

Также компания намерена сдерживать рост оперативных и операционных расходов и сократить оборотный капитал. Оптимизация административных, общехозяйственных и операционных затрат по всем бизнес-секторам в 2009 году может принести ЛУКОЙЛу положительный эффект примерно в \$900 млн. Пересмотр системы расчетов с поставщиками услуг и продукции, снижение сроков и размеров авансирования в будущем году могут обеспечить группе дополнительный денежный поток в размере до \$1 млрд.

Какие именно расходы операционного и административного характера будут сокращены, пока тоже неизвестно. Однако из различных источников поступает информация о том, что в компаниях группы начались сокращения. По данным «Интерфакс-АНИ» «ЛУКОЙЛ-Нефтехим» намерен сократить более половины сотрудников центрального офиса (примерно 120–130 человек). Стоит отметить, что у химической составляющей группы ЛУКОЙЛ проблемы гораздо более серьезные, чем у нефтедобывающей и перерабатывающей. У крупнотоннажной химической отрасли сейчас наблюдаются серьезные проблемы со сбытом. Традиционные покупатели продукции российских химиков — китайцы — на время Олимпиады-2008 закрыли ряд особо экологически вредных химических предприятий. Олимпиада давно закончилась, а химкомбинаты либо не восстановили операции в полных объемах, либо сменили поставщиков сырья для переработки.

В компании считают, что антикризисные мероприятия позволят обеспечить финансовую стабильность группы при любом сценарии развития мировой и российской экономики. Аналитики с этим согласны. Владимир Веденев, аналитик Банка Москвы, говорит, что совокупный долг ЛУКОЙЛа составляет \$8,5 млрд, короткий — \$2,5 млрд, тогда как ожидаемая EBITDA по году — под \$20 млрд. Несмотря на то что EBITDA по итогам года заметно сократится по сравнению с ожидаемой еще летом, при таких доходах размер долга не критичен.

Дополнительные средства для реализации инвестпроектов ЛУКОЙЛ сначала предполагал занять во Внешэкономбанке. В октябре «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Роснефть» и ТНК-ВР обратились в правительство с просьбой оказать финансовую поддержку от лица государства — из-за мирового кризиса ликвидности деньги на рынке занять не так уж просто. А ВЭБ является госагентом, предоставляющим кредиты в рамках принятого 13 октября этого года закона «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы РФ». Однако в итоге ЛУКОЙЛ с заявкой в ВЭБ так и не обратился. По словам Леонида Федуна, условия, на которых ВЭБ предлагает его компании кредит, являются невыгодными. Вместо этого совет директоров компании принял решение о размещении на ММВБ 20 выпусков облигаций на общую сумму примерно \$3,7 млрд сроком на полгода-год. Размещение займов может быть проведено в течение 2009 года.

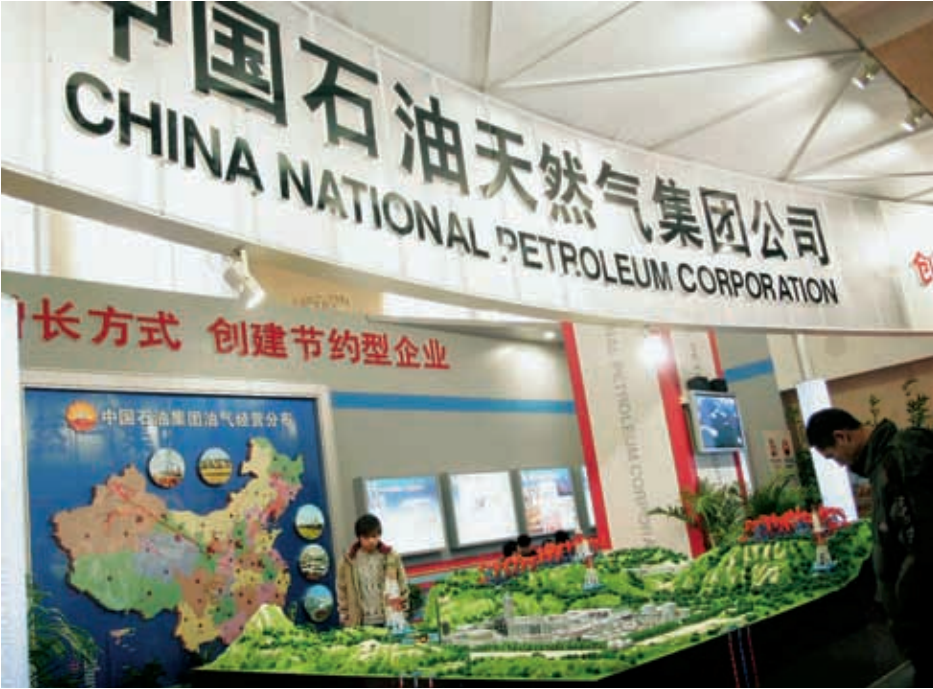
АЗИАТСКИЙ ПРОГОН «Роснефть», которая единственная из российской нефтянки в этом году уверенно наращивает добычу, также остается и самой закредитованной в отрасли компанией. Объем задолженности компании достигает \$22 млрд. В июле и сентябре компания рефинансировала или погасила \$6,5 млрд краткосрочной задолженности, однако при этом у «Роснефти» осталась довольно большая доля коротких долгов — к лету будущего года компании необходимо погасить еще \$13,4 млрд.

«Роснефть» была вынуждена обратиться в правительство за помощью в рефинансировании долга. В конце октября правительство распорядилось о выдаче через ВЭБ \$800 млн, а глобальные долговые проблемы «Роснефти», как и в 2005 году, будут решать китайцы.

МНОГОТЫСЯЧНЫХ УВОЛЬНЕНИЙ, ОСТАНОВКИ ИЛИ ДЕФОЛТОВ В НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЯХ НЕ ЖДУТ. НАЧНУТ С УРЕЗАНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ И ЗАТРАТ, ОТКАЗА ОТ КОРПОРАТИВНЫХ ПРАЗДНИКОВ, СОЦИАЛЬНЫХ ПАКЕТОВ И БОНУСНОЙ ЧАСТИ ЗАРПЛАТ СОТРУДНИКОВ



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



КИТАЙСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ CNPC, ТРИ ГОДА НАЗАД УЖЕ СТАВШАЯ ДОНОРОМ ДЛЯ «РОСНЕФТИ» (ОБЪЕМ ВНЕШНЕЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ КОМПАНИИ ДОСТИГАЕТ \$22 МЛРД). ПОХОЖЕ, ГОТОВА ОПЯТЬ ПОМОЧЬ РОССИЙСКИМ КОЛЛЕГАМ КРЕДИТАМИ НА РЕФИНАНСИРОВАНИЕ ДОЛГОВ

АГР

Напомним, что три года назад российская компания уже кредитовалась под экспорт 48,4 млн т нефти у КНР, получив \$6 млрд на приобретение «Юганскнефтегаза». Во время визита в Москву премьера госсовета КНР Вэнь Цзябао были подписаны соглашения о прокладке ответвления на Китай трубопровода Восточная Сибирь—Тихий океан (ВСТО) и о сотрудничестве в нефтяной отрасли. «Роснефть» пообещала в период с 2011 по 2030 годы экспортировать в КНР 15 млн т нефти. За это китайская сторона предоставит российской компании кредит в размере \$10 млрд. Известно, что «Роснефть» больше не хочет поставлять в Поднебесную углеводороды на условиях скидки \$3 к цене барреля Brent. Детали предоставления кредита будут оговорены в специальных коммерческих соглашениях, которые будут готовы к 1 марта 2009 года. Кроме того, нефтяная компания ищет инвесторов и среди других азиатских государств, вернее их суверенных фондов. В ноябре «Роснефть» намерена провести road show для 23 крупнейших инвестиционных фондов стран АТР.

«Роснефть» не сообщает подробностей, как она будет решать проблемы, накопившиеся из-за снижения чистого денежного потока в четвертом квартале этого года. Однако 29 октября вице-президент компании Питер О’Брайен на конференции UBS сообщил, что в бизнес-план на 2009 год заложена цена нефти не \$68 за баррель, как при формировании текущей инвестпрограммы, а \$50. По словам представителя компании, в этом году «Роснефть» успешно сокращала расходы на добычу, добившись того, что они росли в три раза медленнее, чем темпы укрепления рубля к доллару. Операционные расходы компании выведены в ноль — EBITDA компании на баррель добычи стала равна очищенной экспортной цене нефти. Теперь проводится работа с поставщиками и подрядчиками компании, которых призывают провести аналогичную работу по сдерживанию расходов.

Также по поводу сокращения затрат в связи с падением цены на нефть в «Роснефти» постоянно ссылаются на слова первого вице-президента компании Сергея Кудряшова, который сообщил о том, что в компании продумываются антикризисные действия. Программа касается мероприятий в дочерних компаниях. Те про-

екты, которые не повлияют на результаты доходности, могут быть перенесены на более поздний срок. Какие это проекты, пока точно не определено, однако АНИ сообщает, что сокращения затрат начались с существенного снижения финансирования IT-проектов. Крупные проекты компания вряд ли приостановит. Хотя развитие одного из своих крупнейших месторождений в Восточной Сибири — Ванкорского — «Роснефть» и так уже притормозила еще в первой половине этого года. Компания объявила, что ввод Ванкора в эксплуатацию отложен до середины 2009 года в связи с расширением проекта (или, как считают аналитики, в связи с тем, что компания дожидалась, когда начнут действовать обещанные правительством льготы по НДС при разработке новых месторождений Восточной Сибири).

Какие это проекты, пока точно не определено, однако АНИ сообщает, что сокращения затрат начались с существенного снижения финансирования IT-проектов. Крупные проекты компания вряд ли приостановит. Хотя развитие одного из своих крупнейших месторождений в Восточной Сибири — Ванкорского — «Роснефть» и так уже притормозила еще в первой половине этого года. Компания объявила, что ввод Ванкора в эксплуатацию отложен до середины 2009 года в связи с расширением проекта (или, как считают аналитики, в связи с тем, что компания дожидалась, когда начнут действовать обещанные правительством льготы по НДС при разработке новых месторождений Восточной Сибири).

ПЕРСОНАЛЬНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ

«Газпром нефть», по словам заместителя председателя правления компании Вадима Яковлева, в 2009 году, возможно, секвестрирует инвестпрограмму на 20–25%, до 70 млрд руб. (\$1,9 млрд). Такой сценарий компания заложила при сохранении цены на нефть на уровне \$50–70 за баррель. Первыми пострадают инвестиции в переработку и утилизацию попутного нефтяного газа (этот сегмент, видимо, из-за кризиса перестанут развивать почти все нефтяные компании, поскольку собирать ПНГ — это весьма затратное занятие). Также Вадим Яковлев сообщил, что «Газпром нефть» может сократить финансирование геологоразведки. В этом году объем инвестиций компании составлял \$2,16–2,43 млрд, но его тоже урежут на \$0,15–0,2 млрд.

Очевидно, в связи с падением цены на нефть российская компания изменила условия сделки по приобретению сербской нефтяной компании Naftna Industrija Srbije (NIS). Первоначально «Газпром нефть» предполагала заплатить за NIS €400 млн за контроль и €500 млн вложить в модернизацию компании. В рамках предварительного соглашения «Газпром нефть» обязалась к 2012 году профинансировать модернизацию нефтеперерабатывающих заводов NIS в городах Панчево и Нови Сад (совокупной мощностью 126 тыс. баррелей в сутки). Эти предприятия пострадали в результате военных действий в Сербии.

На 22 ноября было намечено подписание договора о покупке 51% акций NIS. Однако в конце октября россияне предложили сербским нефтяникам взять кредит на модернизацию оборудования самостоятельно, а «Газпром нефть» обязалась выступить по этому займу гарантом. Кроме того, россияне не очень горят желанием покупать в нагрузку к NIS нефтехимический завод Petrohemija, потребляющий сырье сербской нефтяной компании. За предприятие Сербия хотела накинуть к цене сделки еще до €200 млн. После изменения условий сделки сербы взяли тайм-аут, и не исключено, что покупка состоится уже в декабре.

По данным «Интерфакс-АНИ», «Газпром нефть» недавно уже закончила оптимизацию персонала в своем московском офисе на 5–10%. Впрочем, в компании говорят, что сокращения связаны не с кризисом и падением цены на нефть, а с непомерным разрастанием штатов: во времена «Сибнефти» московский офис компании насчитывал 400 человек, а в 2007 году — уже почти 1000. К началу этого года оптимизация административного персонала была закончена.

ТНК-ВР уже приняла решение о закрытии своих представительств в Иркутской области и Красноярском крае и передаче контроля над региональными производственными подразделениями тюменскому филиалу. Компания по примеру своих коллег планирует сокращения в управленческом аппарате, а также в IT-проектах. Вполне возможно, что под сокращения попадут и немногие оставшиеся в компании иностранные сотрудники — в кризисные времена слишком дорого оплачивать им соцпакет.

В сентябре совет директоров ТНК-ВР одобрил программу капиталовложений на нынешний год в размере \$4,4 млрд, то есть на \$0,9 млрд выше лимита, установленного ранее акционерами. Известно, что за увеличение инвестпрограммы выступали акционеры из ВР, а консорциум AAR настаивал на более скромной сумме. Однако после примирения конфликтующие собственники ТНК-ВР сошлись на варианте ВР.

По данным Валерия Нестерова, проведенное исследование показало, что исключение из программы капиталовложений \$900 млн из запланированных \$2,3 млрд привело бы во втором полугодии этого года к потере приблизительно 200 млн баррелей (27 млн т) добычи за весь срок эксплуатации, который предполагает текущая база запасов, особенно на новых месторождениях — Уватских и Верхнечонском. Если инвестпрограмма и подвергнется корректировке, в любом случае капиталовложения в Верхнюю Чону и Уват останутся неприкосновенными, поскольку именно эти месторождения дадут компании надежду на наращивание объема добычи, полагают аналитики.

Также перспективными проектами, которые нежелательно было бы тормозить, считаются Большехетский проект в Красноярской области, куда в этом году предполагалось инвестировать до \$140 млн в опытно-промышленную эксплуатацию трех лицензионных участков, и Русское месторождение в Ямало-Ненецком АО. Хотя промышленная добыча на Русском может начаться не раньше 2020 года.

«Сургутнефтегаз» пока по поводу корректировки своей инвестпрограммы информации не раскрывает. Известно, что компания намеревалась инвестировать в освоение якутских месторождений \$11 млрд с 2009 по 2014 год. Основной хит компании — Талаканское месторождение, которое через несколько лет предполагается вывести на пиковый уровень добычи.

«Татнефть» отказалась от сотрудничества с Shell и Chevron при реализации проекта по разработке месторождений битумной нефти (запасы залежей битумов в Татарии оцениваются в 1,4 млрд т). По мнению аналитиков УК «Тройка Диалог», прекращение сотрудничества неблагоприятно для долгосрочной стратегии компании, предус-