



# Russian Oil Companies in an Evolving World: The Challenge of Change

Indra Øverland & Nina Poussenkova  
Cheltenham, UK & Northampton, MA: Edward  
Elgar Publishing 2020  
243 sider. ISBN 9781788978002

Omtalt av **Nikita Lomagin** [professor, Avdeling  
for statsvitenskap, Det Europeiske universitetet i  
St. Petersburg, lomagin@eu.spb.ru]

To ledende eksperter på russisk olje- og gassindustri, den norske energiforskeren Indra Øverland og den russiske økonomen Nina Poussenkova, har skrevet en bok om den russiske energisektorens tilpasningsevne i møte med en rekke eksterne utfordringer. Forfatterne skiller mellom to typer utfordringer: plutselige (*sudden*) og langsiktige (*gradual*). De plutselige utfordringene kan vare fra noen få dager til flere år (f.eks. finanskrisen i 2008 eller de vestlige sanksjonene mot russisk energisektor som følge av Ukraina-krisen). De langsiktige kan derimot bygge seg umerkelig opp og strekke seg over tiår, og består gjerne av en kombinasjon av ulike faktorer. Eksempler på slike er utviklingen av offshore-sektoren i den industrialiserte verden, endringene i Sovjetunionen og Russlands ressursgrunnlag, forskyvningen av de viktigste energi-markedene fra Europa til Asia, utviklingen i det globale gassmarkedet som følge av veksten i LNG-produksjon og elektrifiseringen av transportsektoren (s. 6).

Boken forsøker å besvare to spørsmål. For det første, hvordan håndterer russiske oljeselskaper eksterne, globale utfordringer? Hvordan ser de for seg sin egen fremtid, og hvilke konkrete tiltak iverksetter de for å håndtere press utenfra? Det andre spørsmålet handler om hvordan selskapene endrer seg selv og egen bedriftskultur, og hvorvidt de lykkes i å sikre seg tilgang til landets maktstrukturer, og følgelig, til nye produksjonsfelt.

Den russiske oljeindustrien analyseres gjennom studier av de fem største oljeselskapene: Rosneft, Lukoil, Gazprom Neft, Surgutneftegaz og Tatneft. Disse spiller en nøkkelrolle i landets økonomi. Forfatterne argumenterer for at selv om disse

selskapene er svært viktige for Russlands innenriks- og utenrikspolitikk, får de fortsatt for lite oppmerksomhet i den akademiske litteraturen (s. 15).

Boken består av en innledning der hypotesen og forskningsmetoden presenteres, samt et kapittel for hvert av de fem russiske oljeselskapene. Disse casestudiene er alle strukturert likt, med egne underkapitler om selskapenes virksomhet i Arktis og på den russiske kontinentalsokkelen, samt internasjonalisering, transparens og innovasjonsevne. Forfatterne viser også hvordan de russiske oljeselskapene de siste 20 årene har forsøkt å tilpasse seg eksterne utfordringer.

Bokens hovedhypotese er at russiske organisasjoner, inkludert oljeselskapene, er dårlige til å forutse potensielle utfordringer, og at de ikke er i stand til å reagere raskt nok på dem. Hypotesen bygger på arbeidet til ledende spesialister på russisk oljeindustri, særlig Thane Gustafson (2012), som hevder at to tiår med politiske endringer ikke har rokket ved den viktigste arven fra sovjettiden: ressursene og mentaliteten. Sarah Dixon (2008) sammenligner de russiske statseide selskapene med dinosaurer som ikke evner å tilpasse seg. For eksempel undervurderte de russiske oljeselskapene betydningen av skifergassrevolusjonen, og de tok i lang tid ikke inn over seg utfordringene knyttet til klimaendringene. Forfatterne peker også på alder og kjønn blant topplederne: De fleste er eldre menn, og med noen få unntak har ingen utdannelse fra Vesten. De tester også antakelsen i litteraturen om at russiske selskaper er interessert i kortsiktig profitt fremfor langsiktig strategisk planlegging. Sist, men ikke minst, trekker de frem konservatismen som har dype røtter i russisk politisk kultur.

Ut fra dette overrasker Øverland og Poussenkovas konklusjoner. De beskriver de fem russiske oljeselskapene som mestere i endring og tilpasning. Ingen av dem har redusert produksjonsvolumet, og flere har økt oljereservene sine og utnyttelsesgraden. Hva angår oljeindustriens såkalte «konservatisme», finner de heller ikke empirisk belegg for denne hypotesen. Oppløsningen av Sovjetunionen og de smertefulle reformene på 1990-tallet, samt fusjoner og oppkjøp (jf. TNK-BP og Yukos), har herdet flere av topplederne i selskapene som overlevde. Disse erfaringene bidro til at selskapene klarte å tilpasse seg de hurtig skiftende eksterne rammebetingelsene på 2010-tallet. Foruten innovasjonsevnen hos selskapene som på et tidlig stadium ble omdannet til suksessrike private foretak, hadde selskapene nå også lært seg politisk manøvreringsevne så vel som de tradisjonelle selskapenes disiplin og stoisisme (Surgutneftegaz og Lukoil). Samtidig har de russiske oljeselskapene, i motsetning til de største utenlandske, slik som for eksempel ExxonMobil, ikke hatt hastverk med å diversifisere virksomheten, noe som kan vise seg å bli et problem i nær fremtid.

Med et rikt tilfang av nyere empiri og originale tabeller og grafer vil Øverland og Poussenkovas bok utvilsomt være etterspurt av alle som er interessert i russisk økonomi og den russiske energisektoren. Boken gir en utmerket oversikt over vestlig og russisk litteratur på feltet og er velegnet til bruk i undervisningsøyemed.

Samtidig som boken dermed er et verdifullt bidrag, er det verdt å minne om at også staten spiller en viktig rolle for hvordan oljeindustrien klarer å tilpasse seg raskt skiftende omstendigheter. Ved å utplassere sine representanter i nøkkelposisjoner i

olje- og gassektoren og gjennom å kontrollere de to nøkkelselskapene Gazprom (og dets datterselskap Gazprom Neft) og Rosneft, bestemmer staten spillereglene for resten av oljeindustrien. Det er staten som definerer eksterne utfordringer, risikoer og trusler mot russisk energisikkerhet og som om nødvendig gir støtte til selskapene utfra den rådende statsdirigismen. Dette har vært praksis både under sanksjonspresset fra Vesten og i utviklingen av ressursgrunnlaget i Arktis. Det er også staten som regulerer utenlandske aktørers tilgang til nøkkelsektorene i russisk økonomi, først og fremst til olje- og gassektoren. Uten statens godkjenning er en internasjonalisering av industrien umulig.

Nøkkelspørsmålet blir dermed hvem som tar beslutninger om de statseide oljeselskapenes strategi – og hvor disse beslutningene tas. Her er det verdt å vie oppmerksomhet til viktige beslutningstakere samt det institusjonelle miljøet som formes i det globale markedet så vel som internt i Russland. Det er gode grunner til å anta at det foruten en aldrende toppledelse også finnes unge og velutdannede rådgivere ikke bare blant ansatte i oljeselskapene (alle selskapene har høyt kvalifiserte personer med ansvar for strategi og administrasjon av sentrale virksomhetsområder), men først og fremst i presidentadministrasjonen (Kommisjonen for strategisk utvikling av drivstoff- og energikomplekset og miljöikkerhet), regjeringen og energidepartementet.

*Oversatt fra russisk av Daniella Slabinski*