

нефтяная промышленность

Опора на собственные силы

«Башнефть» активно развивает сбытовую сеть. По итогам 2014 года она будет включать как минимум 580 собственных и 225 партнерских АЗС в разных регионах страны. Компания выкупает заправки у собственных джобберов, приобретает малые и средние сети по стране, а также строит новые АЗС. В развитие продаж высокомаржинальных нефтепродуктов уже инвестировано 14,9 млрд руб., до конца года планируется направить еще почти 2,9 млрд руб.

— **сбыт** —

Сбытовое звено

Превратившись в ВИНК, «Башнефть» сразу испытала дисбаланс переработки и сбыта. На компанию приходилось около 12% от общероссийского объема выпуска автомобильных бензинов, но при этом сбытовая сеть «Башнефти» ограничивалась входившими в состав «Башкирнефтепродукта» 319 заправками в Башкирии.

После перехода «Башнефти» под контроль АФК «Система» нефтяная компания активизировалась не только в добыче, но и в переработке и сбыте. Совет директоров компании определил одним из стратегических приоритетов развития «Башнефти» до 2018 года развитие каналов сбыта и расширения прямого доступа к потребителям, а также увеличение продаж нишевых продуктов: авиакеросин, bunkerовое топливо, битум и масла. В качестве ключевых показателей для реформирования сбыта определяется реализация до 80% от общего объема произведенных бензинов через собственную мелкооптовую и розничную сеть. Общая стоимость программы стратегического развития сбытовой инфраструктуры — свыше 50 млрд руб.

Как росла сеть

«Традиционно „Башнефть“ концентрировалась на развитии сети АЗС в Башкирии, близлежащих регионах, поскольку именно здесь расположены ее нефтеперерабатывающие активы. Расширение сети АЗС позволит „Башнефти“ увеличить объемы продажи нефтепродуктов через премиальные розничные каналы, что, в свою очередь, позитивно скажется на рентабельности бизнеса ВИНК», — отмечает содиректор аналитического отдела «Инвесткафе» Григорий Бирг.

До 2010 года «Башнефть» перерабатывала нефть на НПЗ по



Развитие каналов сбыта — один из стратегических приоритетов «Башнефти»

«давальческим» схемам (как самостоятельно, так и через другие компании). На розничном рынке нефтепродукты, произведенные на заводах «Башнефти», продавали «давальцы». Через сеть заправок «Башнефти» шла реализация только 3,5% от общего объема производства нефтепродуктов. После вхождения в капитал «Башнефти» акционеры приняли решение ликвидировать процессинговые схемы и перевести сбыт нефтепродуктов под контроль самой нефтяной компании.

Активные поглощения в области реализации нефтепродуктов «Башнефть» начала с 2011 года. В первую очередь компания обратила внимание на сети поблизости от локации своих НПЗ, в Приволжском федеральном округе. Вначале компания приобрела нефтесбытовые активы удмуртского ЗАО АСПЭК (2 нефтебазы, 44 АЗС, работающие в Удмуртии, 12 представительств в регионах России). В этом же году «Башнефть» выкупила 16 нефтебаз и 100 за-

правочных комплексов в Оренбургской области у «Руснефти».

В 2012 году в собственность «Башнефти» перешли активы ООО ГП СКОН (25 АЗС в Свердловской области), расположенные преимущественно в богатом Екатеринбурге. В 2013 году получен контроль над активами ООО «Уралойл» (12 АЗС в Курганской области) и еще 10 заправок в Оренбурге (ООО «Альтернатива»). В 2014 году активы «Башнефти» приросли сетью «Редойл» в Челябинской области (5 заправок и 7 земельных участков под автоматические АЗС в Магнитогорске), а также крупной сетью ОПТАН (92 заправочных комплекса и 11 земельных участков в 12 регионах). В процессе подготовки находится сделка по приобретению сети АЗС ООО «Актан» в Самарской области.

Второй канал, с помощью которого с 2011 года менеджмент компании начал расширять сбытовую деятельность с помощью джобберов и франчайзи, с которыми на сегодняшний день заключены партнерские соглашения по 225 АЗС (в Уральском, Приволжском, Центральном и Южном федеральных округах).

Франчайзинг, предполагающий работу по регламенту и бренду компании, предоставившей франшизу, для менеджмента «Башнефти» был предпочтительнее. К осени 2014 года по договорам франчайзинга работает уже семь крупных операторов (ростовский «Омнитрейд», самарская «Роза мира» казанский «Автодорстрой»), а также несколько мелких партнеров. Однако в самой «Башнефти» говорят, что без полного контроля проследить за качеством нефтепродуктов и обслуживания клиентов не так уж просто, поэтому с 2014 года нефтяная компания придерживается стратегии расширения сети за счет собственных активов — покупки или нового строительства.

С 2013 года компания начала развивать еще один канал продаж — сбыт нефтепродуктов через Санкт-Петербургскую международную товарно-сырьевую биржу. Общая реализация на биржевых торгах по итогам прошлого года составила 960 тыс. тонн нефтепродуктов.

Все мелкооптовые активы «Башнефти» объединены в филиале «Башнефть—Региональные продажи», заправочные

активы компании объединены в составе филиала «Башнефть-Розница».

С 2012 года «Башнефть» проводит ребрендинг автозаправочных комплексов. Дмитрий Панюков в беседе с изданием «Современная АЗС» отмечал, что до 2015 года будет проведен ребрендинг 243 АЗС, часть из них будет полностью реконструирована в соответствии с современными требованиями. «Башнефть» переводит все собственные АЗС под единый бренд, стоимость программы ребрендинга составляет 6,5 млрд руб.

Кураторы проекта следят за качеством его исполнения, например посредством программы «Таинственный покупатель». С помощью изменения внешнего вида АЗС, улучшения качества обслуживания и введения новых видов сервисов на заправках «Башнефть» рассчитывает увеличить трафик розничной сети. Согласно стратегии компании, к 2018 году среднестатистический объем продаж одной АЗС планируется увеличить до 3 тыс. тонн в год с 1,9 тыс. тонн в 2011 году.

Михаил Пластов

Системный подход

— **инвестиции** —

В начале прошлого десятилетия добыча компании стабилизировалась после долгого значительного падения на показателе 12 млн тонн в год. Но несмотря на высокие темпы бурения, вплоть до 2008 года приоритетом для компании была не интенсификация добычи, а борьба с обводненностью сырья.

До 2009 года «Башнефть» пробовала бороться с проблемой падающей добычи, но безуспешно. С 1998 года компания пыталась увеличить добычу нефти за счет разработок ряда месторождений в Ханты-Мансийском округе, однако проектам в ХМАО так и не удалось занять существенную долю в портфеле проектов «Башнефти».

В 2009 году с приходом нового акционера «Башнефть» приняла новую стратегию в области разведки и добычи, в соответствии с которой начался пересмотр проектов разработки месторождений. Руководство компании сфокусировалось на поиске возможностей и технологий для интенсификации добычи на базе старого фонда скважин.

«За время управления АФК "Система" "Башнефтью" был реализован ряд значимых и эффективных инвестиционных проектов в области добычи (такие как Требса и Титова, "Бурнефтегаз"). Также были реализованы и многие другие инвестиционные проекты в области геологии и разведки, что отразилось на росте добычи и приросте запасов (рост добычи в 2009–2013 годах составил 31%), — отмечает Карен Дашьян из Advanco Capital.

Действительно, помимо увеличения нефтеотдачи на зрелых участках компания сделала ряд значимых приобретений для расширения ресурсной базы. В 2011 году «Башнефть» по итогам конкурса приобрела лицензию на разработку двух перспективных месторождений в Ненецком автономном округе — имени Требса и имени Титова. На данный момент добыча ведется на месторо-

ждении имени Требса. Производство было запущено осенью 2013-го, оно продолжает неуклонно расти и в текущем году должно составить 900 тыс. тонн.

Кроме того, весной текущего года «Башнефть» купила 100% ООО «Бурнефтегаз», ведущего разведку и добычу нефти в Тюменской области, говорится в сообщении компании. Сумма сделки превысила \$1 млрд. Совокупные извлекаемые запасы месторождений, которыми владеет компания, превышают 53 млн тонн нефти. Добыча в 2013 году составила 300 тыс. тонн, но продолжает неуклонно расти.

В итоге на сегодняшний день компания является лидером в нефтяном секторе российской экономики по динамике роста нефтедобычи. Прогнозный уровень по производству сырья на 2014 год составляет 17,8 млн тонн — шестой показатель среди игроков рынка.

Компания отказалась от «давальческих» схем поставки сырья на НПЗ, увеличила глубину переработки с 83,4% до 85%, объем — с 20,7 млн тонн до 21,8 млн тонн, а также активно ведет модернизацию своих мощностей. В итоге так называемый индекс Нельсона — проще говоря, показатель технической оснащенности — вырос до 8,83 (это уровень лучших заводов Западной Европы).

По словам Николая Никитина, издателя и главного редактора журнала «Нефтегазовая вертикаль», команда «Башнефти» во главе с президентом компании Александром Корсином — пример эффективного корпоративного управления. «Менеджменту нефтекомпании удалось выработать такую стратегию и модель, при которых каждое направление бизнеса развивается в максимально сбалансированном, динамичном темпе. Для инвесторов и участников рынка «Башнефть» за последние пять лет стала компанией с прозрачной политикой, которая опережает прогнозы и выплачивает щедрые дивиденды», — добавляет эксперт.

Елизавета Шмелева

Ресурсная стратегия

— **запасы** —

Широкое использование современных технологий ведения сейсморазведки 3D для повышения эффективности геологоразведки за счет более точного размещения и бурения поисковых скважин привело, к примеру в декабре 2012 года к открытию на Хасановском лицензионном участке в Башкирии нового нефтяного месторождения имени Владимира Афанасьева — бывшего главного геолога «Башнефти». Извлекаемые запасы нефти нового актива оценены по категориям C1+C2 в 3,8 млн тонн. Уже через год, в декабре 2013-го, месторождение было введено в эксплуатацию. По словам господина Красневского, успех на Хасановском участке доказывает перспективность продолжения ГРП в Башкирии с применением современной сейсмики.

Согласно оценке компании, регион остается в значительной степени неизученным (по сравнению с Оренбургской областью в Башкирии в 14 раз ниже плотность сейсморазведки 3D). В прошлом году «Башнефть» анонсировала новую комплексную программу геологоразведочных работ, рассчитанную до 2024 года, которая направлена на восполнение ресурсной базы Башкирии. Финансирование программы началось в 2013 году: средства пошли прежде всего на увеличение объемов сейсмической разведки и бурения на слабоизученных территориях республики, а также на изучение нетрадиционных коллекторов. По итогам прошлого года затраты компании на эти цели составили примерно 1,7 млрд руб. Результатом стало открытие семи нефтегазовых залежей с запасами нефти 672 тыс. тонн и Авадейского газонефтяного месторождения (440 тыс. тонн нефти по категориям C1и C2 и 125 млн куб. м газа).

Повышению эффективности разведочного и поискового бурения послужило и открытие в Уфе в начале 2013 года при содействии компании Schlumberger Центра сопровождения бурения скважин, благодаря которому у «Башнефти» появилась возможность получать ин-



Основой для формирования новой ресурсной базы компании стали месторождения им. Р. Требса и А. Титова

формация о строении нефтеносных пластов в режиме реального времени. В компании широко используются современные технологии моделирования пластовых систем при исследовании и проектировании скважин. Профильный институт БашНИПИнефть, принадлежащий «Башнефти», ежегодно для целей проектирования разработки месторождений и сопровождения бурения горизонтальных скважин, зарезки боковых стволов и других геолого-технических мероприятий выполняет построение от 80 до 100 геолого-гидродинамических моделей по отдельным секторам и залежам месторождений. В результате в «Башнефти» к настоящему времени созданы модели для 190 месторождений, на которые компания имеет лицензии на разведку и разработку.

По мнению руководства «Башнефти» еще одним перспективным направлением в геологоразведке этого традиционного региона мо-

жет стать оценка ресурсного потенциала газовых запасов Волго-Уральской провинции. За долгие годы разработки башкирских нефтяных активов в республике не велось масштабного промышленного освоения природного газа. Геологи компании оценивают потенциал четырех месторождений Саратовско-Беркутовской группы, лицензии на которые были приобретены «Башнефтью» еще в 2006 году, в 52 млрд куб. м газа по категории C1 по российской классификации.

Сегодня компания готовится к началу промышленной эксплуатации этих месторождений в 2016 году и уже согласовала с «Газпромом» технические требования доступа газа к трубопроводной системе.

Кроме того, не так давно «Башнефть» начала оценку перспектив разработки в республике нетрадиционных запасов. Согласно выводам геологов компании, перспективные участки распространяются на 9 тыс. кв. км. На сегодня выявлено три основных комплекса нетрадиционных залежей. Сейчас главное внимание в компании сосредоточено на оценке перспектив домини-

рованных отложений, где, по мнению геологов «Башнефти», вероятности успешной разработки выше, чем на баженновской свите в Западной Сибири. Согласно первым прогнозам, геологические ресурсы доманика по категории D1 могут составлять до 730 млн баррелей н. э. В числе других оцениваемых компанией объектами неглубоко залегающая верхне- и нижнепермская тяжелая нефть, а также глубоко залегающие рифейско-вендские структуры.

Выход в новые регионы

Что касается среднесрочной перспективы, существенный прирост добычи компании должны обеспечить запасы в Тимано-Печоре (710 млн баррелей условных и перспективных ресурсов, включая месторождения имени Требса и имени Титова, разработка которых является крупнейшим гриффилд-проектом в России) и Западной Сибири (401 млн баррелей запасов нефти C1 + C2).

Ненецкий автономный округ является стратегически важным регионом для проведения компанией геологоразведочных работ. Основой

для формирования новой ресурсной базы компании в Ненецком автономном округе стал лицензионный участок, включающий месторождения им. Р. Требса и им. А. Титова, где в настоящее время реализуется масштабная программа ГРП. По итогам прошлого года пробурены две разведочные скважины общей проходкой 8,8 тыс. м, выполнена 3D-сейсмика в объеме 900 кв. км.

Однако в НАО «Башнефть» не ограничилась приобретением крупных месторождений имени Требса и имени Титова. В сферу интересов компании попали плохо изученные северо-восточные районы НАО, «Башнефть» приобрела там за последние годы целый ряд перспективных участков. Ставка, как и в случае с месторождениями имени Требса и имени Титова, была сделана на партнерство с ЛУКОЙлом, располагающим в этом районе важными инфраструктурными мощностями по транспортировке нефти — Варандейским стационарным ледостойким терминалом в Печорском море.

С целью проведения геологоразведки на территории новых лицензионных участков компаний, расположенных в Ненецком автономном округе, в мае было создано новое СП — ООО «Нефтяная компания ВОС-ТОК НАО». Согласно заявленным планам, «Башнефть» передаст СП права пользования недрами на Восточно-Падимейском, Няряояхском, Саватинском, Сабриягинском и Янгарейском лицензионных участках, а ЛУКОЙЛ — на Верхнеянгарейском и Северо-Ярейгинском участках. Создание совместного предприятия позволит его участникам снизить геологоразведочные риски и минимизировать затраты на создание дополнительной инфраструктуры для разработки и транспортировки ресурсов. До 2017 года компании запланировали инвестиции на геологоразведку в объеме 5 млрд руб.: предполагается проведение обширной программы ГРП: сейсмики 2D в объеме 1100 пог. км и 3D на 2300 кв. км. Поисковое бурение стартует здесь не ранее 2016 года. Еще через два года, после завершения первого этапа геологического изучения, компании планируют принять решение

относительно перспектив промышленной разработки этих участков.

Что касается Западной Сибири, в марте «Башнефть» в результате приобретения компании «Бурнефтегаз» получила доступ к ресурсной базе Соросовского (Восточно-Вуемский лицензионный участок) и Тортасинского (Тортасинский лицензионный участок) месторождений в Ханты-Мансийском автономном округе. Суммарные запасы нефти категорий C1 + C2 двух активов оцениваются в 53,4 млн тонн. Лицензии на эти месторождения будут действовать до 2032 года. Посредством покупки «Бурнефтегаза» «Башнефть» также получила лицензии на геологоразведку Северо-Итьяхского 3 и Восточно-Унлорского участков недр, примыкающих к Тортасинскому месторождению. Сейчас геологи компании уточняют планы и разрабатывают программы ГРП для новых западно-сибирских активов.

«Башнефть» расширила горизонты проведения геологоразведочных работ и за счет выхода за рубежи России, подписав новые контракты на геологоразведку в Ираке и Мьянме. Так, соглашение на освоение иракского Блока-12 в Западной пустыне, заключенное башкирской компанией в 2012 году в составе консорциума с местной South Oil Company, предусматривает проведение обязательной программы геологоразведочных работ, включая проведение сейсмики 2D объемом 2 тыс. пог. км и бурение одной разведочной скважины. Здесь «Башнефть» запланировала инвестиции в ГРП в объеме \$120 млн в течение пяти лет. До начала военных действий на территории Ирака планировалось начать сейсмику в нынешнем году, а скважину собирались пробурить в 2016 году. В августе текущего года компания заключила СРП на разработку Блока EP-4 в Мьянме. «Башнефть» выступает оператором этого проекта с долей 90%, вторым участником является местная компания Sun Apex Holdings Ltd (10%). На ближайшие три года партнеры запланировали проведение сейсморазведки и бурение двух разведочных скважин стоимостью \$38,3 млн.

Мария Кутузова