4 года назад самые авторитетные исследовательские центры и экспертные сообщества прогнозировали «Золотой век газа» и стабильный рост спроса на него вплоть до 2035 года [International Energy Outlook, 2011]. Эксперты отмечали, что в первом двадцатилетии XXI века экономический **рост мировой экономики останется зависимым от потребления** сырья, прежде всего, **энергоносителей**, даже с учетом повсеместного разворачивания программ энерго- и ресурсосбережения и прочих очевидных сигналов наступления постиндустриальной эры. Особенно это актуально для воды и энергоносителей. Так, к примеру, каждый процент прироста ВНП в мире пока предполагает 0,8-1,0% прироста энергопотребления, а в быстрорастущих экономиках типа Китая и Индии даже с учетом политики энергосбережения заметно выше - 1,0%.

Сегодня снижение темпов роста мировой экономики, включая страны БРИКС и Китай в особенности, ведет к сужению сырьевого спроса, но не отменяет его. В целом **уровень энергообеспечения в мире еще очень низок.** На сегодняшний день 2,6 миллиарда человек в развивающихся странах еще используют для приготовления пищи и отопления традиционные виды биомассы, а 1,3 миллиарда человек не имеют доступа к электроэнергии. Значительная часть населения Земли в силу крайне низких доходов не в состоянии оплачивать энергоснабжение, даже, если оно имеется. Неслучайно, в конце 2012 года Генеральная Ассамблея ООН приняла Резолюцию «Содействие расширению использования новых и возобновляемых источников энергии», где **2014–2024** годы названы **Десятилетием устойчивой энергетики для всех**. В Резолюции подчеркнута важность доступа населения мира к современным, в том числе экологически оправданным формам *энергообеспечения как важнейшему из инструментов ликвидации нищеты и социально-экономического развития* в целом. Резолюция призывает правительства к мобилизации финансовых ресурсов, к передаче технологий на взаимно согласованных условиях, наращиванию потенциала и распространению новых и существующих экологически безопасных технологий в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Роль природного газа трудно переоценить в контексте уточнения известных Целей развития тысячелетия ООН в 2015 г. в **Цели устойчивого развития**.

Доля новых и возобновляемых источников энергии в мировом энергетическом балансе все еще невелика (речь идет о 3-5% в 2010-х годах) в силу, прежде всего, высокой стоимости соответствующих технологий. Отдельная проблема – экологические «побочные» эффекты их использования. Едва ли в ближайшие годы ситуация изменится в особенности в слабо развитых странах. Нынешний кризис беженцев в Европе ярко демонстрирует, что углубляющийся экономический разрыв между "богатым Севером" и "бедным Югом" крайне опасен и может развернуться в новых взрывоопасных формах.

**Высокая плата**

Положение одного из лидеров мировых рынков газа и нефти накладывает на Россию ряд обязанностей в плане уровня развития экономики, технологий и кадрового обеспечения, необходимых для ответственного выполнения контрактных обязательств и надежного управления ресурсным богатством. Не следует забывать, что разведка, добыча и транспортировка большинства сырьевых товаров является капиталоемкой и технически сложной задачей с учетом геологических, природно-климатических и технологических особенностей, а также территориальной протяженности страны.

Мировая практика показывает, что нефтегазовый и в целом сырьевой сектор - сложный и рискованный бизнес с большими стартовыми инвестициями и существенными налоговыми отчислениями, с одной стороны, и отложенной отдачей – с другой. К примеру, газовый проект занимает в среднем 15-25 лет, а именно: исследование (пробное бурение), оценка, развитие (порядка 5 лет), производство (10-20 лет), завершение эксплуатации (1-2 года). Как правило, только 1 из 6 пробных скважин оказывается выгодной. Как правило, проходит 5-8 лет до момента получения первой прибыли. Эти временные горизонты во многом справедливы и для нефтяного сектора. Как правило, каждый российский проект имеет от одного до пяти крупных иностранных партнеров из числа ведущих нефтегазовых ТНК, значительное количество заинтересованных компаний. В последние годы правительство России предлагало специальные налоговые ставки или налоговые каникулы для поощрения инвестиций в трудные для разработки регионы Арктики, а также морские, сланцевые и некоторые другие проекты. Это поддержало интерес зарубежных инвесторов. Крупные международные компании (ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Total, ENI, Statoil, E.ON, BASF / Wintershall, OMV, ENGIE, China National Petroleum Company, и т.д.) заключили партнерские соглашения с российскими фирмами.

Капитальные затраты в нефтегазовом секторе, обеспечивающие его **стабильность** и **безопасность**  в долгосрочном плане, могут сдерживать вложения в другие народнохозяйственные отрасли и проекты. Это высокая цена участия в сложившемся международном разделении труда. Россия и ее народ годами *«платит» за сырьевые преимущества*, при этом распределение выгод от их использования вызывает в обществе немало вопросов. Особенно в периоды ценовых колебаний.

**Под давлением: внутренние «уколы» и внешняя «акупрессура»**

Сегодня многие авторитетные члены Правительства РФ периода 2000-2012 гг., так сказать, «топ-практики» государственного управления оживленно обсуждают на авторитетных, преимущественно, зарубежных площадках текущие сложности российской экономики, привычно остро критикуют ее ресурсную ориентацию, не без эмоций рисуют мрачные перспективы «саморазрушения» российской экономики и общества. Также как активны и «теоретики» - ведущие консультанты. Некоторые из наиболее заметных, видимо, неплохо заработав в прежние годы на фундаментальных прогнозах и программах развития, благополучно переместились исследовать и консультировать по вопросам России за рубеж (возможно, на фоне досадного сокращения соответствующих бюджетных расходов). Сразу заметим, что все проблемы страны «интеллектуалы» сегодня беззастенчиво приписывают одному Президенту, используя при этом его высокий рейтинг и доверие к нему народа в качестве общественной индульгенции. В начале 2016 года активность и теоретиков, и практиков заметно возросла. Сезонный всплеск?

Критические оценки и тех, и других имеют под собой веские основания. Проблем, к сожалению, в России даже больше, чем традиционно называют «авторитеты». Пока на их площадках преобладает поверхностная критика, рассчитанная, преимущественно, на слабо осведомленного западного потребителя, создание панических настроений у широкого слоя рядовых иностранных инвесторов, сознательную или несознательную игру на понижение стоимости российских активов (возможно, в интересах тех крупных биржевых спекулянтов, которые заинтересованы в приобретении «на спаде»). Такие критические «уколы» вызывают ряд вопросов.

***Вопрос представления ситуации в России*** зарубежным деловым кругам и общественности, а именно характер подбора и интерпретации данных. Почему общедоступные данные интерпретируются так, что рисуют образ страны, пугающей своим «упадком» зарубежных инвесторов и граждан? Почему просматривается четкий акцент на негативе? Достаточно прочесть названия статей типа: «Приготовьтесь к серьезной турбулентности в России», «Путинская саморазрушающаяся экономика», «Развод государства с обществом» и т.п. Названия, как известно даже начинающему маркетологу, часто работают на публику мощнее содержания. (Не хочется говорить о «черном пиаре».)

Традиционно слышны высказывания типа:

«… Прежде всего, стоит признать, что российская власть не способна развить экономику за пределами сырьевой отрасли и не готова управлять страной с использованием экономических мотивов….».

Сложность осмысления таких интеллектуальных упражнений заключается в том, что отделить правду от полуправды в освещении достаточно стандартных проблем бывает непросто. Рассмотрим некоторые основные тезисы критики, не повышая пока индекс цитирования отдельных авторов (тем более что в их позициях много общего).

*Кризис роста.* Скажем, ряд авторов убеждают зарубежную общественность, что между 2008 и 2015 годами средний годовой рост экономики был близок к нулю (видимо, вопреки их теоретическим и практическим усилиям). Действительно, можно попытаться складывать положительные темпы прироста ВВП 2010-2014 гг. с падением 2009 г. (-7,8%) и текущим падением (-3, 85%[[1]](#footnote-1)) и получить темпы немного ниже 1% в год, настаивая на *тотальной стагнации*. Но можно ли так «по-простому» суммировать показатели, относящиеся к разным периодам (Рис.6)? А как насчет роста 2000-2007 гг.? Хотя и он был сильно «завязан» на подорожавшее сырье, а не на особо удачные либеральные реформы.

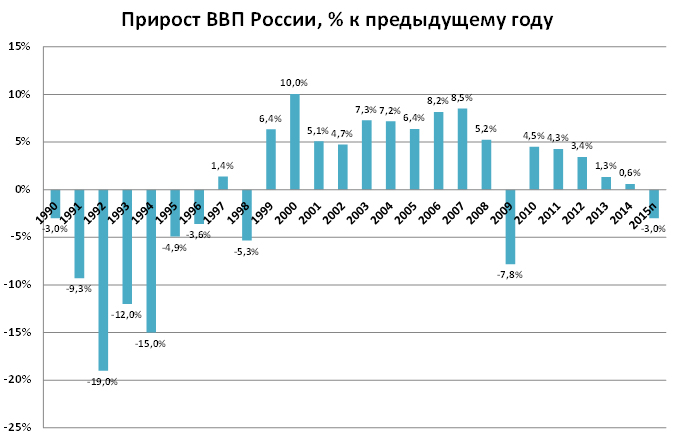


Рис.6. Прирост ВВП России, % к предыдущему году.

Источник: Росстат. 2015 год – прогноз МЭР.

*Кризис бюджета* – «федеральные бюджетные поступления, в том числе в долларах, находятся на уровне 2006 года». А что плохого было в 2006 г.? Оценивать кризис текущего бюджета надо по существу, опираясь на анализ статей его формирования и расходования на протяжении не менее десятка лет.

*Кризис недвижимости* – «средняя цена на новую квартиру в Москве упала на 16% ниже уровня 2014 года в рублях и более чем в два раза в долларах». Откровенно говоря, это может только радовать граждан. Огромный ценовой пузырь, раздутый легкими доходами из плохо контролируемых государственных денег, вызывал удивление во всем мире. Даже скромные российские граждане поневоле стали присматривать недвижимость за рубежом, которая была в разы дешевле. Скажем, в 2002-2008 годы «однушка» в Берлине стоила 25-45 тыс. евро против 100-150 тыс. в Москве. А что и говорить про Болгарию, Турцию, Черногорию и т.д.? Речь, конечно, не идет о Лондоне и прочих традиционных оазисах скопления российских «легких» денег, где «пузырь», хотя и немного сдувается, но еще сопротивляется.

«… Арендная плата за офисы в Москве и Санкт-Петербурге отброшена к уровню ставок 2002 г.» Ну, и, слава Богу. Кризис поставит на места многие уродливые дисбалансы спроса и предложения.

*Кризис доходов и спроса*. Реальные доходы большинства граждан на фоне всех сужений и замедлений в последние два года, бесспорно, падают. Потребление тоже заметно сокращается от 10 до 30% по разным товарным группам. Но не будем забывать, что до 2014 года именно этими темпами оно росло – граждане много чего уже приобрели в пору массового потребления и отчасти просто «затоварились». Спрос, как говорят цифры, подогревался реальным почти 3-х кратным ростом доходов. Хотя эти средние цифры еще надо посмотреть. Не будем забывать, что система распределения на всех уровнях экономики была и остается не слишком прозрачной и справедливой, и разрывы в доходах «рядовых» и «руководителей», установленные как символ рыночной свободы, продолжают зашкаливать. Даже в государственных компаниях и бюджетных организациях нормой стал разрыв в 20-100 и более раз против 5-10 в развитых, сугубо рыночных странах. Пора подумать о четком и простом регулировании, понятных тарифных сетках, предусматривающих разумный диапазон дифференциации (скажем, порядка 10 раз). Тогда появятся дополнительные средства, и падение доходов для большинства не будет столь заметным. Не говоря, о моральном оздоровлении общества.

*«Кризисный исход граждан»* - 400 тыс. человек в 2015 г. (Цифра выглядит как вполне реальная, хотя есть вопрос об источнике данных.) Действительно, часть трудовых мигрантов, преимущественно, из соседних стран Средней Азии покинули страну в 2014-15 гг. Выезд в страны СНГ и ближнего зарубежья – это более 85 % выбывших. Отток трудовых мигрантов из России вполне закономерен в ситуации экономического спада и введения известных мер государственного регулирования на рынке труда в интересах российских граждан. При этом миграционный прирост в России остается еще очень большим – порядка 300 тыс. человек в год. Кроме того, только с Украины Россия приняла в 2014-2015 г. около 230 тысяч вынужденных переселенцев. Страна привлекательна для стабильно обосновавшихся трудовых мигрантов и вообще иностранцев, которых в России насчитывается более 9 млн., что больше чем крупнейших странах Европы и Азии. Даже из дальнего зарубежья в страну приезжает больше, чем туда отправляется, скажем, в 2014 г. – 61 против 51 тыс. человек, по данным официальной миграционной статистики (октябрь, 2015 г.).

«*Кризисный исход бизнесов» на фоне беспрецедентного ухудшения делового климата*. Приводятся данные о 20 предприятиях, свернувших свои операции в России (к примеру, Opel, Adobe Systems and [Stockmann](http://www.themoscowtimes.com/article/508266.html), другие), упоминается о закрытии 30 производственных площадок. Действительно, в кризисные периоды в силу сужения спроса такое случалось и случается и не только в России. Можно сожалеть об упомянутых компаниях (хотя и тут речь не идет о 100%-ном сворачивании деятельности, если считать по объемам продаж этих компаний в России), но не будем забывать, об оставшихся более 40 000 работающих в стране иностранных компаний. Ситуация такова, что надежд на значительный рост мировой экономики и спроса (в среднем выше 3%) в ближайшие годы практически нет. Поэтому мало кто из стратегически мыслящих бизнесов будет просто бросать свои уже сделанные инвестиции в России и временно сжавшийся крупный рынок, скорее компании пойдут по пути сокращения или временного «замораживания» деятельности и сохранения потенциала для посткризисного восстановления. А потенциал есть.

Не будем забывать, что Россия располагает *завидными возможностями* - огромная **территория** (1-е место в мире) с климатическим разнообразием; большой (9-й в мире по количественным оценкам) и весьма продвинутый по уровню развития **человеческий капитал** позволяющий, решать масштабные научные, технологические и производственные задачи; **водный потенциал** и **полезные ископаемые** – очевидные *преимущества России*. Кроме того, Россия вошла в топ-15 самых инновационных экономик мира по версии Bloomberg, улучшила свои позиции по "Индексу восприятия коррупции» (может некоторая часть коррупционеров благополучно выехала?) и даже, несмотря на возникшие риски, практически не сдала позиции в рэнкинге «Doing Business» Всемирного банка и оценках «больших» консалтинговых компаний. При всей дискуссионности системы рейтингов и неуместности излишнего оптимизма позитив для России есть. Но он обычно «авторитетами» не обсуждается. Зато много словесных баталий сегодня вокруг стратегически важного сырьевого сектора, которому следует уделить больше внимания.

*Кризис сырьевого сектора в целом* - предрекается полный закат экономики на фоне падения мировых рыночных цен, который можно преодолеть путем новой приватизации (подешевевших активов?), а также привычных уху институциональных реформ, суть которых отчасти уже продемонстрирована без должной, к сожалению, моральной и рациональной убедительности. Традиционно слышны высказывания типа (дословное цитирование, включая пунктуацию):

«…Нужно сделать так, чтобы значительная часть экономики развивалась сама, то есть чтобы с нее можно было брать небольшие налоги, но при этом чтобы главной задачей бизнеса было содержание не государства, а граждан….

…Повышение уровня жизни людей должно вытекать из реального роста экономики, а не из повышения цен на нефть и не из раздачи бюджетных пособий….»

А кто же «против»? Все «за» уже много лет … .

Хочется заметить, что и «практики», и «теоретики», которые невозмутимо предрекают катастрофическое и безысходное падение экономики, длительное время занимали (а некоторые и продолжают занимать) самые ответственные посты в российском истеблишменте. Они разрабатывали ключевые документы государства за немалые деньги российских налогоплательщиков, принимали решения и проводили их в жизнь. Кто как не они, по сути, цементировали то состояние дел в экономике, которое сегодня с энтузиазмом критикуют?

***Вопрос об ответственности****, а точнее о ее прискорбном дефиците* стоит остро и осложняет и без того непростую ситуацию. По сути, это всегда ключевой вопрос.

**Выводы**

Серьезные изменения в мировой экономике, безусловно, влияют на российские позиции и имманентные «таланты». Будут ли они принесены в жертву новому или найдут свои ниши как «старые добрые» бренды? Каковы перспективы у мировой энергетики, где у России имеются конкурентные преимущества? Сможем ли мы использовать внешнее давление и внутренние «уколы» для работы над «болевыми точками» экономики и общественного сознания?

**Во-первых - рынки и позиции.** В мире сохраняется долгосрочный и масштабный*, хотя и* *неравномерно распределенный спрос* на энергию. В то время как богатые страны двигаются в направлении относительно дорогих возобновляемых источников энергии, подавляющее большинство населения Земли по-прежнему ждет удовлетворения их базовых потребностей в энергии доступными способами и традиционными продуктами. При каскадном снижении издержек на возобновляемую энергию, способы ее хранения и передачи, которые уже сегодня обещает научно-технический прогресс, ситуация в беднейших странах, безусловно, изменится, но на это уйдет не менее десятилетия. Природа энергетических производств и продуктов такова, что перемены требуют длительного времени, жизненные циклы вытянуты на многие годы (даже если речь идет о "революционных" прорывах). Пока же расширение разрыва между «богатыми» и «бедными» в качестве жизни, включая энергообеспечение, будет дестабилизировать мировую экономику. Кто, как не располагающие ресурсами страны, такие как Россия, должны участвовать в решении этих проблем?

Неравномерность и изменение структуры спроса на энергоносители ведет к росту ценовой конкуренции и политического противостояния, что увеличивает риски и реальные потери основных игроков – «зарытые в землю» средства отмененных или замороженных контрактов, сложности планирования в отрасли. Современные энергетические рынки серьезно страдают от *спекулятивных операций*. Соотношение материального спроса и предложения скрыто под покровом «бумажных» сделок. Вместо реальных физических объемов товаров мы наблюдаем движение их бумажных клонов. Эти сделки являются очень чувствительными к многочисленным колебаниям мирохозяйственной среды и индуцируют повышенную ценовую волатильность (которая, кстати, и является основным источником биржевого заработка). На этом фоне растет интерес к предложениям по развитию международного сотрудничества в деле обеспечения более устойчивой и управляемой ценовой динамики путем разработки методов измерения энергетической безопасности на международном и национальном уровнях, создания систем оценки и прогнозирования мирового топливно-энергетического хозяйства.

*Россия имеет сильные стратегические позиции, достаточно опыта и репутационного веса, чтобы эффективно играть в области как традиционных, так и новых продуктов, чтобы соответствовать текущим и будущим потребностям мирового рынка в доступных энергоносителях, справедливой торговле и в международном регулировании в пользу заинтересованных клиентов.*

**Во-вторых – ценности и их носители.** В стране уже началось и не должно прекратиться определение новых стратегических приоритетов и в целом *переосмысление парадигмы развития*. Это является актуальной задачей для ответственных профессионалов (именно их мы считаем *национальной элитой*).

*Пришло время определиться с ценностями и их носителями*. Не в смысле сотрясения сотрясение воздуха, а по существу проблемы. Не так давно представитель мировой культуры, кинорежиссер Кшиштоф Занусси (Krzysztof Zanussi) в статье о «О герое и ответственной элите» высказался так: «… Что это – элита? Элита – это те люди, которые принимают ответственность за остальных. А если человек этой ответственности не принимает, если живет только для себя, он тогда ни к какой элите не может быть причислен …. Это самый низкий слой общества. Хотя он может быть миллионером, олигархом, что захотите. А простой человек, у какого есть это сильное желание идеала, он уже поднимается, в моем понимании, выше».

Заодно неплохо бы, наконец, немного отодвинуть от государственного «пирога» граждан и организации с избыточным «аппетитом», который стал их главным и почти единственным достоинством. Как отметил как-то Андрон Кончаловский, не радуют «нескрываемая некомпетентность, преступная, по сути, расточительность в управлении ресурсами и совсем неуместное чванство, возведенное в принятую модель поведения».

Стратегическое мышление с широким горизонтом видения и ответственности в сочетании с тактикой жестко рационального поведения должны быть отделены от примитивной жадности, а также эмоциональных реакций на многочисленные провокационные сигналы (информационные «взбросы», сомнительные события и т.п.), которые имеют место сейчас и не исключены в будущем. Настало время продемонстрировать миру достойные ценности, ясное видение ситуации, взвешенные реакции и зрелость в принятии решений.

Мировая история показывает, что в проблемах, порождаемых нестабильностью рынков, как и целом мировой экономики, всегда появляются новые аспекты, ограничивающие использование опыта прошлого и требующие проработки «с нуля». Но, что остается неизменным, так это готовность элиты к управлению в условиях реальной угрозы безопасности страны. Для этого нужны взвешенные и ответственные решения, сочетающие *оперативность с основательностью*, предполагающие не только высокий профессионализм, но и сильную нравственную позицию. Одним финансированием тут не обойтись. Как известно, деньги не могут заставить «неправильных» людей делать правильные вещи. Это - вызов современной России. Но это касается не только России.

**В-третьих – видение и стратегии.** Международные нефтегазовые проекты с участием России и в целом экономико-политическое место страны в мире вызывают острые дебаты и сопротивление, вплоть до введения и сохранения длительных экономических санкций. Промедление в демократизации и инноваций в энергетическом секторе сделали текущие экономические трудности предсказуемыми, но не менее болезненными для России. Искаженная структура экономики, в которой однобоко представлена индустриальная компонента (старая опора) и драматично слаба постиндустриальная часть (новая опора), затрудняет строительство «моста» (стратегии) в будущее и т.д.

В течение многих лет Россия инерционно двигалась своих сырьевых "талантов", несмотря на меняющиеся требования рынков, новые условия и болезненные испытания. Мы хорошо помнимо оценки России в середине-конце 1990-х годов, как страны «вне мировой сцены», «колоса на глиняных ногах», дико и коррупционно эксплуатирующего свои природные ресурсы, которые, к тому же, быстро утрачивают свое значение в условиях растущей экономики знаний [Карпова, 2015]. К счастью, страна получила шанс остаться «на сцене», но это не означает, что предыдущие досадные определения были несправедливы.

Экономика России по-прежнему демонстрирует плохую готовность предвосхищать будущее - постиндустриальную эру. Энергетическая революция идет рука об руку с цифровой. Данные будут наиболее ценным сырьем завтрашнего дня и новой индустриализации, ведущей к экономике 4.0. Преобразование энергетического сектора в открытый полюс развития и инноваций, основанный на цифровых технологиях, является вопросом национальной безопасности. Сектор имеет наилучшие предпосылки для этой роли, особенно в сравнении с другими сферами.

Растущая в последние годы ценовая конкуренция и политическое давление ведет к увеличению рисков и реальных потерь – «зарытые в землю» средства отмененных или замороженных контрактов, сложности планирования в отрасли, ограничительное воздействие санкций. Россия должна быть готова к тактическому реагированию - оптимизации и сокращения зарубежных инвестиций и внутренних капиталоемких проектов (в особенности неэффективных) с целью минимизации политических и экономических рисков.

С этой точки зрения "мы должны овладеть *двойной стратегией* быстрее, чем когда-либо прежде - одна для настоящего, другая - для будущего" [Abell, 1993].

Все эти факторы и явления требуют новой парадигмы развития, основанной на сочетании предвосхищении будущего с эффективной системой оперативного реагирования.

**В-четвертых – созидать, а не разрушать**. Не надо сегодня безответственно призывать к разрушению того, что имеем, даже под лозунгами «независимости и безопасности». К примеру, не время угрожать закрытием международных компаний, честно работающих на нашей территории. Не надо отпугивать и так без восторга переживающий вместе с нами трудности западный бизнес. (Свой-то не первый год убегает за исключением той его части, что глубоко и надолго срослась с государственным бюджетом.) Это непоправимый вред деловому имиджу, не говоря о международных рейтингах. Эффект один – недоверие и опасения. Рынок – это не распил государственного бюджета, это большая работа. Выстроить систему производства трудно, а разрушить, не предложив ничего взамен, значительно легче.

Не надо спешить и с разрушением прежних связей. У стороны, склоняющейся сегодня к санкциям, много проблем, которые надо понять. Так, у Европы будущее будет явно осложнено весьма затратным сюжетом приобщения к импортному сжиженному природному газу из США, не менее обременительной и длительной станет интеграция Украины, новые аспекты будет обнаруживать экономическая проблема беженцев и культурное «столкновения цивилизаций», никуда не уходит старение населения и сложности на рынке молодежной занятости. Негативно, без сомнения, скажется для европейских компаний сужение потенциально емкого российского рынка в результате дестабилизации ситуации вокруг России и не очень дальновидных санкций. «Бумеранг», запущенный при молчаливом согласии Европы, вероятно, к великому и искреннему сожалению, ударит ее с двойной силой. Понимание ситуации – основа диалога с Европой, с которой у нас разные характеры, но одна судьба.

Нужно понять и ближайших соседей: Украине грозят глубокие противоречия между регионами с возможным исходом беженцев, долгий и болезненный путь к экономической стабилизации и согласию в обществе. Справедливо и убедительно прозвучали еще в марте 2014 г. слова одного из самых авторитетных политиков современности, Госсекретаря США (1973-1977 гг.) Генри Киссенджера: «Слишком часто украинский вопрос формулируется в форме жесткой дилеммы: присоединяется ли Украина к Востоку или к Западу. Но если Украина хочет выжить и процветать, она не должна быть зоной противостояния, а напротив – служить **мостом** между ними»[Kissenger (2014)].

К счастью, даже сложная текущая ситуация не изменит, на наш взгляд, твердое убеждение россиян в стратегической важности международного сотрудничества на основе мира и взаимной выгоды, в пользе интеграции с заинтересованными странами и регионами на обновленных принципах либерализации и безопасности.

**В-пятых – транслировать масштабные идеи миру, опираясь на таланты.** На информационном фронте есть возможности прорыва. Не будем забывать, что «Можно все время дурачить некоторых; можно некоторое время дурачить всех; но нельзя все время дурачить всех». Многим полезно вспомнить эти хорошо известные слова Авраама Линкольна, 16-го президента США. В информационном поле мира много думающих, честных и квалифицированных людей. Многие понимают ситуацию в России. Даже термин появился в немецкоязычных странах - Russland-versteher (понимающий Россию). Есть немало мудрых и взвешенных политиков, к голосам которых пока не очень прислушиваются. Они первыми уловят от нас нужные сигналы, если они, конечно, будут правдивыми, разумными и четко сформулированными.

Однако, что транслировать? Вопрос не праздный, а требующий размышлений. Вот так видит ситуацию, отвечавший недавно на вопросы корреспондентов известный итальянский парламентарий, журналист Джульетто Кьеза: «… Я с одной стороны вижу, что у России есть огромные возможности влиять на международную жизнь. С другой стороны, я, к сожалению, наблюдаю, что Россия пока продолжает действовать по-старому – защищая только себя. Как, кстати, она и воспринимается до сих пор в общественном мнении на Западе. Никогда за последние годы я не слышал *масштабных идей от России об устройстве мира*».

Да, именно требуется **масштабность идей**. *А это дает только элита с сильным желанием идеала и опорой на таланты.* Управление талантом потребует от России большой мудрости и умения. Тогда выстоим, как всегда. Отступать некуда…

**Использованные источники**

Abell D. (1993), Managing with dual strategies: Mastering the present, pre-empting the future, Free Press, 1993.

Annual International Energy Outlook (2015) with projections to 2040, U.S. Energy Information Administration, May 2015, available at: <http://www.eia.gov/forecasts/AEO/pdf/0383(2015).pdf/>

[Blackwill](https://www.foreignaffairs.com/authors/robert-d-blackwill) R. & [O'Sullivan](https://www.foreignaffairs.com/authors/meghan-l-osullivan) M. (2014), “America's Energy Edge: The Geopolitical Consequences of the Shale Revolution”, Foreign Affairs Magazine, March/April 2014 Issue, available at: <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2014-02-12/americas-energy-edge/>

BP Statistical Review of World Energy (2014), Workbook. available at: <http://www.bp.com/content/dam/bp-country/fr_ch/PDF/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf/>

BP Statistical Review of World Energy (2015), available at: <http://www.bp.com/statisticalreview#BPstats/>

EU Summit Turns Focus to Nord Stream 2 Sunday, December 18, 2015, Radio Free Europe/Radio Liberty, available at: <http://www.rferl.org/content/eu-summit-turns-to-nord-stream-2/27435364.html/>

International Energy Outlook (2011), “We are entering Golden Age of Gas”, Special Report, International Energy Agency, pp.7-124, available at: <http://www.iea.org/media/weowebsite/2011/WEO2011_GoldenAgeofGasReport.pdf/>

Карпова Н. С. (2014a), [От революции сланцевой к революции на Украине](http://publications.hse.ru/view/119040897) / Карпова Н.С. // Эксперт. 2014. Т. 893, № 14. С. 38-43.

Карпова Н.С. (2014b), Глава 3. "Конкурентные рынки: Северная Америка"/Карпова Н. С., [Лавров С. Н.](http://www.hse.ru/org/persons/4194423), [Симонов А. Г.](http://www.hse.ru/org/persons/12436615) [Международные газовые проекты России: европейский альянс и стратегические альтернативы](http://publications.hse.ru/view/117507999) / Под общ. ред.: [С. Н. Лавров](http://www.hse.ru/org/persons/4194423); науч. ред.: [С. Н. Лавров](http://www.hse.ru/org/persons/4194423). М.: ТЕИС, 2014. С.85-153;

Карпова Н.С. (2014с), Глава 4.  "Конкурентные рынки: Китай"/Карпова Н. С., [Лавров С. Н.](http://www.hse.ru/org/persons/4194423), [Симонов А. Г.](http://www.hse.ru/org/persons/12436615) [Международные газовые проекты России: европейский альянс и стратегические альтернативы](http://publications.hse.ru/view/117507999) / Под общ. ред.: [С. Н. Лавров](http://www.hse.ru/org/persons/4194423); науч. ред.: [С. Н. Лавров](http://www.hse.ru/org/persons/4194423). М.: ТЕИС, 2014.С.154-199.

Карпова Н.С. (2015), Россия в поисках стратегии управления будущим [Текст] / Карпова Н.С. // Международная экономика, №3, 2015, С.4-20.

Kissinger Henry A. (2014), To settle the Ukraine crisis, start at the end**, Washington Post,** March 5, 2014, available at:

<https://www.washingtonpost.com/opinions/henry-kissinger-to-settle-the-ukraine-crisis-start-at-the-end/2014/03/05/46dad868-a496-11e3-8466-d34c451760b9_story.html>

McKinsey Global Institute (2013), “Reverse the curse: Maximizing the potential of resource-driven economies”, McKinsey Global Institute, December 2013, available at: <http://www.mckinsey.com/insights/energy_resources_materials/reverse_the_curse_maximizing_the_potential_of_resource_driven_economies/>

Ollus S.-E. (2007), “Natural Resources – A Blessing or Curse”, BOFIT, Bank of Finland, pp.12-13.

Steinhauser G. (2015), Nord Stream 2 Pipeline Spat to Test EU Commitment, Dec. 16, 2015, available at: <http://www.wsj.com/articles/nord-stream-2-pipeline-spat-to-test-eu-commitment-1450298291/>

US Energy Information Agency (2015), Russia, International energy data and analysis 2015, Last Updated: July 28, 2015, p.1, available at: <http://www.eia.gov/beta/international/analysis_includes/countries_long/Russia/russia.pdf/>

Zalan E. (2015) Nord Stream II: The 'elephant' at the EU summit, BRUSSELS, 16. Dec, 2015, available at: <https://euobserver.com/energy/131551/>

1. Падение оказалось больше прогноза МЭР и достигло -3, 85%. [↑](#footnote-ref-1)