

IGOR CHALUPEC, CEZARY FILIPOWICZ
ROSJA, ROPA, POLITYKA

PRÓSZYŃSKI MEDIA SP. Z O.O.
WARSZAWA 2009, s. 270

Zagadnienie wykorzystywania surowców energetycznych przez Federację Rosyjską do osiągnięcia celów geopolitycznych jest tematem często przywoływanym w ostatnich kilku latach w Polsce. Mimo że na ten temat napisano wiele artykułów naukowych, brakuje aktualnych i obszernych opracowań książkowych. W tym kontekście zwraca uwagę pozycja autorstwa Igora Chalupca i Cezarego Filipowicza pt. *Rosja, ropa, polityka*, która ukazała się pod koniec 2009 r. nakładem wydawnictwa 'Prószyński i S-ka'. Jest to książka poświęcona największej inwestycji zagranicznej w historii Polski, tj. zakupu w 2006 roku przez PKN Orlen litewskiej rafinerii w Możejkach – AB Mazeikiu Nafta. Co warto podkreślić, autorami są osoby, które były bezpośrednio zaangażowane w transakcję. Igor Chalupiec, menedżer i finansista, był prezesem zarządu PKN Orlen w latach 2004–2007, a Cezary Filipowicz, doktor geologii, pełnił funkcję wiceprezesa zarządu PKN Orlen ds. wydobywania i handlu ropą w latach 2006–2008, a od 2007 roku również ds. inwestycji kapitałowych. Chalupiec i Filipowicz przedstawiają przebieg transakcji oraz jej polityczne, gospodarcze i prawne uwarunkowania, a ponadto charakteryzują rynek ropy naftowej w Europie Środkowo-Wschodniej i Azji Środkowej, a szczególnie najpoważniejszego gracza, tj. Federację Rosyjską. Wagę opisywanego tematu dla zrozumienia współczesnej geopolityki dobrze ilustruje przywołane w książce, za prof. Zbigniewem Brzezińskim, porównanie do „wielkiej szachownicy”, na której jedna z najważniejszych partii jest rozgrywana o dostęp do surowców energetycznych, głównie ropy i gazu oraz o kontrolę nad ich transportem w tym rejonie świata¹.

¹ Patrz: Z. Brzeziński, *Wielka szachownica*, Warszawa 1998.

Książka *Rosja, ropa, polityka* – jak czytamy we wstępie – powstała z myślą o wszystkich zainteresowanych stykiem polityki i biznesu na rynku surowców energetycznych, relacjami Rosji z Polską i Unią Europejską, tematyką bezpieczeństwa energetycznego. Autorzy wyrażają nadzieję, że książka będzie uznana za wartą przeczytania i potraktowana jako praktyczny podręcznik zarządzania nie tylko przez kadre menedżerską, ale również studentów nauk ekonomicznych i zarządzania. Z myślą o nich poświęcono nieco miejsca ówczesnej sytuacji PKN Orlen, wdrożeniu nowej strategii działania spółki oraz technice przeprowadzania dużej akwizycji.

Zaletą recenzowanej pozycji jest jej konstrukcja, mimo że dosyć rozbudowana, to logiczna i przejrzysta. Zawiera wstęp, dziesięć rozdziałów napisanych w porządku problemowym oraz obszerny aneks składający się z pięciu części, a także noty biograficzne i indeks nazwisk.

W rozdziale pierwszym, jako wprowadzenie do tematu, jest przedstawiona sytuacja w Rosji w latach 90. ubiegłego stulecia – okresu słabości państwa, kryzysów politycznych i załamania gospodarki, czasów, w których powstały fortuny nowych oligarchów – powszechnie porównywana w Rosji do jednego z najtrudniejszych okresów w historii, tj. *smuty*. W tym kontekście jest opisana historia wlotu i upadku rosyjskiego giganta naftowego, należącej do Michaiła Chodorkowskiego firmy Jukos (Yukos Oil Company), która do roku 2006 była właścicielem Możejek. W 2003 roku rozpoczęła się realizacja kierowanego z Kremla planu, w wyniku którego Chodorowski został aresztowany i w pokazowym procesie skazany za unikanie płacenia podatków, a Jukos – w tym czasie doprowadzony do upadłości, zrujnowany i przejęty przez państwowe firmy. Upadek Jukosu to jednocześnie początek nowej ery w rosyjskiej polityce, silnej władzy sprawowanej przez prezydenta Władimira Putina, której jedną z podstaw stanowi wykorzystywanie surowców do osiągania celów zarówno w polityce wewnętrznej, jak i zagranicznej. W kolejnych dwóch rozdziałach Igor Chalupiec przybliży okoliczności objęcia przez siebie posady prezesa zarządu PKN Orlen, a także przedstawia ówczesną pozycję rynkową tej największej firmy branży paliwowej w Europie Środkowo-Wschodniej. Rozdział czwarty, o takim samym tytule jak książka, ukazuje genezę zjawiska upolitycznienia kwestii surowców przez Moskwę. Przedstawiono tu znaczenie paliw kopalnych dla dzisiejszego świata, a także historię „kariery” ropy, która dziś sięga apogeum dzięki powszechnej motoryzacji oraz rozwojowi przeróbki petrochemicznej, pozwalającej uzyskiwać setki rodzajów tworzyw i włókien sztucznych. Jak słusznie podkreśla Igor Chalupiec, popyt na ropę naftową rósł i rośnie nieustannie. O ropę naftową wielokrotnie wybuchały wojny. W grę wchodziło przecież strategiczne paliwo

i ogromne pieniądze. Ropa nie tylko nie straciła na znaczeniu, ale jej rola wręcz wzrosła w ostatnich latach². Autor opisuje mechanizmy funkcjonujące na rynkach naftowych, pomagając zrozumieć procesy, długo- i krótkofalowe działania podejmowane przez poszczególnych graczy – państwa i największe koncerny naftowe – zarówno w skali globalnej, jak i regionalnej. Ukazuje strategię Rosji na rynku węglowodorów polegającą na wykorzystywaniu kwestii surowcowych do osiągania celów politycznych, m.in. poprzez kontrolę sieci i infrastruktury przesyłowej. Jako poparcie tej tezy opisuje wiele przykładów działalności Kremla i rosyjskich koncernów w ostatnich latach, m.in. odcięcia od ropy łotewskiego portu w Ventspils, wykorzystywania ropociągu Družba jako karty w rozgrywkach politycznych z państwami Europy Środkowo-Wschodniej, w tym z Polską, a także kontrolowania przez Rosję transportu ropy z rejonu Morza Kaspijskiego. Dla pełnego ukazania działań Moskwy są przywołane główne założenia państwowej strategii energetycznej, która otwarcie głosi, że Kreml traktuje ropę i produkty z niej jako element polityki zagranicznej. Następne dwa rozdziały dotyczą rafinerii w Możejkach oraz głównych konkurentów Orlenu w transakcji zakupu jej akcji – kazachskiego KazMunaiGaz, rosyjsko-brytyjskiej firmy TNK-BP oraz rosyjskiego Łukoil. Autor opisuje pozycję rynkową firmy oraz przesłanki decyzji kierowanego przez siebie zarządu Orlenu o zakupie litewskiej rafinerii. Jak podkreśla – oprócz biznesowych istniały również polityczne – głównie dotyczące poszerzenia strefy bezpieczeństwa energetycznego Polski i Litwy, a tym samym wschodnich rubieży UE. *Był to argument pozabiznesowy, ważny dla nas, ale szczególnie istotny z punktu widzenia przekonania do tego projektu polityków. A ropy od polityki oddzielić się nie da*³. Ponadto Autor przybliży czytelnikom punkt widzenia władz litewskich, bez zgody których nie doszłoby do sprzedaży Możejek. Charakteryzuje także proces negocjowania i składania ofert oraz jak została nazwana w jednym z podrozdziałów – „Moskiewską perspektywę” tej transakcji. Szczegółowo są przedstawione skomplikowane uwarunkowania prawne i finansowe operacji zakupu akcji Możejek od Jukosu, która była prowadzona jednocześnie na Litwie, w Holandii, Stanach Zjednoczonych oraz w Rosji, gdzie wobec znacjonalizowanego Jukosu moskiewski sąd wydał zakaz sprzedaży aktywów bezpośrednio lub poprzez spółki zależne. Dotyczyło to m.in. sprzedaży litewskiej rafinerii, której właścicielem była zarejestrowana w Holandii spółka-córka firmy Chodorkowskiego Yukos International UK B.V. Tej kwestii jest poświęcony w dużej mierze rozdział ósmy recenzowanej

² I. Chalupiec, C. Filipowicz, *Rosja, ropa, polityka*, Warszawa 2009, s. 65.

³ Ibidem, s. 114.

książki. Ponadto Autorzy przybliżają mechanizm zmuszenia Jukosu do upadłości i przejęcia jego majątku przez firmy państwowe, głównie Rostnieft. W całą operację aktywnie został zaangażowany aparat państwa rosyjskiego – inspektorzy podatkowi, prokuratorzy, sędziowie, państwowe koncerny naftowe i pomniejsi aktorzy tego procesu. Ostatnie dwa rozdziały ukazują finalizację transakcji przejęcia Możejek przez PKN Orlen. Towarzyszyły jej wydarzenia, które mogły w istotny sposób zaważyć na przyszłości rafinerii. Pierwsze z nich to odcięcie Możejek od rosyjskiej ropy przesyłanej rurociągiem Przyjaźń z Unieczy w Rosji na Białoruś i stamtąd na Litwę, które miało miejsce pod koniec lipca 2006 roku, a więc w czasie, gdy litewskie władze skłaniały się do podpisania umowy z Orlenem. Zdaniem operatora magistrali rurociągowych, rosyjskiej firmy Transnieft, nagle okazało się, że rura biegnąca do Możejek jest w fatalnym stanie technicznym i nie nadaje się do użytku. Stało się to w dniach ustalania grafików przesyłu ropy m.in. na Litwę. W ten sposób rafineria została odcięta od głównego źródła surowca, co mogło się stać poważnym argumentem przeciwko sprzedaży Możejek Orlenowi zarówno na Litwie, jak i w Polsce. Stawiało pod znakiem zapytania biznesowy sens transakcji, a dodatkowo mogło zburzyć reputację polskiej firmy. Jednak dzięki przygotowaniu na taki scenariusz i sprawnej reakcji służb odpowiedzialnych w obu rafineriach za dostawy, szybko udało się uruchomić drogą morską transport ropy wenezuelskiej na Litwę. Awaria rurociągu z ropą rosyjską w tamtym czasie nie mogła być przypadkowa, tym bardziej że wciąż jej nie usunięto. Kolejnym niebezpiecznym wydarzeniem był pożar jednej z najważniejszych instalacji produkcyjnych litewskiej rafinerii, który wybuchł 12 października 2006 roku. W konsekwencji zdolności produkcyjne zostały na długi czas zmniejszone o ok. połowę. Do dzisiaj nie zostały ujawnione przyczyny pożaru badane zarówno przez komisję wewnętrzną jak i rządową. Igor Chalupiec przywołał słowa przewodniczącego komisji zagranicznej rosyjskiej Dumy Państwowej Konstantina Kosaczowa, który dzień przed pożarem, w czasie oficjalnej wizyty w Wilnie, powiedział: (...) *strategia Rosji, potwierdzona na najwyższym szczeblu, jest taka, że dostawy ropy i innych surowych produktów o małym stopniu przerobu za granicę będą zmniejszane. (...) Decyzja o sprzedaży części pakietu akcji nie tej spółce, która ma ropę, było pierwszym ryzykownym krokiem, dlatego biznes staje się niestabilny. Niestabilność będzie gnębiła rafinerię, dopóki rafineria koniec końców nie zdecyduje, jakich partnerów wybrać.*⁴ Ostatecznie transakcja zakupu rafinerii przez polski

⁴ Ibidem, s. 268.

koncern została pomyślnie zamknięta 15 grudnia 2006 r., a 18 stycznia 2007 r. Chalupiec został odwołany z funkcji prezesa zarządu PKN Orlen.

Recenzowana książka zawiera aneks, w którym Autorzy szczegółowo opisują m.in. geopolityczną sytuację rynku ropy w rejonie Azji Środkowej, na Kaukazie i w obszarze Kaspijskim. Przedstawiają tu m.in. istniejące i planowane rurociągi, interesy poszczególnych dostawców i odbiorców surowców, charakterystykę politycznych uwarunkowań sektora naftowego. Bogactwo i strategiczne znaczenie tego rejonu potwierdza obecność największych światowych koncernów naftowych, które już pod koniec ZSRR zaczęły otwierać tam swoje przedstawicielstwa i rozpoczęły inwestycję w ropę. Autorzy poświęcają także uwagę szczególnie ważnemu z punktu widzenia polskiego bezpieczeństwa energetycznego rurociągowi Odessa – Brody (tzw. Euroazjatycki Korytarz Transportu Ropy). Przywołany w recenzowanej książce prof. Z. Brzeziński już w 1998 roku nazwał ten rurociąg „kręgosłupem niepodległej Ukrainy”. Głównym źródłem wiedzy w tym zakresie jest współautor książki Cezary Filipowicz, który od 1999 roku tkwił w samym centrum projektu połączenia rurociągowego Morza Czarneego z Morzem Bałtyckim; był on kolejno wiceprzewodniczącym rady nadzorczej, prezesem i wiceprezesem Międzynarodowego Towarzystwa Naftowego GOLDEN GATE, później dyrektorem polskiego przedstawicielstwa Ukrtransnafty i jednocześnie dyrektorem generalnym spółki SARMATIA – podmiotów zaangażowanych w to przedsięwzięcie. Ponadto w aneksie Autorzy w ciekawy sposób przedstawiają historię ropy, klasyfikacje surowca, tajniki przerobu, a także charakterystykę procesów produkcyjnych w różnych typach rafinerii. Wartość dodaną pozycji stanowią szczegółowe mapy oraz wiele ciekawych danych zebranych w czytelne tabele i wykresy oraz bogate w informacje o rynku naftowym przypisy.

Wadą książki jest nie do końca czytelna kwestia autorstwa poszczególnych jej części. Choć formalnie recenzowana książka ma dwóch Autorów, ale *de facto* głównym jest Igor Chalupiec. Większość treści jest napisana w pierwszej osobie liczby pojedynczej przez Chalupca, lecz pojawiają się również części podrozdziałów pisane w pierwszej osobie liczby mnogiej, których współautorem jest Cezary Filipowicz.

Igor Chalupiec, mimo że bez dużego dorobku w formie opublikowanych książek, bardzo sprawnie i ciekawie opisuje dosyć skomplikowaną materię, jaką jest rynek naftowy, oraz prawne, finansowe i polityczne kulisy transakcji akwizycji w sektorze energetycznym. Stawia wiele celnych pytań i udziela wyczerpujących odpowiedzi, np. o tym jak eksport ropy i sposób jej transportu wpasowuje się w schemat działań politycznych Kremla oraz jaką rolę sektor naftowy odgrywa we współczesnej gospodarce i polityce. Na uwagę zasługują

ciekawe porównania, np. brytyjski tygodnik *The Economist* nazywa biblią w odcinkach dla światowego biznesu.

Na koniec pragnę zwrócić uwagę na osobisty wymiar książki *Rosja, ropa, polityka* – jest to w dużej mierze historia Igora Chalupca na stanowisku prezesa PKN Orlen, od momentu powołania aż do odwołania z tej funkcji. Recenzowaną książkę postrzegam jako publiczną odpowiedź na wiele wątpliwości i zarzutów dotyczących tej transakcji. Jednym z nich jest ta, że zakup Możejek został przeprowadzony na zlecenie i życzenie polityków, a zwłaszcza prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego. Jak podsumowuje Autor – było inaczej – czego dowodzi w recenzowanej pracy. Myślę, że Igor Chalupiec, pisząc książkę, chciał również przedstawić i wyjaśnić argumenty biznesowe, które leżały u podstaw decyzji Orlenu oraz stawić czoła krytykom tej transakcji. Jest to o tyle istotne, że zarówno w okresie finalizowania zakupu, jak i obecnie ta decyzja bywa opisywana jako błędna z biznesowego punktu widzenia. Chalupiec wielokrotnie musiał tłumaczyć i bronić zakupu Możejek⁵. Tym bardziej że litewska rafineria wciąż boryka się z problemem braku dostaw względnie taniej rosyjskiej ropy. Natomiast PKN Orlen musi ponosić dużo większe niż wstępnie przewidywane koszty obsługi kredytów zaciągniętych na sfinansowanie zakupu rafinerii. Jak podkreśla Autor, obecną sytuację Możejek i Orlenu znacznie utrudnił kryzys finansowy, którego nikt nie był w stanie przewidzieć w roku 2006.

Nie ulega wątpliwości, że przejęcie Możejek przez PKN Orlen to największa inwestycja zagraniczna w historii Polski, której tło stanowiły nie tylko decyzje biznesowe, lecz w dużej mierze polityczne. Autorom udało się przedstawić całą złożoność tej transakcji. Książka stanowi ważny i ciekawy głos w dyskusji na temat bezpieczeństwa energetycznego w Europie w kontekście strategii Kremla wykorzystywania węglowodorów jako instrumentu politycznego.

Paweł Wróbel

⁵ Patrz: A. Grzeszak, *Oblężenie Możejek* – wywiad z Igozem Chalupcem, „Polityka”, 15 listopada 2009 r. oraz: A. Kublik, *Paliwa to nie jest branża dla dzieci* – wywiad z Igozem Chalupcem i Cezarym Filipowiczem, „Gazeta Wyborcza”, 6 września 2009 r.