

# TERMINAL

ЖУРНАЛ ДЛЯ ЭНЕРГИЧНЫХ ЛЮДЕЙ • JOURNAL FOR PEOPLE OF HIGH ENERGY

№1 / 31.3.2017

## АЛЕКСАНДР СВЕТЕЛИК

Никогда министрам  
не завидовал

## OLEKSANDR SVETELIK

I've never envied ministers

## ВАДИМ МОСИЙЧУК

CEO на службе государства

## VADYM MOSIYCHUK

CEO at public service

## ДМИТРИЙ КУЛИК

Высокооктановая лига:  
второй тайм

## DMYTRO KULYK

High-octane league:  
second time

У | П(И)ХЕС



# PSYCHEA –

## ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА РЕАЛЬНОГО ЧАСУ НА ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКАХ

- автоматизовані системи експертного оцінювання  
**PsycheaExpertus**
- підсистема для роботи з новинами та публікаціями  
**PsycheaEventus**
- підсистема по ринку нафтопродуктів України  
**PsycheaFuel**

### У РОЗРОБЦІ ПРОЕКТИ ПО РИНКАХ:

- електричної енергії **PsycheaPower**
- природного газу **PsycheaNaturalGas**
  - вугілля **PsycheaCoal**
  - вітрогенерації **PsycheaWind**
  - сонячної генерації **PsycheaSolar**

ψ | π(χ)εζ



БЕЗКОШТОВНИЙ/ВІЛЬНИЙ ТЕСТОВИЙ ДОСТУП

[psychea.com.ua](http://psychea.com.ua), [mvv@ukroil.com.ua](mailto:mvv@ukroil.com.ua)

тел.: (+380 44) 223-50-03

Інформаційна система для бізнесу



## ДОРОГОЙ ЧИТАТЕЛЬ!

Энергетика динамично трансформируется, меняя лица и приобретая новые смыслы. Поэтому я с радостью презентую первый выпуск журнала TERMINAL в новом формате.

Во-первых, журнал стал толще. И я уверен, что этот объем оправдан, ведь теперь под прицелом нашего внимания – вся энергетическая отрасль Украины.

Во-вторых, отныне журнал двуязычен – к этому нас подтолкнуло расширение круга наших Читателей далеко за пределы Украины.

В-третьих, помимо новых рубрик, в фокусе журнала TERMINAL сегодня – личность. Герои материалов открыто делятся мыслями о будущем энергетики, ее проблемах и решениях.

Означает ли новый формат журнала то, что НТЦ «Психея» лишает своего Читателя отраслевой статистики? Вовсе нет! Более того, теперь аналитика по рынкам доступна в реальном времени в информационной системе Psychea.

Инновационный сервис позволяет не только получать отраслевые данные, но и обеспечивает поддержку принятия решений руководителями всех уровней. Регистрация для тестового доступа: [psychea.com.ua](http://psychea.com.ua)

Оставайтесь, с нами интересно!

**Сергей САПЕГИН,**  
шеф-редактор

## DEAR READER!

The energy sector is dynamic, seeing a constant transformation, changing faces and acquiring new meanings. Therefore, I am glad to present the first issue of the TERMINAL Journal in a new format.

Firstly, the journal has become thicker. And I am sure this number of pages is justified, as the entire energy sector of Ukraine is in our focus.

Secondly, the magazine is available in two languages, as our readers are far beyond the borders of Ukraine.

Thirdly, introducing new sections, the TERMINAL Journal has turned the spotlight on individuals. The characters of our articles openly share their thoughts on the future of the energy sector, the challenges it is facing, and solutions to these problems.

Does the new format of the magazine mean that STC "Psychea" provides no statistical data from the industry to its readers? That's not the case! What is more, from now on, the analysis of the market is available in real time via in the Psychea information system.

This innovative service allows not only to receive the data, but also backs up decision-making by managers of all levels. Registration for trial access is here: [psychea.com.ua](http://psychea.com.ua).

Stay with us – you will enjoy it!

**Serhii SAPIEHIN,**  
Editor-in-Chief



## №1 / 31.3.2017

- 3 ТЕМА НОМЕРА • Самые резонансные события 2016 года  
Геннадий Рябцев  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ СЛИВКИ

- 11 COVER STORY • The Most High Profile Events of 2016  
Hennady Riabtsev  
THE CREAM OF ENERGY INDUSTRY

- 19 ТЕХНОЛОГИИ • Светлая личность  
Александр Светелик  
НИКОГДА НЕ ЗАВИДОВАЛ МИНИСТРАМ

- 24 TECHNOLOGY • Person of Power  
Oleksandr Svetelik  
I'VE NEVER ENVIED MINISTERS



- 29 АНАЛИТИКА • Энергетический план Трампа  
Роман Рукомеда  
ЧЕРНАЯ ЛИХОРАДКА

- 32 ANALYSIS • Trump's Energy Plan  
Roman Rukomeda  
BLACK FEVER

- 36 ПЕРСОНА • Новая игра на топливном поле  
Дмитрий Кулик  
ВЫСОКООКТАНОВАЯ ЛИГА: ВТОРОЙ ТАЙМ

- 41 PERSON • New Fuel Games  
Dmytro Kulyk  
HIGH-OCTANE LEAGUE: SECOND TIME



- 45 АКЦЕНТ • Нефтяная артерия  
Андрей Пасишник  
СОЛО НА ТРУБЕ

- 49 IN FOCUS • Oil Artery  
Andriy Pasishnyk  
A TRUMPET SOLO

- 52 АКЦЕНТ • Трансформация. Модернизация. Консолидация  
Вадим Мосийчук  
СЕО НА СЛУЖБЕ ГОСУДАРСТВА

- 57 IN FOCUS • Transformation, Modernization, Consolidation  
Vadym Mosiychuk  
CEO AT PUBLIC SERVICE

- 61 АНАЛИТИКА • Геополитика Дональда Трампа  
Александр Ушаков  
СВИТА ПРАВИТ БАЛ

- 65 ANALYSIS • Donald Trump's Geopolitics  
Oleksandr Ushakov  
WHO RULES SUPREME



# ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ СЛИВКИ

В конфликтных ситуациях порой не обойтись без выяснения отношений. В обстановке большого скандала, гарантирующего пристальное внимание прессы и общества, многие события протекают быстрее, а выигрыш – весом и неоспорим. Маленькое выяснение отношений помогает решить маленький вопрос, большое и громкое – вопрос посущественнее. Правда, большинство «событий, позорящих участников и ставящих их в неловкое положение», и «происшествий, нарушающих установленный порядок руганью, дракой» (а именно так толкуют слово «скандал» словари), быстро забывается, волнуя в дальнейшем лишь проигравших. А так как выигравших в 2016 г. можно было пересчитать по пальцам, полезно вспомнить самые резонансные события 2016-го, которые еще аукнутся в будущем энергетическим рынкам Украины и мира.

**Автор • ГЕННАДИЙ РЯБЦЕВ, директор специальных проектов НТЦ «Психея»**

Чтобы не прослыть субъективной, редакция TERMINAL предложила штатным и специально привлеченным НТЦ «Психея» отраслевым экспертам оценить 69 событий, которые могли повлиять на состояние топливно-энергетического комплекса страны и его будущее развитие. Оценка проводилась по десятибалльной шкале с использованием возможностей **Системы экспертного оценивания PsycheaExpertus**.

Как оказалось, наивысшие баллы экспертов, представлявших разные отраслевые направления, получили три события:

- блокирование импорта сжиженного нефтяного газа правоохранительными органами Украины (сектор – сжиженный газ; степень влияния – 8 из 10; подробнее – в колонке **«Сорвалось»**);
- установление надбавки к «зеленому тарифу» за использование оборудования отечественного производства (сектор – ветроэнергетика; степень влияния – 7 из 10);
- подписание Парижского соглашения по климату (сектор – гелиоэнергетика; степень влияния – 7 из 10; дисперсия оценок экспертов сектора – 0).

Такой выбор продемонстрировал показательную для последних лет тенденцию – смещение интереса участников энергетических рынков в сторону нетрадиционных и возобновляемых источников топлива и энергии.

Тем не менее, если в отношении первых двух событий мнения аналитиков, представлявших разные отраслевые направления, почти не отличались (дисперсия оценок – 4,0 и 1,0 соответственно), то в отношении Парижского соглашения они существенно разошлись (дисперсия оценок экспертов разных секторов – 21,8). Что неудивительно, учитывая неоднозначное отношение ряда стран и специалистов к этому документу (подробнее – в колонке **«В климате ли дело»**).

Как результат, в общем рейтинге событий соглашение по климату было вытеснено началом экспорта в минувшем году американского природного газа. И хотя до обеспечения полной энергетической самодостаточности США далеко, появление на мировом рынке американских углеводородов означает начало экспансионистской фазы «сланцевой революции», до сих пор не признанной отдельными экспертами, о чем свидетельствует значительная дисперсия оценок (12,3; подробнее – в колонке **«Нелопнувший пузырь»**).

Еще больше разночтений вызвала оценка «вступления» Украины в Международное агентство по возобновляемым источникам энергии (IRENA; дисперсия – 37,6). Подозрения участников опроса оказались вовсе не беспочвенными. Выяснилось, что наша страна всего лишь отправила заявку о предоставлении членства в IRENA и сможет присоединиться к этой организации только после одобрения 144 государств-членов и принятия закона, проект которого даже не подан в парламент (подробнее – в колонке **«Сказать – не значит сделать»**).

Примерно та же история приключилась и с «принятием» закона о стимулирующей ренте на добычу газа (сектор – добыча; степень влияния – 6 из 10; дисперсия оценок экспертов сектора – 0). Вопреки логике, документ был отклонен ВР, поставив под угрозу достижение и так призрачной цели наращивания к 2020 г. добычи газа предприятиями с государственной долей собственности с 15 до 20 млрд куб. м (подробнее – в колонке **«Лишенные пряника»**).

Приведенные факты подтвердили не слишком приятную истину: за три последних года правительственные чиновники привыкли выдавать желаемое за действительное, путая продукты политики с ее результатами и беззастенчиво причисляя к своим достижениям работу, которую долж-



Фото: НТЦ «Психея»

**«Чтобы скандал получился громким, его надо тихо подготовить».**

**– Автор неизвестен**

ны выполнять (подробнее – в колонке **«У разбитого корыта»**).

И все-таки отраслевые эксперты продолжают верить, что будет выполнен хотя бы один из 120 программных документов, принятых за последние двадцать лет. Тем более что представленная Управляющему комитету редакция Энергетической стратегии Украины до 2035 года была сверстана с использованием все той же **Системы PsycheaExpertus**. Хотя сомнения остаются (подробнее – в колонке **«Плач по Стратегии»**).

**Проблема этого мира состоит в том, что воспитанные люди полны сомнений, а идиоты преисполнены уверенности.**

## СОРВАЛОСЬ

На рынке сжиженного нефтяного газа едва не произошел захват регулятора

**«Самое главное – иметь не золото, а власть над теми, у кого оно есть».**

– *NN*

**Событие** • блокирование правоохранительными органами импорта сжиженного газа

**Степень влияния** • 8 из 10

**Дисперсия оценок экспертов всех секторов** • 4,0

16 ноября 2016 г. Центральная энергетическая таможня Украины приостановила оформление цистерновых партий сжиженного нефтяного газа, которые, по мнению следователей СБУ, содержали «сильнодействующие отравляющие вещества». При этом прошедшие анализ проб вагон-цистерны изымались в качестве «вещественного доказательства». 8 февраля 2017 г. «Укрзалізницей» была заблокирована 161 вагон-цистерна, у которых «неустановленные лица» повредили буксовые узлы. 13 февраля Минэкономразвития запретило внешнеэкономическую деятельность 16 компаниям, которые, по мнению того же СБУ, были причастны к «финансированию терроризма». Санкции были отменены лишь 10 марта, после того как трейдеров поддержало несколько известных политиков.

Перечисленные действия СБУ очень напоминали:

- предоставление в 2010-2011 гг. Автозаводским районным судом города Кременчуга и Харьковским апелляционным административным судом «эксклюзивного» права использования преимуществ налогообложения совместному украинско-польскому предприятию ООО «Тайстра», «инвестировавшему в экономику Украины» 500 злотых, позволившее его дочерним компаниям (в первую очередь ООО «Ливела») ввезти без уплаты акцизного сбора, ввозной пошлины и НДС 1,55 млн т нефтепродуктов на общую сумму свыше 3,5 млрд грн;
- искусственное завышение Минэнергоугля в 2010-2014 гг. нужд населения в сжиженном нефтяном газе для увеличения объемов продаж последнего на специализированных аукционах по 2 130 грн/т «своим» компаниям, перепродававшим купленный ресурс на свободном рынке по 6 300...12 000 грн/т;
- приостановку на срок до 30 суток таможенного оформления оптовых партий автомобильного бензина, дизельного топлива и сжиженного нефтяного газа, ввозимых в Украину в 2012-2013 гг. без «согласования» с группой ВЕТЭК, при одновременном занижении таможенной стоимости нефтепродуктов, импортируемых компаниями этой группы;
- предоставление Государственной таможенной службой Украины возможности использования в 2012-2013 гг. схем «прерванного транзита» при поставках компаниями группы ВЕТЭК нефтепродуктов на сумму свыше 25 млрд грн.

Ситуации, связанные с утратой органом власти независимости в принятии решений и самостоятельности в защите верховенства права, принято называть «захватом регулятора». Этот термин был введен лауреатом Нобелевской премии по экономике Джорджем

Стиглером в 1971 г. По его мнению, формируемый перспективой получения разных выгод спрос на вмешательство власти дает возможность политикам удовлетворять его, обеспечивая себе поддержку регулируемых отраслей. Тем самым финансово-промышленные группы, доминирующие в том или ином сегменте экономики и вполне естественно стремящиеся защитить себя от давления государства, используют предприимчивых политиков в своих интересах. Основная гипотеза Дж. Стиглера состоит в том, что «хозяева» отрасли могут использовать имеющийся у власти ресурс принуждения для установления и обеспечения соблюдения правил, гарантирующих получение личной выгоды. Как следствие, орган надзора:

- начинает преследовать коммерческие и иные частные интересы, доминирующие на рынке, способствуя росту доходов отдельных субъектов хозяйствования;
- пренебрегает интересами потребителей и общества в целом;
- способствует картелеобразованию, ограничивает конкуренцию;
- защищает крупнейших участников рынка от конкурентов, в том числе из смежных отраслей, и других регуляторов, в частности путем защиты «отечественного производителя», выборочного применения санкций, избирательных проверок деятельности, введения непрозрачных механизмов «поддержки малообеспеченных слоев населения» за счет государственного и местных бюджетов;
- поднимает барьеры для входа на регулируемые рынки, в том числе путем осложнения разрешительных процедур, немотивированного проведения расследований против отдельных субъектов хозяйствования, изъятия лицензий и/или временной приостановки их действия.

Быстрой утрате самостоятельности государственных регуляторов в Украине способствуют:

- их зависимость от одной ветви власти и/или доминирующей политической силы;
- сращивание государства и бизнеса; взаимосвязанность капитала и власти, превращающая капитал во власть, а власть – в капитал;
- преобладание «кланового» государственного управления; неприкрытое кумовство и фаворитизм;
- распределение должностей на основе кулуарных договоренностей политических сил и/или закрытых конкурсов с неясными и постоянно меняющимися правилами;
- назначение руководителями регуляторов и их подразделений лиц, не обладающих специальными знаниями и не имеющих опыта работы на государственной службе;
- бессистемное сокращение служащих, отвечавших за подготовку проектов регуляторных актов, а также их правовое и экономическое обоснование;
- массовый отток профессионалов, в том числе из-за снятия премий и надбавок за интенсивность работы, выслугу лет, наличие научных степеней и ученых званий;
- закрытость и непрозрачность государственного аппарата, порядка и процедур принятия властных решений;
- несопоставимость доходов сотрудников регуляторов и доминирующих субъектов хозяйствования;
- отсутствие эффективных инструментов предотвращения и выявления коррупционных действий;
- неразвитость институтов гражданского общества и подконтрольность средств массовой информации;
- низкий уровень институционального сопротивления проявлениям захвата.



Захват регулятора происходит в период, когда выгоды, которые способны получить государственные служащие от изменения своего отношения к регулируемой отрасли, начинают превышать издержки такого шага. При этом используются:

- прямой подкуп (или финансирование политических сил, делегировавших членов регулятора);
- мотивирование руководителей органа надзора будущей занятостью в частных структурах (стратегия «вращающихся дверей» – revolving door);
- комплектование штата регулятора «своими» кадрами;
- ограждение от критики и прямая поддержка, в том числе в средствах массовой информации, контролируемых участниками рынка;
- неформальные отношения, в том числе сложившиеся на предыдущих этапах;
- не прямое воздействие через выборных политиков, поддерживаемых «хозяевами» отрасли.

Успешная реализация хотя бы одной из перечисленных стратегий применительно к регулятору означает, что он начинает представлять не интересы общества в определенной сфере экономической деятельности, а интересы последней в структуре власти. Если этого не предотвратить, получится, как в анекдоте.

*Независимость регулятора – это когда он самостоятельно, без всякого внешнего давления выбирает, под кого лечь.*

## ● СЕКТОР: ТЕПЛОВАЯ ЭНЕРГЕТИКА

# СКАЗАТЬ – НЕ ЗНАЧИТ СДЕЛАТЬ

Украинские политики привыкли выдавать желаемое за действительное

Сколько не говори «халва», во рту слаще не станет.

– Арабская пословица

**Событие** • «вступление» Украины в Международное агентство по возобновляемым источникам энергии

**Степень влияния** • 5,5 из 10

**Дисперсия оценок экспертов сектора** • 2,3

5 декабря 2016 г. отечественные СМИ сообщили, что «Украина присоединилась к Международному агентству по возобновляемым источникам энергии (IRENA)». Но, как оказалось, речь шла лишь о подаче заявки о членстве в этой организации, не вызвавшей «никаких возражений». «Следующий шаг – принятие законопроекта о присоединении Украины к уставу IRENA, который проходит согласование с центральными органами исполнительной власти», – сообщил глава Госэнергоэффективности Сергей Савчук.

Считается, что членство в IRENA, объединяющей 144 государства, позволит нашей стране использовать передовые механизмы финансирования «зеленых» проектов, хотя в настоящее время на рассмотрении организации находится еще 31 заявка о присоединении к ее уставу.

Преждевременное заявление о «вступлении» нашей страны в IRENA подтвердило не слишком приятную для Украины истину: за три последних года отечественные чиновники привыкли выдавать желаемое за действительное. К тому же, граждане Укра-

ины все больше ощущают противоречие между декларируемым правительством «европейским вектором развития» и фактической политикой Кабмина. Это несоответствие подпитывается некомпетентностью отечественных неоллибералов, предложивших стране наихудший вариант капитализма (как они считают, «американского»), существовавшего в США лишь во второй половине XIX века. Правительственные чиновники, привыкшие за три года причислять к своим достижениям работу, которую они должны выполнять в соответствии с возложенными на них обязанностями, похоже, искренне верят в то, что реформируют страну.

Однако невозможно изменить государство, национальную экономику, отрасль, используя отжившие, устаревшие подходы. Неудивительно, что на протяжении двадцати последних лет в Украине приняты, но так и не выполнены более 20 стратегий, 80 концепций, 20 документов, определяющих основные направления реформ, 21 стратегия развития регионов. Такое положение дел обусловили проблемы управления, обострившиеся во время нынешнего кризиса:

- потеря органами государственной власти понимания энергетических рынков, отрасли, национальной экономики как целостных объектов управления;
- не превентивная, а реактивная политика, когда активные действия начинают предпринимать только после обретения проблемой всеобщего характера; борьба с последствиями кризисов, а не их предупреждение;
- усиление «эффекта запаздывания» при определении повестки дня, формировании, проектировании и реализации государственной политики;
- принятие решений без комплексной оценки их эффективности, результативности, справедливости и целесообразности, в ручном режиме, под давлением «общественности» или групп специальных интересов, на основе неполной, противоречивой, часто тенденциозно поданной информации;
- сосредоточение внимания лиц, которые готовят решения, на текущих вопросах, хотя неэффективное реагирование, замалчивание или заговаривание серьезных проблем ведет к много большим затратам ресурсов в будущем.

Украинские чиновники любят сравнивать нынешние «реформы» с «планом Маршалла» и «новым курсом Рузвельта». Но американский президент говорил: «Пещерный человек боролся за существование в условиях, когда другие люди не только не помогали, но и выступали против него. Теперь же самый скромный гражданин нашего государства находится под защитой всей мощи и силы своего правительства. Долг государства по отношению к гражданам является долгом слуги по отношению к хозяину». Как-то не очень похоже на украинские «реформы».

Может, иных позиций придерживался творец «немецкого чуда» Людвиг Эрхард? Как бы не так! Государственное регулирование, строжайший контроль, предотвративший появление паразитической прослойки: «То, что произошло в Германии, – всего лишь результат честного усилия всего народа, которому были предоставлены основанные на принципах свободы возможности прилагать и применять инициативу и энергию».

Можно сделать простой вывод: реформы удаются, если идет честная игра, и лишь там, где растет благосостояние всего общества, а не кучки приватизировавших политику олигархов.

*Когда от честности до денег остается всего лишь шаг, далеко не все топчутся на месте.*

## У РАЗБИТОГО КОРЫТА

Почему никто не хочет покупать предприятия украинского ТЭК

**Основными задачами правительства являются национализация убытков и приватизация прибыли, и с этими задачами оно успешно справляется.**

– Елена Ермолова

**Событие** • провал масштабной приватизации

**Степень влияния** • 6 из 10

**Дисперсия оценок экспертов сектора** • 0

По данным Фонда государственного имущества Украины, приватизация государственных и коммунальных предприятий в 2016 г. принесла бюджету всего 188,9 млн грн, что на 99% меньше запланированного (17,1 млрд).

Граждан нашей страны давно приучают к мысли, что «государство – это плохой хозяин», и единственной альтернативой ему является неограниченный и нерегулируемый рынок. И им следует забыть о «преступном наследии прошлого», распродав все работающие предприятия частным собственникам (желательно, американским), чтобы истаявший к лету бюджет наполнила звонкая монета. Взращенные на устаревших западных кейсах в провинциальных украинских вузах «специалисты» по бухучету и аудиту, заброшенные революцией в удобные кабинеты на Печерских холмах, похоже, забыли начало 1990-х. Тогда миллионы людей тоже поверили ладным сказочкам драчей, павлычек и прочих «экономистов», талантливо вещавших о золотых горах, ожидающих «кормящую весь Союз» Украину, как только она уйдет в автономное плавание.

Минуло четверть века, но наши государственные мужи продолжают верить в эффективность неолиберальной политики и «невидимую руку рынка», несостоятельность которых доказана десятками ученых из «Сотни великих экономистов после Кейнса». По словам Ричарда Масгрейва: «Один рыночный механизм не может выполнять всех экономических функций. Государственная политика необходима для управления, корректировки и дополнения определенных его аспектов. Этот факт важно понять, поскольку он означает, что соответствующий размер государственного сектора есть вопрос технического, а не идеологического порядка». Самая эффективная экономика создана именно там, где частная собственность не противопоставляется государственной, а гармонично сочетается с ней. Такие страны есть. И это не только Китай. В обозримом будущем к ним присоединятся даже США, опыт которых так любят «перенимать» украинские политики.

До середины 1980-х американский общественный строй, построенный на откровенном индивидуализме, инициативе, самоутверждении и свободном предпринимательстве, был самым эффективным в мире. Чем больших успехов при нем достигал человек, тем лучше было обществу. Чем активнее работали компании, чем острее была конкуренция между ними, тем больше это способствовало развитию страны. Но поскольку такое устройство не предусматривает самодисциплины и сдержанности, чтобы поддерживать его устойчивость, требуется все больше законов и понимающих их специалистов. Прямым следствием такого положения

дел является существование в США свыше 600 тыс. юристов. В расчете на душу населения – это втрое больше, чем в Старой Европе, и вдесятеро, чем в Японии.

Пока Штаты тратят все больше сил на деятельность, не увеличивающую ВВП и не повышающую конкурентоспособность, страны Европы, в первую очередь скандинавские, могут опереться на самоконтроль, а не на законодательные ограничения. В условиях перехода от потребительского общества к постиндустриальному (в котором определяющее значение приобретают благоприятная окружающая среда, качественное образование и здравоохранение), рынок уже не справляется с распределением самостоятельно. Поэтому государства в некогда свободной американской экономике будут становиться все больше.

В отличие от США, в нашей стране нет ни системного законодательства, ни юристов, способных его внятно растолковать. Нет и присущих государствам Европы традиций самоконтроля. Несмотря на это, противостоять приватизационному зуду украинских чиновников практически невозможно, поскольку в настоящее время:

- произошло сращивание государства и бизнеса, и финансово-промышленные группы являются основными заказчиками политики;
- большинство предпринимателей, пришедших на государственную службу, считают ее основной целью получение прибыли (например, от продажи активов);
- государственные должности распределяются по результатам кулуарных договоренностей руководителей «коалиции» в Верховной Раде или закрытых конкурсов с неясными и постоянно меняющимися правилами;
- структура исполнительной власти так часто меняется, что никто не может воспользоваться связями в ней в своих интересах и в ущерб власти;
- нормативные акты формулируются так, чтобы выполнить их все и в полном объеме было невозможно (из-за чего все чувствуют себя виновными и трепещут, заходя в кабинет любого чиновника вне зависимости от положения и прошлых заслуг);
- законодательство постоянно корректируется, и никто не способен изучить его так, чтобы пользоваться этим в своих интересах и в ущерб власти;
- мало кто в состоянии воспользоваться своими законными правами без справки, подписанной чиновником;
- формы документов непрерывно изменяются, чтобы требовалось время от времени заново переоформлять свои законные права.

Остановить бездумную и бессистемную приватизацию можно разве отсутствием заявок инвесторов, прекрасно понимающих, что собственность в Украине ничем не защищена. Бесполезно покупать компании, если можно их потерять, или брать кредиты под залог собственности, когда ее не вернуть. Не имеет смысла модернизировать предприятия, если их могут забрать, возвращая средства из офшоров, когда государство не дает гарантий их сохранности. Не зря инвесторов, вкладывающих в Украину, называют «буратинами» – только в деревянные головы может прийти мысль зарыть реальные золотые на Поле чудес в Стране дураков.

В этом смысле рейдерский захват Крыма является апофеозом незащищенности прав собственности на постсоветском пространстве. Ведь он лишь подтверждает истину: в государстве, где нет верховенства права, действует право сильного.



К сожалению, при обсуждении пополнения бюджета за счет очередной распродажи активов речь о защите прав собственности не идет. Но если общество не желает обострения социальных проблем после новой приватизационной волны, его институты должны проследить за:

- формированием открытых реестров и кадастров недвижимого имущества;
  - разработкой механизмов защиты прав частных инвесторов;
  - установлением перечня предприятий ТЭК, которые не могут быть приватизированы ни при каких обстоятельствах;
  - определением четких требований к стратегическим инвесторам;
  - обнародованием конечных бенефициаров (реальных покупателей) перед допуском к участию в приватизации;
  - выбором в качестве главного критерия принятия решений о приватизации суммы социальных обязательств и инвестиций в модернизацию объектов, а не предложенной за них цены;
  - прозрачностью всех процедур.
- Иначе получится, как в анекдоте.

*Объемы теневой украинской экономики оцениваются в \$75 млрд. Иностранные инвесторы уже проявляют к ней большой интерес.*

## ● СЕКТОР: ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

### В КЛИМАТЕ ЛИ ДЕЛО?

Украинская сторона не всегда внимательно читает подписываемые ею документы

**Зри в корень!**

– *Козьма Прутков*

**Событие** • подписание Парижского соглашения

**Степень влияния** • 7 из 10

**Дисперсия оценок экспертов сектора** • 0

**Дисперсия экспертов разных секторов** – 21,8

Парижское соглашение – договоренность в рамках Рамочной конвенции ООН об изменении климата, устанавливающая перечень мер по сокращению содержания углекислого газа в атмосфере с 2020 г., и призванное заменить Киотский протокол. Принято консенсусом в ходе Конференции по климату в Париже 12 декабря 2015 г. Подписано 22 апреля 2016 г. Ратифицировано Верховной Радой 14 июля. Соответствующий закон подписан Президентом Украины 1 августа.

Целью соглашения является, в частности, удержание роста глобальной средней температуры «намного ниже» 2 °C и «приложение усилий» для ограничения ее роста величиной 1,5 °C. Страны-участницы определяют национальные вклады в достижение общей цели самостоятельно и пересматривают их каждые пять лет. Механизмов обеспечения обязательности достижения таких целей соглашение не предусматривает.

После недавней ратификации нашей страной Парижского соглашения «одной из первых» чиновники Минприроды заявили, что благодаря такому «лидерству» мы стали соответствовать «мировому тренду». Это, конечно, замечательно. Только занимался ли

кто-то анализом выгод и издержек от новых международных обязательств, которые Украина поспешила на себя взвалить? Или мы, как всегда, сначала сделали, а потом будем сокрушаться?

В этом плане показателен пример Швеции, представители которой, прежде чем ставить подпись под Парижским соглашением, приложили к нему 800 страниц уточнений и дополнений, что выгодно, а что невыгодно им будет делать.

Похоже, украинская сторона не всегда внимательно читает подписываемые ею документы. Показательный пример – Соглашение об ассоциации с Европейским Союзом, политическая целесообразность ратификации которого подменила его предметный анализ. В противном случае за три последних года можно было выполнить хотя бы одно из более чем двух десятков обещаний, которые Украина взяла на себя в энергетической сфере. Что неудивительно, поскольку странный перевод на украинский язык ряда директив Совета Евросоюза, которые необходимо имплементировать, обязывает исполнителей делать не то, что на самом деле требуют эти документы.

Весьма сомнительными выглядят и однозначные оценки Министерства экологии и природных ресурсов Украины в отношении потерь, которые якобы понесет наша страна вследствие «глобального потепления». Можно сослаться также на исследование Центра Разумкова «Украина и политика противодействия изменению климата: экономический аспект», в котором говорится о скорее положительном влиянии повышения средней температуры на отечественное сельское хозяйство. В частности, речь идет о приросте урожайности зерновых культур – по меньшей мере, на 20...40%. Спрашивается, где тут потери? Получается так, что быть в «мировом тренде» для нашей страны много важнее соблюдения национальных интересов?

В этом наши политики кардинально отличаются от своих западных коллег. Даже президент США Д. Трамп недавно заявил, что если отказ от Парижского и прочих международных соглашений будет выгоден гражданам его страны, он пойдет на это не задумываясь. А мы?

Интересно, сколько готовы платить украинцы за сомнительное удовольствие следовать «мировому тренду»? Особенно если учесть сомнительную точность апокалиптических предсказаний роста температуры на Земле в ближайшие сто лет.

Не нужно быть математиком, чтобы задать очевидный вопрос. Это какой же должна быть математическая модель, чтобы на основании далеко не полных данных климатических наблюдений за 136 лет рассчитать средние температуры в любой точке земного шара через 84 года (!) с точностью до десятых долей градуса? И это при том факте, что погоду в столице нашей страны Киеве через неделю (к примеру), не говоря уже о более отдаленных сроках, метеорологи прогнозируют с вероятностью 50%!

Или и здесь мы имеем дело с чем-то вроде одобренного Кабинетом Министров предсказания десятикратного роста до 2020 г. доли возобновляемых источников энергии в украинской генерации с нынешних 1,2%? Последнее, кстати, вполне объяснимо, поскольку одной из основных проблем, на которые указала Стратегия реформирования государственного управления на 2016-2020 гг., была названа неспособность отечественного правительства к стратегическому планированию.

Между тем, безоговорочно поддерживаемая Украиной «борьба с глобальным потеплением» чем дальше, тем больше напоминает сражения с озоновыми дырами, свинным и птичьим гриппом, гидравлическим разрывом пласта или коммунизмом в США при се-

наторе Джозефе Маккарти. Но Украина не настолько бедна, чтобы ждать подачек от стран «золотого миллиарда» подобно тем государствам Африки, которые поспешили ратифицировать Парижское соглашение. И мы не настолько богаты, чтобы губить собственную энергетику технологиями с низкими коэффициентами преобразования энергии, которые услужливо навязывают нам добрые дяди из Брюсселя, Вашингтона, Пекина и прочих столиц.

Означает ли это, что климат не изменяется? Нет, конечно. Но, во-первых, человеческая деятельность пока не оказывает определяющего влияния на температуру на планете. И поведение озонового слоя над полюсами – лишнее тому подтверждение. Во-вторых, находящихся в распоряжении ученых данных недостаточно, чтобы с приемлемой точностью спрогнозировать среднюю температуру на Земле через 30...100 лет. В-третьих, прежде чем вновь побежать впереди паровоза, украинским чиновникам следует перенять привычку их европейских визави дотошно сравнивать выгоды и издержки перед подписанием любого соглашения, каким бы привлекательным оно бы ни казалось на первый взгляд. Иначе отставание нашей страны от ведущих экономик мира будет постоянно расти.

Не получилось бы, как в анекдоте.

– Пап, а как устроен мозг?

– Отстань, сынок, у меня голова другим занята!

## ● СЕКТОР: ДОБЫЧА

### ЛИШЕННЫЕ ПРЯНИКА

Декларируя наращивание добычи, государство никак его не поощряет

**И что тут говорить о будущем? Это в Союзе только и было разговоров, что о будущем. А здесь живешь, и ладно.**

– *Сергей Довлатов,  
русский писатель*

**Событие** • «принятие» закона о стимулирующей ренте

**Степень влияния** • 6 из 10

**Дисперсия оценок экспертов сектора** • 0

Законопроектом №5132, одобренным Верховной Радой в первом чтении 6 декабря 2016 г., было предусмотрено установление стимулирующей ренты в размере 12% при добыче природного газа, добытого из скважин, начатых бурением после января 2017 г. Считалось, что этот шаг привлечет в отрасль свыше \$1 млрд инвестиций и будет способствовать реализации Концепции развития газодобывающей отрасли Украины до 2020 г. Тем не менее, несмотря на специально заказанное компании Deloitte исследование, подтвердившее, что налоговая нагрузка на газодобычу в Украине превышает среднеевропейский уровень более чем вдвое, из-за чего наша страна безоговорочно проигрывает борьбу за международные инвестиции, пункт о стимулирующей ренте был исключен из проголосованного текста закона.

Чтобы обеспечить устойчивое развитие нефтегазового сектора, ежегодный прирост сырьевой базы должен в 2...3 раза превышать уровень добычи. Это условие не выполняется многие годы. Прави-

тельственные «камикадзе» столь безалаберно относятся к нашей общей экономике, что в голову закрадывается крамольная мысль. Неужели целью нынешней власти является не выведение Украины из кризиса, а предпродажная подготовка ее недр для кредиторов? Стремительная деградация нефтегазовой отрасли, многожды ускоренная поддержанием заоблачной ренты на добычу углеводородов (в том числе из новых, истощенных и низкодебитных скважин), лишь подтверждает эту догадку.

По доказанным запасам углеводородов наша страна занимает третье место в Европе, уступая лишь Великобритании и Норвегии. Располагая такими богатствами, отечественные предприятия не должны испытывать недостатка в углеводородах. И было бы именно так, не окажись возможности нефтегазового комплекса страны, заложенные в советский период, практически полностью исчерпанными.

«Косметическими» инвестициями сегодня не обойтись – для наращивания добычи необходимы вложения кратного порядка. Но недропользователи не спешат вкладывать средства в разведку и поиск, предпочитая эксплуатировать запасы, подготовленные еще во времена СССР. К сожалению, удивляться такому положению дел не следует: в настоящее время, чтобы обеспечить запланированную добычу, компании обязаны нерационально и выборочно извлекать запасы, лучшие по качеству и условиям освоения. Результат – снижение коэффициентов нефте- и газоотдачи, которые с советских времен сократились вдвое, а также огромный фонд официально бездействующих скважин (до 23% находящихся на учете – раздолье для «черного» рынка!). А ведь обустройство каждой обходится в миллион долларов! Единственный выход – в хозяйственном подходе к недрам, не с привычными для НАК «Нефтегаз Украины» мерками бесконечно больших величин, а с позиции использования всех резервов. Правда, решение такой задачи под силу лишь небольшим предприятиям и с надлежащей поддержкой государства.

На Западе, в отличие от нашей страны, давно поняли выгоду от малого и среднего нефтегазового бизнеса и разработали систему его стимулирования. В США 10 тыс. малых (независимых) компаний добывают до трети американской нефти и половину природного газа на истощенных, низкодебитных скважинах. Для малых предприятий хороши и полтонны «черного золота» в сутки, тогда как для НАК скважина, дающая меньше четырех, уже нерентабельна.

Начать разведку новых и эффективную разработку открытых месторождений можно было десятилетия назад, но работы и поныне тормозит привычная для чиновников практика. Во-первых, одномоментное изъятие на аукционах по предоставлению права пользования недрами крупных сумм фактически сокращает на них же объемы инвестиций в геологоразведку. Во-вторых, права на самые перспективные площади получают структуры, неспособные добывать углеводороды. В-третьих, украинские правительства с завидным постоянством не выполняют обещаний своих «попередников». В итоге даже рискнувшие вложить средства в развитие не в состоянии заниматься производственной деятельностью. Наконец, в-четвертых, нефтегазовая отрасль представляется власти в виде бездонной бочки с деньгами, откуда последние можно черпать бесконечно. Что неудивительно, если иметь в виду аппетиты «ликвидационной комиссии», заседающей на Печерских холмах.

*Терпение – это великая сила!*

*Когда лопнет...*



● СЕКТОР: ВСЕ СЕКТОРА (атомная, тепловая и электроэнергетика, добыча и переработка нефти и газа)

## ПЛАЧ ПО СТРАТЕГИИ

Разработка новой редакции самого главного для отрасли документа продолжается уже два с половиной года

Хороший план сегодня лучше очень хорошего плана завтра.  
– Владимир Платонов

**Событие** • отсутствие одобренной правительством новой редакции Энергетической стратегии Украины  
**Степень влияния** • 6...7 из 10  
**Дисперсия оценок экспертов сектора** • 0...7

Разработка обновленной Энергетической стратегии, согласованной с международными обязательствами Украины, должна была завершиться в четвертом квартале 2016 г., но Министерство энергетики и угольной промышленности обнародовало ее проект лишь 19 декабря.

На протяжении всего года эксперты активно обсуждали проект новой Энергетической стратегии, отличительной чертой которой стал отказ от ведомственного подхода. И хотя указанный документ впервые превратился из хаотичного набора лоббистских пожеланий в достаточно согласованную совокупность целей, его одобрение правительством постоянно переносится.

Основной причиной этого стало отсутствие в украинском обществе понимания того, что:

- государственная политика – это не бизнес и не состязание за влияние и ресурсы, а целью государственного управления не является получение прибыли и захват регулятора;
- решения органов государственной власти (субъекта управления) не всегда квалифицированы и отражают интересы общества, энергетический сектор (объект управления) изменчив и не всегда выполняет решения субъекта;
- у объекта есть «собственные интересы», конкурирующие с таковыми в других сферах деятельности. Существуют группы специальных интересов, создавшие альтернативные центры управления. Между интересами «субъектов», энергетического сектора и общества существуют серьезные противоречия;
- государственная политика – это не академическое исследование, а стратегия развития отрасли – не способ удовлетворения научного любопытства за казенный счет и не бизнес-план. Поэтому «узкие специалисты» и академические институты могут (и должны) быть лишь консультантами у разработчиков стратегий;
- государственная машина не работает без личной заинтересованности ее водителей. «Отсутствие политической воли» – придумка журналистов. Никто и никогда не будет поддерживать «зеленую энергетику» и «переход на альтернативное топливо», если не ощутит собственную выгоду;
- инвестиционные банкиры, кондитеры и производители яблочного концентрата неспособны профессионально формировать и реализовывать государственную политику в топливно-энергетическом комплексе.

*Всегда когда-нибудь заканчивается: терпение, нервы, патроны. Впрочем, патроны пока еще есть...*

● СЕКТОР: ГАЗ

## НЕЛОПНУВШИЙ ПУЗЫРЬ

Мир все сильнее ощущает результаты американской «сланцевой революции»

Чудеса иногда случаются, но над этим приходится очень много работать.

– Хаим Азриэль Вейцман,  
первый президент государства Израиль

**Событие** • США начали экспорт сжиженного природного газа  
**Степень влияния** • 6 из 10  
**Дисперсия оценок экспертов сектора** • 0

В январе 2016 г. США начали экспорт природного газа. Сегодня страна экспортирует около 8% своей добычи. Через пять лет этот показатель может вырасти до 18%. В соответствии с выводами Financial Times, к концу десятилетия США станут третьим по величине экспортером «голубого топлива» после Катара и Австралии.

18 февраля 2011 г. заместитель председателя правления ОАО «Газпром», генеральный директор ООО «Газпром экспорт» Александр Медведев безапелляционно заявил: «Ажиотаж вокруг сланцевых проектов – не более чем интернет-пузырь. В ближайшие пять лет себестоимость добычи сланца значительно возрастет, и многие компании будут вынуждены уйти с рынка».

Прошло пять лет, и США, десятилетиями сражавшиеся за доступ к углеводородам (преимущественно – с оружием в руках), приступили к экспорту собственного природного газа, добытого благодаря «сланцевой революции», которую не удалось повторить ни Польше, ни Украине, ни любой другой стране Европы.

Синергетический эффект при развитии новой отрасли за океаном обеспечили особенности американского рынка, не характерные для других государств. Среди них:

- небольшая глубина залегания газоносных пластов (иногда 400...500 м);
- долгосрочная налоговая и законодательная стабильность;
- относительно либеральное экологическое законодательство, которое действует в стране;
- государственное стимулирование развития отрасли (специальный налоговый режим);
- частная собственность на недра;
- развитая и инновационная отрасль предоставления буровых и транспортных услуг;
- высокая конкуренция среди компаний, специализирующихся на обслуживании добычи, разведке и бурении скважин;
- большое количество буровых установок;
- постоянно совершенствуемые технологии;
- свободный доступ к газотранспортным сетям и конкурентный рынок сбыта углеводородов.

Даже сегодня, когда успех «сланцевых» проектов США стал очевидным, некоторые эксперты продолжают считать, что этот «интернет-пузырь» вот-вот лопнет. Но сложно не заметить, что благодаря быстрому совершенствованию технологий стоимость безубыточной добычи у американских «сланцевых» компаний всего за два года упала вдвое. Если раньше после снижения дебита на одной скважине нужно было бурить следующую, то сегодня про-

водят новый гидроразрыв. Если в начале 2000-х использовались преимущественно одиночные скважины с единственным горизонтальным участком, то ныне эксплуатируются кустовые конструкции с 16 и более стволами. Если раньше 3D-сейсмика считалась фантастикой, то сегодня это обычная операция, минимизирующая непродуктивное бурение. Если в конце 1980-х на бурение одной скважины требовалось несколько месяцев, то сейчас – несколько недель. Если раньше гидроразрыв стоил миллионы долларов, то сегодня – на порядок меньше. Если первые скважины бурили «в чистом поле», то теперь к услугам добывающих компаний – совершенная и развитая инфраструктура, в том числе трубопроводная. Поэтому сокращение или наращивание объемов добычи в США – дело не месяцев, а недель и даже дней.

А что делать – рынок изменился.

*Если все сложилось не так, как вы ожидали, не расстраивайтесь. Божьи планы всегда лучше наших.*

## ● СЕКТОР: НЕФТЬ

# ХОЛОСТОЙ ВЫСТРЕЛ

Несмотря на Венское соглашение, соотношение между нефтяным спросом и предложением существенно не изменилось

**Если на клетке слона прочтешь надпись: буйвол, – не верь глазам своим.**

*– Козьма Прутков, «Плоды раздумья»*

**Событие** • члены ОПЕК и 11 стран вне картеля согласились сократить добычу нефти

**Степень влияния** • 6 из 10

**Дисперсия оценок экспертов сектора** • 0

На двух встречах в Вене, прошедших 30 ноября и 10 декабря 2016 г., страны-участники ОПЕК и 11 государств, не являющихся членами картеля, договорились сократить добычу нефти соответственно на 1,20 и 0,56 млн барр. в сутки от уровня октября.

На одних лишь сообщениях о достигнутом между ведущими экспортерами соглашении нефтяные котировки взлетели до максимальных с июля 2015 г. уровней, перевалив за \$55/барр. Это позволило отдельным финансовым гуру пообещать, что в скором времени баррель «черного золота» подорожает до \$80. И мало кого озаботил тот факт, что в 2016-м почти все экспортеры увеличили добычу сырья на большую величину, чем пообещали сократить. И если бы не усиленная информационная обработка, проводимая финансовыми спекулянтами и поддерживающими их участниками рынка, нефтяные котировки уже в августе вернулись бы в интервал \$30...35, а то и обвалились до \$15...20/барр.

Многочисленные несуразности соглашения между членами ОПЕК и независимыми экспортерами стали заметны сразу. Во-первых, восемь лет назад, желая восстановить статус-кво после финансового кризиса 2008-2009 гг., участники нефтяного картеля обязались сократить поставки сырья не на 1,2, но 4,2 млн барр. в сутки, притом что их доля на рынке была на два процентных пункта выше нынешней. Во-вторых, в 2015-2016 гг. Саудовская Аравия и Российская Федерация нарастили добычу «черного золота» много

больше, чем пообещали сократить. В-третьих, запасы сырья в мире столь значительны (3 млрд барр. без учета стран, которые не раскрывают свои резервы, в том числе Китая), что для их исчерпания недостаточно шести месяцев сокращения добычи, о которых договорились в Вене. В-четвертых, президент российской «Транснефти» сразу заявил, что сокращение добычи сырья в РФ в рамках договоренностей ОПЕК и стран вне организации не предполагает «существенного снижения» экспорта. В-пятых, Иран так и не дал ответа на вопрос, сократит ли он поставки или лишь заморозит их на нынешнем уровне (который, кстати, на треть выше, чем год назад). В-шестых, значительная часть заявленных самоограничений не входящими в нефтяной картель государствами приходится на естественное уменьшение добычи сырья.

Впрочем, чем больше нестыковок, тем выше прибыль биржевых спекулянтов. Ведь, как оказалось, участники электронных торгов нефтяными деривативами лучше всего клюют не на «обострение напряженности», а на периодически «сливающуюся» в СМИ информацию о том, что между игроками рынка «вот-вот» будет достигнута договоренность о сокращении добычи. И никого из них не интересует, повлияет ли на поставки введение квот, будут ли их придерживаться подписанты соглашения (не отличавшиеся ранее дисциплинированностью) и не займут ли другие участники рынка (в частности, США) освободившуюся нишу.

К чему же все это привело? Если с августа 2014-го до февраля 2016 г. в мире происходило последовательное восстановление экономически обоснованных цен на нефть, благодаря чему нормированные котировки «черного золота» для реальной экономики и крупнейших банков сравнялись, то с весны массовые биржевые спекуляции возобновились. На рынке стал надуваться новый «пузырь», а цена нефти для реальной экономики быстро пошла вверх, несмотря на отсутствие экономических оснований.

Таким образом выходит, что:

- договоренности, достигнутые экспортерами 30 ноября и 10 декабря, не приведут к существенному изменению соотношения между спросом и предложением;
- ни один из экспортеров не заинтересован в реальном сокращении добычи, чтобы не потерять принадлежащую ему долю рынка;
- пользуясь низкой себестоимостью добычи, ведущие страны ОПЕК продолжают вытеснение с рынка игроков, неспособных вкладывать средства в развитие технологий;
- спрос на нефть будет сокращаться, что подтверждают данные о состоянии реального сектора экономики большинства ведущих государств и намерения последних уменьшать использование ископаемого топлива, подтвержденные в 2015 г. в Париже;
- США будут наращивать добычу сырья, так как заинтересованы в развитии Индустрии 4.0, которое невозможно без низких цен на энергоносители, гарантирующих меньшую себестоимость «умной» продукции.

Уже первые данные 2017 г. подтвердили эти предположения: запасы продолжили свой рост, план сокращения добычи выполнен не был, а США начали быстро вытеснять с рынка неудачников вроде Венесуэлы. Впрочем, это не помешало хозяевам глобального финансового казино наполнять карманы. Во всяком случае, Россия на одних лишь «рассказках» о возможных договоренностях заработала в прошлом году не менее \$7 млрд.

**Вы никогда не заработаете денег, если все еще думаете, что их зарабатывают.** ●



# THE CREAM OF ENERGY INDUSTRY

In conflict situations, a showdown is sometimes necessary. In the atmosphere of a big scandal, which guarantees close attention of mass media and the public, many events go faster, while the prize is substantial and undeniable. A little showdown helps to resolve a small issue, while big and loud one – an issue much bigger. It is true though that most of the “events that disgrace participants and put them in an awkward position,” and “incidents that violate the established order by cursing and fighting” (this is how “scandal” is interpreted in dictionaries) are quickly forgotten, concerning only losers in the aftermath. And since there were few real winners in 2016, it is useful to recall the most high profile events of 2016, which will continue to affect Ukrainian and global energy markets in the future.

**Author • HENNADY RIABTSEV, director of special projects at STC Psychea**

In order not to be deemed subjective, the editorial staff of Terminal offered that the industry experts from among STC Psychea's personnel and attracted specialists grade 69 events that could affect the country's fuel and energy complex and its future development. The evaluation was conducted on a ten-point scale using **the system of expert evaluation PsycheaExpertus**.

As it turned out, three events were given the highest scores by experts representing different industry sectors:

- blocking LPG imports by Ukraine's law enforcement agencies (sector: liquefied gas, degree of influence: 8 of 10, more details in the column “Falling through”);
- establishing a premium to the “green tariff” for the use of Ukraine-produced equipment (sector: wind power, degree of influence: 7 of 10);
- signing of the Paris Climate Agreement (sector: solar energy, degree of influence: 7 of 10, variance of sectoral experts' estimates: 0).

Such a choice evidences a trend of recent years – the shift in the interest of energy market participants toward non-traditional and renewable fuel and energy sources.

Nevertheless, while the opinions of analysts from different industry sectors were almost the same for the first two events (the variance of scores was 4.0 and 1.0, respectively), they differed significantly with regard to the Paris Climate Agreement (the variance of estimates by experts from different sectors was 21.8). This comes as no surprise, given the ambiguous attitude of a number of countries and experts to this document (more details in the column “Is it about the climate”).

As a consequence, in the general ranking, the climate agreement was pushed down by last year's start of exports of American natu-

ral gas. Although the United States is still very far from achieving full energy self-sufficiency, the emergence of American hydrocarbons on the world market means the beginning of the expansionist phase of the “shale revolution,” which until now has not been recognized by individual experts, as evidenced by the considerable (12.3) variance of estimates (more in the column “Unburst bubble”).

Even more misunderstandings were caused by the assessment of Ukraine's accession to the International Renewable Energy Agency (IRENA, variance: 37.6). The suspicions of the survey participants were not groundless. It turned out that our country has submitted a membership application and will only be able to join the organization after the approval of 144 member states and the adoption of the relevant law, the draft of which has not even been submitted to the Verkhovna Rada (more in the column “Saying does not mean doing”).

Pretty much the same story happened with the “adoption” of the law on incentive gas production rent (sector: extraction, degree of influence: 6 of 10, variance of the sectoral experts' estimates: 0). Contrary to any logic, this bill was rejected by the Verkhovna Rada, jeopardizing the achievement of the goal, so phantom anyway, of increasing from 15 bcm to 20 bcm by 2020 the gas output by enterprises with a state share of ownership (more details in the column “No carrots this time”).

The facts mentioned above have confirmed the truth not too pleasant for Ukraine: over the past three years, government officials have become accustomed to wishful thinking, confusing the products of politics with its results and shamelessly presenting as their achievements the work they must perform anyway, in accordance with their official duties (more in the column “Back at the bottom of the ladder”).



Photo: Matthew Henry. Licensed under CC BY 2.0

**“For the scandal to become loud, it must be prepared quietly.”**

**– Unknown Author**

Still, sectoral experts continue to believe that at least one of the 120 policy documents adopted over the past twenty years will be implemented. Moreover, the draft of the Energy Strategy of Ukraine until 2035 submitted to the Managing Committee was completed using this very **PsycheaExpertus system**. However, doubts remain (more detail in the column “Lament for the Strategy”).

***The problem of this world is that educated people are full of doubts, while idiots are confident.***

● SECTOR: MOTOR FUEL

## FALLING THROUGH

The regulator of the LPG market has almost been captured

**The most important thing is not to have gold but to have power over those who have it.**

– *Unknown Author*

**Event:** Blocking of LPG imports by Ukraine's law enforcement agencies

**Degree of influence:** 8 of 10

**Variance of evaluations by experts from all sectors:** 4.0

On November 16, 2016, the Central Energy Customs suspended clearance of tank-wagons tankers of liquefied petroleum gas, which, as the SBU investigators opined, contained "potent poisonous substances." At the same time, the tank-wagons examined were subsequently seized as "material evidence." On February 8, 2017 Ukrzaliznytsya (Ukrainian Railways) blocked 161 tank-wagons, in which taper bearing units had been damaged by "unidentified individuals." On February 13, the Ministry of Economic Development and Trade banned foreign economic activity of 16 companies, which the SBU claimed had also been involved in "financing terrorism." Sanctions were lifted on March 10, after traders saw support by several well-known politicians.

The listed actions by the SBU were very similar to:

- granting by the Avtozavodsky District Court of the City of Kremenchug and the Kharkiv Administrative Appeals Court in 2010-2011 of the "exclusive" right to use taxation benefits to the joint Ukrainian-Polish Taistra LCC, which "invested in the Ukrainian economy" some 500 zlotys. This allowed its subsidiaries (primarily, Livela LLC) to import some 1.55 million tonnes of petroleum products worth over UAH 3.5 billion without paying an excise duty, an import duty and VAT;
- artificial overstatement by the Ministry of Energy Industry and Coal in 2010-2014 of the needs of the population in LPG, to increase the volume of sales of the latter at specialized auctions at UAH 2130 per tonne in favor of certain companies that eventually resold it on the free market by UAH 6,300 –UAH 12,000 per tonne;
- suspension for a period of up to 30 days of customs clearance of wholesale shipments of motor gasoline, diesel fuel, and LPG imported to Ukraine in 2012-2013 without "agreeing" these imports with VETEK Group. At the same time, the customs value of petroleum products imported by the companies of this group was understated;
- provision by the State Customs Service of Ukraine of the possibility to using in 2012-2013 the "interrupted transit" schemes in relation to the petroleum products supplies by VETEK Group worth over UAH 25 billion.

Situations related to the loss of independence by the authority in decision-making and independence in the protection of the rule of law, are usually called the "regulatory capture." This term was introduced in 1971 by George Stigler, a Nobel Laureate in Economics. In his view, the demand for government intervention, shaped by the prospects of obtaining benefits, enables politicians to satisfy it by providing support for regulated industries. Thus, the financial and industrial groups that dominate certain segments of the economy and quite naturally strive to protect themselves from government pressure, use enterprising politicians to their advantage. The main hypothesis promoted by G. Stigler is that the "owners" of the industry can exploit the coercive instru-

ments available to the authorities to establish and enforce rules that guarantee personal gain. As a consequence, the supervisory authority:

- begins to pursue commercial and other private interests that dominate the market, contributing to the growth of profits of individual business entities;
- neglects the interests of consumers and society as a whole;
- promotes the formation of cartels, restricting competition;
- protects the largest market participants from competitors, including from related industries, and other regulators, in particular by protecting the "domestic producer," selectively applying sanctions, conducting selective inspections, introducing non-transparent mechanisms for "supporting low-income segments of the population" at the expense of state and local budgets;
- raises barriers to entry into regulated markets, including by complicating permissive procedures, conducting unmotivated investigations against individual business entities, stripping them of licenses and/or temporarily suspending their activities.

The rapid loss of the independence of state regulators in Ukraine is facilitated by:

- their dependence on a single branch of power and/or dominant political force;
- merging of the state and business; the interconnectedness of capital and power, turning capital into power, and power into capital;
- predominance of "clan-formed" government; bare nepotism and favoritism;
- distribution of posts based on behind-the-scenes arrangements of political forces and/or closed competitions with unclear and constantly changing rules;
- appointment of managers of regulators and their units of persons with no special knowledge and experience in the civil service;
- non-systemic cuts of employees responsible for drafting regulatory acts, as well as their legal and economic justification;
- massive outflow of professionals, including due to the removal of bonuses and premiums for intensive performance, seniority, scientific degrees and academic titles;
- closed and non-transparent state apparatus and procedures for decision-making;
- incompatibility of incomes of the regulators' employees and those working in dominating businesses;
- lack of effective tools to prevent and identify corrupt practices;
- controlled mass media and lack of developed civil society institutions;
- low level of institutional resistance to manifestations of capture.

Regulatory capture occurs at a time when the benefits that the civil servants are able to obtain from changing their attitude to the regulated industry begin to exceed the costs of such a step. The following options are used:

- direct bribery (or financing of political forces that delegated their members to the regulator);
- motivation of managers of supervisory bodies with prospects of future employment in private structures ("revolving door" strategy);
- filling the regulator with "controlled" staff;
- protection from criticism and direct support, including in mass media controlled by market participants;
- informal relations, including those formed at previous stages;
- indirect influence through elected politicians, supported by the "owners" of the industry.

Successful implementation of at least one of these strategies in relation to the regulator means that it begins to represent in the power structure the interests of a certain economy sector rather than the in-



terests of society. If no one is able to prevent this from happening, the situation will remind an old joke.

*Regulatory independence is when they independently choose, under no external pressure, whom to obey.*

## ● SECTOR: THERMAL POWER ENGINEERING

### WORDS NOT DEEDS

Ukrainian politicians are used to wishful thinking

**You may say “halva” as much as you want but it won’t help you taste it**  
– *Arabic proverb*

**Event:** Ukraine’s accession to the International Agency for Renewable Energy Sources

**Degree of influence:** 5.5 of 10

**Dispersion of sectoral experts’ assessments:** 2.3

On December 5, 2016, Ukrainian media reported that “Ukraine has joined the International Renewable Energy Agency (IRENA)”. But, as it turned out, it was only about applying for membership in this organization, which caused “no objection.” “The next step is the adoption of the draft law on Ukraine’s accession to the IRENA Charter, which is now passing the stage of approval with the central executive authorities,” said the head of the State Energy Efficiency Agency, Serhiy Savchuk.

It is believed that membership in IRENA, among other 144 states, will allow Ukraine to use advanced financing mechanisms for its “green” projects, although there are currently 31 applications from other countries for the accession to its Charter.

The premature announcement of Ukraine’s “accession” to IRENA confirmed the true fact not too pleasant for Ukraine: over the past three years, Ukraine’s officials have become accustomed to wishful thinking. Meanwhile, citizens of Ukraine increasingly feel contradictions between the declared “European development vector” and the actual policies of the Cabinet. These contradictions are further fueled by the incompetence of neo-liberals, who offered that Ukraine follow the worst version of capitalism (the “American,” as they believe), which existed in the U.S. only in the second half of the XIX century. Government officials, who have gotten used over the past three years to present as their achievements the work that they must perform anyway in accordance with their official duties, seem to genuinely believe that they are reforming the country.

However, it is impossible to change the state, the national economy, or the industry, using obsolete, outdated approaches. Not surprisingly, over 20 years of independence, more than 20 strategies, 80 concepts, 20 documents defining the main directions of reforms, and 21 strategies for regional development have been adopted and never implemented in Ukraine. This was caused by the following management problems, aggravated during the current crisis:

- loss by public authorities of understanding of energy markets, industry, and national economy as integral management units;
- reactionist rather than a preventive policy, when active response is launched once a problem becomes general; the fight against the consequences of crises, rather than their prevention;

- strengthening the “delay effect” in determining the agenda, forming, designing and implementing public policy;
- decision-making without a comprehensive assessment of its effectiveness, effectiveness, fairness and appropriateness, in manual mode, under the “public” pressure or that of the groups of special interests, based on incomplete, contradictory, often biased information;
- focusing the attention of those drafting decisions on routine issues, although ineffective response, silencing or shifting attention away from serious problems leads to a loss of much more resources in the future.

Ukrainian officials like to compare the current “reforms” with the “Marshall Plan” and “Roosevelt’s New Course.” But the American president said: “The cave man fought for existence unaided or even opposed by his fellow man, but today the humblest citizen of our State stands protected by all the power and strength of his Government. Our Government is not the master but the creature of the people. The duty of the State toward the citizens is the duty of the servant to its master.” It does not seem to be the case with Ukraine’s reforms.

Perhaps, the creator of the “German miracle,” Ludwig Erhard, had other views? No way! State regulation and strict control prevented the emergence of a parasitic layer of population. What happened in Germany was just the result of the honest effort of the entire nation, given the freedom-based opportunities to apply initiative and energy, according to Erhard.

One can draw a simple conclusion: reforms are successful if the game is fair, and only in places where the welfare of the whole society is growing, rather than that of a handful of oligarchs who have privatized state policies.

*When there is just one step from honesty to money, not everyone mills about.*

## ● SECTOR: ELECTRIC POWER INDUSTRY

### BACK AT THE BOTTOM OF THE LADDER

Why no one wants to buy Ukrainian fuel and energy companies

**The government’s main tasks are the nationalization of losses and privatization of profits, and it successfully copes with both of them.**

– *Olena Yermolova*

**Event:** Failure of large-scale privatization

**Degree of influence:** 6 of 10

**Variance of sectoral experts’ assessments:** 0

According to the State Property Fund of Ukraine, privatization of state and municipal enterprises in 2016 brought to the state budget a mere UAH 188.9 million, which is 99% below the target of UAH 17.1 billion.

An idea has long been imposed upon Ukrainian citizens that “the state is a bad owner” and the only alternative is an unrestricted and unregulated market. And that they should forget about the “criminal legacy of the past” by selling off all operating enterprises to private owners (preferably American ones) so that the money fills the budget that had run thin by the summer. Raised in low-rated Ukrainian universities on obsolete Western cases, the “experts” in accounting and

audit, suddenly promoted by the latest Revolution to comfortable offices on Pechersk Hills, seem to have forgotten the early 1990s. Back then, millions of people had also believed the fairy tales of wannabe “economists,” promising the hills of gold awaiting Ukraine, “the breadbasket of the whole Soviet Union” as soon as becomes independent.

A quarter of a century has passed, but our statesmen continue to believe in the effectiveness of neoliberal politics and the “invisible hand of the market,” the inconsistency of which has been proved by dozens of scholars from the “Hundreds of great economists after Keynes”. According to Richard Musgrave, the market mechanism alone cannot fulfill all economic functions. State policy is necessary to manage, adjust and supplement its certain aspects. This fact is important to understand, since it means that the appropriate size of the public sector is a matter of technical, not ideological order. The most effective economy is created in places where private property is not opposed to the state, but harmonized with it. There are such places. And it's not only China. In the foreseeable future, they will be even joined by the United States, the country, whose experience the Ukrainian politicians are so fond of “adopting.”

Until the mid-1980s, the American social system, built on frank individualism, initiative, self-assertion and free enterprise, was the most effective globally. The more success an individual achieved, the better it was for the society. The more active the companies worked and the more acute the competition was, the more this contributed to the country's development. But since such a concept does not provide for self-discipline and restraint, in order to maintain its sustainability more and more laws are required as well as experts who can understand them. More than 600,000 lawyers in the U.S. is a direct consequence of this. This is three times more per capita than in Old Europe, and ten times more than in Japan.

While the U.S. are making more and more efforts to promote activities that neither increase GDP nor boost competitiveness, European countries, primarily Scandinavian states, can rely on self-control rather than legislative restrictions. In the conditions of transition from a consumer society to a postindustrial one (in which a favorable environment, quality education and healthcare are of a decisive importance), the market no longer copes with the distribution on its own. Therefore, the share of the state in the once-free American economy will continue to grow.

Unlike the United States, there is no systemic legislation in Ukraine, and neither are there any lawyers able to explain it clearly. There are also no traditions of self-control inherent in Europe. Despite this, it is practically impossible to resist the privatization itch of Ukrainian officials, since at the moment:

- the state and business have merged, so the financial and industrial groups are those who order most policies;
- the majority of entrepreneurs who have come to the civil service consider their main goal making a profit (for example, from the sale of assets);
- public positions are distributed according to the results of behind-the-scenes arrangements of the leaders of the “coalition” or closed competitions with unclear and constantly changing rules;
- the structure of the executive branch changes so often that no one can use their connections in their own interests and to the detriment of the authorities;
- regulations are drafted in a way to make their complete fulfillment impossible (because of what everyone feels guilty and tremble when entering the office of any official regardless of position and past merit);

- the legislation is constantly being amended, and no one is able to study it in such a way as to take advantage of this in their own interests and to the detriment of the authorities;
- very few people are able to exercise their legal rights without some kind of a certificate signed by an official;
- the blanks of various documents are changing continuously, requiring people from time to time to re-register their legal rights.

Stopping this thoughtless and non-systemic privatization could only be possible through the absence of applications from investors, perfectly understanding that property in Ukraine is not protected by anything. It is useless to buy companies, if the buyer can lose them, or take loans secured by property if it suddenly can't be claimed. It makes no sense to modernize enterprises, if they can be taken away, or to return funds from offshore jurisdictions if the state does not guarantee their safety. No wonder those investing in Ukraine are deemed weirdoes.

In this sense, the raider seizure of Crimea was the climax of the insecurity of property rights in the post-Soviet space. After all, it only confirms the sad truth: in a state where there is no rule of law, the right of the strong is prevalent.

Unfortunately, when discussing the replenishment of the budget at the expense of another sale of state assets, no one speaks of protecting property rights. But if the society does not want to see escalation of social problems following another privatization wave, its institutions should make sure that:

- open registries and cadastres of real estate are formed;
  - mechanisms for protecting the rights of private investors are developed;
  - a list of energy companies that cannot be privatized under any circumstances is drafted;
  - clear requirements for strategic investors are defined;
  - ultimate beneficiaries (real buyers) are revealed before anyone's admission to participation in privatization;
  - the main criterion for making decisions on privatization of is chosen the amount of social obligations and investments in the modernization of facilities, rather than the price offered;
  - the transparency of all procedures is ensured.
- Otherwise it will all turn out to be a joke.

*The volume of Ukraine's shadow economy is estimated at \$75 billion. Foreign investors are already showing great interest in it.*

## ● SECTOR: RENEWABLE ENERGY SOURCES

### IS IT ABOUT THE CLIMATE?

The Ukrainian side does not always read carefully the documents it signs off

**Look at the root causes!**

– Kozma Prutkov

**Event:** Signing of Paris Climate Agreement

**Degree of influence:** 7 of 10

**Variance of sectoral experts' assessments:** 0

**Variance of assessments by experts from different sectors:** 21.8

The Paris Climate Agreement is an arrangement under the United Nations Framework Convention on Climate Change that sets out a

list of measures to reduce the share of carbon dioxide in the planet's atmosphere starting 2020 and is intended to replace the Kyoto Protocol. It was adopted by consensus at the Climate Conference in Paris on December 12, 2015. The Agreement was signed off on April 22, 2016. The Verkhovna Rada ratified the document on July 14, 2016. The corresponding law was signed by the president of Ukraine on August 1, 2016.

The purpose of the agreement is, in particular, to restrain growth of the global average temperature much lower than 2°C and make efforts toward limiting its growth at 1.5°C. The participating countries define individually their national contributions to the achievement of the common goal and revise them every five years. The Agreement does not provide for any obliging mechanisms to ensure achievement of such goals.

After the Paris Climate Agreement was ratified by Ukraine among the first participant states, the officials of the Ecology Ministry said that thanks to this "leadership" we joined the "world trend." This would be even better if someone even analyzed the benefits and costs of the new international obligations that Ukraine hastened to undertake? Or have we once again done something first without thinking it through, only to be sorry later?

In this regard, an example of Sweden is rather showing. Before signing the Paris Agreement, its delegation attached 800 pages of their own clarifications and annexes on what they will benefit or lose from.

It seems that the Ukrainian side does not always read carefully the documents it signs off. A case in point is the Ukraine-EU Association Agreement. Political expediency of its ratification replaced its substantive analysis. Otherwise, over the past three years, Ukraine would have managed to fulfill at least one of more than two dozen promises Ukraine made in the energy sphere. It is no surprise, since the strange translation into Ukrainian of a number of EU Council directives that need to be implemented obliges performers to do what the documents doesn't really require.

Very doubtful are the unambiguous estimates of the Ecology Ministry regarding the losses that Ukraine will allegedly incur due to "global warming." On the contrary, a study by Razumkov Center "Ukraine and Policy on Fighting Climate Change: The Economic Aspect" speaks of a positive effect of the increased average temperature on national agriculture. In particular, we are talking about the increase in the yield of cereals, at least by 20-40%. So, where is the loss? Is joining "global trends" much more important for Ukraine than compliance with national interests?

In this part, our politicians are radically different from their Western counterparts. U.S. President Donald Trump recently said that he would go for dropping out of the Paris Climate Agreements and other international treaties, had this been beneficial to the citizens of his country. But what about us?

It is interesting, how much Ukrainians are willing to pay for a dubious pleasure to follow the "global trend," especially considering the ques-



"Adoption of the Paris Agreement". Photo: UNclimatechange. Licensed under CC BY 2.0. FLICKR



tionable accuracy of the apocalyptic forecasts of temperature increase in the next hundred years.

It doesn't take to be a mathematician to ask an obvious question. What kind of a mathematical model could form a base for precise calculation of the average temperatures across the globe for the next 84 years (!), using the incomplete data of climatic observations over the past 136 years? And this despite the fact that the weekly weather forecasts for Kyiv are now just about 50% accurate!

Or maybe we are dealing with something like the Cabinet-approved forecast of a tenfold increase until 2020 of the share of renewable energy sources in the Ukrainian generation from the current 1.2%? The latter, by the way, can be explained, since one of the main problems pointed out by the Strategy of Public Administration Reform for 2016-2020 was the inability of the national government to deal with strategic planning.

Meanwhile, the "fight against global warming" unconditionally supported by Ukraine resembles battles with ozone holes, swine or bird flu, hydraulic fracturing, or communism in the U.S. under Senator Joseph McCarthy. But Ukraine is not as poor as those African countries that hastened to ratify the Paris Agreement, to expect handouts from "golden billion" states. And we are not rich enough to ruin our own power generation industry with technology offering low energy conversion coefficients, which some "friends" from Brussels, Washington, Beijing and other capitals are softly imposing on us.

Does this mean that the climate is not changing? Of course not. But, firstly, human activity does not yet have a decisive influence on the global temperature, and the behavior of the ozone layer over the poles confirms this suggestion. Secondly, scientific data available today are enough to predict with an acceptable accuracy the average temperature on Earth in 30 or 100 years. Thirdly, before once again running ahead of the train, Ukrainian officials should adopt the habit of their European counterparts who meticulously compare all cons and pros before signing any agreement, however attractive it might seem at first glance. Otherwise, the gap between our country and the leading economies will continue to grow.

It better not boil down to a joke.

*"Dad, how's the brain arranged?"*

*– Leave me alone, son! My head is full of other things!*

## ● SECTOR: MINING

### NO CARROTS THIS TIME

Declaring the increase in gas production, the state does not encourage it in any way

**What's the use of talking about the future? It was only the Soviet Union that was full of talks about the future. And here, you just keep living, and it's fine.**

*– Sergei Dovlatov,  
Russian writer*

**Event:** "Adoption" of the law on incentive rent

**Degree of influence:** 6 of 10

**Variance of sectoral experts' assessments:** 0

Bill No. 5132, approved by the Verkhovna Rada in its first reading on December 6, 2016, stipulated the establishment of a stimulating

12% rent for the extraction of natural gas from wells drilled after January 2017. It was believed that this step would attract more than \$1 billion of investments into the industry and contribute to the implementation of the Concept for the development of the gas industry in Ukraine until 2020. Nevertheless, despite a specifically ordered study by Deloitte, which confirmed that the tax burden on gas production in Ukraine exceeds the European average more than twice, which is why our country unconditionally loses the fight for international investment, the point on the incentive rent was excluded from the draft law before the vote.

In order to ensure sustainable development of the oil and gas sector, the annual increase in the resource base should be two or three times the production level. This condition has not been met for many years. Government "kamikazes" are so careless about the economy that a scary idea comes to mind. Could it be that the government's goal is not to get Ukraine out of the crisis, but to prepare its subsoil for the sale to creditors? Rapid degradation of the oil and gas industry, much accelerated by the maintenance of a sky-high rent for the extraction of hydrocarbons (including from the new, depleted and low-yield wells) seems to confirm this suggestion.

Ukraine ranks third in Europe in terms of confirmed hydrocarbon reserves, with only Great Britain and Norway above it. With such natural wealth, domestic enterprises should not be short of hydrocarbons. And it would have been the case, had the opportunities of the oil and gas complex, laid down in the Soviet period, been almost completely exhausted.

"Cosmetic" investments would not be enough today as multiple order investments are required to increase output. But subsoil users are slow to invest in exploration and search, preferring to exploit the reserves prepared back in the days of the Soviet Union. It's no surprise: in order to reach output targets, companies are forced to irrationally and selectively extract reserves that are best in terms of quality and development conditions. The result is a reduction in the coefficients of oil and gas extraction, which have dropped twofold since Soviet times, and a huge number of officially idle wells (up to 23% of those registered, which is the real deal for the "black" market!). Reequipping any of them costs a million dollars! The only way out is the economic approach to the subsoil, not from an infinitely broad perspective traditional for Naftogaz of Ukraine but from a position of using all the reserves available. However, such tasks could only be performed by small enterprises, given proper government support.

Western countries, unlike Ukraine, have long realized their benefits from small and average oil and gas businesses, having developed a system of their stimulation. In the the United States of America, 10,000 small (independent) companies produce up to a third of American oil and half of natural gas in depleted, low-yield wells. For small businesses, 500 kilograms of "black gold" per day is a good yield, whereas Naftogaz of Ukraine deems unprofitable any well that gives less than four tonnes a day.

It was possible to start decades ago the exploration of new fields and effective development of the already opened ones, but the efforts are still being hampered by certain practices of Ukrainian officials. First of all, one-time withdrawals of large sums at auctions on granting the right to use subsoil actually reduce by this very sum the volume of investments in geological exploration. Secondly, it's the companies unable to extract hydrocarbons who receive the right to use the most promising areas. Thirdly, the Ukrainian governments constantly fail to fulfill the promises of their predecessors. In the end, even those who

risked investing in development are not able to engage in production. Finally, the fourth thing is that the authorities perceive the oil and gas industry as a bottomless barrel from which they can scoop the money, endlessly. This comes as no surprise, given the appetites of the "liquidation commission" from Pechersk Hills.

*Patience is a great power!  
Once it bursts...*

● SECTOR: ALL (Nuclear, thermal and electric power industry, oil and gas production and processing)

## LAMENT FOR A STRATEGY

It's been two and a half years since the new version of the most important document for the industry has started to be developed

**A good plan today is better than a very good plan tomorrow.**

– Vladimir Platonov

**Event:** Lack of a Cabinet-approved new version of the Energy Strategy of Ukraine, approved by the government

**Degree of influence:** 6-7 of 10

**Variance of sectoral experts' assessments:** 0-7

The development of the updated Energy Strategy, in line with Ukraine's international obligations, was to be completed in the fourth quarter of 2016, but the Energy Ministry released its draft only on December 19.

Throughout the year, experts have actively discussed the draft of the new Energy Strategy, the hallmark of which was the rejection of a ministerial approach. Although this document for the first time has turned from a chaotic set of lobbyist wish lists into a sufficiently coordinated set of goals, its approval by the government is constantly being postponed.

The main reason for this was the lack of understanding in the Ukrainian society that:

- public policy is not a business or competition for influence and resources, while the goal of public administration is not gaining profit and regulatory capture;
- decisions of public authorities (the subject of management) are not always professional and they don't always reflect the interests of society, while the energy sector (the object of management) is variable and does not always fulfill the decisions of the authorities;
- the object has "own interests," competing with those in other areas. There are groups of special interests that have created alternative control centers. There are serious contradictions between the interests of "subjects," the energy sector, and society;
- public policy is not an academic study, while a strategy for the development of the industry is not a way of satisfying scientific curiosity at government's expense and not a business plan. Therefore, "niche experts" and academic institutions can (and should) only perform as consultants for policy makers;
- the state vehicle does not drive without the personal interest of its drivers. "Lack of political will" is a term the media have come up with. No one will ever support "green energy" and "transition to alternative fuel" unless they feel their own benefit;

- investment bankers, confectioners and producers of apple concentrate are unable to professionally formulate and implement state policy in the fuel and energy sector.

*One day, we'll be out of everything: patience and ammo... However, there is still some ammo left...*

● SECTOR: GAS

## UNBURST BUBBLE

The world is increasingly sensing the outcome of the American "shale revolution"

**Miracles sometimes occur, but one has to work terribly hard for them.**

– Chaim Azriel Weizmann,

*First President of the State of Israel*

**Event:** U.S. began LPG exports

**Degree of influence:** 6 of 10

**Variance of sectoral experts' assessments:** 0

In January 2016, the U.S. began exporting natural gas. Today the country exports about 8% of gas it produces. In five years, the figure may grow to 18%. According to The Financial Times, by the end of the decade, the United States will be the third largest exporter of "blue fuel" following Qatar and Australia.

On February 18, 2011, Deputy Chairman of the Board of Gazprom, Director General of Gazprom Export, Alexander Medvedev, categorically stated: "The hype surrounding the shale projects is nothing more than an internet bubble. In the next five years, the cost of shale production will increase significantly, and many companies will be forced to leave the market..."

Five years passed, and the United States of America which for decades fought for access to hydrocarbons (mostly with arms in hand), began exporting their own natural gas extracted due to the "shale revolution," something that Poland, Ukraine, or any other country in Europe failed to repeat.

Synergetic effect in the development of a new industry overseas was ensured by the features of the U.S. market, not characteristic of other states, such as:

- small depth of gas-bearing layers (sometimes just 400 -500 m);
- long-term tax and legislative stability;
- relatively liberal environmental legislation;
- government stimulation of the industry development (special tax regime);
- private ownership of subsoil;
- developed and innovative sphere of drilling and transportation services;
- high competition among companies specializing in servicing production, exploration, and drilling of wells;
- a large number of drilling rigs;
- constantly upgraded technology;
- free access to gas transmission networks and a competitive market for the sale of hydrocarbons.

Even today, when the success of U.S. "shale" projects has become obvious, some experts continue to believe that this "internet bub-

ble" is about to burst. However, it is difficult not to notice that thanks to the rapid improvement of technology, the cost of lossless extraction for the American "shale" companies dropped 50% over just two years. If earlier it was necessary to drill the next well after the flow rate dropped at a previous one, today a new hydraulic fracturing is carried out. While in the early 2000s, it was mainly the wells with a single horizontal section that were used, now sectional structures with 16 or more shafts are in operation. While in the past, 3D seismic modeling was considered something futuristic, today it is a common operation, allowing to reduce unproductive drilling to a minimum. In late 1980s, it took several months to drill a single well, but now it takes just a few weeks. Hydraulic fracturing used to cost millions of dollars, today, it's much cheaper. The first wells were drilled in an open field, as they say, but the extracting companies are offered up-to-date, developed infrastructure, including pipeline networks. So, unlike traditional exporters of hydrocarbons, reducing or increasing production volumes in the U.S. is not a matter of months anymore, but weeks and even days.

The market has changed, you know...

*If things did not turn out the way you expected, do not get discouraged. God's plans are always better than ours.*

## ● SECTOR: OIL

### BLANK SHOT

Despite the Vienna agreement, the ratio between oil demand and supply has not changed significantly

**If you read "buffalo" on the elephant's cage, do not believe your eyes.**

– Kozma Prutkov,  
"The Fruits of Meditation"

**Event:** Members of OPEC and 11 countries outside the cartel agreed to cut oil production

**Degree of influence:** 6 of 10

**Variance of sectoral experts' assessments:** 0

At two meetings in Vienna held on November 30 and December 10, 2016, OPEC members and 11 states beyond the cartel agreed to cut oil production by 1.20 and 0.56 million barrels, respectively, per day from the level set in October.

On mere reports on the agreement reached between the leading exporters, oil quotations soared to the highest levels since July 2015, having passed a mark of \$55 per barrel. This allowed individual financial gurus to promise that the barrel of "black gold" will soon rise in price to \$80. And very few people were concerned by the fact that in 2016 almost all exporters increased the extraction by a larger margin than they promised to reduce. And if not for the intensified information spins by financial speculators and market participants supporting them, oil quotations would have return to a \$30-\$35 range as early as August 2016, or even collapsed to \$15-\$20 per barrel.

Numerous absurdities of the agreement between OPEC members and independent exporters became apparent immediately. First, eight years ago, seeking to restore the status quo after the financial crisis of 2008-2009, the participants of the oil cartel pledged to reduce supplies

by 4.2 million barrels, not just 1.2, per day, while their market share was two percentage points higher than the current one. Second, in 2015-2016, Saudi Arabia and Russia have increased the extraction of "black gold" much more than they promised to reduce. Third, the world's oil reserves are so significant (3 billion barrels excluding countries that do not disclose their reserves, such as China) that it would not enough for them to be exhausted over six months of production cuts agreed in Vienna. Fourth, the president of Russia's Transneft immediately stated that the reduction in oil production in the Russian Federation within the framework of arrangements between OPEC and the countries outside the organization does not imply "a significant reduction" in exports. Fifth, Iran has not given an answer to the question whether it would cut supplies or just freeze them at the current level (which, by the way, is by one-third higher than a year ago). Sixth, a significant part of the declared self-restrictions by states that are not members of the oil cartel is due to a natural decrease in oil extraction.

However, the more inconsistencies, the higher the profits of stock-jobbers. After all, as it turned out, participants in electronic trading in oil derivatives take a bait better not due to "exacerbated tensions" but to periodic "leaks" in the media claiming that an agreement between market players on cutting their output would be reached shortly. And none of them are interested in whether the supplies will be affected by the introduction of quotas, whether the signatories of the agreement (who have never been too disciplined) will adhere to them and whether other market participants (in particular, the U.S.) will take up the vacant niche.

Where has this all led to? While from August 2014 to February 2016 the world saw a consistent recovery of economically sound oil prices, due to which the oil quotes were equalized for the real economy and the largest banks; massive stock speculations resumed this spring. A new "bubble" started inflating in the market, and the price of oil for the real economy quickly went up, despite the absence of economic grounds.

Thus, it turned out that:

- the agreements reached by the exporters on November 30 and December 10 will not lead to a significant change in the ratio between supply and demand;
- none of the exporters is interested in an actual output cut, so as not to lose their market share;
- benefitting from low production costs, leading OPEC members will continue to squeeze out players who are unable to invest in technology development;
- demand for oil will keep declining, which is confirmed by data on the state of the real sector of the economy of most leading states and the intention of the latter to reduce the use of fossil fuels, confirmed in Paris in 2015;
- the U.S. will increase oil extraction, as they are interested in the development of Industry 4.0, which is impossible without low energy prices, which guarantee a lower cost of "smart" products.

The first data of 2017 have already confirmed these assumptions: the reserves continued their growth, the plan for cutting output was not fulfilled, while the U.S. began to quickly squeeze out of the market losers like Venezuela. However, this did not prevent the owners of the global financial casino from filling their pockets. In any case, Russia managed to raise some \$7 billion last year, solely on their fairytales on possible arrangements.

*You will never earn any money if you still think that the money is meant to be earned.* ●





Фото: Виктор Быхун

# НИКОГДА МИНИСТРАМ НЕ ЗАВИДОВАЛ

Александр Светелик, президент Украинского национального комитета CIGRE – об энергетической стратегии, влиянии олигархов на энергетику и о том, почему он не завидует министрам

**Интервью • ПОЛИНА ОПУХЛА**

## «Я счастливый человек – мне правительство никогда не мешает».

TERMINAL начинает разговор за кофе в десять утра с Александром Светеликом, президентом Украинского национального комитета CIGRE. Для него эта чашка – уже четвертая. Бывали времена, когда их счет доходил до 20.

Заслуженный энергетик Украины, А. Светелик отдал энергетической отрасли свыше сорока лет. Он не любит сравнивать времена, однако сегодняшний день для украинской энергетики считает не в пример тяжелым – и в то же время решающим.

«Общественные организации специалистов в Украине – так сложилось – власти не слышат и даже не слушают, – говорит он. – Но в мировой практике есть совсем другие примеры. Опыт людей в этих организациях – огромный, и не использовать его, мне кажется, грех».

Одна из таких организаций – CIGRE (Conseil international des grands reseaux electriques) – Международный совет по большим электрическим системам, основанная в 1921 г. в Париже. Объединяет электроэнергетиков из 90 стран.

CIGRE и ее национальные комитеты не вмешиваются в политику и финансовые вопросы, а изучают и разрабатывают технические решения для электроэнергетики, собирают лучшие примеры инноваций в этой сфере.

До 1991 г. Украина входила в CIGRE в составе СССР, а с 1994-го – как самостоятельный участник. В 2004-м создан Украинский национальный комитет CIGRE, который А. Светелик возглавляет с 2015 г.

В декабре минувшего года украинская CIGRE инициировала создание в стране своеобразного дискуссионного клуба – Объединенного совета энергетических экспертов (ОСЭЭ).

В нее помимо CIGRE вошли пять ведущих в украинской энергетике общественных организаций – это Всеукраинская энергетическая ассамблея, Энергетическая ассоциация Украины, Ассоциация «Укрэгидроэнерго», Украинский союз промышленников и предпринимателей и Украинская ветроэнергетическая ассоциация.

Впрочем, двери ОСЭЭ открыты для всех специалистов. В рамках этой площадки эксперты будут поднимать проблемы электроэнергетики, выносить их на обсуждение и формировать варианты решений.

А. Светелик рассказал TERMINAL о том, зачем Украине аббревиатура CIGRE, о своем взгляде на энергетическую стратегию Украины и о влиянии олигархов на отечественную энергетику.

**– В течение нескольких десятилетий Вы сохраняли руководящие должности в составе разных правительств. Можно ли говорить о преемственности власти в энергетической политике?**

– Знаете, я, наверное, счастливый человек. Мне правительство никогда не мешало. Единственное, что происходило при смене правительств, и это естественно – ревизия и осторожное отношение к тому, что было.

Сначала новая власть говорит: «До нас было внедрение возобновляемой энергетики (например солнечной), а ее внедрять не надо». Мол, это глупости – нам хватает большой энергетики. Потом новый человек в руководстве вникает, почему мир пошел по этому пути, риторика стихает и начинается наработка. В течение года, по моим наблюдениям, критика перерастает в ту преемственность, о которой вы упоминали.

Если говорить о лоббировании каких-то интересов отрасли – ради бога! Одному больше нравится гидроэнергетика, другому – атомная энергетика, я не вижу здесь больших проблем.

**– Как Вы считаете, насколько сильное влияние на украинскую энергетику имеют сегодня те люди, которых называют олигархами?**

– Огромное... Зимой 2014 г. кто-то брал интервью у [российско-украинского бизнесмена, президента группы «Энергетический стандарт»] Константина Григоришина, и Константин вдруг говорит: «Я рекомендовал [министру энергетики и угольной промышленности в правительстве премьера Арсения Яценюка Владимиру Демчишину] Светелика – заместителем министра. И все – оп-па, ставленник олигарха!»

Я никогда не спорю. Какой смысл? Но если бы меня спросили, рекомендовал ли? Может быть, потому что мы знакомы. Константин был руководителем офиса у Юлии Тимошенко, когда она была [руководителем корпорации] в Единых энергетических системах. Когда мы формировали первоначальный рынок электроэнергии – мы, энергетики, естественно, встречались, обсуждали предложения.

Говоря о влиянии олигархов... Тогда он [Григоришин] нас убеждал – и внес этим большую и важную лепту – убедил в том, что нельзя уходить на систему, которую мы сейчас пытаемся внедрять: на рынок прямых договоров [когда промышленные потребители покупают электроэнергию непосредственно у производителей – электростанций], потому что в 1996 г. мы были технически не готовы.

И сейчас, когда по истечении многих лет мы анализируем – только та, первоначально предложенная система могла сработать, и она сработала. Поэтому влияние действительно большое. Какого олигарха ни возьми...

**– Ахметова, например...**

– [Владельца управляющей компании System Capital Management] Рината Ахметова или, к примеру [депутата Государственной

## РЕЗЮМЕ

Александр Светелик, 65 лет. Родился в г. Иваново (Россия), там же получил инженерное образование в сфере энергетики. Позже закончил Харьковскую государственную академию городского хозяйства.

Карьеру начал в 1974 г. инженером в ПАО «Киевэнерго». С 1995 по 1997 г. – исполнительный директор «Энергорынка», Национального диспетчерского центра Украины. В 1999–2000 гг. – председатель Национальной комиссии регулирования электроэнергетики Украины.

В 2000–2001 и 2003–2005 гг. Александр Светелик был заместителем министра топлива и энергетики в правительствах премьеров Виктора Ющенко и Виктора Януковича. С декабря 2014-го по 31 августа 2016 г. – заместитель министра энергетики и угольной промышленности Украины. С сентября 2015-го – президент Украинского национального комитета CIGRE. Женат, двое взрослых детей.





Фото: Укрэнерго

**«Инвестора отпугивает то, что он не понимает, то ли с кем-то разговаривать, то ли «договариваться».**

*думы России, совладельца российской компании VS Energy, контролирующей восемь украинских облэнерго), Александра Бабакова я [лично] не знаю. Но есть офисы их компаний, с которыми мы постоянно работаем. С ними вместе мы разрабатываем правила, смотрим, как они работают, следим, чтобы эти компании платили налоги, обеспечивали энергоснабжение. Там наши украинцы, специалисты-технари высшего уровня работают. Могу назвать [вице-президента VS Energy] Анатолия Зоммера, [председателя Общественного совета при Минэнерго-угля] Семена Поташника, [и.о. директора НЭК «Укрэнерго»] Всеволода Ковальчука, [гендиректора ПАО «Укргидроэнерго»] Игоря*

*Сироту, [исполнительного директора ДТЭК Энерго] Дмитрия Сахарука.*

Но если уж заговорили об олигархах... А. Бабаков – российский олигарх, у него сейчас треть облэнерго страны, в том числе Киевооблэнерго и Ровнооблэнерго. С точки зрения наших дистрибьюторов – это огромное влияние.

До него у нас владельцами Киевооблэнерго и Ровнооблэнерго были американцы, корпорация AES. Честно скажу, внесли неоднозначные предложения, без учета нашей ситуации, менталитета. Внесли много несвойственных нам отношений, организационных и технических решений.

Сейчас технический офис VS Energy, купивший эти два облэнерго у AES, приводит дела в порядок. Это длительный процесс, но они делают свое дело, и компании начали работать лучше.

**– В результате кибератаки на три облэнерго в декабре 2015-го остались без электричества 220 тыс. потребителей в Прикарпатье, Киевской и Черновицкой**

**«Никогда министрам не завидовал. Наверное, потому что меня не готовили в министры».**

**областях. Как сегодня можно защитить объекты критической инфраструктуры?**

– Когда это случилось, мы собрали специалистов и смотрели «результаты» этих атак. И тогда на облэнерго и на подстанцию «Северная» [в декабре 2016 г. в результате атаки на нее была обесточена северная часть Киева и области], наступление было – можно сказать, непрофессиональное. Впечатление, что кто-то игрался: пройдет – не пройдет. Нашел слабое место и пролез в нашу систему.

Можно по-разному воспринимать эту ситуацию, что кто-то вмешался в наши сети, но для меня это вопрос – в организации работы наших энергетических предприятий.





Фото: Виктор Быхун

Они должны предусматривать, что желание влезть в эту систему у кого-то будет, поэтому технология должна быть продуманная, закрытая и без постороннего доступа.

Грубо говоря, допущена условно такая картина: сижу я, руководитель, в своем кабинете и говорю: «Как это я не вижу, как работает Трипольская станция? Дайте-ка мне сюда информацию с Трипольки». Я человек честный, энергетик, но на моем компьютере висит Skype, Viber – этих программ сегодня тысячи. Я открываю через эти распространённые средства связи – через Ин-

тернет – кому-то доступ к технологическим системам!

А чтобы этого не случилось, необходимо использовать нормативные документы. CIGRE и мы пользуемся опытом Европы и мира, когда ставим какие-то системы управления в наших сетях. Идут тендеры, к нам заходят подрядчики с современными технологиями управления и защиты связи.

**– Украинский комитет CIGRE занимается ведь не только энергобезопасностью?**

– Да, конечно. Мы изучаем весь опыт других национальных комитетов, привле-

каем к диалогу энергетические, научные, производственные предприятия – производителей и потребителей электроэнергии, стремимся установить формат отношений с государственной властью. У CIGRE в Париже есть большая база данных, собранная из лучших технологических решений, и к ней имеют доступ все члены совета.

В 2014 г. появился региональный совет CIGRE стран Юго-Восточной Европы (SEERC), к которому присоединилась и Украина. В его состав входят Австрия, Босния и Герцеговина, Венгрия, Греция, Италия, Македония, Румыния, Сербия, Словения, Турция, Хорватия, Черногория, Чехия и Словакия.

В июне 2016-го в г. Порторож (Словения) состоялась первая региональная конференция SEERC, на которой Украинский комитет CIGRE получил статус председателя до 2018 г.

**– Украина вступила не только в международный клуб электроэнергетиков, но и создала собственный...**

– Я вынашивал идею такого «энергоклуба» с 1999 г., когда возглавил Национальную комиссию регулирования энергетики (НКРЭ).

Повестку дня мы не планировали, было желание сразу же начать общение. За столом я объявил: «Я не глава НКРЭ, я – эксперт и все вы – эксперты. Поэтому, у кого как у эксперта какой вопрос, давайте предложения на рассмотрение нашего совета».

Но когда мы собираемся только основными энергетическими организациями, нам не хватает взгляда потребителя электроэнергии – ведь мы в конечном счете работаем на него. Поэтому в ОСЭЭ мы и привлекли Украинский союз промышленников и предпринимателей и Украинскую ветроэнергетическую ассоциацию.

**– Сегодня украинский CIGRE собирается регулярно, и на этих встречах так или иначе разговор заходит об энергетической стратегии Украины. Тема, которая обсуждается власть придерживающимися уже десятки лет. Что Вы думаете об этом?**

– Для меня стратегия – это оценка ресурсов, которые мы имеем, достаточность этих ресурсов, необходимость импорта или возможность экспорта. Ресурсный баланс должен быть в основе. Недавно один мой коллега сказал, характеризуя наработки по стратегии, и я готов с ним в этом согласиться: нынешний проект стратегии – это техническое задание, под которое правительство должно разработать экономические программы.

– При этом мы должны заимствовать опыт других стран, чтобы как минимум догнать их?

– Я даже в мыслях не держу, чтобы мы кого-то догоняли. Мы должны использовать имеющийся опыт передовых стран, но наработывать собственные перспективы.

Давайте думать о будущем. Уходить на новые технологии сжигания угля. Да, будет дороже, но чуть-чуть вперед посмотрите: если не модернизировать оборудование, если удерживать цены, вырабатывая последний технический ресурс наших генерирующих компаний – мы потеряем энергетическую систему.

Добыча ископаемых все время усложняется, угольщики уходят за тысячу метров горизонта, газовики – за шесть. Это все ведет к удорожанию технологий. Конечно, оно будет по цене расти, но если энергетики будут по-прежнему использовать старые технологии, плюс этот рост затрат, мы получим в будущем намного более худшую финансово-экономическую ситуацию. Тем более что сегодня мы берем кредитные деньги, а значит, возврат денег будет отложен на несколько лет.

Будущее у нас будет другое – век гигантов энергетики проходит. Если посмотреть на структуру потребления начиная с населения, то оно уйдет на индивидуальное производство и потребление энергии. Уже сейчас начинают ставить в домах солнечные станции, какие-то ветрячки – вырабатывать энергию для себя, а ее избытки даже продавать в энергосистему. Эта тенденция будет продолжаться.

– А разве мы еще не всех инвесторов в возобновляемую энергетику распугали?

– С инвесторами нужно работать. Чтобы далеко не ходить, вот НКРЭКУ [Национальная комиссия по государственному регулированию в сфере энергетики и коммунальных услуг] цены на нестандартное подключение к электрическим сетям облэнерго (в том числе для генерирующих установок) взяли и подняли в шесть раз.

Когда приходит инвестор, он говорит: «Вот я сейчас что-то построю, хочу подключиться к энергетической системе, что это будет?» Инвестора отпугивает то, что он не понимает, то ли ему с кем-то разговаривать, то ли договариваться... И почему в шесть раз? Почему шесть тысяч гривень за один киловатт?

– У Вас есть ответ на этот вопрос?

– Нет, а как можно найти однозначный ответ? А сколько стоит подключение одного киловатта [в структуре затрат на

присоединение к сети]? Инвестор говорит: «Сколько было, столько должно и остаться». Посмотрели: оказывается, было 3% – это вообще ничего. В Европе это около 10-12%.

Этой платой покрываются затраты нашей энергетической компании, которая это подключение делает. Должна быть такая сумма, чтобы мы с вами как потребители электроэнергии не платили за тех, кто подключается. В то же время, надо отделить подключение потребителей, которые планируют покупать электроэнергию, от генерации, которая будет вырабатывать и выдавать в энергетическую систему необходимые объемы электроэнергии.

То же самое и с угольной отраслью. Когда мне говорят: «Формула «Роттердам [методика определения оптовой рыночной цены на электроэнергию]» – неправильная. А какая правильная? Брали польскую биржу, посчитали, да вроде выходит то же самое. Но ни формула Роттердама, ни польская формула не покрывают цены нашего угля. Он все равно дороже, и что бы ни рисовали по европейскому опыту, нам все равно нужно дотировать угольную отрасль из бюджета.

– За сорок лет в энергетике какое время Вы могли бы назвать самым интересным или успешным для себя?

– Это как у Генри Форда спрашивали, какая машина самая хорошая. Думали, что он скажет Ford, а он ответил: новая. Сравнивать 1996-й год и сегодняшний – некорректно. Но если выбирать, то это 1995-1996 гг. – создание нового рынка электроэнергии, который работает и ныне. Конечно, на него много набросали изменений по предложению и в интересах отдельных участников энергорынка, перекрутили, правила поменяли... поэтому сейчас и стоит вопрос о том, что его нужно обновлять.

– Вы трижды были заместителем министра. А министром быть хотели?

– [Без раздумий] Нет. Министру очень тяжело. У заместителя немного развязаны руки, он ощущает давление только со стороны министра. Он – единственный человек, которого я должен убеждать, давать свои знания. Я отрабатываю вопросы и ему докладываю: он что-то принимает, что-то нет.

Порой министра не понимаешь, но только если не знать, какие еще у него проблемы. Кроме моей, скажем, «техники», есть еще политика. И задача зама – доходчиво подготовить министру предложения, с которыми он пойдет отдуваться на Кабмин. Министр (для меня его фамилия всегда вторична) – это флагман топливно-энергетического комплекса, ему нужно иметь особый

## «Будущее у нас будет другое – век гигантов энергетики пройдет».

склад ума и характера, у него все должно быть особое. Никогда министрам не завидовал. Наверное, потому что не готовили меня в министры.

– Считаете, что их нужно готовить?

– Да, это очень специфическая работа. Нельзя у нас на общем собрании выбирать министра. Мы «вынимали из недр» наших энергетических предприятий хорошего специалиста, и что получалось? Вот был он великолепным специалистом на предприятии, а стал «никаким» министром. Не потому, что он глупый – он умный, но просто это не его.

– Каким Вы видите будущее украинской энергетики?

– Светлым.

– Ну, с Вашей фамилией конечно!

– У моих предков фамилия другая, кстати, была – Святелики. Изменили ее деду, когда отсюда украинцев отправляли на Дальний Восток.

– Не хотели вернуть исконную?

– А смысл какой? Тем более в энергетику пошел, вроде как даже ближе. [Улыбается.]

– Всегда ли Вам удавалось сохранить хорошие человеческие отношения с коллегами?

– Не со всеми это получается. Чего я не терплю, не воспринимаю и никогда не пойму – это ложь. Если человек соврал один раз, я ему больше никогда не поверю. Никогда по жизни не врал и взял за принцип: не можешь говорить правду – лучше промолчи. Мои друзья прекрасно знают, если я замолчал – ответ понятен.

– Какие еще принципы у Вас есть?

– У нас есть группа друзей, с которыми мы ездим на рыбалку. «Скамейка запасных» в энергетике очень короткая, поэтому нас переставляют: то я заместитель министра, то я ушел – другой стал. И люди, с которыми мы встречаемся, порой спрашивают: «Говорят, кто-то из вас замминистра, кто в этот раз?» Потому что это не должно сказываться на отношениях. На работе я могу ругаться, спорить, но вышли из кабинетов – и все, забыли, максимально не говорим о работе. Мы поехали на рыбалку – говорим о рыбалке. Если говорить о принципах, наверное, это главный – отношения.

– Благодарю за беседу.



# I'VE NEVER ENVIED MINISTERS

Oleksandr Svetelik, the President of CIGRE's Ukrainian National Committee, talks of the energy strategy, the influence of oligarchs on the energy sector, and shares why he does not envy ministers.

## Interview • POLINA OPUKHLA

TERMINAL sits down with the President of CIGRE's Ukrainian National Committee, Oleksandr Svetelik for a cup of coffee at ten in the morning. It is already his fourth one. There were times when their count reached 20.

An honored power engineer of Ukraine, Mr Svetelik has spent over forty years in the energy industry. He does not like to compare different eras; however, he believes today's situation in the Ukrainian energy industry is rather difficult and decisive at the same time.

"Non-governmental organizations of experts traditionally fall on deaf ears among the Ukrainian authorities," he said. "But there are different examples globally. The experience people from these organizations have got is truly enormous, and it seems to me, it would be a sin to not use it."

One of such organizations is CIGRE (Conseil International des Grands Reseaux Electriques), the International Council for Large Electrical Systems, founded in Paris in 1921, unites electricity producers from 90 countries.

CIGRE and its national committees do not interfere in politics and financial matters. They study and develop technical solutions for the power industry, collecting the world's best examples of innovations in the field.

Until 1991, Ukraine was a member of CIGRE as part of the Soviet Union, and since 1994, it has been an independent participant. In 2004, the organization's Ukrainian National Committee was created, which Mr Svetelik has been chairing since 2015.

In December 2016, the Ukrainian unit of CIGRE initiated the creation of a kind of a national discussion club, the Joint Council of Energy Experts (JCEE).

In addition to CIGRE, it includes five leading public organizations in the Ukrainian energy sector: the All-Ukrainian Energy Assembly, the Energy Association of Ukraine, the Ukrhydroenergo Association, the Ukrainian League of Industrialists and Entrepreneurs, and the Ukrainian Wind Energy Association.

However, the doors of the JCEE are open to all specialists. Within the framework of this platform, experts will raise the problems of the



Photo: Viktor Bykhun

electric power industry, submit them for discussion, and create solutions.

Mr Svetelik has told TERMINAL why Ukraine needs CIGRE, elaborated on his view on Ukraine's energy strategy, and the influence of oligarchs on the national energy industry.

**– For several decades you have retained leading positions within different governments. Is there any continuity of power in energy policy?**

– You know, probably I'm a happy man. The government has never bothered me. The only thing that happened with the change of government, which is natural, was revision and a cautious attitude to what had been done previously.

First, the new government says: "Before us, renewable energy – for example, solar energy – was introduced, though it shouldn't have been." They would say, this was some kind of nonsense – we have conventional power industry. Then a new man in the leadership delves into why the world has followed this path, then the rhetoric changes and the issue

**"Probably I'm a happy man. The government has never bothered me."**

starts to be worked out. As I see it, within a year, the criticism develops into the continuity you've mentioned.

If we talk about lobbying for some interests of the industry, why not do it? Someone likes hydropower energy, the others like nuclear power, so I do not see any real problems here.

**– In your opinion, what influence do the people who we call "oligarchs" have on the Ukrainian energy industry?**

– It's huge. In the winter of 2014, someone interviewed Konstantin Grigorishin [*the Russian-Ukrainian businessman, the president of the Energy Standard Group*]. Konstantin suddenly says: "I recommended [to the Minister



of Energy and Coal Industry in the Government of Prime Minister Arseniy Yatsenyuk, Volodymyr Demchyshyn] Svetelik for a deputy minister's post. And here we go! I'm suddenly deemed a protégé of an oligarch!

I never argue. What's the point? But what if someone asked me whether it was his recommendation? Maybe it was, because we know each other. Konstantin was the head of Yulia Tymoshenko's office when she was *[the head of the corporation]* in the Unified Energy Systems. And, when we were forming the initial electricity market, we naturally met, as energy experts, discussing the proposals.

Speaking about the influence of the oligarchs... Back in the day, he *[Grigorishin]* convinced us – and that was his important contribution – that we cannot switch to the system that we are now trying to implement: the direct contracts market *[when industrial consumers buy electricity directly from producers, power stations]*, because back in 1996, we were technically not ready.

And now, after all these years, as we analyze what's been done, we see that only the initially proposed system could actually work, and it did. Therefore, the influence is really huge. Whatever oligarch you take...

– **[Rinat] Akhmetov, for example...**

– I don't *[personally]* know *[owner of System Capital Management]* Rinat Akhmetov or, for example, *[Russian MP, co-owner of Russia's VS Energy, which controls eight Ukrainian regional power distribution companies]* Alexander Babakov. But their companies have offices we are constantly engaged with. Together, we develop rules, see how they work, so that these companies pay taxes and provide energy. Our top-level Ukrainian experts work there: *[VS Energy Vice-President]* Anatoliy Zommer, *[Chairman of the Public Council under the Ministry of Energy]* Semen Potashnyk, *[Acting Director at NEC Ukrenergo]* Vsevolod Kovalchuk, *[Director General of PJSC Ukrhydroenergo]* Ihor Syrota, *[Executive Director at DTEK Energo]* Dmytro Sakharuk.

But if we are talking about the oligarchs... Babakov is a Russian oligarch, he now owns a third of Ukraine's power distribution companies, including Kyivoblenergo and Rivneoblenergo. From the perspective of our distributors, he has a huge influence.

Prior to that, the owners of Kyivoblenergo and Rivneoblenergo were Americans, AES Corporation. Honestly, they introduced some controversial decisions, without taking into account our situation, our mindset. They brought in many foreign policies, organizational and technical solutions.

## CV

Oleksandr Svetelik is 65 years old. He was born in Ivanovo, Russia, where he received engineering education in the energy sector. Later he graduated from Kharkiv State Academy of Municipal Economy.

He started his career in 1974 as an engineer in PJSC Kyivenergo. From 1995 to 1997, he worked as an Executive Director at Energomarket, the National Dispatch Center of Ukraine. In 1999–2000, he was Chairman of the National Energy Regulations Commission of Ukraine.

In 2000–2001 and 2003–2005 Oleksandr Svetelik was a Deputy Minister of Fuel and Energy in the governments of prime ministers Viktor Yushchenko and Viktor Yanukovich. From December 2014 to August 31, 2016, he was a Deputy Minister of Energy and Coal Industry of Ukraine. Since September 2015, he has been the president of CIGRE's Ukrainian National Committee. He is married and he has two grown-up children. •

Now VS Energy's technical office that bought these two regional power companies from AES, is putting things in their place. It's a lengthy process, but they are doing what they've got to do, and the companies have actually started performing better.

– **As a result of a cyberattack on three regional power distribution companies in December 2015, some 220,000 consumers in Ivano-Frankivsk, Kyiv and Chernivtsi regions were left without electricity. How can these critical infrastructure facilities be protected today?**

– When this happened, we invited experts and assessed the damage of these attacks. That meddling in the regional power companies and the Pivnichna substation *[in a December 2016 incident, the northern part of the city of Kyiv and Kyiv region were cut off the power grids]* was, I might say, unprofessional. The impression was that someone was just playing around, looking whether it would work out or not. They found a weak spot and meddled in our system.

This situation can be perceived in different ways, some might say that someone interfered with our networks... But for me, it is a matter of organizing the operations of our energy enterprises. They should anticipate that someone may seek to get into this system, therefore the technology must be advanced, it should be a closed network without external access.

Roughly speaking, there was a situation when, say, I'm sitting at my high office, and I say: "How come I can't see how the things are going at the Trypilska station? Give me an update from there right away!" I'm an

honest man, a power generation expert, but I also have Skype or Viber installed on my PC – there are thousands of such applications nowadays. So, this means, I'm giving someone access to the networks *via this popular instant messaging!*

And to prevent this, it is necessary to stick to regulations. CIGRE and we utilize European and worldwide experience when we deploy a control system in our networks. We hold tenders, and contractors with advanced communications security technologies come to us.

– **The Ukrainian National Committee at CIGRE is not engaged in energy security only, is it?**

– You're right. We study the experience of other national committees, invite many energy, scientific, and industrial enterprises – these are electricity producers and consumers – to dialogue and strive to establish a format of relations with the authorities. CIGRE has a large database in Paris, which includes the best technological solutions, and all members of the board have access to it.

In 2014, CIGRE established a South-Eastern Europe Regional Council (SEERC), which Ukraine joined as well. It also includes Austria, Bosnia and Herzegovina, Hungary, Greece, Italy, Macedonia, Romania, Serbia, Slovenia, Turkey, Croatia, Montenegro, the Czech Republic, and Slovakia.

In June 2016, the first regional conference of SEERC was held in Portoroz, Slovenia, where the Ukrainian CIGRE National Committee was granted chairmanship status until 2018.

– **Not only has Ukraine entered the international club of electric power industrialists, it has also created its own...**



Photo: Ukrenergo

**“The investors are anxious about the fact that they don’t understand whether they should approach someone for a private conversation or negotiate.”**

– I have been hatching up the idea of such an “energy club” since 1999, when I headed the National Energy Regulations Commission (NERC).

We did not plan the agenda, we were willing to start communication right away. At the negotiations table, I announced: “I am not a NERC head, I am an expert, and you are experts, too. Therefore, let’s see what questions and proposals for the council’s consideration you have as experts.”

But when we have meetings of major energy organizations, we lack the view of electricity

consumers – after all, we ultimately work for them. That is why we’ve invited the Ukrainian League of Industrialists and Entrepreneurs and the Ukrainian Wind Energy Association to the JCEE.

**– Today, our Ukrainian CIGRE National Committee meets regularly, and these meetings, one way or another, hear discussions on Ukraine’s energy strategy. This is the issue that has been top of the agenda of Ukraine’s authorities for decades. What do you think about it?**

– For me, a strategy is an assessment of the resources that we have, the sufficiency of these resources, the need for imports, or opportunities for exports. The resource balance should be at the core. Recently, one of my counterparts, while describing the ideas on the strategy, said – and I’m ready to agree with him – that the current draft strategy is a technical assignment, which should be a base for which the government should hammer out economic programs.

**– Do we have at the same time to borrow the experience of other countries to at least catch up with them?**

– I don’t even think we need to catch up with anyone. We must use the experience of the advanced countries, but we must enhance our own prospects.

Let’s think about the future. We need to switch to new technologies of coal burning. Of course, it will be more expensive, but look a bit ahead: if we don’t modernize our equipment, if we maintain current prices, squeezing everything we can from technical resources of our generating companies, then we will lose our energy grids.

Extraction of fossils is becoming more complicated, coal miners dig over 1,000 meters deep, gas workers go down 6,000 meters. This means that the technology is becoming more costly. Of course, prices will grow, and if the energy sector uses obsolete technologies, plus increasing costs, we will get a much worse financial and economic



**“I’ve never envied ministers. That’s probably because nobody has prepared me for this.”**

situation. Moreover, today we borrow money, which means that the payback will be postponed for several years.

The future will be different – the era of energy giants is nearing completion. If you look at the structure of consumption, including of the population, it will switch to individual production and energy consumption. We already see today that solar power stations are being installed in households, some install small wind farms to generate own energy and even feed the surplus in the energy grid. This trend will continue.

**– Have we not yet scared off all the investors in renewable energy?**

– We need to work with investors. The easiest example: the NEURC [*the National Energy and Utilities Regulations Commission*] has suddenly decided that a fee for non-standard connection to the power grids of regional power distribution companies, including for generating facilities, should grow six times.

When the investors come, they say: “If I build something, I’ll need to get connected to the power grid. What will the conditions be?” The investors are anxious about the fact that they don’t understand whether they should approach someone for a private conversation or negotiate. And why is it by six times anyway? Why is it UAH 6,000 per 1 kW?

**– Do you have an answer to this question?**

– No, I don’t. There are no hard and fast answers. How much does it cost to connect one kilowatt [*in the cost structure of joining the grid*]? The investor says: “There should remain as much as it was.” If you look it up, it turns out that it was 3% – it’s nothing at all. In Europe, this is about 10-12%.

This fee covers the costs of our energy company, which makes this connection happen. There must be such an amount to make sure that we, as electricity consumers, don’t pay for those who get connected. At the same time, it is necessary to distinguish between the connection of consumers, who plan to buy electricity, from generating entities, which will produce and feed the necessary amount of electricity in the energy grid.

The same thing is with the coal industry. When they tell me that “the Rotterdam Plus formula [*a method of determining the wholesale market price of electricity*] is wrong, I ask them: “Which is the right one?” They tried the Polish exchange, counted everything, and it was about the same price. But neither the Rotterdam Plus method nor the Polish formula covers the price of our coal. It is more expensive, whatever you draw up from the European experience. We still need to subsidize our coal industry from the budget.

**– Over your forty years in the power industry, what time do you consider the most interesting or successful for yourself?**

– It’s like Mr Ford was once asked what car was the best. They thought Ford would say it’s his, but he answered: it’s any new one. Comparing 1996 with the current moment would be wrong. But if you have to choose, then it’s 1995-1996, when a new electricity market was being established. This market is still working today. Of course, there have been many amendments, on the initiative and in the interests of individual energy market players. They’ve twisted it, changed the rules... That is why the question is once again on the agenda that it needs to be revamped.

**– You were a deputy minister three times. Have you ever wanted to be a minister?**

– [*Without hesitation*] No. It’s really hard to be a minister. The deputies’ hands are a bit more untied. They feel pressure only from the minister. The minister is the only person I need to persuade and share my expertise with. I work out the issues and report to him. He agrees with some things, and some things are rejected.

Sometimes, you don’t understand the minister, but that’s only if you don’t know what other problems they address. In addition to my, say, “technical stuff,” there is politics. And the deputy’s task is to skillfully draft proposals for the minister to present to the Cabinet of Ministers. Any minister – no matter what his name is – is the flagship of the fuel and energy complex. They must have a special mindset and character, everything must be special about them. I’ve never envied ministers. That’s probably because they did not prepare me to hold that post.

**– Do you think they need to be prepared?**

– Yes, this is a very special post. You can’t just choose a minister at a general meeting. We would take a great specialist from the bow-

**“The future will be different – the era of energy giants is nearing completion.”**

els of our energy enterprises, some excellent expert at a company level... But they would just not make it to become a great minister. It’s not because they aren’t intelligent enough or something. They’re smart but it’s just not the right position for them.

**– How do you see the future of the energy industry?**

– As bright light.

**– Well, considering your surname [*Svetelk*] can be vaguely translated as a “lighting bug”!**

– My ancestors had a different surname, by the way. It was Sviatelik [*vaguely translated as a “little saint”*]. They changed it for my grandfather when Ukrainians were sent to the Far East of the Soviet Union.

**– Have you ever wanted to change it back?**

– What’s the point? Moreover, as far as I chose an energy industry path, I even relate to this one more. [*Smiling*]

**– Have you always managed to maintain good human relations with your colleagues?**

– Not with everyone. What I can’t tolerate, get in terms with, and understand is a lie. If someone lied once, I will never believe them again. Never in a lifetime have I said a lie, and took for a principle: if you can’t tell the truth, you’d better keep your mouth shut. My friends know this perfectly well. If I’m silent, my answer is ever so clear.

**– And what other principles do you have?**

– We have a group of friends with whom we go fishing. The “bench” is really short in the energy industry, so we just get reshuffled: one time, I am a deputy minister, then I leave, and another one comes in. And the people we meet up with would sometimes ask: “They say one of you is a deputy minister now. Who is it this time?” You see, this should not affect our relations. At my office, I can get mad, I can argue, but once we’re off the clock, we forget everything and just don’t talk about work. If we go fishing, we talk about fishing. If we talk about principles, relations are probably the main thing.

**– Thank you for your time!**





«Oil Pump Jack». Фото: Paul Lowry. Лицензия CC BY 2.0. FLICKR

# ЧЕРНАЯ ЛИХОРАДКА

Фокусирование политики президента США Дональда Трампа на нефтегазовом комплексе и ближневосточных конфликтах в 2017 г. еще больше дестабилизирует рынок углеводородов. Это означает новые ценовые скачки и серьезный удар по экспортерам углеводородов

**Автор • РОМАН РУКОМЕДА**

Неожиданная победа Дональда Трампа на президентских выборах в США сменяется еще большим удивлением от его первых шагов на посту президента. С момента инаугурации 21 января новый хозяин Белого дома подписал ряд важных решений и сделал громкие заявления.

В частности, администрация Трампа отметила необходимость энергетической независимости США от картеля ОПЕК. Интересно, что при этом акцент был сделан на том, что Соединенные Штаты Америки не должны зависеть в этой сфере от любых стран или организаций с недружественными интересами.

То есть по умолчанию новый президент со старта воспринимает нефтяной картель

как структуру с отличными от США и порой враждебными интересами. Такой взгляд не замедлил сказаться и на его реальной политике.

Запрет на въезд в Соединенные Штаты эмигрантов из ряда мусульманских стран, а также новые санкции Вашингтона против Ирана – вполне дополняют взятый курс нового американского президента и в энергетике. Резкий, жесткий и быстрый. Далее будет происходить торг, игра интересов, но уже после совершенных действий.

К середине нынешнего года стоит ожидать также вероятного пересмотра взаимоотношений с Россией и Китаем.

К тому же, администрация Трампа опубликовала на своем сайте «Первый аме-

риканский энергетический план», который декларирует меры по удешевлению энергоресурсов и уходу от зависимости иностранного нефтегазового импорта.

Документ содержит еще несколько радикальных тезисов. В частности, там содержится пункт об укреплении позиций нефтегазового бизнеса в ущерб возобновляемой энергетике, восстановление угольной промышленности и выход США из Парижского соглашения по борьбе с изменениями климата.

Проводя энергетическую политику, не слишком устраивающую остальной мир, Д. Трамп во главу угла ставит прежде всего экономические интересы собственной страны, полагают эксперты.

## ИГРА ТОПЛИВНЫМИ МУСКУЛАМИ

В ближайшие семь лет администрация Трампа планирует заменить действующий «План чистой энергии» (Clean Power Plan) и регуляции в сфере использования водных ресурсов своего предшественника Барака Обамы собственной энергетической стратегией. Заявленная цель такой смены курса звучит как яркий предвыборный лозунг – повышение общего объема зарплат в США на \$30 млрд.

Значительную часть доходов от продажи энергоресурсов администрация Трампа также планирует вложить в обветшавшую инфраструктуру и сельское хозяйство.

Ставка сделана на имеющиеся углеводородные ресурсы. Для этого нынешняя администрация намерена продолжать сланцевую революцию. Особое упоминание в заявлении Белого дома – о начале восстановления угольной промышленности.

Кроме того, Д. Трамп неоднократно заявлял, что имеет намерение отменить некоторые сдерживающие меры регулирования в энергетической сфере в интересах крупного нефтегазового лобби. Одним из первых шагов в данном направлении должен стать радикальный прорыв в отрасли шельфового газа и нефти.

Причем все заявления о стимулировании добычи углеводородов и угля в США делаются на фоне деклараций о защите окружающей среды.

Однако при этом частью плана является выход США из Парижского соглашения по борьбе с изменениями климата. Это намерение звучало еще в ходе предвыборной кампании кандидата в президенты Д. Трампа. И, став хозяином Белого дома, он тут же взялся воплощать это обещание.

Майрон Эбел, советник президента США по вопросам окружающей среды, недавно подтвердила намерение вывести Соединенные Штаты из Парижского соглашения. По ее словам, Д. Трамп может подписать соответствующий указ в самом скором времени или включить его в более широкий пакет распоряжений.

Добавим, что и Рекс Тиллерсон, нынешний Госсекретарь США, еще до прихода в администрацию Трампа называл глобальные изменения климатических условий в мире «манипуляцией экологов». Нет сомнений, что он будет активно сопровождать процесс выхода США из Парижских соглашений, что может привести к существенно осложнению их реализации.

Например, США уже отказались участвовать в Транстихоокеанском партнерстве,



Фото: НТЦ «Психея»

организованном администрацией Обамы, – соглашении 12 стран Азиатско-Тихоокеанского региона о снижении тарифных барьеров и регулировании внутренних правил этих держав в сферах трудового права, экологии, интеллектуальной собственности.

Сходу отменяется Д. Трампом и стратегия предыдущего главы Белого дома на экономическое сдерживание Китая путем торговых, политических и военных альянсов. Взамен этого – ставка на «старые добрые» военные методы и «игра мускулами».

Как ни парадоксально, Китай вполне устраивают такие перемены, по крайней мере, на данном этапе, поскольку это полностью развязывает Пекину руки. Теперь ему ничто не мешает взять под контроль большинство юго-восточных государств Азии, ранее рассчитывавших на поддержку Запада.

Теперь у них не будет иного выхода, как торговаться с Китаем о цене вхождения в орбиту влияния Пекина. При этом не стоит забывать слова китайского лидера Си Цзиньпина в Давосе в этом году о том, что КНР готова подхватить знамя лидера глобализации у США.

То есть Китай вполне созрел для активной и даже агрессивной (в том числе и в военном отношении) внешней политики. Чего стоит только тестирование реакции США на захват американской беспилотной подводной лодки в Южно-Китайском море! Хотя КНР вернули субмарину Соединенным

**«Мексика, Саудовская Аравия, частично Канада и другие экспортеры нефти в США столкнутся с падением своих поставок в эту страну».**

Штатам, реакция Вашингтона была тщательно просканирована Пекином.

Еще один сюрприз – заявления Д. Трампа о его пересмотре членства США в североамериканской зоне свободной торговли с Мексикой и Канадой (NAFTA). Возможно, дело до выхода Вашингтона из NAFTA, скорее всего, не дойдет, но более жесткие правила торговли вполне могут быть введены. А это нанесет определенный ущерб экономическому росту и торговле в Северной Америке.

На этом фоне не зря мексиканский министр экономики Идельфонсо Гуахардо не исключил возможности самостоятельного выхода его страны из NAFTA.

Как известно, США импортируют из Мексики около 560 тыс. барр. нефти в сутки, а Мексика, в свою очередь – крупнейший потребитель американского бензина, а в перспективе – и сланцевого газа.

В этой связи предложение Д. Трампа и части республиканцев ввести налог 20% на импорт товаров из Мексики и направить



эти средства на строительство стены между двумя странами может создать серьезные осложнения взаимному товарообороту и в целом повлиять на энергетическую сферу США.

Выигравшей стороной от конфликта Вашингтона и Мехико станет Канада – оживится ее экспорт нефти из битуминозных песков, страдающий от конкуренции с более дешевым мексиканским сырьем.

Не в накладе останется и американская «нефтянка». 20%-й налог на мексиканский импорт удорожит поставки нефти из этой страны и, соответственно, поднимет цену на добываемое в США сырье.

Легкий доступ мексиканской нефти к американским НПЗ на берегу Мексиканского за-

лива в последние четыре года привел к тому, что сорта тяжелой нефти Mexican Maya было продано на 20% больше, чем канадского аналогично сорта Western Canadian Select. И скоро ситуация изменится в обратную сторону.

К тому же, Д. Трамп своим указом уже возродил проект строительства нефтепровода Keystone XL для импорта в США нефти из западной Канады.

Это станет отличным стимулом и для американских сланцевиков – нарастить добычу углеводородов. Ускорятся темпы запуска экспорта нефти и СПГ из США в Азию и Европу.

Более того, Мексика, Саудовская Аравия, частично Канада и некоторые другие экспортеры нефти в Соединенные Штаты столкнутся с падением своих поставок в эту страну и вынуждены будут искать другие рынки.

Это еще больше обострит конкуренцию и увеличит объемы добываемого углеводородного сырья в мире. И хрупкому соглашению между странами ОПЕК и Россией по замораживанию объемов добычи нефти наступит достаточно быстрый конец.

Частично энергетический план Д. Трампа сыграет на руку нефтегазовому сектору США, но в остальном мире породит еще более острый конфликт интересов ведущих нефтегазовых игроков.

Усилится внутренний кризис в ряде добывающих стран, включая РФ и Саудовскую Аравию, что чревато еще большим осложнением и так нестабильной ситуации в сфере безопасности на Ближнем Востоке и в Европе.

## КАЛИФОРНИЯ ПРОТИВ

Учитывая, что Д. Трамп повернулся в сторону нефтегазовой и угольной энергетики, производство возобновляемых источников энергии (ВИЭ) и их доля в энергобалансе

**«Отношение Вашингтона к Кремлю может стать прагматичным и холодным. На смену уговорам в стиле Обамы придет жесткий обмен услугами и «картами».**

**«Хрупкому соглашению между странами ОПЕК и Россией по замораживанию объемов добычи нефти наступит достаточно быстрый конец».**



Фото: Andrea Boldizsar. Лицензия CCO. UNSPLASH



## «Китай вполне созрел для активной и даже агрессивной (в том числе и в военном отношении) внешней политики».

страны медленно снизится или замрет на нынешнем уровне.

В солнечной и ветровой энергетике в 2016 г. было построено около 140 ГВт новых мощностей. Это рекордная отметка, и резкого падения не предвидится. Хотя снижение темпов роста этого сектора вполне ожидаемо.

Каждый штат сам формирует структуру электроэнергетики, и большинство из них к 2020 г. должны достичь обязательной квоты ВИЭ в 25%, а в Калифорнии доля возобновляемых источников энергии к 2030 г. вырастет до 50%.

Поскольку Д. Трамп сейчас входит в глубокий клещ со многими штатами, а с Калифорнией особенно, местная власть может сознательно саботировать его нефтегазовую политику и продвигать ВИЭ, за исключением штатов-лидеров по добыче сланцевой нефти и газа.

Уже сейчас в солнечной энергетике занято почти вдвое больше американцев, чем в углеводородной. Д. Трамп, объявив политику создания новых рабочих мест, не пойдет на резкое увольнение тысяч рабочих.

Хотя администрация президента может попросту отказать в бюджетной поддержке ВИЭ, чем серьезно ударит по рентабельности возобновляемой энергетики и, как следствие, лишит ее частных инвестиций.

Ближе к концу первого президентского срока, если, конечно, к тому времени Д. Трамп сохранит за собой кресло, стоит ожидать существенного увеличения объемов добычи нефти и газа в США, а также их экспорта на внешние рынки.

При таком сценарии темпы развития ВИЭ в США могут существенно снизиться. Как результат, лидерство Америки в инновациях в сфере возобновляемой энергетики сместится в Европу, Китай и Юго-Восточную Азию.

Однако, несмотря на такую политику, американский корпоративный сектор не пойдет на существенные уступки в сфере развития ВИЭ. Например, компании Apple, Google, Facebook, General Motors и другие уже заявили о своих скорейших планах по

переводу 100% своих потребностей на возобновляемую энергетику.

## КОЗЫРНАЯ КАРТА

Госсекретаря Р. Тиллерсона, до этого возглавлявшего нефтегазовую корпорацию ExxonMobil, называют роковым символом геополитики Д. Трампа.

Эксперты опасаются, что глава Госдепа не только попытается восстановить бывшее американо-российское нефтегазовое партнерство – например, по линии компаний ExxonMobil и Роснефть, – но и использовать американские внешнеполитические ресурсы для упрочения позиций энергетических корпораций США во всем мире.

Тем не менее, в Штатах уже возник мощный центр противостояния энергетической политике Д. Трампа. В частности, корпорации Tesla Motors, AES и Altogas Ltd решили в самом ближайшем времени самостоятельно начать строительство в Южной Калифорнии трех крупнейших в стране хранилищ энергии с использованием аккумуляторных батарей.

Кроме всего прочего, цены на литий-ионные батареи с 2014 г. снизились уже вдвое. Резкое увеличение продаж электромобилей в мире также обещает нанести удар по позициям углеводородной энергетики.

Форсированными темпами в США развивается солнечная и ветровая энергетика с упором на инновации, энергоэффективность и оптимизацию как региональных энергосистем, так и способов потребления энергии.

В ближайшие три-пять лет в Америке ожидается параллельный бум как углеводородной энергетики, особенно ее экспортно-ориентированного сегмента, так и ВИЭ.

В мировой энергетической сфере будет наблюдаться несколько иная тенденция – переход от углеводородов к ВИЭ, особенно у экономических и технологических лидеров – стран Европы и Юго-Восточной Азии вместе с Японией и Китаем.

Повлияют на энергетику и политические процессы, связанные с безопасностью стран и критических объектов их инфраструктуры. Например, распространение военного конфликта из Сирии на другие страны Ближнего Востока и Северной Африки благодаря мобильности ИГИЛ.

Вполне вероятно и новое противостояние по линиям США – Иран и США с Израилем – арабские государства региона. Нынешняя приверженность Д. Трампа защищать Израиль может вовлечь Штаты в новое военное противостояние с сетевым

## «Лидерство Америки в инновациях в сфере возобновляемой энергетики сместится в Европу, Китай и Юго-восточную Азию».

противником в виде мобильных и высокоорганизованных террористических организаций, способных наносить точечные удары даже по территории США.

Открытый вопрос – политика Д. Трампа по отношению к России. Отставка советника по вопросам национальной безопасности США генерала Майкла Флинна, имеющего, по сообщениям прессы, тесные связи с российской стороной, может начать процесс жесткой коррекции пророссийских заявлений американского президента.

Отношение американской администрации к Кремлю вполне может стать прагматичным и холодным. И на смену уговорам в стиле Обамы придет жесткий обмен услугами и «картами». Одним из них вполне может стать «сделка» по Украине. Хотя излишне драматизировать этот момент, думаю, не стоит.

Проблема Украины, в том числе в энергетической сфере – скорее внутренняя. Это низкое качество управления страной и ресурсами на фоне коррупции, непрофессионализма, кумовства, воровства государственных ресурсов и безнаказанности.

Поскольку государство практически достигло дна, у него есть возможность оттолкнуться от него и начать движение вверх. Например, полностью минимизировать угольную энергетику, сделав ставку на атомную генерацию и ВИЭ. За три-пять лет выйти на самообеспечение природным газом.

Крайне важный вопрос – диверсификация поставок нефти и нефтепродуктов. Это даст дополнительные возможности в условиях снижения цен на углеводороды и переизбытка нефти и газа на энергорынках мира. При этом важно не ставить барьеры, а наоборот, стимулировать электротранспорт и инфраструктуру для него.

Рост турбулентности в мировой энергетике с приходом Д. Трампа дает Украине новые шансы на построение собственной конкурентной энергосистемы. ●

# BLACK FEVER

The focus of U.S. President Donald Trump's policy on the oil and gas sector and Middle East conflicts in 2017 will continue destabilizing the hydrocarbons market. This means new price spikes and a serious blow to hydrocarbons exporters

Author • ROMAN RUKOMEDA

Donald Trump's unexpected victory in the U.S. presidential election is being followed by an even bigger surprise at his first moves as president. Since his inauguration on January 21, the new POTUS has signed a number of important decisions and made some outrageous statements.

In particular, the Donald Trump Administration stressed the need for the United States' energy independence from the OPEC cartel. It is interesting that the emphasis was that the United States should not depend in that area on any country or organization with unfriendly interests.

That is, by default, the newly elected president from the very start sees the oil cartel as a structure with different and sometimes hostile interests towards the United States. This view has soon had an imprint on his real policy.

The ban on entry into the United States for immigrants from a number of Muslim countries, as well as new Washington sanctions against Iran are quite in tune with the course taken by the new U.S. president in the energy sector. He is persistent, tough and quick. The next to follow will be bargaining, a game of interests, but all these will happen only after action has been taken.

By the middle of this year, one should also expect a possible revision of relations with Russia and China.

In addition, the Trump Administration has published "An America First Energy Plan" on its website that declares measures to reduce energy costs and ways to free Americans from dependence on foreign oil and gas.

The document contains several more statements that are radical. In particular, it prioritizes the traditional oil and gas business over renewable energy, the recovery of the coal industry and the U.S. withdrawal from the Paris Agreement on Climate Change.

Pursuing the energy policy that does not make the rest of the world much happier, Trump puts America's economic interests above all, experts say.

## FLEXING OF FUEL MUSCLES

In the next seven years, the U.S. administration plans to replace the current Clean



Photo: Zukiman Mohamad. Licensed under CC0. PEXELS

Power Plan and water resources regulations introduced by Trump's predecessor, Barack Obama, with its own energy strategy. The declared objective of such a change in the course sounds like a bright campaign slogan – to increase the total amount of wages in the United States by \$30 billion.

A significant portion of proceeds from the sale of energy is to be injected by the Trump Administration into dilapidated infrastructure and agriculture.

They stake on existing hydrocarbon resources. To achieve it, the current administration intends to continue the shale gas revolution. A special place in the statement of the White House belongs to coal industry recovery.

In addition, Donald Trump has repeatedly stated that he plans to cancel some constraining regulatory measures in the energy sector in the interest of the large oil and gas lobby. One of the first steps in this direction should be a radical breakthrough in offshore oil and gas production.

And all the statements on incentives for hydrocarbons and coal production in the United States are made amid declarations concerning the protection of the environment.

**"The fragile agreement between OPEC and Russia to freeze oil production may quickly end."**

Yet, part of Trump's plans is to withdraw from the Paris Agreement on Climate Change. This move was announced during Trump's election campaign. In addition, by becoming the host of the White House, he immediately undertook to implement this promise.

Myron Ebell, the U.S. president's adviser on environmental issues, has recently confirmed U.S. intentions to withdraw from the global climate change agreement. According to him, Trump could sign an executive order soon to include it into a broader package of orders.

It should be added that before joining the Trump Administration, incumbent U.S. Secretary of State Rex Tillerson had stated that climate change in the world was a "manipulation by environmentalists." There is no doubt that he will actively be following up the process of the U.S. withdrawal from the Paris Agreement,

which can lead to significant complications of its implementation.

For example, the United States has refused to participate in the Trans-Pacific Partnership organized by the Obama administration – the agreement of 12 countries in the Asia-Pacific region on lowering tariff barriers and regulating the internal rules of these powers in the areas of labor law, the environment and intellectual property.

Further, Trump immediately canceled the former Chief Executive's strategy to contain China through economic trade, political and military alliances. On the contrary, he reckons on "good old" military methods and "muscle-flexing."

Ironically, China is quite happy with this change, at least at this stage, as it completely unleashes Beijing's hands. Nothing stops it now from taking control of most of the South-east Asian nations that earlier counted on the support of the West.

They have nothing but negotiations with China about the price of coming within Beijing's orbit of influence. One should not forget the words of the Chinese leader, Xi Jinping, in Davos this year who positioned China as the protector of globalization that "is to seize every opportunity" from the U.S.

This means China is quite ready for active and even aggressive, including military-oriented, foreign policy. Testing America's reaction to the seizure of a U.S. unmanned submarine in the South China Sea deserves a special notice in this connection. Although the Chinese returned the submarine to the United States, Washington's reaction was carefully analyzed by Beijing.

Another surprise was a statement by Trump about his review of U.S. membership of the North American Free Trade Agreement with Mexico and Canada (NAFTA). Maybe it will not go as far as Washington's withdrawal out of NAFTA, but stricter rules for trade may well be introduced. This will cause certain damage to economic growth and trade in North America.

Not for nothing, commenting in this context, Mexican Secretary of Economy Ildefonso Guarydo Villarreal did not rule out that his country might leave NAFTA on its own.

Meanwhile, the United States imports about 560,000 barrels of crude oil from Mexico per day, while Mexico, in turn, is the largest consumer of U.S. gas and – in the future – of shale gas.

Against this background, an idea put forth by Trump and some of the Republicans that a 20% tax should be imposed on imports of goods from Mexico and funds to be earned should be spent on the construction of a wall between the two countries could create serious hurdles in mutual trade and have an overall impact on the U.S. energy sector.

Canada may benefit from the dispute between Washington and Mexico City, as always facing competition from cheaper Mexican crude, it will be able to more actively export oil extracted from tar sands.

The American oil industry will also feel own advantages. The 20-percent tax on imports from Mexico will push the price of crude oil from that country and will, therefore, be conducive to an increase in the price of raw materials produced in the United States of America.

Easy access of Mexican oil to U.S. refineries in the Gulf coast region in the last four years

**"America's leadership in renewable energy innovations will be taken over by Europe, China and Southeast Asia."**

**"Mexico, Saudi Arabia, partly Canada and some other oil exporters to the United States will face a decline in their shipments to that country."**

the WHITE HOUSE
PRESIDENT DONALD J. TRUMP


BRIEFING ROOM
ISSUES
THE ADMINISTRATION
PARTICIPATE
1600 PENN

HOME · ISSUES

Issues

**America First Energy Plan**

America First Foreign Policy

Bringing Back Jobs And Growth

Making Our Military Strong Again

Standing Up For Our Law Enforcement Community

Trade Deals That Work For All Americans

# An America First Energy Plan

Energy is an essential part of American life and a staple of the world economy. The Trump Administration is committed to energy policies that lower costs for hardworking Americans and maximize the use of American resources, freeing us from dependence on foreign oil.

For too long, we've been held back by burdensome regulations on our energy industry. President Trump is committed to eliminating harmful and unnecessary policies such as the Climate Action Plan and the Waters of the U.S. rule. Lifting these restrictions will greatly help American workers, increasing wages by more than \$30 billion over the next 7 years.

www.whitehouse.gov



has led to the situation when sales of Mexican Mayan Crude Oil were 20% up on sales of similar Canadian crude, Western Canadian Select. And soon the situation will move in the opposite direction.

In addition, Trump signed an executive order to re-start a project to build the Keystone XL oil pipeline to import oil from Western Canada to the U.S.

It will be a great incentive for U.S.-based shale gas producers to boost production of hydrocarbons. The launch of crude oil and LNG exports from the U.S. to Asia and Europe could be accelerated.

---

**“Washington’s attitude to the Kremlin may well be pragmatic and cold. And persuasion in an Obama-like fashion will be replaced by a strict exchange of services and “cards”.**

Moreover, Mexico, Saudi Arabia, partly Canada and some other oil exporters to the United States will face a decline in their shipments to that country and will be forced to look for other markets.

This will further toughen competition and increase the volume of extracted hydrocarbons in the world. And the fragile agreement between OPEC and Russia to freeze oil production may quickly end.

Partly, Trump's energy plan will play into the hands of the U.S. oil and gas sector, but the rest of the world will have to address an even more acute conflict of interests among the leading oil and gas players.

An internal crisis in a number of producing countries, including the Russian Federation and Saudi Arabia, will get aggravated, which may add an even greater complication to such an unstable security situation in the Middle East and Europe.

### CALIFORNIA STANDS AGAINST

Given that Trump turned toward the oil and gas sector and the coal industry, renewable energy sources (RES) and their share in the

country's energy balance will be decreasing slowly or may freeze at current levels.

About 140 GW of new solar and wind power generating facilities was built in 2016. This is a record high level, and a sharp decline is not expected. Although a slowdown in the sector may happen.

Each state should elaborate the power generation structure on its own, and most of them by 2020 should reach a mandatory renewable energy quota of 25%, while California is set to raise its share of renewable energy sources by 2030 to 50%.

As Trump is now entering a deep clinch with many states, and California in particular, the local authorities except for the states producing large amounts of shale oil and gas may deliberately sabotage his oil and gas policy, promoting renewable energy sources.

Nowadays, the solar energy sector employs almost twice as many Americans than in the hydrocarbon industry. Having announced policies to create new jobs, Trump will not resort to drastic layoffs of thousands of workers.

Yet, the president's administration could simply refuse to provide budget support for



"Trump Tower". Photo: Mark Guim. Licensed under CC BY 2.0

renewable energy facilities, which will be a serious blow to the profitability of the renewable energy sector and, as a result, will deprive it of private investment.

Towards the end of Trump's first term, if, of course, he'll be able to keep his chair by the time, one could expect a substantial increase in the volume of oil and gas production in the U.S., as well as exports to foreign markets.

Under such scenario, the pace of the development of renewable energy in the U.S. may slow significantly. As a result, America's leadership in renewable energy innovations will be taken over by Europe, China and Southeast Asia.

However, despite Trump's policy, the U.S. corporate sector will not make significant concessions in the field of renewable energy development. For example, such companies as Apple, Google, Facebook, General Motors and others have announced their plans for speedy transfer to 100% of renewable energy.

## A TRUMP CARD

U.S. Secretary of State Tillerson, who previously headed the oil and gas giant, ExxonMobil, is said to be a fateful symbol of Trump's geopolitics.

Experts fear that the Secretary of State will not only try to restore the former U.S.-Russian oil and gas partnership, for example, through ExxonMobil and Rosneft, but will also use American foreign policy resources to strengthen the position of the U.S. energy corporations worldwide.

However, a powerful center of confrontation to resist Trump's energy policy has already emerged in the United States. In particular, Tesla Motors, AES and Altagas Ltd. have decided to soon launch the construction of the country's three largest "power banks" with the use of batteries. The facilities are expected to be built in California's south.

What is more, prices of lithium-ion batteries have halved since 2014. A sharp increase in sales of electric vehicles in the world also promises to shake the positions of the hydrocarbon energy sector.

The solar and wind energy sectors that are oriented towards innovations, energy efficiency and optimization of the local power grids and ways of power consumption have been demonstrating an accelerated pace of development.

In the next three to five years, the United States is forecast to see a simultaneous boom of hydrocarbon energy, especially its export-oriented segment, and renewable energy.



Photo: Blomst. Licensed under CC0. PIXABAY

The world's energy sector will experience a somewhat different trend: the nations that are in the lead in terms of economy and technology – Europe and Southeast Asia together with Japan and China – will see the transition from hydrocarbons to renewable energy sources.

Political processes related to security in countries and their critical infrastructure may influence the energy sector as well. For example, ISIS' mobility may contribute to the spread of the military conflict from Syria to other countries in the Middle East and North Africa.

There are likely to be new confrontation lines: the United States and Iran, as well as the United States with Israel and the Arab states in the region. Trump's current commitment to the defense of Israel may involve the U.S. in a new military conflict with an enemy in the form of a network of mobile and highly organized terrorist organizations that are able to launch surgical strikes on U.S. territory.

Trump's policy towards Russia remains an open question. The resignation of U.S. National Security Advisor Gen. Michael Flynn, who, according to press reports, has close ties with the Russian side, can trigger the process of tough readjustment of Trump's pro-Russian statements.

The U.S. administration's attitude to the Kremlin may well be pragmatic and cold. And persuasion in an Obama-like fashion will be replaced by a strict exchange of services and "cards." A "deal" on Ukraine could be one of them. Yet, this point should not be overdramatized.

**"China is quite ready for active and even aggressive, including military-oriented, foreign policy."**

The problem of Ukraine, including in the energy sector, is more of internal nature. It is the poor quality of governance in the country against the backdrop of corruption, the lack of professionalism, as well as nepotism, the theft of public resources and impunity.

Since the country has almost reached the bottom, it has a chance of using it as a springboard for moving upwards. For example, it may completely reduce the share of coal consumption and bank on nuclear power generation and renewable energy. In three to five years, it may reach natural gas self-sufficiency.

The diversification of crude oil and fuel shipments is an important issue. It will provide additional opportunities in the face of declining prices of hydrocarbons and excess production of oil and gas in the global energy markets. It is important to stimulate the development of electric vehicles and infrastructure for them, rather than creating barriers.

The growth of turbulence in the global energy sector with the election of Trump gives Ukraine a chance to build its own competitive energy system.





Фото: Виктор Быхун

# ВЫСОКООКТАНОВАЯ ЛИГА: ВТОРОЙ ТАЙМ

Дмитрий Кулик, глава Нефтегазовой Ассоциации Украины (НАУ) о стратегии и тактике игры крупнейшего отраслевого объединения в новом сезоне

## Интервью • ПОЛИНА ОПУХЛА

В 2010 г. на украинском топливном поле собралась профессиональная команда. Ассоциация «Объединение операторов рынка нефтепродуктов Украины» (ООРНУ) сплотила крупнейшие сети автозаправочных станций и оптовых поставщиков нефтепродуктов, чтобы совместно отстаивать высокие стандарты работы и защищать интересы рынка.

Выдержанная в лучших спортивных традициях история Ассоциации – это именитые игроки, жесткая конкуренция, попытки установить единые правила игры, непростой арбитр и, конечно же, высокие ставки на кону.

Навскидку к победам ООРНУ прошлых лет стоит зачислить диверсификацию импортных поставок нефтепродуктов и борьбу за сокращение количества суррогатного

---

**«Неадекватный рост потребления сжиженного газа в Украине вызван увеличением доли теневого сектора до 30% и разбалансированной акцизной политикой».**



## «Наша цель – эффективное и цивилизованное развитие нефтегазовой отрасли».

топлива на рынке. В свое время Ассоциация не допустила введения заградительных импортных пошлин на моторное топливо; добилась дифференцированных акцизов на топливо в зависимости от его качества; настояла на введении одинаковых акцизов на все компоненты моторного топлива – добавлять бензол в бензин стало невыгодно.

Осенью 2016 г. Дмитрий Кулик – опытный управленец и лидер крупных топливных активов – сменил на посту президента ООРНУ Леонида Косянчука. Задача, которую поставили участники Ассоциации перед новым руководителем – повысить эффективность и активность объединения в лоббировании интересов рынка. За короткое время объединение одержало значимую победу – при взаимодействии с государственными органами удалось наконец решить серьезную проблему неполной уплаты розничного акциза отдельными недобросовестными операторами.

В феврале нынешнего года объединение получило новое название – Нефтегазовая Ассоциация Украины (НАУ), которое отображает сегодняшний состав участников и активизацию работы по этим вопросам. «Сжиженный газ плотно и бесповоротно интегрировался в рынок нефтепродуктов, поэтому я не думаю, что имеет смысл разделять вопросы на «газовые» и «не газовые», – говорит Д. Кулик.

На надежной основе новому президенту НАУ предстоит решить немало вопросов: от защиты деловой репутации компаний от притязаний АМКУ по «бензиновому делу» до создания диалога с силовыми ведомствами для беспрепятственного и беспристрастного растаможивания грузов.

В интервью TERMINAL президент НАУ Д. Кулик рассказал о новом составе Ассоциации, приоритетных задачах и способах достижения заявленных целей, борьбе за повышение качества топлива и очищении рынка от теневых схем.

**– Дмитрий Валентинович, как изменился состав Ассоциации с момента Вашего избрания? Почему было принято решение о его расширении?**

Решение об обязательном расширении состава участников НАУ не принималось.

Мы не считаем, что Ассоциация должна быть массовой структурой, по принципу «чем больше, тем сильнее». Нефтегазовая Ассоциация и так одно из крупнейших отраслевых объединений, в которое входят розничные АЗС WOG, OKKO, Shell, AMIC Украина, SOCAR, KLO, «Параллель», SunOil, а также оптовый поставщик «БНК-Украина». Участники НАУ обеспечивают около 40% оборота рынка нефтепродуктов.

Но на сегодняшний момент мы рассматриваем несколько новых кандидатур членов Ассоциации, заинтересованных в цивилизованном и грамотном подходе к развитию нефтегазовой отрасли.

**– Какие задачи стоят перед Ассоциацией на 2017-й год?**

– Задачи, в принципе, остаются неизменными. Это:

- недопущение ограничений свободы торговли и источников поставок, сбыта, реализации на украинском рынке нефтепродуктов, в том числе за счет предоставления каких-либо преференций, субсидирования, применения ограничительных мер в сфере торговли и других административных барьеров;
  - обеспечение равных условий работы для всех участников рынка и недопущение дискриминационных подходов к тем или иным участникам рынка и прежде всего – членам Ассоциации со стороны органов государственной власти, в том числе контролирующих органов;
  - устранение недобросовестной конкуренции на рынке – в частности, неполной уплаты налогов за счет торговли неучтенными нефтепродуктами и сжиженным газом без использования регистраторов расчетных операций (РРО), производства и реализации нефтепродуктов, не отвечающих действующим стандартам, «бодяги» и т. п., работы нелегальных АЗС/АГЗП, и искоренение такого явления, как «черный рынок» в целом;
  - повышение качества реализуемых нефтепродуктов и уровня обслуживания клиентов, в частности обеспечение имплементации положений Договора об Ассоциации с Евросоюзом, касающихся качества топлива;
  - обеспечение максимальной прозрачности рынка, честной и справедливой конкуренции, взаимовыгодного диалога и взаимодействия операторов рынка с потребителями, государством, в том числе с органами местного самоуправления».
- Каким способом планируете реализовывать намеченные задачи?**

**«Борьба с теневым рынком, в том числе с нелегальными заправками – это одно из приоритетных направлений деятельности Ассоциации».**

– Для этого мы разработали несколько направлений работы: фискально-таможенный блок, блок по борьбе с нелегальным бизнесом, блок качества топлива, блок вопросов, связанных с безопасной эксплуатацией объектов, строительными нормативами. Каждый из этих блоков включает в себя ряд вопросов для более глубокой проработки.

В инструментах, которые должна использовать Нефтегазовая Ассоциация Украины, мы не изобретаем велосипед: участие в общественных советах, рабочих группах и комиссиях при различных органах власти; переговоры и консультации с представителями власти с целью донести позицию членов Ассоциации; информирование общественности о проблемах рынка, их последствиях и способах решения, а также взаимодействие с другими общественными организациями.

**– О нелегальном бизнесе. Как следует бороться с «теневой» составляющей на топливном рынке?**

– На мой взгляд, основной причиной существования так называемого «теневого» рынка является неодинаковый подход контролирующих органов к разным участникам рынка, неслаженность и несвоевременность их действий по выявлению и прекращению нарушений со стороны недобросовестных игроков, использующих неправомерные выгоды за счет нарушения норм законодательства. Решение этой проблемы лежит в плоскости обеспечения одинакового подхода контролирующих органов ко всем участникам рынка, оперативности и эффективности выполнения контролирующими органами функций, возложенных на них действующим законодательством, слаженности и последовательности их действий.

**– Как Ассоциация намерена ныне решать проблему нелегальных топливных заправок?**

– Борьба с теневым рынком, в том числе с нелегальными заправками – это одно из приоритетных направлений нашей деятельности. Мы уже входим в соответствующую комиссию при КГГА и планируем расширять свое участие на другие регионы.

Должен заметить, что в последнее время правоохранительные органы стали актив-

**«НАУ планирует и в дальнейшем анализировать развитие событий на рынке сжиженного газа, чтобы не допустить возможного повторения ситуации».**

нее заниматься этим вопросом. Мы видим много информации в СМИ относительно демонтажа нелегальных заправок, арестов имущества и т.д. Это свидетельствует о том, что у контролирующих органов есть необходимые инструменты реагирования. А главы городских и районных администраций должны понимать, что они в состоянии собственными силами повлиять на увеличение сбора акцизов, на величину бюджетных средств, которые они могут направить на решение насущных социальных проблем – на реконструкцию дорог, капитальный ремонт школ, больниц. Мы планируем системно и целенаправленно работать по этому вопросу с органами местного самоуправления.

**– Можно ли уже говорить о результатах переноса ставки так называемого «розничного акциза» на топливо в базовый акцизный налог?**

– Увеличение налоговых поступлений в местные бюджеты, в связи с существующими механизмами перераспределения средств, будет заметно во втором полугодии 2017 г. согласно принятому КМУ постановлению №96 от 08.02.2017 г. По нашим прогнозам, рост будет значительный.

**– Перейдем к следующему блоку – качество топлива. Государство ныне не выполняет системных проверок. Как Вы относитесь к тому, чтобы на первом этапе решить задачу информирования потребителя о качестве топлива самими компаниями?**

– Не вижу в этом проблемы. Цивилизованные игроки рынка достаточно активны в этом вопросе. По крайней мере, я с уверенностью могу сказать о членах нашей Ассоциации, что они уделяют много внимания вопросам качества и весьма продвинуты в использовании современных технологий и информировании своего клиента о качестве топлива на своих автозаправках. Участники Ассоциации имеют внутренние сертифицированные системы контроля качества, у многих из них есть также мобильные лаборатории, которые на регулярной и постоянной основе контролируют качество топлива непосредственно на АЗС. Кстати, такие компании неоднократно озвучивали предложения о предоставлении своих мобильных лабораторий для осуществления общественного и/или государственного контроля качества топлива на АЗС. К сожалению, эти инициативы в настоящий момент не нашли поддержки в профильных органах государственной власти.

Таким образом, в условиях жесткой конкуренции на рынке фактор надлежащего качества топлива имеет огромное значение. Поэтому те компании, которые абсолютно уверены в своем продукте, постоянно обращают внимание потребителя на этот факт, а клиент, естественно, голосует кошельком, выбирая проверенные автозаправки и виды топлива.

**– Как Вы считаете, способно ли отображение деятельности игроков рынка в едином информационном сервисе выявлять недобросовестные компании и обеспечить честную конкуренцию?**

– Участниками Ассоциации с момента ее основания в 2010 г. являются компании со значительным опытом работы на рынке, имеющие позитивную деловую репутацию. Они всегда стараются придерживаться действующих стандартов качества и вести бизнес исключительно в правовом поле – в том числе и в сфере вопросов, касающихся защиты прав потребителя. Эти компании

**«Решение АМКУ необоснованно и принято вследствие неправильного применения комитетом норм действующего законодательства о защите экономической конкуренции».**

закупают топливо, отвечающее европейским стандартам качества, и предоставляют как потребителям, так и контролирующим органам всю предусмотренную законодательством информацию о качестве реализуемых нефтепродуктов и ценообразовании. На самом деле, учитывая условия работы на топливном рынке, зависимость оптовых цен импортируемого топлива от европейских котировок (Platts) и курса национальной валюты к доллару США и евро, большой удельный вес налогов в розничной цене топлива (более 50%) и другие объективные и общеизвестные факторы, условия ценообразования на топливо, реализуемое такими участниками Ассоциации, более чем прозрачны.

Кроме того, еще в октябре 2011-го между нашей Ассоциацией и Антимонопольным комитетом Украины (АМКУ) был подписан Меморандум о сотрудничестве в сфере предоставления участниками Ассоциации информации, необходимой для исследования рынка нефтепродуктов. Во исполнение положений этого Меморандума крупнейшие участники Ассоциации приняли участие в разработке и создании необходимого аппаратно-программного комплекса («Анализ рынка нефтепродуктов») и уже почти пять лет предоставляют АМКУ всю необходимую информацию в электронной форме на регулярной основе с использованием этого комплекса. Это позволяет регулятору использовать актуальные данные и оперативно реагировать в случае необходимости. Мы открыты к диалогу по поводу совершенствования этого комплекса, если в этом возникнет необходимость.

В то же время, действительно, на рынке работают компании, которые на протяжении многих лет не желают вести свою деятельность прозрачно. Возникает много вопросов относительно соответствия реализуемого ими топлива и/или экономической обоснованности устанавливаемых цен с учетом того, что на их деятельность влияют или, по крайней мере, должны влиять все те же объективные факторы, что и на добросовестных участников рынка. Та же

## РЕЗЮМЕ

Дмитрий Кулик, 47 лет. Он возглавлял донецкую компанию «Параллель» с 2001-го по 2006 г. С 2006-го по 2011-й – генеральный директор ЗАО «Гефест», куда входили сети «Параллель», «Гефест», «Пит Стоп».

С 2012-го по 2016 гг. работал генеральным директором компании «Украинский ритейл», управляющий сетью продуктовых супермаркетов «Брусничка» (101 магазин, два действующих РЦ). Одновременно был членом наблюдательного совета компании «Параллель».

Женат, воспитывает двоих сыновей. Хобби – парная баня, чтение книг, хайкинг, плавание.

## «Мы рассматриваем несколько новых кандидатур членов Ассоциации».

налоговая нагрузка и т.п. Но такие компании уже на протяжении многих лет не проявляют желания вести открытый диалог ни с потребителем, ни с контролирующими органами. При наличии такого желания они могли бы, например, присоединиться к существующей системе предоставления информации для АМКУ.

**– Ситуация с результатами «бензинового дела» перешла в плоскость судебных разбирательств. Какая позиция Ассоциации по этому делу сегодня? Есть ли успехи у компаний?**

– Иски о признании недействительным упомянутого решения АМКУ подали все компании-ответчики. Насколько мне известно, недавно судом первой инстанции было отменено решение АМКУ относительно к компаниям WOG (ООО «ВОГ Ритейл») и ОККО (ЧП «ОККО-Нефтепродукт»).

Позиция Ассоциации по этому вопросу совпадает с видением ее участников, в отношении которых принято решение: такое решение необоснованно и принято вследствие неправильного применения комитетом норм действующего законодательства о защите экономической конкуренции. Позиция АМКУ не подтверждена никакими доказательствами. Комитет никак не доказал наличие вменяемого им «сговора» между операторами рынка. Кроме того, АМКУ не учел целый ряд объективных факторов, влияющих на поведение операторов, в том числе прозрачность и публичность розничных цен на топливо, зависимость всех привлеченных к ответственности операторов от одинаковых факторов, существенно влияющих на ценообразование на розничном рынке нефтепродуктов, и др.

Решение комитета выглядит нелогичным и непоследовательным также в свете того, что должностные лица АМКУ сами постоянно декларируют, что они не занимаются вопросами цен, а их основной задачей является защита и развитие конкуренции. Если исходить из этой логики, то нет никакой правовой связи между уровнем розничных цен и согласованными антиконкурентными действиями.

Следует отметить, что это уже не первый случай принятия подобных «громких»



Фото: Виктор Быхун

решений в отношении участников Ассоциации. На протяжении более чем десяти последних лет АМКУ традиционно проводит расследования только в отношении нескольких компаний, которые являются наиболее публичными и действующими открыто на рынке, прозрачно и законно ведут свою деятельность, следят за качеством топлива и уплачивают налоги. Вместе с тем, большая часть участников рынка, в действиях которых есть очевидные признаки нарушений конкурентного законодательства, остается без надлежащего внимания комитета. Это свидетельствует о многолетнем неодинаковом подходе регулятора к разным участникам рынка.

**– Каким Вы видите выход из этой ситуации? Есть ли какие-то подвижки в диалоге с АМКУ?**

– Одна из основных задач, которая была поставлена передо мной участниками Ассоциации – это интенсифицировать и улучшить диалог с АМКУ, основываясь на позитивном опыте сотрудничества комите-

та с компаниями, существующем в настоящее время (в сфере обмена информацией и других направлениях).

Выход из сложившейся ситуации я вижу в объективном, прозрачном и равном по отношению к всем участникам рынка подходе АМКУ при исследовании рынков, а также в первоочередном решении проблем с проявлениями недобросовестной конкуренции (как известно, отдельные участники рынка не полностью уплачивают налоги государству, ведут нелегальную хозяйственную деятельность, торгуют топливом ненадлежащего качества и т.п.). Антимонопольный комитет Украины задекларировал курс на изменение подходов и методов работы в соответствии с лучшими европейскими и мировыми практиками конкурентных ведомств. Ассоциация, основываясь на европейском опыте наших участников и европейских отраслевых ассоциаций, с которыми мы сотрудничаем, готова делиться таким опытом, чтобы помочь комитету в совершенствовании имеющихся подходов. Но





Фото: Виктор Быхун

**«В условиях жесткой конкуренции на рынке фактор надлежащего качества топлива имеет огромное значение».**

повторюсь: необходимо желание к диалогу и ответственность с обеих сторон.

**– Еще один вопрос о непростом взаимодействии. Как влияют силовые органы на деятельность участников Нефтегазовой Ассоциации Украины и как решается сегодня этот вопрос?**

– Члены Ассоциации – это известные компании с хорошей, устойчивой репутацией. Многие из них действуют под международными брендами, имеют европейских инвесторов и работают на украинском рынке не первый год. Соответственно, они всегда стараются вести свой бизнес прозрачно и в рамках действующего законодательства.

Хотелось бы отметить, что после революционных событий 2014 г. серьезных критических замечаний по поводу дискриминаци-

онного или предвзятого отношения правоохранительных органов к членам Ассоциации в сфере оборота светлых нефтепродуктов не наблюдалось. Мы очень надеемся, что эта тенденция сохранится и в будущем.

**– А по сжиженному газу?**

– Вы имеете ввиду ситуацию с блокированием импортеров СУГ на таможене с ноября прошлого года по март 2017-го включительно? Действительно, для всех операторов рынка, в том числе и для тех, кого санкции не коснулись, это был непростой период. Скажем, это была проверка на прочность. Игроки рынка, профильные ассоциации, эксперты, народные депутаты показали, что, действуя сообща и активно, можно отстаивать свои права на честное ведение бизнеса. НАУ планирует и в дальнейшем анализировать развитие событий на рынке сжиженного газа, чтобы не допустить возможного повторения ситуации.

**– Какие тренды на топливном рынке Вы можете выделить сегодня? Учитываете ли Вы их в стратегии своей работы?**

– Пожалуй, один из главных трендов – евроинтеграция. Мы активно работаем над

адаптацией украинского законодательства к европейским нормам, налаживаем связи с крупнейшим объединением переработчиков, логистов, ритейлеров, а также всех национальных европейских ассоциаций нефтегазовой отрасли FuelsEurope. В рамках этого сотрудничества напрямую контактируем с польской, словацкой, чешской, венгерской, болгарской, румынской ассоциациями по вопросам борьбы с нелегальными АЗС, в том числе по поводу «биоэтанольного» закона, так как эти страны сравнительно недавно прошли путь, по которому сейчас движется Украина.

Проблема снижения спроса на традиционное топливо на фоне роста продаж альтернативного топлива, на наш взгляд, сильно преувеличена. Если в качестве примера привести такие страны, как Чехия или Германия, то можно увидеть, что объем транспорта, ориентированного на альтернативные виды топлива, составляет всего 2%.

Согласно Европейской директиве, СУГ рассматривается только в балансе с биотопливом и электроэнергией, и обязательно в контексте повышения энергонезависимости государства, что особенно важно для нашей страны. А неадекватный рост потребления сжиженного газа в Украине вызван увеличением доли теневого сектора до 30% и разбалансированной акцизной политикой. Эти вопросы, как я уже говорил, тоже на повестке дня в Нефтегазовой Ассоциации Украины.

Еще одна тенденция – активизация совместной борьбы государства, органов местного самоуправления и легальных участников рынка с нелегальным бизнесом (неполной уплатой налогов, реализацией некачественного товара, осуществлением деятельности с нарушениями действующего законодательства и т.п.). Как я уже сказал, противодействие нелегальному бизнесу является одним из приоритетных направлений деятельности НАУ, и мы активно участвуем в этом процессе.

**– Какова миссия НАУ сегодня? Какая Ваша конечная цель?**

– Наша цель – эффективное и цивилизованное развитие нефтегазовой отрасли, успешный бизнес участников Ассоциации, который помогает развитию страны, усилению ее экономики и улучшению жизни рядовых украинцев. Мы можем добиться этого благодаря конструктивному и честному диалогу со всеми заинтересованными сторонами. И мы добьемся!

**– Благодарим за беседу!**

# HIGH-OCTANE LEAGUE: SECOND TIME

President of the Ukrainian Fuel Traders Association Dmytro Kulyk speaks of the strategy and tactics of the new season's game of the industry's largest association.

## Interview • POLINA OPUKHLA

In 2010, a professional team has formed in the Ukrainian petroleum pitch. The Association of Operators of Petroleum Products Market of Ukraine (AOPM) rallied the largest reputable networks of filling stations and wholesale suppliers of petroleum products around in order to jointly defend high standards of operations and protect the interests of the market.

Consistent with traditions in sports, the history of the Association includes eminent players, fierce competition, the attempts to establish unified rules of the game, a tough referee and, of course, high stakes.

Among the association's most notable victories over the past years, there was diversification of imports of petroleum products and the struggle to reduce the amount of surrogate fuel on the market. At one point, the AOPM prevented the introduction of protective import duties on motor fuels; achieved differentiated excise taxes for fuel depending on its quality; and insisted on the introduction of the same excise on all components of motor fuel. As a result, adding benzol to gasoline became an unprofitable endeavor.

In the fall of 2016, Dmytro Kulyk, an experienced manager and leader of major petroleum assets, replaced Leonid Kosianchuk as AOPM President. The task set by the members of the Association before the new leader was to boost the effectiveness of the association in lobbying the interests of the market. Within a short period of time, the association gained a significant victory – in cooperation with the state authorities, it finally managed to resolve a critical problem of incomplete payments of retail excise by certain unscrupulous operators.

In February, the association was renamed the Ukrainian Fuel Traders Association (UFTA), reflecting the current composition of its members and the intensification of efforts aimed at resolving said issues. "Liquefied gas has been tightly and irrevocably integrated into the petroleum products market, so I don't think it

makes sense to divide the issues into "gas related" and "non-gas-related," says Kulyk.

Having gained a reliable base, the new president of UFTA faces numerous issues, ranging from protecting the companies' business reputation amid claims by the anti-trust watchdog, AMC, in a so-called "petrol case" to establishing a dialogue with the security agencies for unhindered and unbiased clearance of goods.

---

**"The Association plans to further analyze the developments in the market of liquefied gas in order to prevent the situation from repeating itself."**

In an interview with *TERMINAL*, UFTA President Dmytro Kulyk speaks about the new lineup of the Association, his priority tasks and ways to achieve the stated goals, his fight for improving the quality of fuel and purging the market of shadow schemes.

**– How has the Association's composition changed since you've been elected? Why was it decided to expand it?**

– There was no decision on mandatory expansion of UFTA's composition. We do not believe that the Association should be a massive structure, based on the principle "the bigger, the stronger." The Ukrainian Fuel Traders Association is one of the largest industrial associations anyway. It includes retail gas stations WOG, OKKO, Shell, AMIC Ukraine, Socar, KLO, Parallel, SunOil, and wholesale supplier BNK-Ukraine. UFTA members provide some 40% of the turnover at the fuel market.

But at the moment we are considering several new candidacies for membership, interested in a civilized and competent approach to the development of oil and gas industry.

**– What are the tasks for 2017?**

– Our tasks remain generally unchanged:

- preventing restrictions on the freedom of trade and sources of supply and sale of petroleum products on the Ukrainian market, including through the provision of preferences, subsidies, application of restrictive trade measures and other administrative barriers;
- ensuring equal working conditions for all market participants and avoiding discriminatory approaches by state authorities, including supervisory bodies, to certain market participants and, first of all, to members of the Association;
- eliminating manifestations of unfair competition in the market, in particular, partial payment of taxes due to trade in unaccounted petroleum products and liquefied gas, including without the use of transaction registers; production and sale of petroleum products that do not meet current standards, poor quality fuel, etc.; operations of illegal petrol/ LNG filling stations; and the eradication of such a phenomenon as "black market" as a whole;
- improving the quality of petroleum products sold and the level of customer service, in particular ensuring the implementation of the provisions of the Deep and Comprehensive Foreign Trade Agreement relating to fuel quality;
- ensuring maximum transparency of the market, fair and justified competition, mutually beneficial dialogue and interaction of market operators with consumers and the state, including local authorities.

**– How do you intend to implement the tasks set out?**

– To this end, we have developed several directions of our work: a fiscal and customs, combatting illegal business, fuel quality, a set of issues related to safe operations of facilities, construction standards. Each of these blocks of issues includes a number of questions to be worked out at a deeper level.



Photo: Viktor Bykhun

**“The inadequate growth of LPG consumption in Ukraine is caused by an increase in the share of the shadow sector to 30% and an unbalanced excise policy.”**

Regarding the instruments that the Association should use, we do not try to invent a bicycle: it's participation in public councils, working groups and commissions with various authorities; negotiations and consultations with the authorities to convey the position of the Association members; informing the public about pressing problems on the market, their consequences and ways to resolve them; interaction with other public organizations.

**– Talking about the illegal business, how should the “shadow” component in the fuel market be dealt with?**

– In my opinion, the main reason for the existence of the so-called shadow market is the unequal approach of controlling bodies to different market participants, the unreasonable and untimely nature of their actions in revealing and stopping violations by unscrupulous market players who use undue benefits through legislation breach. The solution to this problem lies with ensuring a unified approach of controlling bodies to all market participants, the efficiency and effectiveness of the performance by the controlling bodies of the functions assigned to them by the current legislation, and the coherence and consistency of their actions.

**– How does the Association intend to solve the problem of illegal filling stations?**

– The fight against the shadow market, including illegal gas stations, is one of the Associ-

**“We are considering several new candidacies for membership, interested in a civilized and competent approach to the development of oil and gas industry.”**

ation's priority activities. We are already part of the relevant commission under the Kyiv State City Administration, and we plan to expand our participation to other regions.

I must say that recently, our law enforcement agencies have become more focused on this issue. We see a lot of media reports on dismantling of some illegal gas stations, property seizure, etc. This shows that the controlling bodies have the necessary tools to respond to the problem. At the same time,



heads of city and district administrations should understand that they are able to personally influence the increase in the collection of excises, the amount of public funds that they can allocate to address pressing social problems – road reconstruction, major repairs to schools and hospitals. We plan to work systematically and purposefully on this issue with local governments.

**– Is it already possible to talk about the results of including the rate of the so-called “fuel retail excise” into the base excise tax?**

– The increase in tax revenues to local budgets, in connection with the existing mechanisms for the redistribution of funds, will only be noticeable in the second half of 2017 in accordance with Cabinet Resolution No.96 of February 8, 2017. According to our forecasts, the growth will be significant.

**– Let's proceed to the next set of issues – fuel quality. The state does not perform systemic checks, so how do you feel about solving the problem of initially informing the consumers about fuel quality by the companies themselves?**

– I don't see this as a problem. Civilized market players are quite pro-active in this matter. At least, I can say this with confidence about the members of our Association. They pay enough attention to fuel quality issues and are sufficiently advanced in using modern technologies and informing their customers about the quality of fuel at their filling stations. Members of the Association have their internal certified quality control systems, many of them also use mobile labs, which regularly and continuously monitor fuel quality directly at the filling stations. By the way, these companies have repeatedly voiced proposals to provide their mobile laboratories for the purposes of implementing public and/or state control of fuel quality at filling stations. Unfortunately, these initiatives at the moment have not found support with the relevant government agencies.

Thus, amid severe market competition, the factor of proper fuel quality is of great importance. Therefore, the companies that are confident in the quality of their product constantly draw consumers' attention to this fact and, consequently, customers vote with their wallets, choosing reliable gas stations and brands of fuel.

**– In your opinion, will the reflection of operations of market players in a single information service help identify unscrupulous companies and ensure fair competition?**

– Members of the Association since its foundation in 2010 have been the companies with

## CV

Dmytro Kulyk is 47 years old. He headed Donetsk-based company Parallel from 2001 to 2006.

In 2006–2011, he was General Manager of JSC Gefest, which included such networks as Parallel, Gefest, Pit Stop.

In 2012–2016, he worked as Director General at Ukrainian Retail, managing the network of Brusnichka grocery supermarkets (101 stores, two operating distribution centers). At the same period, he was a member of supervisory board at Parallel. He is married, with two sons. His hobbies include steam bathing, reading books, hiking, and swimming.

significant experience in the market and a positive business reputation. They've always been trying to adhere to quality standards and do their business exclusively in the legal field, including in matters relating to the protection of consumer rights. These companies purchase fuel that meets European quality standards, and provide both consumers and supervisors with all information required by law on the quality of petroleum products sold and their pricing. In fact, given the working conditions in the fuel market, the dependence of wholesale prices of imported fuel on European quotes (Platt's) and the national currency rate against the U.S. dollar and the euro, the large share of taxes in the retail price of fuel (more than 50%), and other objective and well-known factors, conditions for fuel pricing, implemented by such members of the Association, are more than transparent.

In addition, back in October 2011, a Memorandum of Cooperation was signed between our Association and the Anti-Monopoly Committee of Ukraine (AMC) in the field of providing the Association members with the information necessary for the research of the petroleum products market. Pursuant to the provisions of the Memorandum, the largest members of the Association took part in the development and creation of the necessary hardware and software complex (“Analysis of the petroleum products market”). For almost five years, they've been regularly providing the AMC with all necessary information in electronic form, with the use of this complex. This allows the regulator to use the current data and respond quickly if necessary. We are open to dialogue about the improvement of this complex, if needed.

At the same time, indeed, there are certain companies on the market that for many years have not sought to do business transparently.

**“This decision is unjustified and was taken due to the improper application by the AMC of the norms of the current legislation on the protection of economic competition.”**

There are many questions related to quality of fuel they sell and/or the economic justification of their pricing, given that they are influenced, or at least should be influenced, by the same objective factors as bona fide market participants. It's the same tax burden, etc. But such companies have for many years failed to show any will for an open dialogue with neither the consumer nor the regulatory authorities. Had they shown such will, they could, for example, have joined the existing system of providing information to the AMC.

**– The situation with the results of the “petrol case” has moved into the plane of litigation. What is the Association's position in this case today? Can the companies boast any kind of success?**

– Claims for invalidation of the said AMC decision were filed by all the defendants. As far as I know, the court of first instance recently reversed AMC's decision regarding WOG (WOG Retail LLC) and OKKO (PE OKKO-Naftoprodukt).

The position of the Association on this issue coincides with the vision of its participants, in respect of which a decision was made – this decision is unjustified and was taken due to the improper application by the AMC of the norms of the current legislation on the protection of economic competition. The position

**“Amid severe market competition, the factor of proper fuel quality is of great importance.”**

of the AMC is not supported by any evidence. The Committee failed to prove the existence of the alleged “collusion” between market operators. In addition, the AMC did not take into account a number of objective factors affecting the behavior of operators, including transparency and publicity of retail fuel prices, the dependence of all prosecuted operators on the same factors that significantly affect pricing in the retail fuel market, and other factors.

The Committee’s decision looks illogical and inconsistent also in the light of the fact that the AMC officials constantly declare that they do not deal with issues of prices, while their main task is to protect and develop competition. Based on this logic, there is no legal relationship between the level of retail prices and concerted anti-competitive actions.

It should be noted that this is not the first time when such “high-profile” decisions have been taken against members of the Association. For more than ten years, the AMC has been regularly probing only several most public and open companies on the market, which operate transparently and lawfully, monitor their fuel quality, and pay taxes. At the same time, plenty of market participants, whose actions include obvious signs of violations of anti-trust legislation, remain beyond due focus of the AMC. This evidences the long-term unequal approach by the regulator to different market participants.

**– How do you see the way out of this situation? Is there any progress in the dialogue with the AMC?**

– One of the main tasks I set before the members of the Association is to intensify and improve the dialogue with the AMC, based on the positive experience of the Committee’s cooperation with the companies that exists at the moment (in particular in the sphere of information exchange and in other directions).

I see the way out of the current situation in AMC’s objective, transparent and equal approach to market participants in conducting market research, as well as top-priority solution of problems with manifestations of unfair competition (in particular through incomplete payment of taxes, illegal economic activity, sale of fuel of substandard quality, etc).

The AMC declared the course on changing approaches and methods of their work in accordance with the best European and global practices of anti-trust watchdogs. Based on the European experience of our members and the European industry associations with which we cooperate, the Association is ready to share such experience and help the AMC improve existing approaches. But, I repeat, a will toward a dialogue is needed, as well as responsibility on both sides.

**– One more question about a complicated interaction. How do the law-enforcement agencies influence the activities of the Association’s members today and how is this issue being resolved?**

– Members of the Association are well-known companies with a good stable reputation. Many of them work under international brands, have European investors, and have been working in the Ukrainian market for several years. Accordingly, they always try to do their business transparently and within the framework of the current legislation.

**“Our goal is efficient and civilized development of the oil and gas industry.”**

I would like to note that after the Revolution of 2014, there were no particularly critical comments on the discriminatory or prejudiced attitude of law enforcement agencies toward Association members in the sphere of light petroleum products turnover. We really hope that this trend will prevail in the future.

**– And what about liquefied gas?**

– You mean the situation with the blocking of LPG importers at customs from November last year to March 2017 inclusive? Indeed, for all market operators, including those who were not affected by the sanctions, it was a difficult period and a test of strength. Market players, specialized associations, experts, and people’s deputies have shown that by acting together and proactively, but within the framework of Ukrainian legislation, their rights to doing honest business could be defended. The Association plans to further analyze the developments in the market of liquefied gas in order to prevent the situation from repeating itself.

**– What trends in the fuel market can you highlight today? Do you take them into the strategy of your work?**

– Perhaps one of the main trends is European integration. We are working actively on

**“The fight against the shadow market, including illegal gas stations, is one of the Association’s priority activities.”**

harmonizing Ukrainian legislation with European standards, establishing contacts with the largest association of processors, logistics operators, retailers, as well as all national European associations of oil and gas industry FuelsEurope. As part of this cooperation, we are on direct contact with the Polish, Slovak, Czech, Hungarian, Bulgarian, and Romanian associations on the issues of fighting illegal gas stations, on the so-called “bioethanol” law. The thing is that these countries have recently gone the path along which Ukraine is currently moving.

The problem of reducing the demand for traditional fuel on the background of increased sales of alternative fuel is greatly exaggerated, in our view. If we take as an example Czech Republic or Germany, the share of vehicles on alternative fuels is only 2%.

According to a European Directive, LPG is considered only in balance with biofuel and electricity, and always in the context of increasing the state’s energy independence, which is especially important to our country. At the same time, the inadequate growth of LPG consumption in Ukraine is caused by an increase in the share of the shadow sector to 30% and an unbalanced excise policy. These issues, as I said, are also on the agenda in the Ukrainian Fuel Traders Association.

Another trend is a more effective joint struggle of the state, local governments, and legal market participants with illegal business (incomplete payment of taxes, sale of substandard products, the operations in breach of existing legislation, etc). As I said, counteracting illegal business activities is one of UFTA’s priorities, and we are actively participating in this process.

**– What is the mission of UFTA today? What is your ultimate goal?**

– Our goal is efficient and civilized development of the oil and gas industry, successful business of the Association’s members, which helps the country’s development, strengthening its economy and improving the lives of ordinary Ukrainians. We can achieve this through constructive and honest dialogue with all stakeholders. And we will achieve it!

**– Thank you for the interview!**



Фото: НТЦ «Психея»

# СОЛО НА ТРУБЕ

Андрей Пасишник, первый заместитель генерального директора компании «Укртранснефть», – о ключевом для украинской энергобезопасности контракте на поставки азербайджанской нефти, перспективе запуска нефтепровода «Одесса-Броды» и о том, где он заправляет машину

## Интервью • ПОЛИНА ОПУХЛА

Стучаться в кабинет Андрея Пасишника, первого заместителя генерального директора ПАО «Укртранснефть» («УТН») можно только из соображений приличия – застичнуть его врасплох не удастся. Мониторы камер наблюдения, установленные у него на столе, оповещают о приходе TERMINAL, и хозяин встречает гостей, заняв выжидательную позицию за высокой спинкой большого кресла.

Уже трудно сосчитать, какой это по счету руководящий пост в карьере А. Пасишника. В 2017 г. исполняется 20 лет со дня, когда он начал трудовую деятельность на Кременчугском НПЗ в качестве оператора технологических установок первичной переработки нефти каталитического крекинга.

Его биография пестрит высокими должностями в компаниях, топовыми фамилия-

ми партнеров и порой непростыми ситуациями. В свое время он сыграл ключевую роль в смене менеджмента «УТН» и «Укрнефти», когда последнюю выводили из-под контроля совладельца группы «Приват» Игоря Коломойского.

В «Нефтегазе Украины» А. Пасишник курировал чуть ли не все сразу – вопросы корпоративных прав, управления персо-



## «Лично я заправляюсь в премиальных сетях, это и WOG, и «ОККО», и KLO».

налом, экономической и промышленной безопасности, контроля рисков, отвечал за нефтяные, нефтетранспортные, нефтеперерабатывающие и нефтегазодобывающие активы государства, занимался капитальными инвестициями и дочерними предприятиями. До НАКа была работа в Верховной Раде и крупнейших компаниях отрасли – WOG, «УТН-Восток», «Укртатнафта».

На должность первого заместителя нынешнего главы «УТН» Николая Гавриленко А. Пасишник был назначен в июне 2016 г. Он принимал управление компанией в трудных экономических условиях. Транзит нефти по территории Украины в страны Европы в 2016 г. сократился на 8,8% по сравнению с 2015-м – до 13,82 млн т. Упал и объем транспортировки на НПЗ Украины – до 1,4 млн т, на 12,5% меньше, чем годом раньше.

Однако по состоянию на первую декаду апреля показатели компании по транзиту составили уже 3,63 млн т, по внутренней транспортировке – 0,4 млн т. В январе «УТН» и «Укртатнафта» подписали договор на поставку не менее 1,3 млн т азербайджанской нефти марки Azeri light на Кременчугский НПЗ в 2017 г.

С 10 марта «УТН» возобновила работу участка магистрального нефтепровода от Одессы до Кременчуга. В марте объем транспортировки нефти Azeri light составил 32,32 тыс т. Благодаря поставкам азербайджанской нефти в 2017 г. «Укртатнафта» планирует увеличить переработку более чем на 41%.

В интервью TERMINAL А. Пасишник рассказал о непростом процессе заключения этого контракта, перспективах Украины стать каналом качественной нефти для Европы, а также о своих карьерных амбициях.

**– Что предшествовало достижению договоренностей о возобновлении поставок азербайджанской нефти для переработки в Украине?**

– Летом прошлого года проходили межправительственные встречи между азербайджанской и украинской делегациями по возобновлению поставок азербайджанской нефти в Украину. Мы («УТН») являемся основным участником в этих переговорах, так как заинтересованы в возобновлении транспортировки нефти с морского

направления, которое не задействовано более пяти лет.

Но фактически основной переговорной стороной является потенциальный потребитель нефти – единственный работающий нефтеперерабатывающий завод в Украине – Кременчугский.

НПЗ подписал долгосрочный контракт с государственной нефтяной компанией SOCAR [государственная компания Азербайджана, экспортер Azeri light] и обратился к нашей компании с просьбой обеспечить бесперебойные поставки нефтепроводом «Одесса-Кременчуг».

Мы незамедлительно приступили к вытеснению из данного участка нефти, которая в нем находится, – порядка 220 т российской Urals, и замещению ее нефтью сорта Azeri light.

**– Это оказалось непростой задачей?**

– Необходимость технического вытеснения российской нефти возникла из потребности в замещении разных сортов [одного другим]. Мы столкнулись с серьезной законодательной проблемой – невозможностью обмена Azeri на Urals. Статья 7 Закона «О трубопроводном транспорте» запрещает отчуждение основных средств, а с 2001 г. вся нефть «УТН» в балансе была основным средством. Так как операция обмена согласно Гражданскому кодексу является отчуждением, мы обратились в Кабинет Министров – инициировали через народных депутатов законопроект по освобождению нефти «УТН» от упомянутого запрета.

К сожалению, к концу декабря ни от Кабинета Министров, ни от Верховной Рады Украины не удалось получить законодательного решения этой проблемы, поэтому нам пришлось выбрать более длительный технический путь. Вытеснили Urals нефтью сорта Azeri [из участка нефтепровода «Одесса – Кременчуг»], налили в железнодорожные цистерны на Кременчугском НПЗ и отправили на станцию Броды, где ее приняли в систему «УТН». Этой вытесненной нефтью Urals заполнили в марте вторую нитку нефтепровода «Дружба». Первая нитка транспортировала нефть в Европу, а вторая – находилась в режиме безопасного содержания, под водным консервантом. Именно ее мы заполнили нефтью для уменьшения энергозатрат и повышения надежности транспортировки.

**– На 2017 г. запланирован объем поставок азербайджанской нефти не менее 1,3 млн т. Будет ли он расти?**

– Согласно планам Кременчугского НПЗ и их договоренностям с SOCAR, эти поставки

## «Это выгодно всем: и «Укртранснефти», и заводу, и государству, и SOCAR, которая получит дополнительный рынок».

будут нарастающим итогом – 1,3 млн т, 1,7 млн т, 1,9 млн т в год в течение трех лет.

**– Каким маршрутом поставляется нефть в Украину?**

– По желанию заказчика услуг – «Укртатнафты» – планируется поставлять нефть маршрутом «Одесса-Кременчуг» через перевалку «Синтез ойл», но при необходимости мы готовы принимать танкеры и в порту «Южный».

**– Не будет ли проблем с поставками из-за того, что Российская Федерация имеет определенное влияние на территории, через которые идет нефть до украинской границы?**

– Нет. Надеемся, что не будет. Ресурсодержателем является государственная компания SOCAR, получателем – «Укртатнафта». Фактически договор у них, а наше дело – оказание качественных транспортных услуг.

**– Для кого этот контракт больше выгоден – для «Укртатнафты» или «Укртранснефти»? Что он значит для страны?**

– «Укртатнафта» получит увеличенный объем переработки, а это для завода снижение условно-постоянных расходов, возможность выпуска продукции стандарта Евро-5. Мы как государственная компания получаем плату за транзит (у нас нефтепровод более пяти лет находится в простое) – а это сохранение рабочих мест, диверсификацию поставок.

Выигрывает и Украина, потому что никто не может исключить возможных угроз полного прекращения поставок нефти через нашу территорию [по политическим и экономическим причинам]. Но появилась возможность загрузить Кременчугский НПЗ, который при увеличении загрузки может даже перекрыть потребности половины рынка нефтепродуктов в стратегически важные периоды. Я уверен, что это выгодно всем: и «УТН», и заводу, и государству, и SOCAR, которая получит дополнительный рынок сбыта.

**– Как человек, который давно работает в нефтегазовом секторе, Вы можете судить, как увеличение объемов переработки на Кременчугском НПЗ способ-**

но изменить структуру рынка нефтепродуктов Украины. Насколько увеличится процент топлива, переработанного внутри страны?

– До 2017 г. Кременчуг перерабатывал исключительно нефть украинской добычи. Объемы добычи, к сожалению, ежегодно снижаются. Частично Кременчуг привозил сырье танкерными партиями через Одессу – это была казахская нефть CPC Blend и иранский газовый конденсат. Но эти объемы не позволяли в общей сложности загрузить завод более чем на 1,6 млн т. В дополнение к ним теперь дополнительно поступит 1,3 млн т азербайджанской нефти. Фактически имеем то, что завод выходит на переработку порядка 3 млн т в год, то есть в два раза выше уровня переработки последних лет.

В связи с тем, что содержание серы в азербайджанской нефти в десять раз ниже, чем в российской сорта Urals, это дает возможность без дополнительных технологических процессов и строительства новых установок выпускать продукцию по дизелю и бензину стандарта Евро-5. Это позволит КНПЗ занять практически треть рынка светлых нефтепродуктов.

**– На переговорах между Петром Порошенко и Ильхамом Алиевым речь шла о поставках Azeri Light на европейский рынок...**

– Этот вопрос также прорабатывается. Несколько раз в месяц проводятся встречи с европейскими потенциальными потребителями этой нефти. Хотя мы – всего лишь транспортная компания, но пытаемся наладить сотрудничество между поставщиками нефти и получателями. И на этих встречах мы подтверждаем техническую возможность поставок. Сегодня есть потенциальные пожелания о поставках в Европу, раздельных прокачках, и мы сейчас также отрабатываем это.

**– Пожелания со стороны кого?**

– И Иран, и Азербайджан – много заинтересованных ресурсодержателей.

**– А в Европе кто?**

– Европейские НПЗ, но пока идет переговорный процесс, мы не уполномочены разглашать информацию.

**– Например, Словакия, Чехия?**

– Возможно. Пока нет подписанных договоров – говорить рано.

**– Насколько я поняла, можно ждать нефть из Ирана?**

– Этого нельзя исключать. Но есть, но здесь мы столкнемся с проблемой замещения разных сортов нефти на участке «Одес-

## РЕЗЮМЕ

«Укртранснефть», 100% акций которой находятся в управлении НАК «Нефтегаз Украины», является оператором нефтетранспортной системы страны.

Система магистральных нефтепроводов «Укртранснефть» диаметром от 159 до 1 220 мм общей протяженностью 4,767 тыс. км проходит по территории 19 областей страны, имеет ежегодную пропускную способность на входе 114 млн т, на выходе – 56,3 млн т. «Укртатнафта» эксплуатирует Кременчугский НПЗ проектной мощностью по переработке 18,62 млн т нефтяного сырья в год.

са-Броды», где сейчас находится азербайджанская нефть.

**– Насколько эта перспектива реальна?**

– Это зависит от европейских партнеров. Если им будет интересна ценовая конъюнктура по другим сортам нефти, кроме российской, желание диверсифицировать поставки, то мы с удовольствием окажем качественную транспортную услугу и заработаем денег для государства. У нас есть техническая возможность раздельных прокачек.

**– Одним из камней преткновения для начала поставок нефти из Азербайджана был портовый сбор. Сейчас он снижен. Изменилась ли тарифная политика в связи с началом транспортировки Azeri Light?**

– Да, были пожелания потенциальных поставщиков нефти по снижению тарифов, так как в «Южном» тарифы были существенно выше, чем в других портах. «Укртранснефть» обратилась с этой проблемой к министру инфраструктуры, и портовые сборы были снижены фактически вдвое. Поэтому с нашей стороны мы сделали все возможное: обеспечили техническую готовность к прокачкам, снижение тарифов. И мы постоянно проводим переговоры с потенциальными поставщиками и покупателями нефти и всеми путями пытаемся начать работу по прокачкам в Европу нефти с моря.

**– По статистике, поставки нефти в Европу через Украину падают? Так ли это?**

– Они фактически являются неизменными, но российская нефть, которая транспортируется в Европу, с каждым годом ухудшается в качестве. В 2017-м увеличится содержание серы. Для переработки на европейских НПЗ, конечно, лучше было бы использовать нефть легких сортов, которую предлагают с черноморского направления, но все зависит от ценовой политики поставщиков. Уверен, если цена этой нефти будет дешевле и экономически привлекательнее, чем Urals, то проблем с европейскими покупателями не возникнет.

**«Сегодня есть потенциальные пожелания о поставках нефти через Украину в Европу.**

**Проводятся переговоры по транспортировке иранской и азербайджанской нефти».**

**– Но они стремятся к тому, чтобы покупать нефть лучшего качества?**

– Прежде всего они смотрят на ценовую политику. Переговоры ведутся, но пока основные договоренности по цене не достигнуты. Продавать нефть себе в убыток никто не будет.

**– Падение внутренней транспортировки было в значительной степени обусловлено снижением собственной добычи Украины. Поможет ли «Укрнефти» [крупнейшая украинская нефтедобывающая компания] снижение ренты в течение нескольких лет стабилизировать нефтедобычу и вернуть уровень загрузки?**

– Мы все на это очень надеемся, но этот процесс тоже очень трудоемкий и во времени может растянуться на три-пять лет. В этот период мы будем транспортировать, я надеюсь, азербайджанскую нефть в больших объемах.

**– Объем поставок из Азербайджана – около 1,3 млн т ежегодно. Вы в отрасли 20 лет и наверняка можете судить о том, что нужно сделать Украине, чтобы самой добывать на этот объем больше?**

– Нужно инвестировать в добычу, получать новые лицензии, в том числе осваивать новые месторождения. Благо, сейчас налоговая нагрузка для добычи была уменьшена. Думаю, у нас не возникнет проблем с увеличением добычи в среднесрочной перспективе.

**– У нас нет проблем с перспективами, а вот именно с увеличением – кажется, есть...**



Система магистральных нефтепроводов Украины. [www.ukrtransnafta.com](http://www.ukrtransnafta.com)

## «Никто не может исключить угрозу полного прекращения поставок нефти через территорию Украины».

– Почему нет? В «Укрнефть» пришел новый менеджмент. По направлению добычи пришли профессионалы из зарубежных компаний, которые при наличии инвестирования смогут развить процесс увеличения добычи. Впрочем, это возможно не только в условиях льготных налоговых каникул, но и при решении вопроса самой «Укрнефти» по налоговым долгам.

– Вы продолжаете пристально следить за этой ситуацией?

– Насколько я понимаю, пока ситуация находится на паузе. Этот вопрос рассматривается наблюдательным советом «Нефтегаза Украины». Существует несколько стратегий решения проблем «Укрнефти», так как имеются обоюдные претензии: у миноритарных акционеров к «Нефтегазу Украины» по объемам газа, который, как они считают,

незаконно был у них отобран, а у «Нефтегаза Украины» есть претензии по убыткам и налоговым долгам компании. Претензии взаимные, но нельзя забывать, что в компании работает более 20 тыс. сотрудников, и пускать ее на самотек нельзя. Нужно искать пути решения на самом высоком уровне, включая Кабинет Министров и Верховную Раду Украины.

– Давайте теперь поговорим о Вашей компании. Какие сейчас главные проекты «УТН»?

– В настоящее время мы сосредоточены исключительно на увеличении объемов транспортировки – это проект по азербайджанской нефти – как на Кременчуг, так и в страны Европы. Постоянно проводятся переговоры по поставкам иранской нефти. Увеличение транспортировки и прибыльности компании – основные наши приоритеты сегодня.

– Вы были помощником Игоря Еремеева, экс-руководителя финансово-промышленной группы «Континиум», крупнейшим активом которого является сеть АЗС WOG. Ваш нынешний шеф Николай Гавриленко возглавлял сеть АЗС, кото-

## «Российская нефть, которая транспортируется в Европу, с каждым годом ухудшается в качестве».

рая была продана ТНК. Где Вы заправляете свой автомобиль?

– Лично я заправляюсь в премиальных сетях, это и WOG, и «ОККО», и KLO. Сейчас бензин во всех премиальных сетях практически одинаковый по качеству, потому что поставщики у сетей фактически одни и те же.

– Раньше у Вас были амбиции занять топовую должность в государственном холдинге стратегических предприятий при Минэкономразвития Украины. Они сохранились?

– Если этот холдинг будет все-таки создан, как и планировалось год назад, то я буду подавать свою кандидатуру на конкурс. Желание есть, профессиональные навыки и отраслевой опыт позволяют.

– Спасибо за беседу! Успехов!



# A TRUMPET SOLO

Andriy Pasishnyk, first deputy director general at Ukrtransnafta, talks about the contract for the supply of Azerbaijani oil which he believes is key to Ukraine's energy security, the prospect of launching the Odesa-Brody oil pipeline, and his personal choice of gas stations.

## Interview • POLINA OPUKHLA

Knocking on the office door of Andriy Pasishnyk, first deputy general director of PJSC Ukrtransnafta (UTN) is just a matter of politeness. It is impossible to catch him off his guard. CCTV monitors installed on his desk keep him aware of Terminal journalists' arrival, so the host meets his guests, taking a wait-and-see position behind a high back of his sizable chair.

It is difficult to count, how many various leading positions Mr Pasishnyk has held on his career path. In 2017, it will be 20 years since he launched his career at the Kremenchuk refinery as an operator of a process unit for the primary processing of catalytic cracking oil.

His CV is loaded with high positions in different companies, top-notch partners and, sometimes, rather difficult situations. Back in the day, he played a key role in changing the management teams at UTN and Ukrnafta, when the latter was being taken out of control of Privat Group co-owner Ihor Kolomoisky.

In NJSC Naftogaz of Ukraine, Mr Pasishnyk supervised almost all issues at once – corporate rights, HR, economic and industrial security, risk control. He was also responsible for the government's oil assets as well as those in oil transportation, oil refining, and oil and gas production. Besides, he dealt with capital investment and subsidiaries. Before Naftogaz, he gained experience in the Verkhovna Rada and the industry's major companies – WOG, UTN-Vostok, and Ukratnafta.

His latest appointment as first deputy head of the current UTN CEO Mykola Havrylenko was in June 2016. He took over the management of the company in difficult economic conditions. Oil transit through the territory of Ukraine to European countries in 2016 decreased by 8.8% compared to 2015, down to 13.82 million tonnes. The volume of transportation to the country's refineries has also dropped to 1.4 million tonnes, which was 12.5% less than a year earlier.

However, as of the first decade of April, the company's transit figures were already at 3.63 million tonnes, and internal transportation – at 0.4 million tonnes. In January, UTN



Photo: STC "Psychea"

and Ukratnafta signed an agreement to supply to the Kremenchuk refinery in 2017 at least 1.3 million tonnes of Azerbaijan's oil of Azeri light brand.

From March 10, UTN has resumed operations of the trunk oil pipeline section stretching from Odesa to Kremenchuk. In March, the volume of Azeri light oil transportation amounted to 32,320 tonnes. Due to supplies of Azerbaijani oil in 2017, Ukratnafta plans to increase processing by more than 41%.

In an interview with **TERMINAL**, Andriy Pasishnyk told about the difficult process of concluding this contract, Ukraine's prospects of becoming a channel for the supplies of high-

---

**"No one can exclude possible threats of complete cessation of oil supplies via Ukrainian territory."**

quality oil to Europe, and his personal career ambitions.

**- What preceded the conclusion of agreements on the resumption of supplies of Azerbaijani oil for its processing in Ukraine?**

## “Personally, I choose premium class networks like WOG, OKKO, and KLO.”

– In the summer of last year, intergovernmental meetings between the Azerbaijani and Ukrainian delegations on the resumption of supplies of Azerbaijani oil to Ukraine were held. We [UTN] are the main participant in these negotiations, as we are interested in the resumption of oil transportation from the direction of the sea, which has been idle for over five years.

But in fact, the main negotiating party is a potential consumer of oil – Kremenchuk refinery, which is the only refinery now operating in Ukraine.

The refinery has signed a long-term contract with SOCAR [state-owned company in Azerbaijan, exporter of Azeri light] and asked our company to ensure uninterrupted supply via the Odesa-Kremenchuk oil pipeline.

We immediately began to pump oil out of this sector of the pipeline, that is about 220 tonnes of Russian-produced Urals, and replace it with Azeri light brand.

### – Has it turned out to be a difficult task?

– The need for technical pumping out of Russian oil arose from the need to replace different brands [one for another]. We faced a serious legislative problem – the impossibility of exchanging Azeri for Urals. Article 7 of the Law «On Pipeline Transport» prohibits the alienation of fixed assets, while all oil owned by UTN has been recorded as fixed assets in its balance sheet since 2001. Since the swap operation means alienation under the Civil Code, we appealed to the Cabinet of

Ministers, initiated with the help of people's deputies a bill on exempting UTN's oil from said ban.

Unfortunately, by the end of December, neither the Cabinet, nor the Verkhovna Rada, provided a legislative solution to this problem, so we went for a longer, technical way. We replaced Urals with Azeri oil [in the Odesa-Kremenchuk section of the oil pipeline], poured it into tank wagons at the Kremenchuk refinery and sent to Brody railway station, where it was accepted into the UTN system. This bulk of pumped-out Urals in March was pumped into the second string of the Druzhba oil pipeline. The first string transported oil to Europe, while the second one remained was in a safe maintenance mode, filled with an aqueous preservative. We filled it with oil to reduce energy costs and increase transportation reliability.

### – The volume of Azerbaijani oil supplies for 2017 is expected to be at least 1.3 million tonnes. Will the figures grow?

– According to the plans of the Kremenchuk refinery and their agreements with SOCAR, these deliveries will see a cumulative result: 1.3 million tonnes, 1.7 million tonnes, and 1.9 million tonnes per year over a three-year period.

### – What route is used to deliver this oil to Ukraine?

– At the request of the customer, Ukratnafta, it is planned to deliver oil via the Odesa-Kremenchuk route through the Sintez Oil hub. But if necessary, we are ready to receive tankers at the Yuzhny sea port.

### – Will there be any problems with supplies because of Russia's certain influence in the territory through which the oil flows toward the Ukrainian border?

– No. We hope there won't be any problems. The resource holder is the state company SOCAR, the recipient is Ukratnafta. It's

them who have a contract signed, and our business is to provide high-quality transportation services.

### – Who has more profit off this contract? Is it Ukratnafta or Ukrtransnafta? What does it mean for the country?

– Ukratnafta will receive an increased volume of oil processing, and for the plant this means reduction in conditionally constant costs, the possibility of making products of the Euro-5 standard. Being a state-owned company, we receive payments for transit (our pipeline has been idle for more than five years), preservation of jobs, and diversification of supplies.

Ukraine also wins, because no one can exclude possible threats of complete cessation of oil supplies via our territory [for political and economic reasons]. At the same time, it became possible to load the Kremenchuk refinery, which, with increased load, could even cover the needs of half of the petroleum products market in strategically important periods. I suggest that it is profitable for everyone: UTN, the plant, the State, and SOCAR, which will receive an additional market.

### – As a person who has been working in the oil and gas sector for a long time, you can judge how an increase in processing at the Kremenchuk refinery can change the structure of the Ukrainian petroleum products market. How much will the share of domestically processed fuel increase?

– Until 2017, Kremenchuk processed exclusively the oil of Ukrainian extraction. Unfortunately, the output has been declining over the past years. Kremenchuk refinery partly brought oil by tanker shipments via Odesa – it was Kazakh CPC Blend and Iranian gas condensate. But these volumes did not allow to load the plant more than by 1.6 million tonnes. In addition to these volumes, 1.3 million tonnes of Azerbaijani oil will now be supplied additionally. In fact, the plant is going to process about 3 million tonnes per year, that is, twice as much as it has been processing in recent years.

Due to the fact that the sulfur content in Azeri oil is ten times lower than in Russian Urals, this makes it possible to produce diesel and gasoline products of Euro-5 standard without additional technological processes and the construction of new production units. This will allow Kremenchuk refinery to take almost a third of the market of light petroleum products.

### – During the talks between Petro Poroshenko and Ilham Aliyev, deliveries of

## SUMMARY

Ukrtransnafta, with its 100% of shares managed by Naftogaz of Ukraine, is the operator of the country's oil transportation system.

The system of Ukrtransnafta's trunk oil pipelines with a diameter between 159mm and 1,220 mm with a total length of 4,767 km, runs across 19 regions of Ukraine, with an annual throughput capacity of 114 million tonnes, and an output of 56.3 million tonnes.

Ukratnafta operates the Kremenchuk refinery, with a designed processing capacity at 18.62 million tonnes of crude oil per year.

**“The quality of Russian oil, which is transported to Europe, is deteriorating each year.”**

**Azeri Light to the European market were discussed...**

– This issue is also being worked out. Several times a month, meetings are held with Europe's potential consumers of this oil. Although we are just a transportation company, we are trying to establish cooperation between oil suppliers and recipients. And at these meetings we reaffirm our technical possibilities to ensure deliveries. Today there are some potential wishes for supplies to Europe, for separate pumping, and we are also working these issues out.

**– Whose wishes are they?**

– There are many interested resource holders both Iran and Azerbaijan.

**– And who is it in Europe?**

– European refineries. But we are not authorized to disclose information pending the negotiation process.

**– For example, Slovakia, the Czech Republic?**

– Maybe. It's too early to talk about it until contracts are signed off.

**– As far as I understand, we can expect to see oil from Iran...**

– This can't be ruled out, but here we will face the problem of replacing different types of oil in Odesa-Brody segment of the pipeline, where the Azerbaijani oil is now located.

**– How realistic is this prospect?**

– This prospect depends entirely on the European partners. If they are interested in the price environment for types of oil other than Russian and if they are willing to diversify supplies, we will be happy to provide quality transportation services and earn additional foreign currency for the state. We have the technical possibility to carry out separate pumping.

**– One of the stumbling blocks for the start of oil supplies from Azerbaijan was a port fee. Now, it has been lowered. Has the tariff policy changed in connection with the start of transportation of Azeri Light?**

– Yes, potential oil suppliers wished the tariffs to be reduced, since Yuzhny seaport's tariffs were significantly higher than in other ports. UTN addressed the infrastructure minister over this problem, and the port charges

were reduced twofold. Therefore, on our part, we did our best: we ensured technical readiness for pumping and reduction of tariffs. We are negotiating with potential oil suppliers and buyers, and explore all possibilities for starting to pump oil to Europe from the sea.

**– Is it true that oil supplies to Europe via Ukraine have been dropping, according to statistics?**

– They actually remain unchanged, whereas the quality of Russian oil, which is transported to Europe, is deteriorating each year. In 2017, the sulfur content will increase. For processing at European refineries, it would surely be better to use light grade oil, which is offered from the Black Sea direction, but it all depends on the suppliers' pricing policy. I'm sure if the price of this oil is cheaper and more economically attractive than Urals, there will be no problems with European buyers.

**– But are they striving to purchase better quality oil?**

– They are looking at the price policy. Negotiations are ongoing, but so far, major agreements on price have not been reached. No one will sell oil at a loss.

**– The drop in domestic transportation was largely due to the decline in Ukraine's own extraction. Will rent lowering help Ukrnafta [the country's largest oil producer] to stabilize oil production within several years and regain loading levels?**

– We all hope so, but this process is also time-consuming and can take three to five years. During this period, I hope, we will be transporting Azerbaijani oil in large quantities.

**– The annual volume of supplies from Azerbaijan is about 1.3 million tonnes. You've been in the industry for some 20 years and for certain, you can judge what Ukraine needs to do to extract more oil, by this very volume, can't you?**

– We need to invest in production, get new licenses, and develop new oilfields. Fortunately, now the production tax burden has been reduced. I think that we will have no problems with increasing output in the medium term.

**– We have no problems with the prospects, but it seems we do, with the output increase...**

– Why? New management team has come to Ukrnafta. Professionals from foreign companies came to oversee the extraction efforts. I believe that, with certain investment, they will be able to develop the process of increasing output, but this could be provided not only due to preferential tax holidays, but also to Ukrnafta being able to resolve the issue of its tax debts.

**“It is profitable for everyone: UTN, the plant, the State, and SOCAR, which will receive an additional market.”**

**– Do you continue to monitor this situation?**

– As far as I understand, the developments are now on pause, as the issue is being considered by the Supervisory Board of Naftogaz of Ukraine. There are several strategies for solving the problems of Ukrnafta, as the claims are mutual: minority shareholders have claims to Naftogaz over of the volumes of gas that they believe were illegally seized from them, while Naftogaz has claims over the losses and the company's tax debts. Claims are reciprocal, but we must not forget that over 20,000 people work for the company, and it can't be let untended. We need to look for solutions at a high level, including the Cabinet of Ministers and Parliament.

**– Let's now talk about your company. What are its main projects now?**

– We are focused exclusively on increasing the volume of transportation – this is a project for Azerbaijani oil – both toward Kremenchuk and Europe. Negotiations on deliveries of the Iranian oil are continuing. Increasing transportation and company profitability are our main priorities today.

**– You were an assistant to Ihor Yermeyev, ex-head of Continium financial and industrial group, the largest asset of which is a network of gas stations WOG. Your current chief, Mykola Havrylenko used to manage the network of gas stations, which was later sold to TNK. Where do you choose to refuel your car?**

– Personally, I choose premium class networks like WOG, OKKO, and KLO. Now, gasoline in all premium networks is of almost the same quality, because their suppliers are virtually the same.

**– Earlier you had ambitions to occupy a top position in the state holding of strategic enterprises under the Ministry of Economic Development. Do you still have these ambitions?**

– If this holding is one day created, as it was planned a year ago, then I will apply to compete for the post. I have such will, while my professional skills and experience in the industry allow me to do so.

**– Thank you for the interview! Good luck!**





Фото: Виктор Быхун

# СЕО НА СЛУЖБЕ ГОСУДАРСТВА

Вадим Мосийчук, глава Государственного агентства резерва Украины о том, как непросто превратить тучную государственную корову в стройную бизнес-газель

## Интервью • ПОЛИНА ОПУХЛА

«У нас в государстве как происходит? Взял материальные ценности, обанкротил компанию – и пропал», – в этих словах В. Мосийчука и предыстория агентства, и его сегодняшние проблемы. В наследство новому руководству досталась не только государственная структура с клеймом закрытой и коррупционной, но и работа по судебным искам на 3 млрд грн.

Назначенный экс-главой Минэкономразвития Айварасом Абромавичусом в 2015 г., В. Мосийчук считает практику нахождения под этим ведомством в нынешних реалиях неэффективной и просит переподчинить Госрезерв напрямую правительству.

Говоря образно, для нового аппарата МЭРТ В. Мосийчук – падчерица, а для главы Госрезерва проверки, скандалы, затянутые

---

**«Мы, как новая команда Госрезерва, можем гарантировать, что у нас нет сейчас по топливу убытков».**

в забюрократизированный аппарат – это «палки в колесах», из-за которых Евродиректива в Украине может не выжить.

Последние десять лет В. Мосийчук работал на руководящих должностях в иностранных структурах, однако положение дел в Госрезерве заставило его в первый же рабочий день принимать холодный душ.

С того времени агентство претерпело серьезные кадровые изменения, но сегодня в общем удалось перевести управление на корпоративные стандарты бизнеса. Проводятся публичные конкурсы на должности, внедряются в жизнь технические решения, многократно ускорен документооборот, внедрен механизм согласительных советов – прообраз будущих наблюдательных советов.

Позади подготовка юридических инициатив, организационная работа по предприятиям, налаживание эффективной IT-инфраструктуры и подготовка к внедрению Украинской Евродирективы по созданию минимальных запасов нефти и нефтепродуктов.

Систему мотивации в самом агентстве также удалось приблизить к европейским стандартам: это и долгосрочные контакты с руководителями, и несколько уровней мотивации и, чем действительно гордится глава агентства – удалось внедрить внутреннюю мотивацию. В перспективах 2017 г. есть цель заработать сумму порядка 100 млн грн и отказаться от бюджетного финансирования.

TERMINAL разговаривает с В. Мосийчуком после одного из таких согласительных советов на комбинате «Рекорд» в Житомире. Руководители организаций структуры Госрезерва в строгом формате отчитываются по ключевым показателям эффективности, планируют их на 2017 г., обсуждают амбициозные цели.

Глава Госрезерва мотивирует их поднять планку еще выше, удивляет способностью видеть в проблемах перспективы, а в частных возможностях – преимущества для всех. Собрание заканчивается, руководители комбинатов вскоре вернутся в регионы. Уходя, они не просят благодарности, не ждут похвалы, но им так важно, чтобы все знали: что-то меняется в Госрезерве, все их усилия не напрасны.

В интервью TERMINAL В. Мосийчук делится тем, как удалось внедрить действенную систему управления и мотивации, сделав Госрезерв донором государственного бюджета; говорит об имплементации Евродирективы 2009/119/ЕС по созданию стратегического запаса нефти и нефтепродуктов,

а также о том, почему 2017 г. пройдет для агентства под знаменем «Трансформации, модернизации и консолидации».

**– Вадим Адамович, столько проделанной работы, есть уже и довольно важные результаты, однако внимание правоохранительных органов и МЭРТ к Госрезерву не ослабевает. С чем это связано?**

– В настоящее время закончилась уже восьмая с начала 2016 г. проверка, инициированная Министерством экономического развития и торговли. Ее результат – нарушений ни по одному из 15 пунктов проверки не обнаружено. Однако внимание к деятельности агентства я рассматриваю как нежелание отдельных людей в министерстве поддержать инициативы и начинания, которые мы внедряем в жизнь, и очередное вставление «палок в колеса».

**– По Вашему мнению, чем же это все обусловлено?**

– Я практически всю жизнь работал на руководящих должностях, последние десять лет – в иностранных структурах. Исповедуя европейский принцип корпоративного управления, я фактически не имел дела с государственной машиной. Сейчас, столкнувшись с работой государственного аппарата, понял, что большая часть людей в государственных структурах не имеют понятия о том, что такое нормальные стандарты корпоративного управления, взаимодействия, коммуникации и прочее. Поэтому первая сложность у нас на уровне мировоззрения.

**– Ранее Вы говорили о желании перевести управление в Госрезерве на так называемые корпоративные стандарты, эффективно используемые в бизнесе. Насколько Вам удалось это осуществить?**

– Скажем честно, по большей части мы это уже осуществили. Наши первые шаги в 2015 г. заключались в том, что мы значительно увеличили скорость документооборота, сократив сроки по важным документам с бюрократических 30 дней на ответы до одного-двух дней; по не приоритетным – до трех-пяти. Во-вторых, наладили общение с помощью электронных средств. Третьей проблемой была работа с электронным документооборотом.

После проведения полноценного IT-аудита задача на этот год – внедрение лучших IT-решений; установка необходимого программного обеспечения, серверного оборудования и прочего «железа»; переход от бумажных носителей в электронный формат,

**«В 2015-м запланированная сумма доходов составляла порядка 38 млн грн, в нынешнем году мы постараемся утратить этот результат».**

насколько это позволяют нормы украинского законодательства.

Если выйти за уровень центрального аппарата: внедрен механизм, который существует в других корпорациях или финансово-промышленных группах, – согласительные советы [на комбинатах] – прообраз будущих наблюдательных советов. Руководители отчитываются ежеквартально о результатах проделанного за прошедший период, о планах на будущее, с четко поставленными KPIs [ключевыми показателями эффективности] согласно утвержденному формату.

Кроме того, мы кардинально пересмотрели систему коммуникаций, которая сегодня стоит на принципах открытости, прозрачности и противодействия коррупции.

**– В чем для Вас принципиальное отличие между тем, чтобы руководить государственной структурой и частной компанией?**

– В корпоративной структуре топ-менеджер точно знает, чего хотят акционеры. Они выставляют KPIs, наблюдательный совет их контролирует. Есть четкий контракт, сроки, внутренняя и финансовая мотивация. А на государственном предприятии не до конца понятно, чего хочет акционер в лице государства; не создан орган наблюдательного совета [несмотря на наличие согласительных советов на комбинатах, для широкой структуры такого органа нет]; отсутствуют контракты, финансовая или любая другая мотивация.

**– Какая сейчас система мотивации в Госрезерве?**

– В самом Госрезерве мотивация работает в приближении к европейским стандартам: у руководителей есть контракты с определенными сроками (на три-пять лет), KPIs; ежеквартальные отчеты. Есть квартальная мотивация, есть годовая, на государственных предприятиях дополнительно существует третий уровень – это мотивация, которая обеспечивается процентом от прибыли за год. Но она пока не работает.

Самое главное – мы смогли за последний год внедрить внутреннюю мотивацию, ког-



Фото: Виктор Быхун

## РЕЗЮМЕ

Вадим Мосийчук, 38 лет. Родился в городе Тячев Закарпатской области. В 2000 г. закончил Севастопольский институт ядерной энергии и промышленности (ранее Севастопольский военно-морской институт) по специальности инженер-электрик. В 2007 г. поступил в Европейский университет (специальность – экономика, финансы).

В период с 2003–2004 гг. – главный специалист департамента макропрогнозирования Министерства экономики и европейской интеграции. Позднее – главный специалист с активов компании по управлению активами (КУА) «КИНТО». С 2005 по 2008 г. возглавлял КУА «СЕБ Эссет Менеджмент Украина». Между 2008 и 2013 гг. – генеральный директор КУА «Райффайзен Аваль». До назначения на должность председателя Госрезерва Украины в июне 2015 г. был независимым финансовым консультантом.

Женат, вместе с художницей Екатериной Мосийчук воспитывает двоих сыновей. ●

да мы [центральный аппарат] не являемся надзорным органом, который контролирует каждую копейку или, не дай бог, позволяет какие-то коррупционные действия, а дает возможность руководителю в полной мере окунуться в свое предприятие и сфокусироваться на выполнении поставленных задач.

**– А если говорить непосредственно о результатах этой работы, то каковы показатели предприятий за прошлый год?**

– В 2016 г., по сравнению с предыдущим, совокупно все организации системы Госрезерва увеличили доходы на 54%. Предприятия в системе, которые находятся не на бюджетном финансировании, удвоили свою прибыль. Мы считаем, что в нынешнем году все государственные организации, которые будут поэтапно трансформированы в государственные предприятия, смогут заработать сумму, приближенную к 100 млн грн. К середине 2015 г., когда мы только пришли, запланированная сумма составляла порядка 38 млн грн, то есть за 2,5 года мы постараемся утроить этот результат.

По расходной статье мы существенно повысили энергетическую эффективность: практически на всех комбинатах отказались от использования газа, урезали административные и другие статьи расходов, сократили численность штата примерно на 30% по стране. И это позволяет нам дельту, которая остается между доходами и расходами, полностью направить на модернизацию комбинатов, техническое переоснащение и прочие вещи.

**– А в нефтянке по какому принципу вкладываете деньги? Прежде всего в то, что докажет свою эффективность сразу?**

– С одной стороны – да, потому что накопилось много критических позиций, которые необходимо обновлять. С другой – приоритетом также остается техническое переоснащение нефтекомбинатов под нужды и в рамках проектов стратегических запасов нефти и нефтепродуктов. Я планирую, что мы все-таки примем закон и сможем запустить механизм накопления уже в следующем году.

Но здесь наших собственных ресурсов не хватит. Мы рассчитываем, что в рамках запуска Евродирективы в 2017–2018 гг. наши европейские партнеры подтянутся и смогут нас профинансировать: или грантами, или какими-то кредитными линиями.

**– Поговорим о более прозаичных и проблемных вопросах. Как сейчас обстоят дела с тендерами Госрезерва по закупке топлива?**



**«Чем меньше у нас будет срок на накопление, тем больше надо будет денежных средств на это в год. Время играет не на стороне Украины...»**

– В прошлом году Госрезерв не смог закупить ни одной тонны топлива. Если не ошибаюсь, у нас было более десяти попыток закупить топливо на тендерах – как по процедуре до ProZorro, так и непосредственно через нее. В силу разных причин реализовать эти попытки не удалось. С чем это связано? С нежеланием участников рынка работать по процедурам закупки за государственные деньги открыто, прозрачно, друг друга не «сбивая» (как перед проведением тендера, так и после).

**– А что это за история с закупкой некондиционного дизельного топлива на 250 млн грн?**

– В конце 2015-го мы инициировали закупку 18 тыс. т топлива. Как бывший финансист, я отслеживаю динамику цен и понимаю, что январско-февральские цены – это самые низкие цены, так называемое «дно». Поэтому были открыты процедуры как раз по закупке на «дне».

Когда процедура была проведена, мы получили цену от одной из компаний, в частности, от «ОККО-Бизнес-Контракт» – около 15 150 грн/т. Тогда как другие участники предлагали цену за 17-17,5 и выше. Но, очевидно, против сработали некоторые факторы, вмешались отдельные представители, которым такой ход событий был невыгоден. Против Госрезерва была развернута масштабная информационная кампания с целью давления. В итоге эта процедура была аннулирована по решению Антимонопольного комитета Украины.

Что мы получили в итоге? Если в прошлом году мы могли бы закупить топливо по цене 15 150 грн/т (зимнее), то сейчас приходится закупать по цене не ниже 23-25. Вопрос о том, что Госрезерв в настоящее время фактически вынужден переплачивать по сравнению с ценой прошлого года сумму более 170 млн грн, почему-то никто не поднимает.

**– Вам сложно работать с сегодняшними игроками рынка?**

– Сложновато, мягко скажем. Видите ли, есть компания, которая не закладывала

нам топливо, с которой мы судимся; есть компания, которая хочет специально выиграть тендер по дисконтной цене, надеясь потом на пересмотр; есть компании, которые идут через Антимонопольный комитет Украины...

Но мне кажется, мы этот занавес непонимания «пробили». Последний тендер, который у нас прошел по закладке дизельного топлива «Арктик», легально и официально выиграла компания SOCAR. После подписания всех договоров она в течение недели обеспечила поставку качественного топлива. И это говорит о том, что с Госрезервом все-таки можно работать открыто, прозрачно.

**– Как сегодня агентство следит за качеством топлива, за обновлением этих закладок?**

– Очень хороший вопрос, если в нем разобраться. Мы хотим кардинально поменять подход в рамках Евродирективы по управлению запасами нефтепродуктов. Раньше Госрезерв закупал топливо с требованиями определенных государственных стандартов, написанных кем-то под кого-то, где гарантия была пять лет. На пять лет Госрезерв заложил [топливо] в резервуар, кто-то где-то отчитался, но, когда топливо начали отгружать на АТО в 2014-2015 гг., эти вопросы всплыли. И оказалось, что не все топливо качественное, где-то – смешанное.

Мы хотим внедрить европейский подход, когда закупается топливо изначально качественное, со сроком хранения не менее года, а производитель или поставщик может (пока «может», а в дальнейшем и должен будет) дать большую реальную гарантию. И после приемки и некоррупционной оценки качества и количества этого топлива вся ответственность за него ложится на предприятие-хранитель. Грубо говоря, на нефтебазу или в нашем случае – в будущем на ГП или ПАО «Нефтерезерв».

Это предприятие совместно со специалистами нашего института должно будет не реже чем раз в полгода контролировать качественные показатели топлива. В случае ухудшения одного или нескольких, по четко классифицированной методике, которую мы также собираемся внедрить вместе с нашими экспертами, это топливо подлежит обновлению: либо через механизм реализации с последующей закладкой, либо через механизм автоматического оборота.

Это то, что мы уже внедрили на наших государственных предприятиях аграрного сектора. Когда мы сделали рыночный та-

**«Мы говорим на самом деле об очень больших объемах. По минимальным подсчетам, минимум 2 млн т нефтяного эквивалента должны быть накоплены до конца 2022 г.»**

риф по нашим предприятиям, обязали их хранить зерно без всякой «усушки-утруски», обеспечить обновление – за полтора года ни одно зернышко не было списано.

**– Какую гарантию сегодня могут дать поставщики топлива для Госрезерва?**

– Ситуация складывается так, что те, кто поставяет топливо Госрезерву, – это трейдеры, которые везут топливо из Беларуси, Литвы, Польши, Израиля, Греции, Азербайджана. Получается, что топливо, которое производится там (я сейчас говорю не о Госрезерве, а в целом), по некоторым показателям отличается от топлива, которое продается здесь. Это, с одной стороны, объективная реальность, с другой – тормозящий фактор для закладки качественного топлива. Простой пример: когда мы общались с представителями завода ORLEN Lietuva, то выяснилось, что они могли дать гарантию на топливо в течение трех лет, но она распространялась только на территории их стран. Пересекая границу Украины, гарантия переходит в разряд одного года.

**– А если бы мы хранили топливо на территории этих стран, то это сохранило бы для нас гарантию?**

– Да. Вообще это отдельный пласт работ, потому что в рамках Евродирективы мы собираемся рассмотреть возможность так называемого «обмена запасами», когда европейцы могут частично хранить запасы у нас, а мы – у них.

Какую цель мы преследуем? Создать конкуренцию на внутреннем украинском рынке по поставкам топлива на долгосрочное хранение для Госрезерва и новой структуры по стратегическим запасам нефти и нефтепродуктов. С этой целью мы должны привлечь к нам такие ведущие мировые компании, как British Petroleum, Statoil, финскую нефтяную компанию... Первичные разговоры в неформальном виде мы уже с ними проводили, и они выразили заинтересованность. Могу вам сказать, что как только мы сможем привлечь такие струк-

**«Как только мы сможем привлечь такие компании, как British Petroleum и Statoil, то сразу же снимем вопрос о поставках качественного топлива и его автоматического обновления».**

туры, то сразу же снимем вопрос о поставках качественного топлива и о возможности его обновления автоматически.

**– Мы не упустили того момента, когда можно было создать относительно дешевой запас нефти?**

– Мы его сейчас упускаем. Ощущаю по рынку, что лучшие моменты по закупке уже идут. Что мы сейчас имеем? Цена нефти сорта Brent подскочила с \$43/барр. за год, в течение которого мы ведем разговор о Евродирективе, до \$56. На рынке считается, что цена топлива может быть поднята даже до \$70/барр. Параллельно мы имеем ситуацию с девальвацией гривны, с введением нового акциза. Чем меньше у нас будет срок на накопление, тем больше надо будет денежных средств на это в год. Время, как ни жаль, играет не на стороне Украины...

**– Какие модели финансирования для формирования стратегического запаса нефти и нефтепродуктов у вас сейчас рассматриваются?**

– Мы считаем, что наиболее жизнеспособная в Украине модель – основанная на участии международных финансовых институтов, когда дается сразу «энная» сумма средств, постоянно лонгируемых, так называемая долгосрочная кредитная линия. Но проценты по ней выплачиваются также либо за счет отдельной доли налогов в стране, либо платятся участниками (трейдерами), которые включены в эту систему в обязательном порядке.

Понимание того, что запасы нефти и нефтепродуктов в стране должны быть, есть у всех. Мы говорим на самом деле об очень больших объемах. По минимальным подсчетам, минимум 2 млн т нефтяного эквивалента должно быть накоплено до конца 2022 г. Хранение таких запасов даст толчок для постройки или модернизации нефтебаз, что таким образом будет стимулировать дальнейший экономический рост. Сам оборот также позволит смягчить

колебания на рынке. А что мы с вами сейчас имеем в условиях АТО? Российская Федерация ограничивает, Беларусь временно ограничивает...

**– Вы уже получили от европейских партнеров какие-то финансы?**

– В рамках помощи по внедрению Энергетической стратегии со стороны Европы по трем программам Украине было выделено 45 млн евро. Одна из них включает стратегический запас нефти и нефтепродуктов. Первый транш пришел в конце 2015 г. Это, как известно, 5 млн евро. Но, к сожалению, они до сих пор лежат на счетах казначейства и Министерства финансов Украины.

**– Каким мы увидим Госрезерв к концу 2017 г.?**

– В соответствии с планами, которые мы декларировали и утверждали в 2015 г., 2017-й является заключительным годом по реформированию системы Госрезерва.

На «переходном» этапе, в 2015-м, мы подготовили все необходимые юридические инициативы, в 2016-м – завершили большую часть организационной работы по предприятиям.

В числе приоритетных задач, которые мы определяем на текущий год – налаживание эффективной IT-инфраструктуры и подготовка к внедрению Украиной Евродирективы. Эта работа будет проводиться совместно с экспертами Энергетического сообщества, а также с экспертами, которых определил Европейский Союз – компанией KANTOR.

Этот год мы назвали «Годом трансформации, модернизации и консолидации»: собираемся трансформировать наши государственные организации в государственные предприятия, отказавшись от бюджетного финансирования их деятельности; намерены усилить свои преобразования в контексте энергозатрат и обновления по максимуму основных фондов за счет собственных средств, денежных грантов или кредитов; также планируем начать работу по консолидации нефтебаз и созданию в Украине единственного крупного государственного предприятия – «Нефтерезерв», которое будет серьезнейшим столпом при внедрении Евродирективы.

**– Какие предполагаются основные источники дохода Госрезерва в текущем году?**

– Государственный бюджет нам выделяет 72 млн грн на всю систему: на зарплату и коммунальные услуги. Остальное – наши внутренние ресурсы: от реализации материальных ценностей в рамках плана обнов-

ления, претензионная работа, по которой мы ожидаем в этом году получить не менее 400 млн грн; от реализации материальных ценностей мобилизационного резерва.

**– Сколько составляют долги предприятий перед Госрезервом и в каком состоянии сейчас находятся судебные разбирательства по ним?**

– Задолженность нефтебаз перед Госрезервом выражена решением суда только в количестве, не в денежном эквиваленте. Комбинат «Эстафета», к примеру, должен вернуть приблизительно 12 т дизеля, 686 т бензина; комбинат «Зирка» – более 700 т дизельного топлива и еще приблизительно около 1 000 т бензина.

**– А «Нефтегаз Украины»?**

– Долг «Нефтегаза» перед Госрезервом составляет 369,5 млн грн, по решениям суда (по ценам 2004 г.).

**– А они не хотят отдать?**

– Хотят. И отдадут.

**– Когда?**

– В этом году.

**– То есть в 2017-м Вы можете быть спокойны насчет финансирования?**

– Спокойным – нет, но деньги мы все-таки получим.

**– Вам непросто работало в 2016 г. и, если смотреть на планы, не легче будет и в 2017-м. Что Вас мотивирует оставаться на должности?**

– Дело не в желании остаться на должности, а в желании изменить систему. А еще то, что я чувствую уверенность в своих силах и вижу реальные возможности, чтобы это сделать.

**– Декларации чиновников уже ни для кого не секрет. На Вашем примере: что двигает человеком с несколькими сотнями тысяч долларов на счетах работать за 10 тыс. грн, с «палками в колесах»? Это волонтерство?**

– Я бы не назвал это волонтерством. У всех моих бывших работодателей-иностранцев я проходил психологический тест. Они знают, что я целеустремлен, полностью сосредоточен и четко работаю на быстрый результат. Меня больше ничего не интересует. Сюда я пришел с четко обозначенными сроками получения эффекта от моей работы и сразу сказал, что получу результат за три года. За этот период можно любому CEO, а я себя позиционирую как CEO, а не как политика, выполнить свои задачи. Выполню эту – пойду дальше. А до этого времени сказать «мне не дали», «тяжело» – это не мой стиль.

**– Спасибо за беседу!**

# CEO AT PUBLIC SERVICE

Vadym Mosiychuk, the head of Ukraine's State Reserve Agency, speaks of how difficult it is to turn a fat public cow into a gracious business gazelle

## Interview • POLINA OPUKHLA

"You know how it happens in our country, right? Someone takes assets, makes a company bankrupt and just disappears," Mosiychuk says, and these words reflect both the background and today's problems of his Agency. Its new leadership not only inherited a state structure branded as most locked-out and corrupt, but also it needs to deal with lawsuits totaling UAH 3 billion.

Appointed by former Ukrainian Minister for Economic Development and Trade Aivaras Abromavicius in 2015, Mosiychuk considers subordination to this ministry ineffective in the current realities and requests that the Agency be directly controlled by the government.

Speaking figuratively, Mosiychuk is like a stepson for the new apparatus of the Ministry of Economic Development and Trade, while inspections and scandals surrounding the bureaucratized apparatus are "sand thrown in the wheels," which can lead to the fact that the EU Directive may not survive in Ukraine.

In the past decade, Mosiychuk has held leading positions in foreign companies, but the situation in the State Reserve Agency made him take a cold shower as early as on his first day in office.

Since that time, the Agency has undergone serious personnel reshuffles, and today the management was generally transferred to corporate business standards. Public competitions are being held to select officers among nominees, technical solutions are being implemented, the paper flow within the Agency has been boosted, and the mechanism of conciliation boards has been introduced, which is in fact a prototype of future supervisory boards.

Legal initiatives have been prepared, organizational efforts have been taken on enterprises, an effective IT infrastructure has been established, and preparations have been made for the implementation of the EU Directive on the establishment in Ukraine of minimum stocks of crude oil and petroleum products.

The motivation system within the Agency has also been brought closer to European standards: it is about long-term contracts for managers, several levels of motivation, and internal motivation – something the Agency's



Photo: Viktor Bykhun

CEO is really proud of. The objective for 2017 is to earn some UAH 100 million and give up on public funding.

TERMINAL sat down with Vadym Mosiychuk at the Rekord (Record) Factory in Zhytomyr, following one of such conciliation board meetings. Heads of organizations within the State Reserve Agency's structure report in strict format on their key performance indicators, and plan them for 2017, discussing some ambitious goals.

The Agency's head motivates them to raise the bar even higher, surprises them with his ability to see a prospect in each problem, and general benefits in individual opportunities. The meeting is over, and regional company managers will soon return to their offices. As they leave, they are not asking for gratitude or praise, but it is really important for them to know that something is actually changing in the State Reserve Agency, and all their efforts are not in vain.

In his interview with TERMINAL, Vadym Mosiychuk shares his experience on how he managed to implement an effective management and motivation system by making the Agency a donor of the state budget; he also talks about the implementation of EU Directive 2009/119/

**"As a new team at the State Reserve Agency, we can guarantee that we currently have no losses on fuel."**

EC on the establishment of strategic stocks of crude oil and petroleum products, and unveils why in 2017, the Agency will see "transformation, modernization and consolidation."

**– Mr Mosiychuk, so much work has been done, there are some really significant results but law enforcement agencies and the Ministry of Economic Development and Trade still hold their firm grip on the Agency. What is the reason for this?**

– An inspection initiated by the Economy Ministry has just ended – the eighth one since the beginning of 2016. They've found no violations on any of the 15 counts they have been verifying. However, I consider such attention to the Agency's activities as the unwillingness of some people from the ministry to support the initiatives we've been implementing, and another attempt to "throw sand in the wheels."

**– In your opinion, what is it all about?**



**“The less time we have for accumulation, the more money we will need for this per year. Time is not on Ukraine’s side...”**

– I’ve been working in leading positions almost all my life, and for the past ten years, my employers were foreign companies. Preaching the European principle of corporate management, I actually haven’t dealt with the state machine. Now that I’ve confronted the state apparatus, I’ve realized that most people in state structures have no clue about normal standards of corporate management, interaction, communication, etc. So, the first challenge is related with the differences in our worldviews.

**– Earlier you talked about your will to transfer the management of the Agency to the so-called corporate standards, effectively used in business models. Do you think you’ve succeeded?**

– To be honest, for the most part we have already done this. Our first steps in 2015 were to increase the speed of our paper flow by cutting deadlines for responses to important requests from the bureaucratic 30 days to one or two days; non-priority papers were filed within three to five days. Secondly, we established electronic communication. The third problem was electronic document management.

Following a comprehensive IT audit, this year’s task is to introduce the best IT solutions; install needed software, servers, and other hardware; move from paper carriers to electronic format as far as regulations permit.

If we go beyond the level of our headquarters, we have implemented a mechanism that exists in other corporations or financial and industrial groups, which is conciliation boards [at factories] – a prototype of future supervisory boards. On a quarterly basis, managers report on their performance and future plans, with clearly set KPIs, according to the approved format.

In addition, we’ve radically revised our communication system, which today stands on the principles of openness, transparency, and anti-corruption.

**– What is the fundamental difference between heading a government organization and a private company?**

– In a corporate structure, any top manager knows exactly what the shareholders want. They present KPIs, and the supervisory board controls them. You have a clear contract, deadlines, internal and financial motivation. While at the state enterprise it is not completely clear what the shareholder representing the state really wants; a supervisory board has not been created [despite the existence of conciliation boards at factories, there is no such body for a broader structure]; there are no contracts, financial or any other motivation.

**– What is the motivation system in the Agency now?**

– In the Agency, the motivation system is approaching European standards: managers have contracts with certain terms (usually three to five years); there are KPIs, quarterly reports. There is a quarterly motivation model, there is an annual one, and at state enterprises there is an additional third level – that is the motivation provided by the share of yearly profits. But it hasn’t started working yet.

Most importantly, we were able over the past year to introduce internal motivation where we [the central body] are not a super-

visory authority that controls every kopiyykas or, God forbid, turns a blind eye at some kind of corruption. We allow local top managers to fully dive into their own companies and focus on the fulfillment of their tasks.

**– If we talk precisely of the results of this work, what are the financial indicators of enterprises over the past year?**

– In 2016, all organizations of the State Reserve Agency system increased total revenue by 54% year-over-year. The enterprises within the system that are not on public funding have doubled their profits. We believe that this year, all public organizations that will be gradually transformed into state-owned enterprises will be able to earn a sum close to UAH 100 million. By mid-2015, when we arrived, the target was about UAH 38 million. That is, two and a half years on, we will try to triple this result.

On the part of expenditures, we significantly increased energy efficiency: practically all factories gave up on natural gas, cut administrative and other expenditures, and reduced their staff by about 30% countrywide. And this allows the delta, remaining between revenue and spending, to be fully directed to the modernization of production capacities, technical re-equipment, and other things.

**– And what is the principle of your investment in oil industry? Do you primarily invest in something that will prove its effectiveness right away?**

– On the one hand, it is so, because there are a lot of critical positions that need to be upgraded. On the other hand, the priority is also to ensure technical re-equipment of oil refineries for needs and within the framework of projects for strategic stocks of crude oil and petroleum products. I plan we’ll be able to finally pass the law and start accumulation next year.

But our own resources are not enough here. We expect that within the framework of the launch of the EU Directive in 2017-2018, our European partners will come in and finance us: either with grants or with some credit lines.

**– Let’s talk about more prosaic and problematic issues. How are things going with the Agency’s fuel procurement tenders?**

– Last year the State Reserve failed to buy a single tonne of fuel. If I’m not mistaken, we had about a dozen attempts to purchase fuel at tenders – both according to ProZorro [e-procurement system] and the procedure that preceded it. Due to various reasons, these attempts have failed. It’s connected with the reluctance of market participants to work on procurement procedures involving public

## CV

Vadym Mosiychuk is 38 years old. He was born in Tyachiv, Zakarpattia region. In 2000, he graduated from Sevastopol Institute of Nuclear Energy and Industry (formerly Sevastopol Naval Institute) with a degree in electrical engineering. In 2007, he entered Kyiv-based European University to study economics and finance.

In 2003-2004, he was a senior specialist at a macro forecasting department of the Ministry of Economy and European Integration. After that, he became a chief specialist on assets at the KINTO asset management company (AMC). From 2005 to 2008, he headed AMC SEB Asset Management Ukraine. 2008-2013, he was a general director at AMC Raiffeisen Aval. Prior to his appointment as chairman of the State Reserve Agency of Ukraine in June 2015, he was an independent financial adviser.

He is married to Kateryna Mosiychuk, who is an artist. They have two children.

**"We are actually talking about a very large volume. According to our minimum estimates, at least 2 million tonnes of oil equivalent should be accumulated before the end of 2022."**

funds openly and transparently, not "knocking each other down" (both before and after tenders).

**– And what about that case when UAH 250 million was spent on procurement of substandard diesel fuel?**

– In late 2015, we initiated the purchase of 18,000 tonnes of fuel. As a former financier, I follow the dynamics of prices and understand that January-February prices are the lowest, the so-called "bottom." Therefore, procurement procedures were opened to buy at the "bottom."

When the procedure was complete, we received a price offer from one of the companies, in particular, OKKO-Business-Contract, of about UAH 15,150 per tonne. At the same time, other bids were UAH 17,000-17,500 and above. But, obviously, certain factors came into play, some representatives of business structures interfered as such developments could not bring them any profits. A massive smear campaign was launched against the Agency with the aim of putting pressure on us. As a result, the procedure was cancelled by the Antimonopoly Committee.

What did we get at the end of the day? If last year we could purchase [winter] fuel at UAH 15,150 per tonne, now we have to buy it at a price not lower than UAH 23,000-25,000. For some reason, no one raises the question that the State Reserve is now actually forced to overpay more than UAH 170 million compared with the previous year.

**– Do you find it difficult to work with existing market players?**

– It's rather difficult, to put it softly. You see, there is a company that did not dispatch fuel, with which we've been litigating; there is a company deliberately willing to win a tender at a discount price, hoping for a further review; and there are companies that exert leverage through the Antimonopoly Committee...

But it seems to me that we have "broken" this shield of misunderstanding. Our latest tender on "Arctic" diesel fuel was legally and officially won by SOCAR. After signing all contracts, the company supplied quality fuel within a week. This proves that one can actually

work with the Agency in an open and transparent way.

**– How does the Agency monitor the quality of fuel and handle new fuel dispatches?**

– It's a very good question if we dig deeper into it. We want to radically change the approach within the framework of the EU Directive to the management of stocks of petroleum products. Previously, the Agency would procure fuel with the requirements of certain government standards written by someone in someone's favor, where the guarantee term was five years. For five years, the Agency laid [fuel] in tanks, someone probably reported to someone that everything was okay, but when the fuel began to be shipped for the Anti-Terrorist Operation in 2014-2015, some issues surfaced. It turned out that not all fuel was of high quality, it was partly substandard.

We want to implement the European approach, where the fuel purchased is initially of high quality, with a shelf life of at least a year, while manufacturers or suppliers can (so far, it's a "can," later it will turn into a "must") provide a longer guarantee period. After acceptance and corruption-free assessment of the fuel's quality and quantity, all responsibility lies with a storage company. Roughly speaking, that's with oil depots, or in our case – state-run or public joint-stock company Naftorezerv in the future.

This enterprise together with the experts from our institute will have to monitor fuel quality indicators at least every six months. In case of deterioration of one or several of them, according to a finely tuned methodology, which we are also going to introduce together with our experts, this fuel is subject to stock rotation: either through the implementation of a sales mechanism with its subsequent procurement, or through the automatic turnover mechanism.

This is what we have already implemented at our state-owned enterprises in the agricultural sector. Once we introduced a market rate for our enterprises and obliged to store grain without any "shrinkage or drying-out issues," and to ensure stock rotation, not a single grain has been written off over a year and a half.

**– What kind of guarantee can fuel suppliers provide for the State Reserve Agency today?**

– The situation is such that those who supply fuel to the Agency are traders importing fuel from Belarus, Lithuania, Poland, Israel, Greece, and Azerbaijan. It turns out that the fuel produced there (I'm talking in general, not about the Agency) is by some indicators different from the fuel sold here. On the one hand, this is an objective reality, on the other it is a

**"By mid-2015, when we arrived, the target was about UAH 38 million. That is, two and a half years on, we will try to triple this result."**

braking factor for procurement of quality fuel. A simple example: when we talked to representatives of the ORLEN Lietuva refinery, we found out they could guarantee the quality of their fuel for up to three years, but that guarantee was valid only in the territory of their country. After the fuel crosses into Ukraine, the guarantee period is cut to just one year.

**– What if the fuel is stored in the territory of these countries? Will that guarantee period remain for us?**

– Yes. Actually, this is another tier of cooperation, as under the EU Directive, we intend to consider the possibility of the so-called "exchange of stocks" where Europeans will be able to partially store their fuel in Ukraine and vice versa.

What purpose are we pursuing? We seek to create competition in the domestic Ukrainian market for fuel supplies for long-term storage with the State Reserve Agency and a new structure for strategic stocks of crude oil and petroleum products. To this end, we need to engage such companies as British Petroleum, Statoil, and a Finnish oil company... We have already held informal talks on this issue, and they seem to be interested. As soon as we are able to attract such structures, we will immediately resolve the issue of quality fuel supply and the possibility of its automatic stock rotation.

**– Haven't we missed the moment when it was possible to create relatively cheap oil stocks?**

"We're missing it right now. Assessing the market, I feel that now we are already witnessing the best moments for procurement. What are we seeing now? Over this year, as we've been talking about the EU Directive, Brent has jumped from \$43 to \$56 per barrel. The market believes that the price can be raised to as much as \$70 per barrel. Simultaneously, we have a situation with the weakening of the hryvnia and the introduction of a new excise tax. The less time we have for accumulation, the more money we will need for this per year. Time is not on Ukraine's side..."

**– What models of funding and establishing strategic stocks of oil and petroleum products are now being considered?**



Photo: Viktor Bykhun

**“As soon as we are able to attract such companies as British Petroleum and Statoil, we will immediately resolve the issue of quality fuel supply and the possibility of its automatic stock rotation.”**

– We believe that the model most viable for Ukraine is the one based on the participation of international financial institutions, when a certain sum is given right away, which is constantly being prolonged, the so-called long-term credit line. But interest on such line is also paid either at the expense of a separate share of taxes, or by bidders (traders), who are mandatorily included in this system.

Everyone shares understanding that these stocks must be established. We are actually talking about a very large volume. According to our minimum estimates, at least 2 million tonnes of oil equivalent should be accumulated before the end of 2022. Storing such volumes will give an impetus to the construction or modernization of oil depots, thereby stimulating further economic growth. The turnover alone will also mitigate market fluctuations. But what do you and I have now in the context of the ATO? Russia puts restrictions on us and Belarus does, too, from time to time.

**– Have you already received any funding from European partners?**

– Within the framework of their assistance to implement the Energy Strategy, Europe has allocated for Ukraine EUR 45 million under three programs. One of them includes strategic

stocks of oil and petroleum products. The first tranche came late 2015. It was EUR 5 million. But, unfortunately, the money is still in accounts of the Treasury and the Ministry of Finance.

**– What will the State Reserve Agency be like by the end of 2017?**

– According to the plans that we announced and approved in 2015, we will complete the reform of our system in 2017.

At the “transition” stage, in 2015, we drafted all the necessary legal initiatives, and in 2016, we completed the major part of organizational work regarding our enterprises.

Among the priority tasks that we set for 2017 is the establishment of an effective IT infrastructure and preparations for the implementation in Ukraine of the EU Directive. These will be our joint efforts with the experts from the Energy Community, as well as experts deployed by the EU, namely the KANTOR company.

We called this year “the year of transformation, modernization and consolidation:” we are going to transform our state organizations into state-owned enterprises, giving up public funding of their activities. We also intend to intensify our transformations in the context of energy costs and ultimate upgrade of fixed assets with our own resources, cash grants, or loans. We also plan to start work on consolidating oil depots and creating a single major state enterprise, Naftorezerv, which will become a very serious pillar in the implementation of the EU Directive.

**– What are the main sources of revenue for your Agency in 2017?**

– The budget gives us UAH 72 million for the entire system: for salaries and utilities. The rest is our internal resources, derived from selling

material reserves as part of our stock rotation plan, winning disputes, from which we expect this year to get at least UAH 400 million; and from selling material values from the mobilization reserve.

**– How much do debtor enterprises owe to the State Reserve Agency and at what state are the ongoing litigation cases?**

– Oil depots’ debts to the Agency are stipulated by a court ruling only in terms of fuel quantity, not its money equivalent. The Estafeta depot, for example, must return approximately 12 tonnes of diesel fuel and 686 tonnes of gasoline. Zirka has to return more than 700 tonnes of diesel fuel and about 1,000 tonnes of gasoline.

**– What about NJSC Naftogaz of Ukraine?**

– Naftogaz owes the State Reserve Agency UAH 369.5 million at 2004 prices, according to court rulings.

**– Aren’t they going to repay this debt?**

– They are. They will pay.

**– When?**

– This year.

**– So, in 2017 can you be calm about funding?**

– I can’t be calm, but we will get our money.

**– It was not easy for you working in 2016 and, if we look at your plans, it will not be any easier in 2017. What motivates you to stay in office?**

– It’s not really about willing to stay in office, it’s about my will to change the system. And also, it’s about the fact that I feel confident in my abilities and I see real opportunities to do this.

**– Declarations of assets of Ukraine’s officials have long ceased to be a secret to anybody. On your example, what moves a man with several hundred thousand dollars in his accounts to work for UAH 10,000, with “sand in the wheels”? Is it some sort of volunteering?**

– I would not call it volunteering. I’ve gone through the same psychological test with all of my former foreign employers. They know that I am single-minded, fully focused, and working steadily toward a quick result. I’m not interested in anything else. I came here with clearly marked terms of seeing the effect from my work and said immediately that I would get the result in three years. During this period, any CEO can fulfill their tasks, and I position myself as CEO, not a politician. Whenever I complete one task, I’ll move to another one. But before that time, saying that “I was not allowed to do something,” or “it’s hard” is just not my style.

**– Thank you for the interview!**





Фото: Bicad Media. Лицензия ССО. UNSPLASH

# СВИТА ПРАВИТ БАЛ

С приходом Дональда Трампа к власти в мире началась истерика аналитиков по поводу развала существующего status quo. Д. Трамп, мол, ничего не понимает в международной политике и поэтому наломает там дров. А приняв в расчет еще и его изоляционистские настроения, которые приведут к закату роли США в качестве «мирового полицейского», ситуацию аналитики рисуют чуть ли не катастрофическую. Но так ли это?

Автор • АЛЕКСАНДР УШАКОВ

## НАТОПТАННАЯ ДОРОЖКА К ПРЕЗИДЕНТСТВУ

Если посмотреть на американский избирательный процесс хотя бы за вторую половину XX века, то мы увидим, что после Дуайта Эйзенхауэра президентами страны становились политики, которые умели по-

беждать прежде всего в жесткой борьбе на внутрипартийных выборах, чтобы потом стать кандидатами от своих партий.

Стать президентом, не сделав этого, было невозможно, поэтому в начальный период избирательных кампаний они всегда концентрировались на получении полез-

ных знаний для успеха именно в этой деятельности. Международной политике они учились позже, уже попав в Белый дом. Благо, огромное количество высококлассных специалистов в многочисленных университетах США могут быстро ввести в курс дела любого вновь избранного президента.

## СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ АКАДЕМИЧЕСКИХ КРУГОВ

Мы знаем из истории, как быстро Франклин Рузвельт практически с нуля в 1942 г. создавал американскую внешнюю разведку – Управление стратегических служб. Главой разведки назначили формально дилетанта в этом – 57-летнего адвоката с Уолл-стрит Уильяма Donovan. К нему было приставлено огромное количество научных работников, что и стало основой быстрого утверждения американской спецслужбы в статусе одной из самых мощных внешних разведслужб.

От Джона Кеннеди до Барака Обамы шаги президентов на первых порах всегда были немного неуверенными. Однако позднее, адаптировавшись на посту, они попадали под влияние советников. И вот тогда к ним приходили и видение, и осознанность, и уверенность в своих действиях. Можно сказать, что на самом деле Америкой правит не президент (как правило, вначале дилетант в международной политике), а идеи аналитического сообщества, которое обслуживает главу государства.

## ЗАКУЛИСЬЕ МИРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Вспомним небезызвестного мужа американского политика Виктории Нуланд – Роберта Кагана. С одной стороны, В. Нуланд – официальный представитель Госдепа во времена Б. Обамы, а с другой – ее муж является одним из разработчиков неоконсервативной доктрины для республиканцев.

В 1997 г. он вместе с Уильямом Кристолом основал проект «Новый американский век» (доктрина оказывала влияние на администрацию президента США Джорджа Буша и повлияла на разработку его военной и внешней политики, особенно во время войны в Ираке 2003 г.). Р. Каган также являлся неофициальным и бесплатным советником кандидата в президенты США Джона Маккейна в его предвыборной кампании 2008 г. То есть мы видим, что одна семья советников работает в целом в интересах противоположных властных «крыльев» американской элиты.

**«Америкой правит не президент, а идеи аналитического сообщества, которое обслуживает главу государства».**

Получается, то, что происходит на экранах телевизоров – это театр. Все настоящие решения в США принимаются не в публичной сфере, а кулуарно, «за семью замками», и особого антагонизма между советниками разных ветвей власти, как мы убедились, там нет.

## БИТВА ЗА ХАРТЛЕНД И КОНТРОЛЬ НАД ЛИМИТРОФАМИ

Собственно, что касается геополитики, то в США давно достигнуто консенсусное мнение экспертов. Геополитика как наука была основана Хэлфордом Маккиндером, членом Тайного совета короля Британии Эдуарда VII, в 1904 г., а в 1944-м американец Николас Спайкмен творчески ее развил и дополнил. Согласно этой консолидированной теории, цель западного (атлантистского – «страны моря») мира состоит в установлении контроля над Хартлендом («сердцевинной земли» – большей части Евразии), к которому преимущественно принадлежат территории, расположенные в нынешней России и Иране (теллурократические страны – «страны суши»), и которые к тому же окружены небольшими государствами-лимитрофами (Римленд).

Эти государства-лимитрофы частично выражают интересы стран Хартленда, а частично – интересы атлантистских государств. Поэтому вся история второй половины XX века (впрочем, как и первой) в Европе и на Ближнем Востоке – это борьба за приобретение контроля над тем или иным государством – лимитрофом.

## ГЕОПОЛИТИЧЕСКАЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

Причем в этом постоянстве американской международной политики, в ее независимости от смены политических партий мы видим редкое по последовательности движение США, направленное на ущемление геополитических интересов стран, сосредоточенных в Хартленде.

Например, противодействие ядерной программе Ирана осуществлялось при всех американских президентах независимо от их партийной принадлежности. При Д. Буше (республиканце) и при Б. Обаме (демократе) отношение к украинскому вопросу (Украина – государство-лимитроф) также было одинаковым: и при Д. Буше (поддержка Виктора Ющенко в 2003-м), и при Б. Обаме (поддержка Майдана в 2014 г.).

Мы можем говорить, что меняются только некоторые аспекты полемики или пропаганды, но никак не реальные действия

США. Альберт Эйнштейн как-то сказал: «Не слушайте, что говорят физики, следите за тем, что они делают». Эти его слова вполне можно применить и к действиям американской администрации в международных делах в последние как минимум 50 лет.

## ИНТЕРЕСЫ ЧАСТНЫЕ И ГОСУДАРСТВЕННЫЕ

После принятия американским президентом Джеймсом Монро в 1823 г. доктрины о признании Западного полушария зоной исключительных американских интересов, мы видим со стороны США мерное и поступательное, но никогда не прекращающееся движение в Восточное полушарие. Стран, выражающих интересы США (вольнo или невольнo), становится все больше, а выражающих интересы стран Хартленда – все меньше. Думать о том, что этот 200-летний тренд вдруг изменится, по меньшей мере, наивно.

Необходимо отличать, с одной стороны, интересы победителя президентской гонки – нежелание Д. Трампа «потерять лицо», враз отказавшись от своих предвыборных обещаний. И динамику международного процесса и деятельности внутренних советников по формированию международных представлений, которые делают свою работу всегда последовательно и незаметно, – с другой.

Однако нужно понимать, что последняя требует известного времени, чтобы донести определенные мысли действующему президенту, который доселе, в силу своего бэкграунда, не сталкивался с проблематикой мировой геополитики. Да и зачем это было ему, если он не был вполне уверен в победе?

## СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ В ЧЕТКИХ ГРАНИЦАХ

Нужно отметить, что президенты США, начиная с Джона Кеннеди до Дональда Трампа (за исключением, пожалуй, Джими Картера, считавшегося президентом-интеллектуалом), были вполне разумными, но не всегда очень образованными и эрудированными людьми. Несмотря на это, никто из них не вышел за рамки, предначертанные интересами национального политического истеблишмента и крупного американского капитала.

Сегодняшнее давление Д. Трампа на международный дискурс – это реванш кругов, которые в последнее время были отстранены от принятия важных решений в американской экономике и которые противостоят большей части американского

## «Американские президенты учились международной политике позднее – уже попав в Белый дом».

финансового сектора, имеющего прежде всего международные интересы: и практически всему IT-бизнесу, и Голливуду, по определению являющимися международными секторами экономики. Но пройдет время, и «все придет на круги своя».

## НЕВИДИМЫЙ ПЕРЕДЕЛ С ПРЕДСКАЗУЕМЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ

Скорее всего, сейчас в США «под ковром», вдали от журналистских взглядов, происходят многочисленные встречи «воротил» внутренней политики и национального капитала всех лагерей: тех, кто изначально поддерживал Д. Трампа, и тех, кто выступал за Хилари Клинтон. Проигравшая сторона хочет отвоевать известные позиции и при новом президенте. Это случится – вопрос только в цене.

После того как через сравнительно короткое время будет сформировано новое консолидированное мнение объединенных элит по американской международной политике, мы увидим, что отличаться от прежнего, выработанного при президентстве Б. Обамы, оно будет только в незначительных деталях.

Давление США по направлению к Хартленду сохранится. Китай же как был «мастерской мира», так ею и останется. Потому что вся хваленая китайская промышленность по сути является деятельностью филиалов западных компаний, сосредоточенных в прибрежной полосе Китая, – без них промышленность государства пока не представляет никакого интереса.

Китай всю его историю завоевывали малочисленные, но сплоченные войска мотивированных врагов. Технологическое преимущество армии США в современных вооружениях над Китаем и сейчас по-прежнему высоко. Армия же России, хоть и часто владеющая морально устаревшим вооружением, но дерзкая и постоянно воюющая, начиная с кампании в Чечне 1994 г., а также умеющая держать удар (о чем можно судить сегодня по Сирии), в отличие от китайской армии, является серьезной угрозой мировому порядку.

Поэтому геополитика Д. Трампа будет состоять, как и у предыдущих президен-



Фото: НТЦ «Психея»

тов, прежде всего в организации усилий военного и дипломатического характера в продвижении американских интересов по установлению контроля над Хартлендом. Все остальные действия и слова президента США будут всего лишь «операцией прикрытия» этого движения.

## РОССИЯ: ПУТИН НАЧЕКУ

Надо отдать должное: в России существует мощная геополитическая школа советников (С. Караганов, Н. Нарочницкая, А. Дугин), которые уже предупредили президента В. Путина о действительных целях американской геополитики. Поэтому для него никакие будущие действия Д. Трампа (которые убедят его сделать советники и о которых он сегодня не догадывается) не станут для В. Путина сюрпризом.

Поэтому, невзирая на все слова, льющиеся сейчас из уст мировых аналитиков о возможной «дружбе РФ и США против Китая», мы можем предвидеть уже через полтора-два года (а может, и раньше) возвращение американской геополитики к основной геополитической парадигме Маккинде-

**«Меняются только некоторые аспекты полемики или пропаганды, но никак не реальные действия США».**

ра-Спайкмена, которой они следуют уже более ста лет! И в отношении «стран-друзей» (вернее, «попутчиков, или, как называл их Ленин, «полезных идиотов»), и в отношении «стран-врагов» из Хартленда.

## БОРЬБА ЗА НЕФТЬ

Геополитическая доктрина напрямую сказывается на нефтяном рынке. Страны ОПЕК: Ирак, Иран, Кувейт, Катар, ОАЭ, Саудовская Аравия географически находятся в Римленде. Он, по теории американского геополитика Николаса Спайкмена, опоясывает Хартленд, за контроль над Римлендом и ведется геополитическая борьба. По мнению Н. Спайкмена, тот, кто выиграет борьбу





«Shale gas well 3». Фото: Jeremy Buckingham. Лицензия CC BY 2.0. FLICKR

## «Геополитика Д. Трампа будет состоять в продвижении американских интересов по установлению контроля над Хартлендом».

бу за Римленд, соответственно победит и в сражении за Хартленд. Поэтому все геополитические перипетии безусловно сказываются и на нефтяном рынке.

Борьба арабских «государств-лимитрофов»: Египта и Сирии, находящихся под влиянием СССР, против государства Израиль вылилась в 1973 г. в «Войну Судного дня» (четвертую арабо-израильскую войну). Вооруженные современным советским оружием и имеющие в своих армиях советских военных советников, эти страны атаковали Израиль. За этим их военным поражением последовало введение нефтяного эмбарго со стороны арабских стран, что тогда привело к небывалому росту цен на нефтепродукты, принесшему экономическую выгоду СССР и сильно подорвавшему экономику западных стран.

СССР, пожертвовав своими арабскими союзниками в военном отношении, создавая очаг геополитической напряженности

на Ближнем Востоке, добился значительного повышения нефтяных цен. Это пришлось ему очень кстати после начала добычи нефти на новых промыслах в Западной Сибири. Дополнительные денежные средства, получаемые от нефтяного экспорта, позволили снять в СССР напряженность в обеспечении продовольствием населения, а коммунистическим элитам – продолжить гонку вооружений с США.

## «СЛАНЕЦ» КАК ДЖОКЕР В КОЛОДЕ США

Сегодня эта ситуация зеркально повторяется на наших глазах. В Сирии, как и в 1973 г., сталкиваются геополитические интересы США и России (борьба за Римленд). Однако теперь ОПЕК и России уже тяжело манипулировать нефтяными ценами, просто создавая военную напряженность на Ближнем Востоке – появился фактор «сланцевой нефти».

Теперь снижение добычи странами ОПЕК и Россией компенсируется повышением добычи нефти из сланцевых месторождений в США. Технологическая революция в американском нефтяном секторе, которая позволила сделать рентабельной добычу нефти из сланцев, выступает важным экономическим фактором, который должны учитывать в своей геополитической борьбе страны, добивающиеся своей гегемонии в мире.

Так переплетаются экономические и геополитические интересы стран в одном из важнейших регионов мира – на Ближнем Востоке. Главной причиной тому является геополитическая наука, в идеи которой верят, хотя бы они этого или нет, мировые лидеры, и которые внушают им окружающие их эксперты.

## БУДУЩЕЕ ПРЕДОПРЕДЕЛЕНО

Поэтому наш прогноз таков: новый президент Д. Трамп, как и его предшественники, просто вынужден будет продолжать внешнюю политику, которая была определена в далеком 1904 г. сэром Хэлфордом (Маккиндером).

Теории, как и рукописи, не горят. Не для того они создаются и пишутся, чтобы кто-то из всего лишь талантливых политиков (да хоть и сам Д. Трамп!), отказался от их исполнения.

Как любил повторять древнеримский трибун Катон-старший: «Карфаген должен быть разрушен!» И он был разрушен! Нынешний Хартленд для Америки – «Карфаген», а элиты США считают себя новым «Римом», что бы там ни говорил Д. Трамп.

События в Южно-Китайском море, несмотря на важное их значение для мировой торговли, будут всего лишь незначительным эпизодом в борьбе США за Евразийский континент – Хартленд.

# WHO RULES SUPREME

After Donald Trump became U.S. president, international analysts went into hysterics saying that the existing status quo might be ruined. They claim Trump knows nothing about foreign policy, and therefore he will screw it up. And taking into account his isolationist sentiments said to make the United States stop policing the world, the situation depicted by the analysts is almost catastrophic. But is it so?

**Author • OLEKSANDR USHAKOV**

## BEATEN PATH TO PRESIDENCY

The American election process in the second half of the 20th century alone demonstrates that after Dwight Eisenhower, only politicians who most of all were able to win a tough fight in internal primaries to become candidates from their parties were elected presidents of the country.

---

**"Trump's geopolitical moves will focus on the promotion of American interests in establishing control over the Heartland."**

It was impossible to become president without doing this, therefore, the initial period of their election campaigns was devoted to obtaining useful knowledge to succeed in that activity. They learned to handle foreign policy later, already working in the White House. Fortunately, there are a large number of highly qualified specialists at numerous U.S. universities who can quickly show any president-elect the ropes.

## POWER BROKERS IN ACADEMIC CIRCLES

As is known from history, Franklin Roosevelt quickly created an American external intelligence service in 1942 almost from scratch – the Office of Strategic Services. Practically an amateur, a 57-year-old Wall Street lawyer, William Donovan, was tapped to head the intelligence service. A large number of academic advisers were engaged to help him, which made the U.S. special service to be one of the most powerful foreign intelligence services.

The first steps by the presidents – starting from John Kennedy and ending with Barack Obama, always lacked some confidence. However, later, as they fully assumed the post,

they fell under the influence of the advisers, their confidence grew along with vision and awareness. It is fair to say that in reality America is not ruled by the president (as a rule, he acts as an amateur in international politics at the beginning), but by ideas generated by a community of analysts who serve the head of state.

## BACKSTAGE POLICY IN THE WORLD

American politician Victoria Nuland's husband – Robert Kagan – is a good example here. On the one hand, Nuland is an official representative of the U.S. Department of State amid Obama's presidency, on the other hand, her husband is one of the developers of a neoconservative doctrine for the Republicans.

In 1997, he co-founded the think tank project for the New American Century with William Kristol (the doctrine influenced the administration of U.S. President George W. Bush and had an impact on the development of his military and foreign policy, especially during the war in Iraq in 2003). He also served unofficially and on a free basis as a foreign policy advisor to John McCain, the Republican Party's nominee for president of the United States in the 2008 election. Thus, we see that one family of the advisors work on the whole for the interests of the opposite power "wings" of the American elite.

It turns out that what happens on TV screens is a theatrical performance. All the real decisions in the U.S. are taken not in the public sphere, but backstage, "behind seven locks," and as we have seen, there is no vivid antagonism between the advisers to different branches of power.

## BATTLING FOR THE HEARTLAND, CONTROLLING THE RIMLAND

In fact, experts reached a consensus on geopolitics in the United States long ago.

Geopolitics, as a science, was founded by Halford Mackinder, a member of the Privy Council of British King Edward VII in 1904. It was creatively developed and extended by American political scientist Nicholas Spykman in 1944. According to this consolidated theory, the goal of the West (the sea powers) is to establish control over the Heartland (most of Eurasia), which includes territory located in present-day Russia and Iran (the so-called telurocratic countries, or the land powers), and which are surrounded by small, bordering states, or the Rimland.

These Rimland states partially express the interests of the Heartland countries and partly the interests of the sea powers. Therefore, the whole history of the second half of the twentieth century (as in the first half too) in Europe and the Middle East was the struggle for gaining control over a particular Rimland state.

## GEOPOLITICAL CONSISTENCY

Moreover, this persistent American international policy and its invariability irrespective of a ruling political party reveal a rarely consistent U.S. movement, aimed at infringing the geopolitical interests of the countries focused on the Heartland.

For example, all American presidents, regardless of their party, counteracted Iran's nuclear program. Both under Republican Bush and Democrat Obama, the attitude towards the Ukrainian issue (Ukraine is a Rimland state) was also the same: the Bush Administration backed Viktor Yushchenko in 2003, and the Obama Administration supported the Maidan in 2014.

We can say that only some aspects of polemics or propaganda differ, but it does not concern real U.S. actions. Albert Einstein once advised watching what physicists were doing rather than listening to them. These words can be fully applied to the actions of the U.S. administration in international affairs at least in the past 50 years.





Photo: Brian Sandoval. Licensed under CCO. UNSPLASH

## PRIVATE AND PUBLIC INTERESTS

After American President James Monroe adopted a doctrine in 1823 to designate the Western Hemisphere as a zone of exclusive American interests, we have seen that the United States moving into the Eastern Hemisphere gradually, consistently and permanently. More and more states express U.S. interests (willingly or unwillingly), and fewer countries stand for the Heartland's interests. It is at least naive to think that this 200-year trend will change all of a sudden.

It is necessary to distinguish between, on the one hand, the interests of the winner of the presidential race – Trump's unwillingness to "lose face" if he immediately gives up his election promises, and on the other hand, the dynamics of the process in the world and international guidelines prepared by internal advisers, who do their work consistently and stealthily.

However, one must understand that it requires some time to convey certain thoughts to the incumbent president, who hitherto has not faced international geopolitical challenges due to his background. And why he should have to if he was not completely sure of victory?

## FREEDOM OF ACTION WITHIN CLEAR LIMITS

In general, the U.S. presidents, from John Kennedy to Donald Trump (possibly except for Jimmy Carter, who was considered to be an intellectual) were quite smart, but not always very educated and erudite men. In spite of this, none of them went beyond the boundaries outlined by the interests of the national political establishment and big American capital.

Trump's current pressure on international discourse is the revenge sought by those who

---

**"America is not ruled by the president, but by ideas generated by a community of analysts who serve the head of state."**

have been removed from making important decisions on the American economy in recent years and who are opposed to most of the U.S. financial sector, which primarily has international interests, and virtually the entire IT business and the Hollywood film industry that, by definition, are international sectors of the economy. But it will take some time, and everything will run its course.



## INVISIBLE REDISTRIBUTION WITH PREDICTABLE RESULTS

Most likely, numerous meetings of movers and shakers in the domestic policy and national capital of all the camps – both who initially backed Trump and those who spoke up for Hillary Clinton – are now under way in the United States, behind the curtain, hidden from journalists' eyes. The party that has lost wants to retake certain positions under the new president. It will happen, only the price matters.

After a new consolidated opinion of the united elites on U.S. foreign policy is formed within a relatively short period of time, we will see that only minor details will be different from the plan developed under Obama's presidency.

The U.S. pressure on the Heartland will continue. China will remain to be the "workshop of the world," as the much vaunted Chinese industry is in fact the activity of Western companies' branches concentrated along the coastal strip of China – that country's industry is still of no interest without them.

In its entire history, China has been conquered by small but united forces of motivated enemies. The technological advantage of the U.S. army due to modern weapons over China is still significant today. The Russian army, though often possessing obsolete weapons, but being insolent and constantly fighting since the campaign in Chechnya in 1994, and also able to hold a blow (as one can currently see in Syria), unlike the Chinese army, is a serious threat to the established world order.

Therefore, Trump's geopolitical moves will focus, as was the case with the former U.S. presidents, first of all on organizing military and diplomatic efforts to promote American interests in establishing control over the Heartland. All other actions and words of the U.S. president will be just a "cover-up operation" of this movement.

## RUSSIA: PUTIN'S LOOKOUT

In fairness it must be said that Russia has developed a strong geopolitical school of advisers (Sergey Karaganov, Nataliya Narochinskaya, Alexander Dugin), who have already

**"Only some aspects of polemics or propaganda differ, but it does not concern real U.S. actions."**

warned Russian President Vladimir Putin about the true goals of American geopolitics. Therefore, any future actions by Trump (to be recommended by his advisers, and even those he does not know about now) will not turn to be a surprise for Putin.

Therefore, despite all the theses that are now declared by world analysts about possible "friendship of Russia and the U.S. against China," we can foresee that in 1.5-2 years (and probably earlier) American geopolitics will return to its basic geopolitical paradigm developed by Mackinder-Spykman, which they have been following for more than a century! This concerns both the "friendly countries" (or rather, "fellow travelers," or as Russian communist revolutionary Lenin called them "useful idiots") and the "enemy states" from the Heartland.

## FIGHTING FOR OIL

The geopolitical doctrine has a direct impact on the crude oil market. OPEC member countries, such as Iraq, Iran, Kuwait, Qatar, the United Arab Emirates, and Saudi Arabia, geographically belong to the Rimland. It, according to the theory of American political scientist Nicholas Spykman, is in between the Heartland and marginal seas. A geopolitical struggle is being waged to control the Rimland. According to Spykman, the one who will win the fight for the Rimland will respectively win the battle for the Heartland. Therefore, all the geopolitical upheavals certainly tell on the oil market.

The struggle of the Arab Rimland states, Egypt and Syria, under the influence of the USSR, against the State of Israel, resulted in the Yom Kippur War, or Ramadan War, known as the fourth Arab-Israeli war in 1973. Being armed with modern Soviet weapons and incorporating Soviet military advisers in their armies, these countries attacked Israel. Their military defeat was followed by the imposition of an oil embargo by the Arab countries, which then led to an unprecedented increase in fuel prices, which gave the USSR economic benefits and severely undermined the Western economies.

Thus, the USSR, having sacrificed its Arab allies in military affairs and created geopoliti-

cal tension in the Middle East, achieved a significant increase in crude oil prices. This was very timely after the launch of oil production in new fields in the Soviet Union's Western Siberia. Additional revenue from crude oil exports made it possible for the USSR to address a food deficit faced by the population, and for the Communist elites to continue the arms race with the United States.

## THE SHALE JOKER IN THE U.S. PACK

Nowadays, the situation is unfolding before our eyes in inversed manner. As in 1973, the geopolitical interests of the U.S. and Russia are colliding in Syria (the struggle for the Rimland). However, now OPEC and Russia already find it hard to manipulate oil prices by creating military tensions in the Middle East, as the factor of "shale oil" has appeared.

Now, a reduction in production by the OPEC countries and Russia is offset by an increase in oil output from shale deposits in the U.S. The technological revolution in the U.S. oil sector, which has made it possible to produce shale oil profitably, is an important economic factor of the geopolitical struggle that must be taken into account by the countries that seek hegemony in the world.

This is how economic and geopolitical interests of the countries are interwoven in one of the most important regions of the world – the Middle East. The main reason for this is geopolitical science whose ideas the world leaders believe in – whether they like it or not, being advised by experts who spread such beliefs.

## THE INEVITABLE FUTURE

Therefore, our forecast is as follows: the new president, Donald Trump, like his predecessors, will simply continue to pursue the foreign policy that was defined in the distant 1904 by Sir Halford John Mackinder.

Theories – like manuscripts – do not burn. They are created and developed not for rejection by a politician, even as talented as Donald Trump!

As the Roman senator Cato the Elder (234–149 BC) used to repeat: "Carthage must be destroyed!" And it was destroyed! The current Heartland is the United States' Carthage, and the U.S. elite consider themselves to be a new "Rome" – no matter what Donald Trump has said.

Events in the South China Sea, despite their importance to international trade will be just a short episode in the U.S. struggle for the Eurasian "Heartland" continent.

**"U.S. Presidents learned to handle foreign policy later, already working in the White House."**

## ПОДПИСКА – 2017 / SUBSCRIPTION IN 2017

Период подписки / Period	Полгода / 6 months	Год / 12 months
Количество номеров / Number of issues	2	4
Печатная версия (цена, грн без НДС) / Print (price, UAH without VAT)	600	1 200
Электронная версия (цена, грн с НДС) / E-version (price, UAH with VAT)	600	1 200

## Стоимость размещения рекламы, НДС в том числе / Price of ad, VAT included

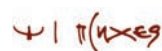
1-я или 4-я полосы обложки / 1st or 4th cover	\$2 000
2-я или 3-я полосы обложки / 2nd or 3rd cover	\$1 800
1 полоса, тетрадка / full page inside	\$1 000
1/2 полосы, тетрадка / 1/2 page inside	\$750
1/3 полосы, тетрадка / 1/3 page inside	\$600
1/4 полосы, тетрадка / 1/4 page inside	\$500
Статья на 3 полосы тетрадки / Article on 3 pages inside	\$1 000*3

Тел. / Tel.: (+38 044) 234-68-39, (+38 067) 401-31-51, email: dsv@ukroil.com.ua

\*Для резидентов Украины оплата осуществляется в гривнях по курсу НБУ на момент выставления счет-фактуры.

\*Payment for residents of Ukraine in UAH at NBU's official forex rate as of the day of invoicing.

# TERMINAL



**УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ**

© ЧП «Научно-технический центр «Психея»

Издается на русском и английском языках. Журнал выходит 1 раз в квартал. Издаётся с августа 2000 г. Журнал зарегистрирован в Государственном Комитете информационной политики, телевидения и радиовещания Украины 29.08.2000 г. Серия KBN#4561. «Терминал: нефтяное обозрение», код ISSN 2077-2319

**Предостережение:** название, концепция, дизайн и напечатанные материалы являются собственностью журнала «Терминал: нефтяное обозрение» и защищены международным правом и украинским законодательством. Ответственность за достоверность всех фактов несут авторы публикаций. Редакция не всегда разделяет точку зрения авторов. Полное или частичное воспроизведение материалов допускается с письменного разрешения редакции. При цитировании ссылка на «Терминал: нефтяное обозрение» обязательна. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

**ШЕФ-РЕДАКТОР**  
Сергей САПЕГИН

**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР**  
Полина ОПУХЛА

**АВТОРЫ**  
Геннадий РЯБЦЕВ  
Александр УШАКОВ  
Роман РУКОМЕДА

**ДИЗАЙН И ВЕРСТКА**  
Оксана ЯНУЛЬ

**КОРРЕКТОР**  
Лариса АЛТУХОВА

**РЕКЛАМА**  
тел.: (+380 67) 401-31-51  
тел.: (+380 44) 234-68-39

**ПОДПИСКА**  
тел.: (+380 44) 223-50-03  
oil@ukroil.com.ua

**ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС**  
23839 в каталоге ГП «Пресса»

**ТИРАЖ**  
5 000 экземпляров

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**  
04080, Украина, Киев-80,  
ул. Кирилловская, 40 Г, 2-й этаж  
тел.: (+380 44) 223-50-04  
факс: (+380 44) 234-68-47  
oilreview.kiev.ua

**ПЕЧАТЬ**  
«Агат Принт», г. Киев, ул. Алябьева, 3  
тел.: (+380 44) 239-26-67

# TERMINAL



**FOUNDER AND PUBLISHER**

© PE "Science and Technology Center "Psychea"

Available in Russian and English. Published quarterly since August 2000. The Journal was registered by the State Committee for Information Policy, Television and Radio Broadcasting of Ukraine on 29.08.2000. Series KB No. 4561. "Terminal: Oil Review", Code ISSN 2077-2319.

**Disclaimer and Copyrights:** The title, concept, design and printed materials are property of the Journal "Terminal: Oil Review" and protected by international and Ukrainian laws. Authors of each article appearing in the Journal "Terminal: Oil Review" are solely responsible for all contents in their article(s) including accuracy of the facts, statements, and citing resources. The views and opinions of authors expressed in the Journal do not necessarily state or reflect those of editors and the publisher. Written permission to republish any parts of the articles must be obtained prior to usage. Advertisers are responsible for the content of advertisement.

**EDITOR-IN-CHIEF**  
Serhii SAPIEHIN

**MANAGING EDITOR**  
Polina OPUKHILA

**CONTRIBUTORS**  
Hennady RIABTSEV  
Oleksandr USHAKOV  
Roman RUKOMEDA

**ART DIRECTOR**  
Oksana YANUL

**PROOFREADER**  
Larysa ALTUKHOVA

**ADVERTISING**  
tel.: (+380 67) 401-31-51  
tel.: (+380 44) 234-68-39

**SUBSCRIPTION**  
tel.: (+380 44) 223 5003  
oil@ukroil.com.ua

**SUBSCRIPTION INDEX**  
23839 SOE «Press» Catalogue

**CIRCULATION**  
5 000 copies

**PUBLISHERS' ADDRESS**  
40G Kyrylivska St., Kyiv  
04080, Ukraine  
tel.: (+380 44) 223 5004  
(+380 44) 234 6847  
oilreview.kiev.ua

**PRINTED BY**  
LLC Agat Print, 3 Aliabieva St., Kyiv  
Tel.: (+380 44) 239 2667



# UKRAINIAN INFRASTRUCTURE FORUM '17

20 квітня 2017 року | InterContinental Kyiv

## ОСНОВНІ ТЕМИ ДИСКУСІЙ:

- Партнерство уряду та бізнесу – спільна стратегія для розвитку сектору
- Як залучили інвестиції та забезпечити сталий розвиток сектору інфраструктури
- Основні реформи та досягнення сектору
- Окремі дискусії щодо автомобільного, залізничного, повітряного та водного транспорту України

ПІД ПАТРОНАТОМ



МІНІСТЕРСТВО  
ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

ОРГАНІЗАТОР

**A7** CONFERENCES

ПАРТНЕРИ



ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПАРТНЕР



ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИЙ ПАРТНЕР

#UKRPOSHTA

ОФІЦІЙНИЙ ПЕРЕВІЗНИК



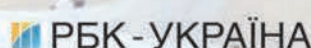
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ТВ-ПАРТНЕР



ГЕНЕРАЛЬНИЙ РАДІО-ПАРТНЕР



ГЕНЕРАЛЬНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПАРТНЕР



МЕДІА-ПАРТНЕР



Реєстрація: [a7conf.com/infra17](http://a7conf.com/infra17)



**Nobles  
Fortune**  
adding value

# II ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОНГРЕСС

**Fairmont Grand  
Hotel Kyiv**

**30 МАЯ 2017**

► *Чистая Энергия*

Генеральный  
партнер



Официальный  
партнер



Генеральный  
информационный партнер



Партнер



**noblesfortune.com**