

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК  
ИНСТИТУТ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ РАН



ИНФОРМАЦИОННЫЙ  
ВЫПУСК № 33 (1079)

Серия

**«ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ»**

*ИСЭРТ РАН продолжает знакомить своих подписчиков с наиболее интересными, на наш взгляд, публикациями, затрагивающими актуальные вопросы российской экономики и политики.*

В выпуске представлена статья Е. Огородникова «Ключ к глобальному лидерству лежит на Востоке», опубликованная в журнале «Эксперт», № 14, 31 марта – 6 апреля 2014 года.

Вологда  
апрель, 2014

## «Ключ к глобальному лидерству лежит на Востоке»

**Вице-президент по экономике и финансам «Роснефти» Святослав Славинский – о том, как быстро интегрировать новые активы, сколько будет стоить нефть, добытая на шельфе, и чего ждать от азиатских рынков сбыта.**

**Д**олгосрочные крупные контракты, в основном ориентированные на Азиатский регион, и большое число приобретений – политика «Роснефти» в последние два года не просто активна, некоторым игрокам она кажется чрезмерно агрессивной. Объемы продаж «на китайском направлении» стали расти с 2011 года, когда по первому своему восточному контракту «Роснефть» начала продавать Китайской национальной нефтегазовой корпорации (CNPC) по 15 млн тонн нефти в год. Общий объем поставок до 2030 года составит 300 млн тонн. В 2013 году на Петербургском экономическом форуме был заключен второй контракт, предусматривающий поставку 325 млн тонн нефти в течение 25 лет. И это не предел: в конце марта состоялось азиатское турне главы «Роснефти» **Игоря Сечина**, в ходе которого он посетил Японию, Южную Корею, Вьетнам и Индию. Именно это турне показало, насколько актуально продвижение российских компаний на азиатские рынки. Азиатско-Тихоокеанский регион всегда был зоной больших возможностей, но сейчас, на фоне «крымского кризиса», расширение сотрудничества со странами АТР – это прелюдия к изменению мировой экономической конфигурации, в которой российским компаниям предстоит сыграть основную роль. В 2013 году «Роснефть» закрыла сделку по поглощению ТНК-ВР, и, казалось бы, можно было взять паузу, чтобы «переварить» немалое приобретение, но компания продолжает целенаправленно искать подходящие активы: за последние несколько месяцев она успела договориться о покупке дополнительной доли в бразильском нефтегазовом проекте «Солимоинс», став оператором проекта, обменяться активами с «НоваТЭКом», получив «Сибнефтегаз», купить Бишкекскую нефтяную компанию, подписать соглашения о создании СП с General Electric, ExxonMobil, Statoil и заключить массу других сде-

лок во всех сферах своего обширного бизнеса – от геологоразведки до нефтехимии.

О расширении экспорта на восточном направлении, об эффективности, инвестициях, а также о работе на старых и новых месторождениях «Эксперту» рассказал вице-президент по экономике и финансам «Роснефти» **Святослав Славинский**.

### Шаг в Азию

*– «Роснефть» активно переориентируется с западных рынков на восточные. С чем это связано?*

– Для нас важны все рынки, которые обеспечивают максимальный доход от реализации продукции в интересах акционеров. «Роснефть» – один из крупнейших поставщиков сырой нефти в Европу. В прошлом году объем поставок составил около 63,6 миллиона тонн, это примерно 13 процентов европейского импорта сырой нефти. Мы заключили несколько интересных прямых контрактов с конечными потребителями Польши и Чехии, не говоря уже о том, что компании принадлежит доля в крупных нефтеперерабатывающих предприятиях Германии.

Но до 2020 года две трети увеличения потребления нефти и нефтепродуктов будет сосредоточено именно в странах Азиатско-Тихоокеанского региона. И перспективные новые месторождения «Роснефти» расположены в Восточной Сибири, что дает географические преимущества для развития экспорта в восточном направлении. К тому же российская нефть сорта ВСТО продается на рынках АТР с большей доходностью, чем на западных. В силу этих факторов мы активно развиваем отношения с партнерами в регионе. Из 104 миллионов тонн в год, экспортируемых «Роснефтью», поставки в страны АТР составляют 24 миллиона тонн. Мы думаем, что этот объем будет расти, прежде всего за счет Китая.

**– Как будет удовлетворяться этот спрос, за счет каких мощностей?**

– Мы были одними из инициаторов строительства ВСТО, мы активно развиваем нефтеперерабатывающие мощности на Дальнем Востоке. Очень активно развиваем добычу нефти в Восточной Сибири. В первую очередь это Ванкорское месторождение, оно дает около 22 миллионов тонн в год. Но Ванкор – далеко не единственное месторождение. Вокруг него есть целый кластер. Суммарно восточносибирский набор месторождений может производить около 55 миллионов тонн в год, а это четверть того, что сейчас производит «Роснефть». Это гигантский потенциал роста.

**– Но сможет ли Китай потребить столько? Все время слышны опасения, что он вот-вот столкнется с замедлением экономики.**

– Мы, как компания, активно работающая с Китаем, видим, что фундаментально китайская экономика остается достаточно крепкой. Недавно правительство страны подтвердило свой прогноз роста ВВП на уровне 7,5 процента. Можно рассмотреть структуру потребления нефти в Китае и более детально. Например, в стране наблюдается существенный рост потребления по некоторым нефтепродуктам – со скоростью более четырех процентов в год. Это подтверждается не только нашими оценками: например, цифры одного из наших западных партнеров говорят, что неудовлетворенный спрос на нефтехимию в странах АТР к 2020 году составит порядка 230 миллионов метрических тонн, из них доля Китая составит примерно 60 процентов. Причем это спрос не просто на нефть, это спрос на продукцию конечного передела.

**– Получается, что потенциально для «Роснефти» европейские рынки и рынки АТР могут сравняться по размерам?**

– «Роснефть», наверное, проводит наиболее диверсифицированную политику с точки зрения реализации нефти и нефтепродуктов. Но дальнейший рост в восточном направлении ограничен возможностями существующей инфраструктуры. Контракты, которые заключила компания, обеспечены соответствующими трубопроводными мощностями. Но подчеркну, в исторической перспек-

тиве – ключ к глобальному лидерству лежит на Востоке.

## **Хорошие покупки**

**– В прошлом году вы закрыли сделку по покупке российской ТНК-ВР. Можно подвести первые итоги?**

– Когда мы подходили к сделке, мы уже очень хорошо представляли себе, что это за актив. И после закрытия сделки многие коллеги и эксперты нам говорили, как успешно все было сделано.

Сейчас уже забылось, но стоит напомнить: в ТНК-ВР был корпоративный конфликт, огромная проблема для инвестиционного климата Российской Федерации. Очень недоволен был западный акционер, очень недовольны были российские акционеры. «Роснефть» решила эту проблему рыночным методом. От покупки ТНК-ВР общая сумма синергии составит 12 миллиардов долларов, если привести все будущие денежные потоки к сегодняшним ценам, и 32 миллиарда долларов, если просто суммировать эти потоки!

Объединенная компания стала сильнее по всем показателям, как производственным, так и финансовым. У «Роснефти» выросла доходность по EBITDA, так как в прошлом году синергия дала нам около 23 миллиардов рублей к EBITDA. Не стоит забывать, что прошло не так много времени для реализации этой синергии. Обычно на первом году после поглощения все, что успевают сделать объединенная компания, – это выгнать «лишних» людей.

Мы пошли по другому пути: существенным образом оптимизировали программу по капвложениям. Из 23 миллиардов мы сократили 9 миллиардов рублей за счет инфраструктуры, которую не придется строить. С другой стороны, мы увеличили капвложения в другие проекты, как результат – на год раньше будут введены в разработку такие месторождения, как Сузунское и Лодочное недалеко от Ванкора. Соответственно мы сможем раньше получать нефть и денежные потоки от этих месторождений.

**– Даже без учета сделки с ТНК-ВР «Роснефть» – один из активнейших игроков на рынке М&А. Совсем недавно прошел размен активами с «НоваТЭКом» и «Сибуром», были приобретены топливно-заправочные комплексы, доля**

*в Pirelli, еще некоторые активы. Не видите ли вы риска того, что «Роснефть» станет настолько большой, что это скажется на ее эффективности?*

– Если посмотреть на нашу историю за 2013 год и на одном листе бумаги слева написать все, что писали уважаемые издания относительно планов и идей «Роснефти», а справа то, что мы на самом деле осуществили, – это окажутся две разные и категорически никак не совпадающие картины.

Мы реализовали несколько сделок, которые создали многомиллиардную синергию для компании, увеличили EBITDA, коммерческую эффективность поставок, расширили географию стратегического присутствия – например, там, где мы можем продавать топливо для самолетов. Это не очень дорогие приобретения, но это важно с точки зрения повышения рентабельности.

Что касается сделок с «Сибуром» и «НоваТЭКом»: «Сибур» выкупил у нас долю в СП. С «НоваТЭКом» мы реализовали долю в «Север-Энергии» в обмен на актив, который уже сейчас добывает газ, – «Сибнефтегаз». Помимо этого, мы приобрели крайне интересный актив – Таас-Юрях. На его базе мы будем развивать кластер месторождений.

Все это делается для того, чтобы стать наиболее эффективной нефтегазовой компанией не только в России, но и в мире. Для этого мы активно сокращаем капитальные и операционные издержки. Надеюсь, наши усилия будут отражены в капитализации компании. Вопрос эффективности для нас первоочередной, и мы его решаем успешно.

*– Глава «ЛУКойла» Вагит Алекперов в последние годы скупает акции своей компании. На рынке ходят слухи, что так он пытается перехватить контроль и не дать «Роснефти» поглотить «ЛУКойл». Развейте слухи. Вагит Алекперов может спать спокойно?*

– Динамизм развития «Роснефти» уже давно сделал нашу компанию предметом разного рода слухов. Думаю, что это один из таких случаев.

### **Самый эффективный баррель**

*– Вы успешно занимаетесь поглощениями и интеграцией активов, а как обстоит дело с*

*операционной эффективностью? Какова у вас стоимость добычи нефти?*

– «Роснефть» – самая эффективная компания в мире по извлечению нефти. На баррель мы тратим в среднем 4,8–4,9 доллара. До приобретения ТНК-ВР этот показатель и вовсе был в районе 2,6–2,8. Но даже 4,9 доллара на текущий момент – это мировой рекорд. Мы надеемся, что еще больше будем удаляться от конкурентов. Для этого у нас есть возможности: качество запасов, технологии и умение управлять ресурсами – все это позволит еще больше снизить показатель себестоимости добычи, и мы такую цель себе ставим.

*– Неужели хотите дешевле, чем в Персидском заливе?*

– Мы самые эффективные среди публичных компаний. Компании, работающие в Персидском заливе, свои данные не раскрывают.

*– Тем не менее основные месторождения компании – Юганск и Самотлор – прошли пик добычи. Эффективность их эксплуатации будет падать?*

– Действительно, мы вынуждены тратить здесь больше на поддержание уровня добычи, но нефть этих месторождений все равно очень конкурентная. «РН-Юганскнефтегаз» и «Самотлорнефтегаз» разрабатывают крупнейшие месторождения в Российской Федерации, а инфраструктура там полностью выстроена, поэтому они позволяют генерировать большой денежный поток. С точки зрения бизнеса добыча там эффективна.

Помимо Самотлора и Юганска в Западной Сибири большой объем трудноизвлекаемых запасов нефти, которые находятся под уже отстроенной инфраструктурой, но добыча этой нефти с учетом налогообложения была нерентабельна. В итоге совместно с коллегами и правительством мы завершили работу над законом, по которому российские нефтяники получили существенные налоговые льготы на разработку трудноизвлекаемых запасов нефти. Для «Роснефти» этот закон сделает рентабельным добычу еще от 10 до 13 миллионов тонн нефти на выработанных месторождениях Западной Сибири ежегодно. В этом проекте мы будем работать совместно с ExxonMobil, и, кроме партнерства с ними, мы изучаем перспективы до-

бычи «трудной нефти» совместно со Statoil и другими компаниями.

**– Какие есть технические возможности поддерживать падающую добычу на том же Самотлоре?**

– Самотлор – гигантское месторождение, самое крупное в Советском Союзе и на территории России. И чем оно еще хорошо: это месторождение очень компактное, в отличие, например, от того же Юганска, который имеет размах 600 километров.

У «Роснефти» есть большой позитивный опыт работы со зрелыми месторождениями. В «РН-Юганскнефтегазе» и Удмуртии «Роснефть» имеет огромный опыт бурения горизонтальных скважин. Например, когда в 2006 году мы приобрели «Удмуртнефть», годовая добыча составляла около 5,9 миллиона тонн. Сейчас около 6,5 миллиона тонн. Для роста добычи тут были использованы такие подходы, как разработка остаточных запасов и расширение ресурсной базы за счет участия в аукционах.

Аналогичным образом мы действовали и на Самотлоре. Если раньше практиковался поиск ресурсов и источников стабилизации в краевых зонах, то наши геологи за счет использования секторных моделей смогли найти в центральной части месторождений серьезные эффективные объемы невыработанных запасов. Дебет некоторых новых скважин превысил 100 тонн в сутки. Это внесло значительный вклад в стабилизацию добычи. Работа в этом направлении продолжается. Мы приняли достаточно серьезную программу бурения, определили мощности и сейчас законтрактовали дополнительные буровые.

### **Что делать со льдом**

**– Новый тренд – шельф. Но, похоже, программа его освоения рассчитана на десятилетия.**

– На сроки освоения месторождения очень сильно влияют его размеры. Ресурсная база «Роснефти» на континентальном шельфе Российской Федерации – свыше 43 миллиардов тонн нефтяного эквивалента в Арктике, на Дальнем Востоке, в Черном, Азовском и Каспийском морях на юге России. Гигантские запасы. Чем больше месторождение, тем больше срок подготовки. Напри-

мер, если вспомнить, сколько времени заняла подготовка Ванкора, то окажется, что с момента подписания соглашения до начала освоения прошло пять лет. Ресурсы на Севере очень большие, и пик добычи на месторождениях, которые будут открыты, может быть достигнут лишь в 2030-х годах.

**– Насколько это сложные проекты?**

– Шельф Российской Федерации оказался во многом более благоприятным, чем в других странах, у которых тоже есть шельфовые месторождения. Глубина моря у нас от 10 до 90 метров в отличие от трехкилометровой глубины, например, в Бразилии. При этом там нужно бурить 8–12-километровые скважины.

В то же время у нас стоит вопрос льдов: как с ними работать? Например, в тех районах, где лед приходит и уходит, технологии опробованы. Но есть места, где лед постоянный, это требует новых решений, и они будут непростыми.

Мы продолжаем разработку технологий для добычи на арктическом шельфе, поскольку это беспрецедентная программа. Но научно-технический и финансовый потенциал, который есть и у нас, и наших партнеров, позволит начать добычу на шельфе, и после освоения шельфа мы станем мировым лидером в этой области. Для шельфовых проектов «Роснефть» создала Арктический научный центр. Мы создаем и активно развиваем судостроительный кластер на Дальнем Востоке. Для шельфа нам потребуется больше 500 судов. Не все сразу, но потребуются. Такой заказ подразумевает адекватные по значимости решения.

**– Эксперты отмечают, что в России нет компетенций в строительстве платформ.**

– Я думаю, что компетенций в строительстве платформ, которые потребуются на Арктическом шельфе, нет ни у кого. Для этого нужны уникальные платформы. Но наши инженеры и специалисты по шельфу уверены, что это решаемая задача. В мире несколько центров строительства платформ: Корея, Япония, Северная Европа, мы активно на это обращаем внимание. Но мы ставим высокий уровень локализации производства в России в качестве основной задачи.

**– То есть пока платформы будут заказываться за границей?**

– На текущем этапе геологоразведки достаточно арендованной платформы, особенно с учетом того, что период судоходства в Арктике – порядка трех-пяти месяцев, и именно в этот период можно осуществлять бурение.

**– В итоге, учитывая все сложности, сколько может стоить баррель шельфовой нефти?**

– Исходя из наших расчетов на основе моделей нескольких месторождений, добыча на шельфе – прибыльное занятие. Уровень доходности достаточный, чтобы нам его развивать. С учетом налоговых льгот, естественно. Цифры пока рано оглашать, поскольку нам предстоит открыть месторождение, определить необходимую инфраструктуру.

**– Шельф богат не только нефтью, но и газом. Вы планируете экспорт шельфового газа?**

– Мы работаем над созданием возможностей по экспорту газа в виде СПГ на Дальнем Востоке.

**– Но «Роснефть» все активнее на газовом рынке, куда будете девать огромные объемы добытого газа?**

– Наши газовые проекты нацелены в основном на внутренний рынок. Пока что здесь всем хватает места, и этот рынок остается относительно премиальным. Да, цены на газ не растут так, как некоторым бы хотелось, но, несмотря на это, наши газовые проекты коммерчески интересны. Мы контрактовали уже достаточно большие объемы, около 85 миллиардов кубометров, исходя из стратегической задачи – увеличить годовую добычу до 100 миллиардов кубометров к 2020 году.

## **Последний передел**

**– В рамках проекта Восточной нефтехимической компании планируется построить нефтехимическое производство объемом переработки 30 миллионов тонн. Чем вызван интерес «Роснефти» к развитию нефтехимии на Дальнем Востоке? Нефтехимический завод – дорогое удовольствие.**

– Это стратегический проект для страны. Нефтехимия на Дальнем Востоке очень важна с точки зрения демонстрации самим себе, что мы можем делать большие сложные проекты, создавать квалифицированные рабочие места. При этом

у проекта очень высокая коммерческая эффективность. Мы планируем строить завод совместно с партнерами. На базе проектного финансирования будем работать с целым рядом компаний-инвесторов, а также с банками. Далеко не все инвестиции лягут на баланс «Роснефти». Но мы являемся инициатором проекта, его организатором и планируем получить очень высокую отдачу.

**– Но нефтехимия – это же не профиль «Роснефти». Одно дело добывать нефть, другое дело работать с массовым ассортиментом.**

– Почему вы считаете, что нефтехимические предприятия для нас непрофильные? В этом и есть смысл вертикальной интеграции нефтегазового бизнеса, которая позволяет компенсировать неизбежные ценовые колебания в отдельных звеньях производственной цепочки за счет продукции высокого передела. Мы также учитываем мировые промышленные тренды – например, в автомобилестроении идет массовая замена металла полимерами. Крылья, задние двери, капоты – они теперь все из полимеров. И кстати, Азиатско-Тихоокеанский регион, один из крупнейших центров автомобилестроения, демонстрирует высокий спрос на эту продукцию. Российский Дальний Восток – стратегически выгодный регион с точки зрения размещения подобного предприятия, и создание полимерного производства на базе ВНХК – очень своевременный проект.

**– Как обстоят дела с уже построенными НПЗ?**

– Запущена программа модернизации НПЗ. Уже контрактован достаточно большой объем оборудования. К настоящему времени на модернизацию всех наших НПЗ мы потратили немногим более 9 миллиардов долларов. Мы запланировали продавать до 2015 года 28 миллионов тонн готовой продукции стандарта «Евро-5». На текущий момент мы уже находимся на уровне 14,5 миллиона тонн. Так что мы продвинулись достаточно далеко.

Сейчас активно работаем над модернизацией НПЗ.

**– То есть состояние нефтепереработки вас устраивает?**

– Доходность нашей переработки – 6 долларов на баррель, или 30 долларов на тонну, это в разы

выше, чем в Европе. С точки зрения объема мы перерабатываем порядка 80 миллионов тонн, умножьте эти цифры. Конечно, нефтепереработка очень эффективное занятие.

**– Если это так прибыльно, почему мы все еще экспортируем сырую нефть, а не строим НПЗ?**

– В России созданы существенные мощности по нефтепереработке. В состав «Роснефти», например, входит 11 нефтеперерабатывающих предприятий в ключевых регионах страны, объем переработанного сырья в прошлом году составил около 85 миллионов тонн. В первую очередь необходимо эффективно модернизировать уже существующие мощности. К 2017 году в России заметно изменится структура как производства, так и экспорта нефтепродуктов, существенно увеличится доля дизельного топлива и упадет доля мазута.

Если мы увидим серьезный спрос на продукцию, который не смогут обеспечить существующие мощности, и это будет эффективно, то мы рассмотрим варианты строительства НПЗ.

Кроме того, у нас грандиозный проект строительства Восточной нефтехимической компании в районе Находки – именно с целью ухода от экспорта сырья в пользу производства в России продукции с высокой добавленной стоимостью.

## **Рубль в плюс**

**– Шельф потребует новых льгот?**

– Наш крупнейший акционер – государство, но неправильно думать, что оно оптимизирует налоговый режим лишь для нашей компании. Налоговый режим Российской Федерации становится все более привлекательным для инвестиций как российских, так и международных. При этом наши приоритеты не сводятся к одному финансовому показателю. «Роснефть» – это не только добыча, не только налоги, это не только низкая себестоимость, это еще и в целом создание стоимости и, как следствие, рост капитализации. В то же время налоги есть следствие роста прибыльности, а та – следствие роста объема операций, поэтому государство и менеджмент «Роснефти», как и другие акционеры, заинтересованы в том, чтобы мы были

эффективной компанией. Много дивидендов – много налогов.

**– Сколько вы планируете направить на дивиденды?**

– В этом году мы предложим нашим акционерам одобрить выплаты более 12 рублей на акцию. При цене акций 230 рублей это одна из лучших в мире дивидендных доходностей у крупных нефтегазовых компаний, более пяти процентов.

**– У «Роснефти» очень большой долг, порядка 1,7–1,8 триллиона рублей. Не лучше было бы направить средства на погашение долгов?**

– В декабре 2013-го – марте 2014 года мы сократили размер нашего долга на 10,6 миллиарда долларов, причем часть погашения взятых кредитов осуществили досрочно. По отношению к EBITDA долг сократился с 2,1 до 1,9. Наш консервативный подход диктует нам сокращать долг, и мы продолжим это делать. В течение пяти лет мы хотим сократить соотношение долг/EBITDA до 1,3 как за счет сокращения размера долга, так и за счет роста эффективности.

Поэтому дополнительные средства, которые мы получаем, например, в результате недавно подписанного соглашения с «Сибуром» о продаже доли компании в «Юграгазпереработке», мы направим на выплату долга.

**– В основном у вас валютный долг?**

– Да, в основном долговые обязательства компании номинированы в долларах США. На протяжении последних трех лет средневзвешенная стоимость долга планомерно снижалась и сейчас составляет 3,1 процента. Мы продаем свою продукцию за доллары и, значит, защищены от волатильности курсов. Конечно, на финансовые показатели компании влияют курсовые разницы российского рубля и доллара. Финансовая отчетность компании публикуется в рублях, поэтому вследствие ослабления курса рубля мы отмечаем бухгалтерские убытки, чистая прибыль компании, выраженная в рублях, сокращается. При этом убыток от курсовых разниц полностью компенсируется увеличением денежного потока от операционной деятельности и ростом EBITDA.

**«Роснефть»** сегодня — это крупнейшая международная компания. В прошлом году она добыла 207 млн тонн нефти. Компания обеспечивают 20% налоговых поступлений в бюджет РФ, в ней работает 228 тыс. человек. У «Роснефти» 11 НПЗ и 846 лицензий на освоение месторождений (совокупные запасы — более 33 млрд баррелей нефтяного эквивалента), а также более 20 совместных проектов с зарубежными партнерами. Акции «Роснефти» торгуются в Москве и Лондоне, 19,75% находятся у ВР, крупнейший акционер — государство в лице «Роснефтегаза» (69,5%).