

# НЕФТЬ И ГАЗ



Прогноз агентства IHS CERA на 2012 год **18** | Комиссия ЕС продолжит оказывать давление на европейские компании «Газпрома» **19**  
Зачем России своя методика прогнозирования цен на нефть **20** | Когда в компании Wintershall AG ждут дивидендов от «Северного потока» **21**

## Целевое удорожание

### рейтинг

Нефтяные компании укрепили свои позиции в рейтинге долгосрочной инвестиционной привлекательности, составленном агентством RusEnergy, и уточнили направления для долгосрочных вложений. Основным ньюсмейкером в последние месяцы, несмотря на ухудшившиеся показатели, оставался «Газпром».

### Дочерние продажи

Безусловным лидером по показателю роста рейтинга стала «Газпром нефть» (+0,50). Компания успешно отчиталась за третий квартал 2011 года. Хорошие финансовые результаты были получены благодаря увеличению объема переработки (+10,8%), что предсказуемо, если учесть объем инвестиций, который был вложен компанией в развитие этого направления. В целом за 2011 год инвестиции «Газпром нефти» в переработку составят \$2 млрд.

По ожиданиям Андрея Бородинкина из ИФК «Солид», 2011 год станет для «Газпром нефти» рекордным по всем показателям. Не менее оптимистично оценивают результаты компании Елена Савчик из ИГ «Атон» и Андрей Полищук из ФТ «БКС-сервис».

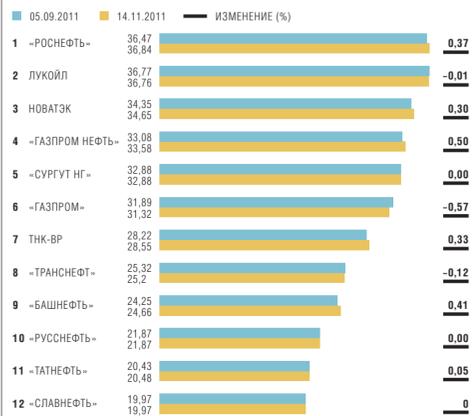
Сказалось на положении компании и то, что после четырех лет раздумий «Газпром» на-

конец решил продать «Газпром нефть» акции ЗАО «Газпром нефть Оренбург», которому принадлежит лицензия на Восточную часть Оренбургского нефтегазоконденсатного месторождения. В рамках сделки «Газпром нефть» приобретает 61,8% уставного капитала «Газпром нефти Оренбург» за 3,576 млрд руб. Оставшиеся акции и часть инфраструктуры месторождения, находящиеся в собственности «Газпрома», будут приобретены позднее.

Андрею Бородинкину приобретение активов в Оренбургском регионе представляется весьма выгодным капиталовложением. Разработка месторождений, считает он, может внести значимый вклад в реализацию задач компании по удвоению объемов добычи к 2020 году.

Елена Савчик обращает внимание на то, что сделка только первый шаг к приобретению всех активов, связанных с Вос-

### ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ



точной частью Оренбургского месторождения. При этом цена лицензии выглядит невысокой, поскольку предполагает стоимость \$0,25 за баррель нефтяного эквивалента запасов категории АВС1+С2.

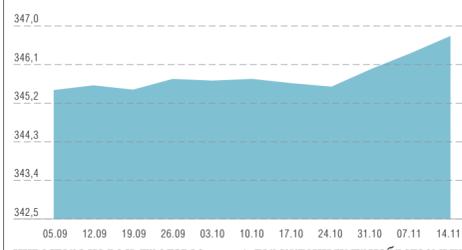
В 2007 году «Газпром» решил перевести нефтяные лицензии на 11 крупных месторождений на баланс своего дочернего предприятия «Газпром нефть», но процесс затянулся. Восточная часть Оренбургского месторождения станет первой ласточкой. Следующим активом может оказаться Новопетровское нефтегазоконденсатное месторождение.

### Частичная приватизация «Роснефти»

Быстрыми темпами рос рейтинг «Роснефти» (+0,41). Причем не столько по причине заключения сделки с Exxon-Mobil, сколько на сообщениях о том, что Минэкономразвития предложило приватизировать в 2012 году до 15% компании. По оценке Дениса Борисова из Номос-банка, исходя из текущей капитализации компании, стоимость 15-процентного пакета компании составляет около \$12 млрд.

Аналитик не исключает, что правительство попытается найти крупного стратегического

### СУММАРНЫЙ РЕЙТИНГ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ



инвестора на весь продаваемый пакет: сделка с американским партнером свидетельствует о сохранении высокого интереса иностранных инвесторов к российскому ТЭК. В противном случае рынку будет тяжело переварить дополнительный объем предложения бумаг компании. При этом вопрос о реализации 10% казначейских акций «Роснефти» для монетизации стоимости финансовых вложений компании также остается открытым.

Благоволонно отнеслись аналитики и к одобрению со стороны ФАС покупки «Роснефтью» 100% долей в «Синтезнефтегазе» и «Черноморнефтегазе». Первая из компаний ведет поиски и разведку месторождений в Баренцевом море, вторая — в Черном и Азовском морях.

При этом не приходится ожидать, что «Роснефть» заплатит существенную сумму за данную сделку, так как поисково-разведочные работы на мес-

торожениях приобретаемых компаний пока не были завершены, а значит, об оценке запасов речи пока не идет.

### Структура бенефициара

Еще один бенефициар последних трех месяцев — ТНК-ВР (+0,33). Компания пообещала до 2020 года вложить \$45 млрд в развитие добычи. При этом в России в ближайшие десять лет ключевыми в сфере upstream для компании останутся Ямал и Западная Сибирь.

По оценкам менеджмента, доля ямальской добычи в структуре общего производства компании будет составлять 27% (около 290 млн баррелей н. э. в год), западносибирской — 20% (сейчас около 50%). ТНК-ВР ожидает, что на brownfields в Западной Сибири ежегодное среднее снижение добычи будет находиться на уровне 1,8%.

Как указывает Денис Борисов из Номос-банка, если исходить из заявленных менедж-

### Частные операционные издержки

Укрепил свое положение в рейтинге НОВАТЭК (+0,3). В «плюс» компании пошло то, что проект «Ямал СПГ», до сих пор находящийся в инкубационном состоянии, начал подавать признаки жизни. НОВАТЭК реализовал опционы на покупку 49% акций и тут же продал 20% французской Total.

Условия вхождения Total в проект включили оплату акций и финансирование проекта «Ямал СПГ» через уставный капитал, а также путем предоставления диспропорциональных акционерных займов. Ранее НОВАТЭК заявлял, что кроме Total компания ведет переговоры с другими иностранными партнерами о привлечении их к проекту «Ямал СПГ», в том числе из Индии и Катара.

Как указывают аналитики, в целом «Ямал СПГ» является

ключевым долгосрочным проектом для увеличения стоимости НОВАТЭКа: максимальный уровень добычи на Южно-Тамбейском месторождении может составить 24 млрд куб. м газа в год, из которого будет получено примерно 16 млн тонн сжиженного природного газа и 2 млн тонн конденсата.

Согласно расчетам Дениса Борисова, внутренняя норма доходности «Ямал СПГ» с учетом льгот по НДС и экспортной пошлине достигнет около 20%. Объем инвестиций составит \$28,6 млрд, NPV — около \$10 млрд (ожидаемая доля НОВАТЭКа — \$5 млрд, или 14% текущей стоимости компании).

«С учетом того что уровень операционных издержек у НОВАТЭКа в настоящий момент в три раза ниже, чем у «Газпрома», можно предположить, что газ проекта «Ямал СПГ» будет достаточно конкурентоспособным в сравнении с аналогичными проектами мировых конкурентов», — прокомментировал ситуацию аналитик.

Благоприятной для НОВАТЭКа считает новость и Елена Савчик. «Благодаря консолидации собственности компания значительно легче сможет найти партнеров по проекту», — поясняет она. — Более того, финансовые условия сделки выглядят вполне привлекательно, учитывая, что наша оценка 49-процентной доли в проекте составляет примерно \$2 млрд».

(Окончание на стр. 20)

**РОСНЕФТЬ**  
АВТОМОБИЛЬНЫЕ МАСЛА

**РОСНЕФТЬ**  
MAXIMUM SLCF  
полусинтетическое моторное масло  
10W-40  
4 ЛИТРА

**РОСНЕФТЬ**  
PREMIUM SM/CF  
синтетическое моторное масло  
5W-40  
4 ЛИТРА

www.rosneft-masla.ru

**ТЕХНОЛОГИИ,  
ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ВРЕМЯ!**

РЕКЛАМА. ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН.

# нефть и газ ТЕНДЕНЦИИ

## Газовая атака

### конкуренция

Независимые газодобывающие компании («Новатэк», «Итера», ТНК-ВР, ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз» и др.) на порядок опережают «Газпром» по темпам роста добычи газа. Если динамика сохранится, годовая суммарная добыча газа независимыми компаниями может превысить 300 млрд куб. м через десять лет — намного раньше, чем прогнозирует правительство.

### База роста

С начала года доля «Газпрома» в общем объеме добычи газа в России сократилась до 76,5% с 78,1% в прошлом году. И это несмотря на то, что по сравнению с соответствующим периодом прошлого года «Газпром» увеличил добычу газа в январе — августе 2011 года на 2,8% (до 338,5 млрд куб. м). При этом нефтяные и газовые компании, неподконтрольные «Газпрому», увеличили производство газа за тот же период на 15,2% (до 88,1 млрд куб. м), согласно данным Минэнерго.

По данным «Газпрома», объемы прокачки независимых компаний по газотранспортной системе (ГТС) увеличились в 2010 году на 8,8%, до 64,5 млрд куб. м, из которых около 53 млрд куб. м пришлось на три компании: «Новатэк», «Итеру» и ТНК-ВР.

В прошлом году независимые компании добыли почти 120 млрд куб. м — это почти треть потребления газа в России. Часть этих объемов выкупает «Газпром», еще часть компании могут закачивать в пласт или использовать в качестве топлива для генерации на собственных промыслах. Но более половины добытого газа компаниям удается продать конечному потребителю в России.

Конечно, независимые компании заинтересованы в сотрудничестве с «Газпром», поскольку контракт с ним дает возможность продавать оптом большие объемы газа на длительные сроки. Квота на выкуп газа определяет темпы разработки газовых месторождений и уровень утилизации попутного нефтяного газа, получающего при добыче нефти.

Однако прямой доступ к покупателям на внутреннем рынке сулит независимым компаниям доходы, которых они лишаются, работая через «Газпром».

Например, ЛУКОЙЛ продал в прошлом году «Газпрому» 8,1 млрд куб. м природного газа с Находкинского месторождения с 27-процентной скидкой к ставке Федеральной службы по тарифам (ФСТ) для Ямало-Ненецкого автономного округа (ЯНАО). В то же время конечным потребителем ЛУКОЙЛ продавал товарный газ примерно на 400 руб./тыс. куб. м дороже. Таким образом, потенциал дополни-



Присутствие независимых производителей на российском газовом рынке становится все заметнее. Ряд компаний в энергетической отрасли уже полностью перешел на закупку газа у альтернативных производителей. Среди них ОГК-1, входящая в холдинг «Интер РАО»

ФОТО ИТАР-ТАСС

тельные доходов на внутреннем рынке можно оценить примерно в 3,2 млрд руб.

Выход на конечного потребителя газа для независимого производителя зависит от доступа к газотранспортной системе, который регулируется «Газпром». Далеко не всем компаниям удается заключить долгосрочные контракты на прокачку по ГТС крупных объемов газа, подобных тем, которые имеются в распоряжении у «Новатэка» и ТНК-ВР. С другой стороны, даже при наличии гарантий на транспортировку некоторым компаниям все равно приходится делиться прибылью от продаж «Газпрому» поставщиков.

Так, ОГК-1, входящая в холдинг «Интер РАО», с прошлого года покупает газ у «Новатэка», а недавно стало известно, что со

следующего года газ этого производителя (ЯНАО), продает Ново-Уренгойская газовая компания, а реализацией газа ЛУКОЙЛ занимается «Газ-Ойл трейдинг» — обе структуры наполовину принадлежат «Газпрому». Летом стало известно, что переговоры о создании СП ведутся и с «Роснефтью». Подобная стратегия развития газового бизнеса напоминает схему, по которой работает «Газпром» на экспортных рынках в Европе, где российская корпорация также создала множество совместных с локальными операторами сбытовых предприятий, которым достается часть прибыли от реализации газа в розницу.

### Потенциал роста

Присутствие независимых поставщиков на российском рынке становится все более заметным. Ряд компаний в энергетической отрасли, являющейся крупнейшим потребителем газа, уже полностью перешел на закупку у альтернативных «Газпрому» поставщиков.

Так, ОГК-1, входящая в холдинг «Интер РАО», с прошлого года покупает газ у «Новатэка», а недавно стало известно, что со

будет поставлять почти на все электростанции ОГК-3, также принадлежащей «Интер РАО». «ЭОН Россия» (ОГК-4) и «Энел ОГК-5» покупают у независимых производителей 70–80% потребляемого ими газа. Таким образом, вся крупная газовая генерация, не принадлежащая «Газпрому», уже диверсифицировала своих поставщиков газа.

Все нефтяные компании в тех или иных объемах снабжают своим газом российскую энергетку. ЛУКОЙЛ осуществляет поставки на Печорскую ГРЭС, ТНК-ВР — на Нижневартовскую ГРЭС и электростанции «КЭС-Холдинг», «Сургутнефтегаз» — на Сургутские ГРЭС-1 и ГРЭС-2, «Роснефть» — на томские теплоэлектростанции ТТК-11, а с этого года также на Сургутскую ГРЭС-2.

Интерес самих энергетиков к закупкам газа у независимых компаний продолжает усиливаться. Летом один из руководителей «Квадры», обеспечивающей энергией все центральные регионы страны и потребляющей более 6 млрд куб. м газа, заявил, что компания рассматривает возможность заключения контрактов с независимыми производителями, в частности с «Новатэком». В «Фортуме» еще год назад давали понять, что хотели бы видеть эту же газовую компанию в качестве поставщика для строящейся Няганской ГРЭС в Ханты-Мансийском автономном округе.

Многие промышленные предприятия в металлургической, цементной, химической отраслях также закупаются у диверсифицированных поставщиков газа.

В конце прошлого года компания «Евросоюз», крупнейший российский производитель минеральных удобрений, заявила о том, что готова заключать контракты с независимыми производителями газа, такими как «Новатэк» и ЛУКОЙЛ, чтобы снизить себестоимость продукции.

Многие цементные заводы и металлургические комбинаты уже давно работают на газе, поставляемом компаниями, неподконтрольными «Газпрому». Например, «Роснефть» снабжает краснодарский «Новоросцемент», а «Новатэк» — Уральскую горно-металлургическую компанию. Поставки промышленным предприятиям интересны тем, что им можно продавать газ дороже, чем энергетикам, хотя их объемы потребления несколько ниже. Так, «Урал-севергаз», дочернее предприятие «Итеры», в прошлом и текущем годах продавал газ некоторым металлургическим предприятиям в Свердловской области с достаточно высокой премией к тарифу ФСТ.

В географическом плане позиции независимых газодобывающих компаний наиболее сильны на Урале и в Западной Сибири, то есть географически относительно недалеко от районов добычи. В Свердловской области исторически доминирует «Итера», однако в последние годы там обосновался и «Новатэк». В Пермском крае предприятия получают газ «Новатэка» и ЛУКОЙЛа, потребители в Ханты-Мансийском округе охотно покупают сухой отбензиненный газ, являющийся продуктом переработки попутного газа, добываемого «Сургутнефтегазом» или ТНК-ВР. В прошлом году правительство Челябинской области заключило соглашение о сотрудничестве с «Новатэком» в сфере обеспечения потребителей региона энергоресурсами.

Конечно, газ независимых компаний поставляется в центральные регионы и дальше — на запад и северо-запад вплоть до Смоленской, Ленинградской и даже Архангельской областей. Но в европейской части экспансия сдерживается высокой стоимостью транспортировки, которая может сделать нерентабельными продажи уренгойского газа в центральных областях России.

Осенью ФСТ подготовила проект приказа, в котором устанавливаются значительные понижающие коэффициенты для оплаты транспортировки газа на большие расстояния. Если документ будет принят, то в 2013 году прокачка газа на расстояние более 2800 км будет стоить на 32–41% дешевле поставок по тарифу на короткие расстояния, тогда как в настоящее время скидка составляет чуть более 25%. В результате поставки газа с западно-сибирских месторождений независимых газодобывающих компаний в европейскую часть России станут экономически более привлекательными.

**Вячеслав Мищенко,** директор по развитию в СНГ Argus Media; Сергей Соколов, редактор еженедельника «Argus Топливо и энергетика»

● Argus — ведущее независимое информационно-ценное агентство, специализирующееся на оценке и анализе рынков энергоснабжателей и других сырьевых товаров. Комировки и аналитика Argus широко используются по всему миру при заключении сделок купли-продажи нефти, нефтепродуктов, сжиженного и природного газа, биотоплива, угля, электроэнергетики, минеральных удобрений, квот на выбросы и других товаров, а также служат основой для расчета налоговых платежей, в том числе в России, официальных цен продаж и закупок.

## «Любые углеводороды интересны»

### экспертиза

По мнению СЕРГЕЯ ВАКУЛЕНКО, управляющего директора международного агентства IHS CERA, цена на нефть в 2012 году удержится на отметке \$100. Несмотря на приближающуюся вторую волну кризиса, который задавили в 2008–2009 годах, но не вывели.

— Можно ли сказать, что наступила эра дорогой нефти? Или это скорее фигура речи?

— Нефть сейчас существенно дешевле, чем была в XIX веке, если смотреть с учетом инфляции. А если говорить не о нефти как таковой, а о благах, которые она нам дает: свете, тепле, транспорте, то по сравнению с тем, как наши прадеды тратились в процессе получения энергии, в частности на дрова, свечи и прокорм лошадей, мы тратим на те же цели в разы меньше.

— Можно ли прогнозировать курс акций?

— Можно ли прогнозировать курс акций? Можно ли прогнозировать цены на нефть? Курс акций в Москве? Курс акций — это же тоже некое общее мнение людей о доходности экономики. То же самое, когда говорим о цене нефти. В конечном счете, цена акций точно так же материализуется в дивидендах. С другой стороны, можно долго гадать, какова будет долгосрочная эластичность спроса на нефть. Соответственно, как будет развиваться индустрия электромобилей и т. д. Это если говорить о долгосрочных прогнозах, долгосрочных трендах.

А краткосрочный тренд зависит от спекулятивных факторов — рынка финансовых инструментов, политических рисков. Вроде арабской весны, события которой могут забросить цены довольно далеко. Краткосрочно цена может определяться внутреннеэкономскими факторами. От того, кто и как соблюдает дисциплину на квоты на ограничение добычи нефти.

— Ваш краткосрочный прогноз по цене на нефть?

— Если не случится особых катаклизмов, в следующем году нефть будет стоить примерно столько же, сколько сегодня: \$100 за баррель плюс-минус. Если не будет каких-то катаклизмов на рынках, аналогичных кризису 2008–2009 годов.

На уровень \$50 за баррель может привести только общий крах на бирже, общее приостановление любой экономической деятельности, падение банков, межбанковский кризис, то есть аналог 1929–1930 годов, когда вся коммерция просто встала — вообще вся. И, разумеется, если коммерция встанет, никому не нужно будет транспортное топливо, и тогда, конечно, спрос на нефть упадет. Вот тогда нефть может уйти на \$50–40–30.

— Смогут ли нефть взлететь до \$200 за баррель?

— Вряд ли. Если, конечно, вдруг не случится событие, резко уменьшающее поставки нефти на рынок, например революция в Саудовской Аравии. Но и то, если краткосрочный взлет на \$200–250 за баррель возможен, то он будет краткосрочный. Несмотря на продолжающийся рост спроса, запасы нефти каждый год только нарастают. Человечество находило или делало коммерчески оправданной больше нефти в земле, чем считало.

— Какие основные события уходящего года вы могли бы выделить?

— «Башнефть» приступила к разработке месторождений имени Требса и имени Титова.

Введение с 1 октября налогового режима «60–66» открыло для отрасли новые возможности, сделало рентабельным ряд существующих месторождений и создало новые условия для нефтепереработки. Это переход к единой пошлине на нефтепродукты, то есть прекращение субсидирования мазута. По сути, констатация факта, что пошлинное субсидирование нефтепереработки заканчивается.

Было интересно наблюдать за тем, как компания ТНК-ВР сорвала сделку ВР по обмену акциями с «Роснефтью» и совместно участью ВР и «Роснефти» в проекте разработки арктического шельфа. Удивительно, что акционерам ТНК-ВР за это ничего не было. Это означает, что корпоративное право работает теперь в России.

Интересно, что прошло мало замеченных подписание соглашения между «Роснефтью» и ExxonMobil о стратегическом сотрудничестве не только на арктическом шельфе, принадлежащем РФ (а ведь речь идет о проекте совершенно нового класса в Арктике), но и возможность для «Роснефти» участвовать в проектах ExxonMobil в Техасе и Мексиканском заливе.

— Как вы думаете, правильно ли, что цена на газ привязана к нефти?

— У этой привязки есть определенная история, которая стала складываться, когда на рынке появился новый продукт — газ, приходящий по трубе, но это была сделка между двумя партнерами, которым нужно было как-то договориться об объективном способе определения цены. Тогда же стало понятно, что нужно договориться о цене долгосрочно, лет на 20. Никакого объективного маркера, сколько этот газ должен стоить, нет. Поэтому была выбрана нефть, как очень хорошо торгуемый глобальный товар. Нефть казалась удобным маркером, она сыграла свою полезную роль.

Сейчас, когда рынок гораздо более насыщенный по поставкам и производите-

лям, когда много разного газа, много разных покупателей, существует конкуренция как на стороне покупателей газа, так и на стороне поставщиков, газ, наверное, уже способен сам определять собственную цену.

— Ваше отношение к осенним выемкам документов в европейских компаниях «Газпрома»?

— Выемки документов делались у трейдинговых подразделений «Газпрома», это компании, принадлежащие «Газпрому», но зарегистрированные в Болгарии, Германии и т. д., и работают они на внутреннем рынке всех этих стран по правилам этих рынков.

То есть европейские регуляторы нападают не на большую «Газпром», который из-за границы поставяет газ по тем ценам, которые европейскому рынку, может, и не нравятся, но что они могут сделать, а на вполне европейские компании, о которых было озвучено мнение, что они пользуются своими специальными отношениями с большим «Газпром», возможностями по закупке газа на специальных условиях для антиконкурентного поведения.

Механизм долгосрочных оптовых поставок не затрагивается, она является предметом отдельного разговора.

— В таком случае какими могут быть последствия?

— Неизвестно. Это попытка заставить «Газпром» стать сговорчивее. Отчасти это свидетельствует о политическом активизме европейских регуляторных органов, которые пытаются силовым образом насадить у себя более конкурентную среду для энергетических товаров. Но насколько этот активизм будет результативен, посмотрим. — Когда бы надо было отменить налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) на добычу углеводородов в России?

— Это не надо отменять... В большинстве стран НДПИ в той или иной форме есть. Кроме того, уровень НДПИ в России, 22% от стоимости, разумен, не слишком высок. НДПИ как налог вполне уместен. Вот если бы вы спросили, когда нужно отменить экспортную пошлину на нефть...

— Это мой следующий вопрос.

— Вчера. Три года назад. Вообще ее не вводить. То есть пошлину вообще не надо было. Пошлина — очень вредный налог. Впрочем, сейчас отказ от экспортной пошлины будет сильным шоком. Слишком долго прожили. Но к 2020 году от этого нужно уходить.

Шельфовые проекты на этих налоговых условиях разрабатывать невозможно. — Как вы относитесь к такому утверждению, что на сегодняшний день в углеводородном бизнесе главное купить, приобрести новые месторождения? И прежде всего борьба идет за новые месторождения в России и по всему миру.

— По всему миру — это не совсем так. В России это опять-таки из-за весьма искажающей картину налоговой системы. Дело в том, что на новом месторождении еще есть какой-то шанс договориться с государством о разумном налоговом режиме, государство готово входить в положение и давать льготы, признавая, что нефть дорогая.

Поэтому иностранцы идут на те же шельфовые проекты, дорогие и сложные, они все-таки идут из соображений, что удастся с государством на вменяемый налоговый режим договориться.

На старых месторождениях российский государственный не готов к послаблениям.

Но зачастую самые сливки сидят не только в новых месторождениях, но и в грамотном, умелом вовлечении в разработку запасов старых месторождений. — Можно так сказать, что на сегодняшний день, когда компании принимают решения, куда идти за месторождениями, за разработкой нового или же создавать союз с какими-то другими разработчиками, не существует такого понятия, как «отдельная взятая страна», например Россия, Ирак и т. д.?

— Да, конечно, это бизнес совершенно глобальный. Причем он был глобальным фактически с самого начала. Например, разработку сахалинских месторождений всегда вели иностранцы. Еще в 1950-е годы. Например, существенная часть каспийских промыслов принадлежала семье Нобель, а в 1912 году их купил Shell.

— То есть, естественно, не существует такого понятия, как «русский углеводородный магнит». Любый углеводородный магнит не национален.

— Да, любые углеводороды интересны. А дальше начинаются прикидки, с каким правительством работать можно, с каким — нельзя. Куда, в какое неприятное место можно сунуться, если в случае успеха там пообещают достаточную прибыль. Люди всегда готовы рисковать определенным количеством капитала: а вдруг выгорит? Даже с самым нестабильным политическим режимом.

— Где ваше мнение — между мнением премьера Путина, который говорит, что кризиса никакого нет, но если об этом говорить, то он может настать, или мнением, скажем, экс-вице-преьера Кудрина, который говорил, что наступает вторая волна кризиса? — Наверное, ближе к мнению Кудрина. Много весьма тревожных симптомов. Осенью 2008 года все выглядело очень мрачно, но тогда объединенными усилиями кризис приглушили на время, да. Но совершенно ясно, что не вывели. **Беседовал Владислав Дорофеев**

## АУКЦИОН

### по продаже недвижимости

Москва, ул. Матросская тишина, д. 10, стр. 3

**Офисные помещения 5249 кв.м.**  
**Подвал, 1, 2, 3 и 4 этажи**  
**Отдельный вход**  
**Качественная отделка**  
**Кабинетная планировка**  
**Срок подачи заявок до: 14.12.2011**  
**Начальная цена:**  
**321 965 000 руб.**  
**Подробности sales.mil.ru**  
**и по телефону (495) 696 60 42**  
**Министерство Обороны РФ**

Реклама

# нефть и газ ТЕНДЕНЦИИ

## Газконтроль

### регуляторы

Объемы поставок российского газа в Европу растут и, похоже, будут расти. Каковы же причины организованных комиссией ЕС в сентябре—октябре обысков в дочерних компаниях «Газпрома» и его европейских партнеров, заподозренных в монопольном сговоре. Когда последует продолжение?

#### Фискальные причины

Проверки вызвали серьезный ажиотаж в России, так как по аналогии с российской действительностью могли означать давление на деятельность компании и неблагоприятное развитие ситуации в будущем.

В фискальной активности комиссии Европейского сообщества по энергетике эксперты склонны были увидеть знак реального давления на «Газпром», которое, в свою очередь, подразумевает давление на Россию.

Есть ряд причин считать обыски проявлением контроля за соблюдением монопольного законодательства в газовой отрасли Европы. Такое мнение, в частности, было поддержано представителем «Газпрома». Возможно, только такие методы и остались в арсенале ЕС, чтобы снизить опасения перед увеличением поставок российского газа.

Недавно комиссар ЕС по энергетике Понтер Эттингер презентовал новую внешнюю энергетическую политику ЕС, одним из ключевых моментов которой является требование стран—членов ЕС отчитываться обо всех новых и существующих двухсторонних сделках с партнерами ЕС.

Прежде чем соглашение вступит в силу, комиссия будет иметь право утверждать заранее, совместно оно с законодательством ЕС или нет. Вероятно, есть необходимость проверить и уже существующие сделки. Совсем не обязательно, чтобы сейчас в результате были выявлены серьезные нарушения.

Попытки ЕС диверсифицировать поставки газа заканчиваются неудачно, и «Газпром» чувствует себя достаточно уверенно, несмотря на постоянные требования отменить привязку долгосрочных контрактов к цене на нефть. Связи с энергетическими европейскими компаниями в последние годы за счет обмена активами и строительства совместных газопроводов постоянно укрепляются.

Первая нитка «Северного потока» запущена (см. материал на стр. 21). «Газпром» ожидает рост экспорта газа в следующем году на 12 млрд куб. м—в основном за счет новых контрактных поставок.

Конечно, было бы наивным ожидать бездействия ЕС на фоне усиления позиций российского монополиста. С помощью своих партнеров из Германии «Газпрому» даже удается реализовывать участие во всей цепочке производства. Это добыча, транспортировка, выработка энергии и продажа ее конечному покупателю. Если доля такого присутствия будет расти, то неминуемо возникнет желание воспользоваться своим монопольным преимуществом и самому назначить цену.

#### Маршруты участия

Показательна ситуация на Южном европейском энергетическом коридоре. Не так давно флагманский проект Европы газопровод «Набукко» проявил явную слабость. Во-первых, начало строительства «Набукко» отложили на два года. Теоретически в случае своевременной реализации российский «Южный поток» в Европе могут окончательно поставить крест на своем проекте.

И это несмотря на существование ряда проектов, в частности поставки из Азербайджана (объем около 10 млрд куб. м в год.). Trans Adriatic Pipeline стоимостью \$1,7 млрд должен соединить Грецию и Италию, и его предполагаемая мощность составляет 10 млрд куб. м. Intergascon Turkey Greece Italy стоимостью \$3,4 млрд также рассчитан на перекачку 10 млрд куб. м в год.



В Европе потребность в российском газе будет расти. Поэтому выемка документов, проверки и другие надзорные и фискальные действия европейских регуляторов в отношении «Газпрома» и его дочерних компаний не прекратятся. И одна из причин — заставить «Газпром» стать сговорчивей в отношении ценовой политики

Наконец, Azerbaijan-Georgia-Romania Interconnector стоимостью до \$4,5 млрд предполагает поставку из Грузии танкерами до 8 млрд куб. м азербайджанского газа в сжиженном виде в Румынию. Также BP совсем недавно заявила о своем проекте «Набукко» в миниатюре для увеличения вариантов под итоговый выбор заинтересованных сторон.

Во-вторых, один из участников консорциума по строительству «Набукко», немецкая RWE, в последнее время сильно сблизилась с «Газпромом». «Газпром» совместно со своим немецким партнером уже владеет одним из двух австрийских подземных хранилищ газа в городе Баумгартен, в которые теоретически должен был поступать газ по «Набукко».

Покупку 50% второго ПХГ запретила эти летом европейская комиссия. RWE с огромным накопленным долгом в €28 млрд не скрывает, что сотрудничает с «Газпромом» в обмен на надежные поставки природного газа по конкурентоспособным ценам.

Вот и получается, что из региона Средней Азии и Ближнего Востока Европа может сейчас рассчитывать только на 10 млрд куб. м азербайджанского газа в обход российских трубопроводов. Но пока даже потенциальный рост доли «Газпрома» на рынке за счет проигрыша ЕС в противостоянии на этом направлении не дает российскому концерну в полной мере воспользоваться монопольным преимуществом в масштабах всей Европы без кооперации с местными энергетическими компаниями. И, похоже, этот риск стал серьезно беспокоить Евросоюз в последнее время. А контрольные органы дали понять, что будут внимательно следить за недопущением подобной кооперации в будущем.

В середине ноября к «газовому ОПЕК», легальная жизнь которого началась в декабре 2008 года в Москве, присоединился Оман с экспортом СПГ на уровне 12,8 млрд куб. м в год. И до этого момента производство СПГ участниками организации охватывало порядка 80% мировых объ-

емов. А ведь СПГ является наиболее реальной альтернативой российскому газу.

Уже понятно, что добыча собственного сланцевого газа в Европе не получит широкого развития. Совсем недавно британская газовая компания Cuadrilla Resources заявила, что ее активность в применении гидроразрыва пласта стала причиной двух небольших землетрясений в районе Блэкпула ранее в этом году силой 2,5 и 1,5 балла по шкале Рихтера. То есть к риску загрязнения грунтовых вод микротрясами прибавляется возможность сейсмической активности. Вряд ли в Западной Европе население допустит добычу сланцевого газа.

Есть еще возможность увеличить трубопроводные поставки газа из Африки с помощью реализации Трансафриканского магистрального газопровода мощностью 30 млрд куб. м. Но ранее российский монополист уже активно высказывал интерес к участию в добыче газа в Нигерии и строительстве этого газопровода. И революция в Ливии с возможностью волнений в Алжире повысили риски в этом регионе.

Поэтому не стоит опасаться масштабных проверок ЕС, так как, вероятно, они еще будут происходить периодически в будущем. Это, наверное, единственный способ для Европы удостовериться, что российский «Газпром» не злоупотребляет своим влиянием. И уж, конечно, Европа не намерена портить отношения с «Газпромом» таким образом.

Поскольку в отдаленной перспективе ЕС придется столкнуться с потребительской конкуренцией за российский трубопроводный газ с Китаем и внутренним потреблением в России. И если с Китаем переговоры относительно цены на западносибирский газ, похоже, и до конца этого года не будут завершены, то постепенный рост внутренних российских тарифов до европейского ценового уровня будет, скорее всего, продолжен.

Идеальным для Европы было бы взаимовыгодное сотрудничество с «Газпромом». При таком сценарии нет препятствий для российских инвестиций в европейскую энергетику в рамках существующего законодательства, а Европа инвестирует в добычу на российской территории, чтобы гарантировать себе поставки газа. Также Европа могла бы предоставить технологии для повышения энергетической эффективности в России.

Виталий Громдин, «Арбат-Капитал»

### СРЕДСТВА ПРИНУЖДЕНИЯ

Компания «Эрнст энд Янг» составила топ-10 отраслевых рисков, с которыми сталкивается мировая нефтегазовая отрасль. В результате глобального исследования были опрошены 82 руководителя нефтегазовых компаний из 15 стран. К российской специфике можно отнести существенное участие государства в капитале компаний, несовершенную структуру налогообложения нефтегазовой отрасли, сырьевую направленность российской экономики.

#### Доступ к запасам: ограничивающие факторы политического характера и конкуренция за подтвержденные запасы

Сочетание таких факторов, как политическая нестабильность в странах Северной Африки и Ближнего Востока, высокие цены на нефть и усиление новых конкурентов, пользующихся правительственной поддержкой, обусловили выдвигание данного риска на первое место со второй позиции, которую он занимал в списке основных рисков в 2010 году. Кроме того, участвовавшие в опросе эксперты считают, что значение указанного риска, видимо, останется неизменным до 2013 года.

#### Неопределенность энергетической политики

Во многих крупных странах—производителях нефти энергетическая политика постоянно меняется. Необходимо отметить, что последствия прошлогоднего разлива нефти в Мексиканском заливе повлияли на процесс регулирования добычи нефти на глубоководных участках. Ниже на одну позицию по сравнению с отчетом за 2010 год.

#### Снижение затрат

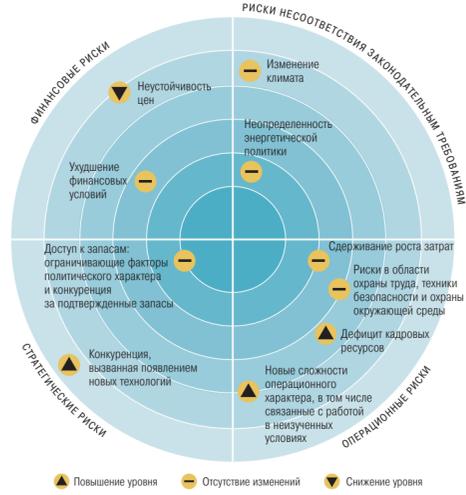
Риск, связанный с необходимостью сдерживать рост затрат, занимает третье место второй год подряд. Операционные условия, в которых действуют нефтегазовые компании, стали более сложными, и это создает как физические трудности, связанные, например, с глубоководным бурением или ведением разведки и добычи в Арктике, так и политические, вызванные отсутствием безопасности или стабильности режима в стране деятельности.

#### Ухудшение условий налогообложения деятельности компаний

Этот риск занимает четвертую по значению позицию второй год подряд. По мнению участвовавших в исследовании специалистов, он сохранит дан-

### 10 ОСНОВНЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ РИСКОВ-2012

ИСТОЧНИК: «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ»



новое высокое значение в течение следующих двух-трех лет. Складывается впечатление, что правительства все чаще используют налоговые претензии (как обоснованные, так и нет) в качестве средства принуждения нефтяных компаний.

#### Риски в области охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды

Значение указанных вопросов для предприятий нефтегазовой отрасли возросло вследствие возросшего общественного давления и усложнения задач опе-

#### Дефицит кадровых ресурсов

К основным факторам данного риска респонденты из нефтегазовой отрасли, участвовавшие в глобальном многоотраслевом исследовании, отнесли дефицит кадров необходимой квалификации и рост международной конкуренции на рынке привлечения высококвалифицированных

### Топ-10: риски в нефтегазовой отрасли. Динамика сравнения

№	Международные компании	Российские компании
1	Доступ к запасам: ограничивающие факторы политического характера и конкуренция за подтвержденные запасы	Доступ к запасам: ограничивающие факторы политического характера и конкуренция за подтвержденные запасы
2	Неопределенность энергетической политики	Ухудшение условий налогообложения деятельности компаний
3	Снижение затрат	Неустойчивость цен
4	Ухудшение условий налогообложения	Низкая эффективность инвестиций*
5	Риски в области охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды	Снижение затрат
6	Дефицит кадровых ресурсов	Дефицит кадровых ресурсов
7	Новые сложности операционного характера, в том числе связанные с работой в незнакомых условиях	Риски в области охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды
8	Изменение климата	Неопределенность энергетической политики
9	Неустойчивость цен	Новые сложности операционного характера, в том числе связанные с работой в незнакомых условиях
10	Конкуренция, вызванная появлением новых технологий	Конкуренция, вызванная появлением новых технологий

\*Риск, специфичный для российских нефтегазовых компаний.

специалистов. Выше на одну позицию по сравнению с отчетом за 2010 год.

#### Новые сложности операционного характера, в том числе связанные с работой в незнакомых условиях

По общему мнению участников отрасли, легкие времена для нефтегазодобывающих компаний остались в прошлом. Именно по этой причине возросла актуальность риска, связанного с работой в незнакомых условиях. Если еще три года назад этот риск не фигурировал в диаграмме бизнес-рисков, в прошлом году был лишь на десятой позиции в рейтинге, то в этом году он переместился вверх сразу на три позиции.

#### Изменение климата

Несмотря на то что на международном уровне дискуссия в отношении проблемы изменения климата пока не дала заметных результатов, многие заинтересованные стороны настоятельно требуют от нефтегазовых компаний заняться решением вопросов в данной области. Однако в рейтинге текущего года этот риск, в прошлом году занимавший пятую позицию, опустился на три позиции. Отраслевые эксперты полагают, что в течение ближайших трех лет степень значимости рисков, связанных с изменением климата, существенно не изменится.

#### Неустойчивость цен

В текущем году риск, связанный с неустойчивостью цен на нефть и газ, опустился на три строки с шестой позиции рейтинга, которую он занимал в 2010 году. Эксперты, с которыми проводились интервью, прогнозировали, что значимость данного риска снизится в период с настоящего момента по 2013 год, несмотря на то что в последнее время конъюнктура энергетического рынка оставалась неустойчивой.

#### Конкуренция, вызванная появлением новых технологий

Около 14% респондентов исследования сталкиваются с трудностями при управлении рисками, связанными с появлением новых технологий. Источником данного риска компании чаще всего называют неспособность создать ориентированную на инновации корпоративную культуру и отлаженные процессы внедрения инноваций. Этот риск не попал в отчет за 2010 год.

Александр Шитов, руководитель группы оказания консультационных услуг компаниям нефтегазового сектора «Эрнст энд Янг»

www.omk.ru

# МКС-5000

МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС СТАН-5000

Запуск. Выкса. Осень 2011

**Райффайзен ЛИЗИНГ**

## Наши инвестиции в ваше развитие!

ООО «Райффайзен-Лизинг» предлагает

- Лизинг промышленного оборудования
- Лизинг грузового и легкового автотранспорта
- Лизинг строительной и грузоподъемной техники
- Лизинг других видов оборудования

Москва (495) 721 9980  
 Санкт-Петербург (812) 718 6828  
 Новосибирск (383) 210 5914  
 Екатеринбург (343) 378 4717  
 Самара (846) 267 3879  
 Н. Новгород (831) 296 9506  
 Краснодар (861) 210 9924

www.rlr.ru  
 info-rlr@raiffeisen.ru

Райффайзен-Лизинг. Умножение возможностей

# нефть и газ практика

## Магия нефтяного прогноза

### инструменты

В России нет официально признанной методики прогнозирования цен на нефть. Поэтому в основу бюджета-2012 российское правительство закладывает прогноз западных специалистов, исходящий из стоимости нефти Urals в \$100 за баррель. Хотя отечественные эксперты прогнозируют в будущем году затяжное падение нефтяных цен.

### Ценовой консенсус

В начале октября на заседании в Совете Федерации и. о. министра финансов Антон Силуанов объявил, что в случае, если средняя цена на российскую нефть в 2012 году окажется ниже \$93 за баррель, правительству придется сокращать финансирование новых программ и использовать остаток Резервного фонда (планируется, что к концу 2011 года он составит 1,6 трлн руб.).

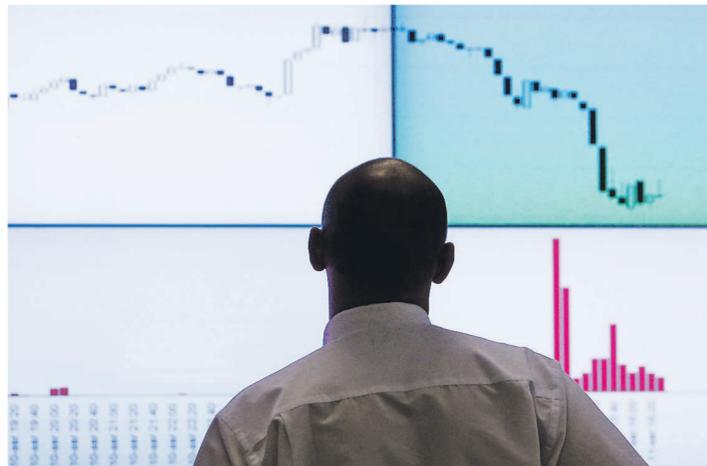
Но такого падения чиновники не ждут. Минэкономразвития, которое отвечает в правительстве за макроэкономический анализ и снабжает государственные ведомства прогнозами, сохраняет в качестве официального базового (умеренно-оптимистичного) варианта прогноз с ценой нефти \$97–101 за баррель, сообщила RusEnergy в министерстве.

Нефтяные компании смотрят в будущее осторожно. ЛУКОЙЛ заявил о планах заложить в свой бюджет на 2012 год прогнозную цену на уровне \$90–92 за баррель. «Башнефть» свернула бизнес-план на следующий год исходя из \$90. После того, как во второй половине 2008 года цена на нефть меньше чем за шесть месяцев упала со \$140 до \$40 за баррель, к любой эйфории на рынке российские нефтяники относятся с подозрением. И, по признанию одного из российских топ-менеджеров, чувствуют себя уве-

ренно только тогда, когда их прогнозная цена совпадает с прогнозом Shell или Exxon. «В своих оценках мы учитываем консенсус-прогноз крупнейших игроков нефтяного рынка, инвестиционных банков, международных экономических и финансовых организаций — таких как Международное энергетическое агентство, Организация стран—экспортеров нефти (ОПЕК), МВФ, Всемирный банк, IHS Global Insight, Bureau van Dijk и другие», — объяснили RusEnergy в Минэкономразвития.

При этом МЭР особо не вникает в методики расчета и составления прогнозов международными экспертами. «Нефть — это биржевой товар, а для всех этих банков и организаций — важный объект инвестиций, поэтому у них, конечно, есть современные модели, которые работают в режиме реального времени», — объясняет сотрудник Минэкономразвития. — А мы нефтью не торгуем и не видим смысла в том, чтобы самим разрабатывать такие модели. Нам достаточно ориентироваться на консенсус-прогноз и некоторые свои расчеты по фундаментальным рыночным показателям.

Самостоятельно в России пытаются прогнозировать цены на нефть лишь независимые экспертные организации, которые предупреждают, что 2012 год может оказаться оче-



В России, несмотря на то что она контролирует шестую часть мирового нефтяного рынка, до сих пор нет ни собственного мнения о цене на нефть, ни методики ее прогнозирования. ФОТО REUTERS

редным кризисным годом, когда цена на нефть упадет гораздо ниже 90-долларовой отметки. Однако этим пессимистическим прогнозам не доверяют ни в российском правительстве, ни в отечественной нефтегазовой отрасли. Сначала эти организации «должны быть признаны, заработать авторитет у специалистов», а уж потом их прогнозную цену ведомство включит в консенсус, говорят в Минэкономразвития.

### Методика прогноза

Все прогнозы начинаются с выявления темпов роста ВВП по миру в целом и по конкретной стране; далее прогнозируются численность населения и душевой прирост ВВП; эти данные ложатся в основу следующего этапа — прогноза энергопотребления, и в частности потребления нефти. Затем подсчитывается потенциальный объем добычи нефти и выявляются

соотношение между спросом и предложением. Это лишь та часть прогноза, которая отражает влияние фундаментальных факторов на нефтяные цены. Но фундаментальными факторами не объясняют резкие перепады цен, обусловленные биржевым характером нефти, например такие, как во второй половине 2008 года. Поэтому вся магия кроется во второй части любого специализированного прогноза, представляющей собой ретроспективный анализ фактических цен и попытку выстроить аналогичную кривую в будущем, опираясь на исход подобных ситуаций в прошлом, помноженное на анализ как долгосрочных, так и конъюнктурных факторов.

Так, Межотраслевая группа экспертов (МЭГ) во главе с Валентином Поминовым анализирует качественный состав и процентное соотношение рыночных сил, двигающих цену. Например, двукратный вклад различных факторов в общий скачок мировой цены нефти на \$38 за баррель (используется маркер WTI), который имел место в январе по июнь 2009 года, может быть выражен

следующим образом. «45% от этого прироста цена обязана спекуляциям, 25% — увеличению доли замыкающей нефти (финальные поставки нефти, без которых нельзя закрыть потребление) из-за ограничения экспорта ОПЕК, 20% — ожиданию скорого выхода из рецессии, 10% — ослаблению курса доллара», — отмечает МЭГ в своей программной работе «Как обеспечить предсказуемость мировой цены нефти».

Обсуждая модель нейронной модели Института энергетической стратегии (ИЭС), «Мы заметили, что через каждые 10–12 лет цены на нефть взлетали на несколько десятков процентов и потом падали», — отмечает директор института Виталий Бушуев. Доминирующими факторами, которые влияли на флуктуации, были каждый раз разные: военные конфликты, природные катаклизмы, отраслевые кризисы. Неизменным оставался цикл. На вопрос, почему же цикл составляет именно 10–12 лет, Виталий Бушуев отвечает: «Вы будете смеяться, но это связано с солнечной активностью».

Как показало исследование ИЭС, каждые 10–12 лет солнечная активность достигает критического значения. При этом увеличивается напряженность общественной жизни, что выражается либо в военных конфликтах, либо в экономических кризисах, которые, в свою очередь, дестабилизируют цену на нефть. Трейдеры — и те подвержены влиянию Солнца.

«Использование именно такого подхода позволило нам спрогнозировать кризис 2008 года», — говорит господин Бушуев. — Мы уже в 2006 году говорили о том, что в 2008-м ожидается всплеск цен на уровне \$140–150, а затем резкое падение». Анализируя динамику солнечной активности в 2011 году, ИЭС вновь пришел к выводу о неизбежности стремительного роста цены, что должно непременно смениться коррекцией. А нейронная модель указывает на затяжное падение нефтяных котировок как раз в 2012–2013 годы.

Трудно сказать, что для крупнейшего в мире экспортера нефти было бы лучше — выводить среднеарифметическую составляющую из прогнозов западных коллег, оказавшихся неспособными предсказать кризис, или ориентироваться по Солнцу, которое непостоянным образом подсаживало авторам методики год обвала.

Если российские модели прогнозирования и дальше не будут интересовать чиновников и нефтяников, то в России, несмотря на то что она контролирует 1/6 часть мирового нефтяного рынка, не появится собственного мнения о цене на нефть, своего голоса в хоре предсказателей. И нашим стратегам придется находить утешение лишь в афоризме руководителя одной из крупнейших нефтяных компаний, который изрек однажды: «Все прогнозы цен похожи друг на друга. Все они неправильные».

Наталья Тимакова, RusEnergy

## Целевое удорожание

### рейтинг

(Окончание. Начало на стр. 1)

Андрей Бородин напоминает, что основными потенциальными потребителями «Ямал СПГ» являются Китай, Индия и Тайвань, однако в ближайшие пять лет в список импортеров войдет еще ряд стран Юго-Восточной Азии и Латинской Америки. «В 2010 году объем мировых поставок СПГ увеличился на 21% и будет расти в дальнейшем», — говорит аналитик. — В такой ситуации развитие производства СПГ весьма перспективно».

### Традиционный нысмейкер

В конце года интерес к «Газпрому» традиционно обостряется. Европа внимательно следит, как складываются отношения монополии с транзитными государствами — Украиной и Белоруссией. Акционеры гадают, к чему им следует готовиться: к новому году ралли или очередному провалу в стоимости акций концерна. Ну а рядовым российским гражданам остается лишь прикидывать, по каким ценам придется платить за газ в январе.

В этом году к традиционным причинам интереса к «Газпрому» прибавились эксплозивные. В ноябре российский газ пошел в Германию по газопроводу «Северный поток», проложенному по дну Балтийского моря, но незадолго до этого Брюссель омрачил торжество, проведя обыски в европейских «дочках» компании и офисах ее партнеров. То есть Европа показала, что новому газопроводу, но о «Третьем энергетическом пакете» просит не забывать.

На этом фоне инвестиционный рейтинг «Газпрома» за минувшие три месяца снизился на 0,57. Аналитики не забыли о том, что в дополнение к европейским проблемам «Газпрому» пока так и не удалось получить доступ на китайский рынок.

Андрей Полищук из ФГ «БК-сервис» полагает, что в те-

кущем году уже не стоит ожидать новостей о подписании контракта с Китаем: «Скорее всего, переговоры затянутся на длительное время. «Газпром» не готов идти на существенные уступки, так как западносибирский газ поступает в Европу по существенно более высоким ценам». Аналитик надеется, что «Газпрому» и китайской компании CNPC удастся сблизить свои позиции по цене в случае поставок газа с дальневосточных месторождений.

Неприятности поджидали «Газпром» и дома. Как выяснилось, даже после ухода Алексея Кудрина из правительства Минфин не потерял способности выдвигать идеи, направленные на усиление налогообложения «Газпрома». Так, заместитель министра финансов Сергей Шалов сообщил о планах привязать налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) для газа к международным ценам на газ, как это уже сделано в случае с НДПИ на нефть.

Елена Савичка заметила, что пока оценивать влияние возможной реформы на газовые компании рано, так как оно будет зависеть от коэффициентов в формуле расчета. Тем не менее в последние два года наблюдалась отчетливая тенденция, направленная на увеличение налоговой нагрузки на газовую отрасль. Таким образом, вполне вероятно, что формула НДПИ может оказаться неблагоприятной для компаний отрасли.

Юрий Котев, Валентина Лукина, RusEnergy

В составлении рейтинга принимают участие: Дмитрий Александров (IG UNIVER Capital), Денис Борисов (Номос-банк), Андрей Бородин (ИФК «Солид»), Виталий Крюков (ИФД «Капиталь»), Вадим Митрохин (ФК «Открытие»), Сергей Вахрамеев (ИФК «Метрополь»), Андрей Полищук (ФГ «БК-сервис»), Елена Савичка, Вячеслав Буньков (ИГ «Атон»), Василий Танурков (ИК «Велес Капитал»).

## Месторождение Вашей карьеры



«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»  
Проект Сахалин-2

Проект Сахалин-2 — один из крупнейших объединенных проектов в нефтегазодобывающей отрасли за последние 30 лет с общим объемом инвестиций около 20 млрд. долларов США. Впервые в России производится разработка морских нефтегазовых месторождений, добыча на которых составит 1,7 млрд баррелей жидкого углеводородного сырья и 18,1 триллиона кубических футов газа. В рамках проекта предполагается масштабное освоение месторождений нефти в заливе Пильный, газового месторождения в Лукомском заливе и нидоладо круглогодичных поставок с Астоской площади, включая сооружение трубопроводов, нефтеперерабатывающих комплексов, экспорт и строительство завода по производству сжиженного природного газа на юге острова Сахалин.

Наиболее актуальные вакансии:

- MAINTENANCE PLANNING MANAGER** / Начальник отдела по планированию технического обслуживания
- HEAD OF RELIABILITY, CIVIL AND STRUCTURAL ENGINEERING** / Начальник отдела по проектированию и техническому обслуживанию сооружений
- SUPPLY CHAIN MANAGER** / Начальник управления материально-технического снабжения и организации подрядных работ
- ASSET MANAGER** / Финансовый менеджер производственного объекта
- HEAD OF RELIABILITY** / Начальник отдела эксплуатационной надежности оборудования
- SENIOR CONTRACTS ENGINEER** / Ведущий инженер по контрактам
- SENIOR PROCUREMENT MANAGER** / Ведущий инженер по планированию поставок
- SENIOR COST ENGINEER** / Ведущий инженер по проектно-сметной работе
- SAP SENIOR BUSINESS ANALYST** / Ведущий специалист по информационной поддержке бизнеса
- LEGAL ADVISOR** / Юрисконсульт
- CONTROL AND AUTOMATION ENGINEER** / Инженер по контролю-измерительным приборам и автоматике
- SENIOR MECHANICAL ENGINEER** / Ведущий инженер-механик
- SENIOR ELECTRICAL ENGINEER** / Ведущий инженер-электрик
- SENIOR UNDERWATER MAINTENANCE AND INSPECTION ENGINEER** / Ведущий инженер по подводно-техническим работам
- SENIOR PIPELINE ENGINEER** / Ведущий инженер отдела трубопроводов
- LEAD OPERATIONS SUPPORT ENGINEER** / Ведущий инженер по поддержке производства
- ELECTRICAL ENGINEER** / Инженер-электрик (факт. 5/2, вахта 28/28)
- LNG MECHANICAL TECHNICIAN** / Слесарь по ремонту технологических установок, завод СПГ
- INSTRUMENT ENGINEER** / Инженер по КИПА (факт. 28/28)
- LNG OPERATIONS TECHNICIAN** / Оператор технологических установок, завод СПГ (факт. 28/28)
- LNG LEAD OPERATIONS TECHNICIAN** / Старший оператор технологических установок, завод СПГ (факт. 28/28)
- LNG LABORATORY TECHNICIAN** / Лаборант химического анализа, завод СПГ
- LNG WORKSHOP ENGINEER** / Инженер по ремонту оборудования, завод СПГ
- SENIOR RESERVOIR ENGINEER** / Ведущий инженер по разработке нефтяных и газовых месторождений
- FIELD DEVELOPMENT TEAM LEADER** / Начальник отдела освоения площади месторождения
- LEAD PROJECT ENGINEER** / Ведущий инженер проекта
- QA MANAGER** / Начальник отдела по обеспечению качества
- CONSTRUCTION AND COMMISSIONING MANAGER** / Начальник отдела по строительству, наладке и испытаниям
- OFFSHORE CONSTRUCTION MANAGER** / Начальник группы по строительству на морских объектах
- TRANSLATOR** / Переводчик (южно-сахалинск. Москва)
- SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TEAM LEAD** / Руководитель группы УМТ и организации подрядных работ
- OPERATIONAL EXCELLENCE MANAGER** / Менеджер по производственной эффективности

Мы приглашаем заинтересованных кандидатов подать заявку на участие в конкурсе на наш электронный адрес: [Jobs@sakhalinenergy.ru](mailto:Jobs@sakhalinenergy.ru), а также получить дополнительную информацию о нашей компании и новых открывающихся вакансиях на сайте [www.sakhalinenergy.ru](http://www.sakhalinenergy.ru)



## ЗНАКОВЫЕ ДВИЖЕНИЯ

Создание альянсов, приобретение новых активов, регламентация цен, диверсификация и консолидация капиталов — основные темы в российской нефтегазовой отрасли в 2011 году.

### «Газпром нефть» нашла себе Sibir Energy

Для «Газпром нефти» 2011 год прошел под знаком переговоров с властями Москвы по поводу консолидации 100% нефтекомпания Sibir Energy. На покупку почти 80% ее акций с 2009 года у Игоря Касаева, структуры бизнесменов Юрия Касаева, Шалвы Чигригина и Руслана Байсарова, которые оспаривали права на них в английских судах, она успела потратить \$2,4 млрд. Единственным миноритарным акционером на начало года оставалось правительство Москвы, владевшее 22,32% акций. Переговоры об их выкупе активизировались после того, как осенью 2010 года пост мэра занял Сергей Собянин. До этого столичные власти собирались стать блокирующими акционерами нефтекомпания. Основные активы Sibir Energy — 50% в СП с Shell Salsym Petroleum Development и 50% Moscow NPZ Holdings B.V., контролирующей 95% Московского НПЗ. Также компания принадлежит 130 АЗС в Москве и области и ряд лицензий в ХМАО. Сделка была закрыта в феврале, ее сумма составила 22,39%.

### Мезальянс «Роснефти» и ВР

Самой громкой сделкой года должна была стать стратегический альянс «Роснефти» и ВР. В январе компании объявили об обмене акциями (за 9,53% «Роснефти» ВР отдала 5% своих акций, стоимость каждого пакета составляла на тот момент порядка \$8 млрд) и создании СП по разработке трех Восточноприобовоземельских участков. Но сделку заблокировали партнеры ВР по ТНК-ВР консорциуму ААР, которому удалось доказать, что британская компания нарушила акционерное соглашение. На урегулирование конфликта с ААР у ВР было почти полгода, но в мае было объявлено об отказе от сделки.

### Партнеры по шельфу: «Роснефть» + ExxonMobil

Поиск нового партнера для освоения арктического шельфа взамен ВР «Роснефть» вела недолго. В конце августа было объявлено о создании стратегического альянса между госкомпанией и американской ExxonMobil, которые уже работали вместе в рамках проекта по разработке Туапсинского прогиба на шельфе Черного моря. В при-

сутствии премьер-министра Владимира Путина стороны договорились, что ExxonMobil примет участие и в разработке трех Восточноприобовоземельских участков. Она возьмет на себя затраты на начальную геологоразведку, в СП ей будет принадлежать около 33%. При этом партнерство с американской компанией позволит «Роснефти» увеличить и свое мировое присутствие: по соглашению она получит ряд проектов в американском штате Техас и на шельфе Мексиканского залива. С конкретными участками стороны должны определиться в ближайшие месяцы.

### Премьер розничных цен

Не обошлось в 2011 году и без вмешательства государства в нефтяную отрасль. Самым ярким примером стало фактически административное снижение розничных цен на дизель, которое произошло в феврале после совещания по развитию ТЭКа, проведенного премьер-министром Владимиром Путиным. На нем он резко раскритиковал нефтекомпания за завышение стоимости нефтепродуктов в конце 2010 и начале 2011 годов. Больше всего премьер-министра возмутило, что дизельное топливо продавалось фактически по цене бензина Аи-95. Уже на следующий день все крупные нефтекомпании: «Роснефть», ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз», ТНК-ВР, «Газпром нефть», «Башнефть» — снизили розничные цены на 0,5–2 руб. Фактический запрет на повышение розничных цен продлился еще несколько месяцев.

### «Газпром» в борьбе

В марте в отрасли фактически разразился новый скандал с участием госорганов. В борьбу за крупное газоконденсатное Ковкинское месторождение вступили «Газпром» и «Роснефтегаз». Продать его ТНК-ВР пыталась несколько лет, но переговоры с «Газпром» так и не увенчались успехом. После этого компания начала процедуру банкротства «РУСИЯ Петролеум» (среди миноритарных акционеров были также ОГК-3 и администрация Иркутской области), которая владела лицензией на месторождение. По закону покупатель имущества компании получил и права на его разработку. В закрытом аукционе приняли участие «Роснефтегаз» и «Газпром», в итоге победила газовая монополия, предложив на несколько миллиардов больше. Также «Газпром» договорился о и покупке у Восточно-Сибирской газовой компании газопровода за 9 млрд руб. Результаты аукциона пытался оспорить Минэкономразвития и Минэнерго, в которых сочли сумму, предложенную «Газпром», слишком

большой. Однако в итоге участие в сделке принял именно «Газпром», ее общая сумма составила порядка 35 млрд руб., сейчас процедура банкротства «РУСИЯ Петролеум» завершается.

### Китайский расчет CNPC

Неразрешенной до конца года, видимо, останется и другая конфликтная история с участием «Роснефти» и «Транснефти». В марте стало известно, что контракт на поставку 300 млн тонн нефти в Китай на льготных условиях, определяемых специальной формулой, в обмен на кредит в \$25 млрд для «Транснефти» и «Роснефти», заключенный в 2009 году, оказался под угрозой срыва. Китайская CNPC с начала года не дополняла «Роснефти» и «Транснефти» каждый месяц по несколько миллионов долларов. Стороны по-разному оценили коэффициент Т, который влияет на стоимость прокачки нефти. После ввода в эксплуатацию отвлечения от ВСТО маршрута поставок сократился, поэтому она должна быть дешевле на \$13, считают в CNPC. Но в России действует единый сетевой тариф в размере 1815 руб. за тонну (около \$65), поэтому стоимость прокачки уменьшаться не должна, убеждены в «Транснефти». «Роснефть» и «Транснефть» по неофициальной информации, оценили потери от одностороннего пересмотра контракта до 2030 года в \$11,3 млрд и \$16,9 млрд соответственно. При этом в монополии заявляли о том, что рассматривали возможность обращения в международные суды. Конфликт пытался несколько раз урегулировать вице-премьер Игорь Сечин. Однако ему удалось добиться только частичного погашения задолженности. В октябре стороны заявили, что достигли компромисса, однако никаких официальных документов на этот счет пока и не подписано.

### Как «Сургутнефтегаз» заработал €0,5 млрд

В конце мая завершилась длившаяся почти два года попытка «Сургутнефтегаза» вступить в права акционера венгерской MOL. Российская компания приобрела 21,2% ее акций в 2009 году по австрийской OMV за €1,4 млрд. Но все это время венгерские власти и менеджмент компании фактически отказывались одобрять сделку, называя ее попыткой недружественного поглощения компании, и «Сургутнефтегаз» так ни разу и не был включен в реверс акционеров. В итоге «Сургутнефтегаз» договорился о продаже MOL своего пакета ее акций за €1,9 млрд, заработав таким способом €0,5 млрд.

Кирилл Мельников

## ВТОРАЯ ВОЛНА ОЖИДАНИЙ

Нестабильность роста и спроса — таксов прогноз на 2012 год МАЙКЛА О'РИОРДАНА, руководителя практики по оказанию услуг предприятиям ТЭКа и горнодобывающей промышленности компании PricewaterhouseCoopers.

### — Каковы основные тенденции и обсуждаемые темы в российской и мировой нефтегазовой отрасли в 2011 году?

— Наблюдается влияние текущей нестабильной экономической ситуации, включая усиление долговой нагрузки на европейские страны и США, а также возможное снижение темпов роста экономики Китая и Индии. Усиливаются также опасения о второй волне мирового кризиса, которая неизбежно приведет к снижению спроса на нефть и цен на нефть в ближайшее время. Отрасль продолжает следить за развитием политической ситуации на Ближнем Востоке.

С целью дальнейшего удовлетворения спроса компания вынуждена рассматривать варианты освоения более отдаленных и сложных с точки зрения добычи нефти регионов мира, например Арктики и глубоководных участков океана. И в этом направлении основной задачей станет обеспечение отрасли необходимыми кадрами, обладающими большим опытом работы на соответствующих проектах.

Что касается России, я считаю, что здесь ключевыми являются два вопроса: инвестиции в разработку новых месторождений и налогообложение. Объемы добычи на действующих российских месторождениях снижаются. Для поддержания роста добычи отрасли потребуются вкладывать значительные объемы средств в разработку новых месторождений, особенно в предстоящую в ближайшем времени разведку месторождений в Восточной Сибири и Ямало-Ненецком автономном округе.

Российская экономика по-прежнему зависит от налогообложения нефтяной отрасли: в будущем правительству РФ потребуются уравнивать потребности финансирования потенциального смещения инвестиций в разработку новых месторождений. Правительство уже сделало первые шаги в этом направлении, снизив экспортную пошлину на сырую нефть с 66% до 60%, возможно, будут необходимы дальнейшие реформы для стимулирования притока инвестиций в долгосрочные новые проекты.

— Назовите основные проекты российского ТЭКа, которые продемонстрировали бы качественный рост отрасли в 2011 году?



По мнению Майкла О'Риордана, развитие нефтегазового комплекса в России в ближайшем будущем будут определять две темы — инвестиции в разработку новых месторождений и налогообложение

ФОТО PricewaterhouseCoopers

— В настоящее время в России реализуется немало проектов, направленных на обеспечение отраслевого роста в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Следует отметить месторождения — Приразломное (ОАО «Газпром»), Лабаганское и Наупское (ОАО «Роснефть»), Новопортовское (ОАО «Газпром нефть»), имени Третьякова и имени Титова, осваиваемые ОАО «Башнефть».

Очевидно, что подписанные между ExxonMobil и ОАО «Роснефть» соглашение о проведении геологоразведки арктических ресурсов является стратегическим для России и, вероятно, свидетельствует о желании правительства максимально использовать технический и операционный опыт иностранных нефтяных компаний для решения некоторых сложных задач российской нефтяной отрасли в ближайшие годы.

— Как вы оцениваете российский потенциал новых богатых месторождений углеводородов?

— Доступ к высококачественным ресурсам мирового уровня — это основная проблема, стоящая перед нефтегазовыми компаниями. С этим вопросом непосредственно связан вопрос экономического и геополитического риска, обусловленного стремлением использовать возможности неработающих регионов. В России существует несколько относительно слабо разработанных регионов, в первую очередь в прибрежных районах — Арктика, полуостров Ямал, Черное море, в меньшей степени — Сахалин и, наконец, Восточная Сибирь, где строится нефтепровод Восточная Сибирь—Тихий океан. В общем и целом в России существуют огромные возможности и одновременно существует значительный интерес со стороны иностранных компаний.

### — Что вы думаете о перспективах СПГ в России?

— Маловероятно, что будет наблюдаться сколько-нибудь значительный рост СПГ, пока существенно не вырастет активность иностранных компаний в России. В среднесрочной и долгосрочной перспективе, если Россия будет развивать свои наиболее технологически сложные месторождения, особенно находящиеся на континентальном шельфе арктических морей и в Восточной Сибири, уникальный опыт первых российских СПГ может опять оказаться востребованным.

— Почему иностранные компании приходят в Россию (несмотря на недостатки в законодательстве, коррупции, высокие цены вхождения в бизнес и прочие претензии со стороны инвесторов)? Или все это связано с получением выгоды от «коротких» продаж?

— Количество обнаруживаемых крупных месторождений углеводородов в мире снижается, из них многие находятся в развивающихся странах, где правовой режим только формируется, что приводит к существенной неопределенности для принятия решений об участии в разработке таких месторождений.

— Каков ваш прогноз цены на нефть в 2012 году?

— Если бы знал, не сказал бы...

— Какие основные вопросы будут стоять перед нефтегазовым комплексом в 2012 году?

— Феномен сланцевого газа, или «сланцевого бума», по-прежнему будет привлекать к себе внимание по мере открытия все большего числа месторождений и операционный опыт иностранных нефтяных компаний для решения некоторых сложных задач российской нефтяной отрасли в ближайшие годы.

— Как вы оцениваете российский потенциал новых богатых месторождений углеводородов?

— Доступ к высококачественным ресурсам мирового уровня — это основная проблема, стоящая перед нефтегазовыми компаниями. С этим вопросом непосредственно связан вопрос экономического и геополитического риска, обусловленного стремлением использовать возможности неработающих регионов. В России существует несколько относительно слабо разработанных регионов, в первую очередь в прибрежных районах — Арктика, полуостров Ямал, Черное море, в меньшей степени — Сахалин и, наконец, Восточная Сибирь, где строится нефтепровод Восточная Сибирь—Тихий океан. В общем и целом в России существуют огромные возможности и одновременно существует значительный интерес со стороны иностранных компаний.

Записал Владислав Дорофеев

# нефть и газ практика

## «Спрос на газ будет расти»

### партнеры

На протяжении уже двух недель по первой нитке подводного газопровода «Северный поток» в Европу бесперебойно подается российский газ. Руководитель нового департамента «Россия» акционера проекта «Северный поток» компании «Винтерсхалл» **Марио Мерен** полагает, что немецкие акционеры не ошиблись, поддержав пять лет назад инициативу «Газпрома».



Марио Мерен полагает, что рано или поздно цена на газ станет сопоставима с ценой на нефть. ФОТО: ВИНТЕРСХАЛЛА

С середины 1990-х годов в эту область было инвестировано €23 млрд. Но в этом нет особой пользы, если это развитие может поддерживаться лишь миллиардными субсидиями. Эффективность выглядит иначе.

Общая сумма инвестиций в «Северный поток» — €7,4 млрд. Мощность газопровода составит 55 млрд куб. м природного газа в год. Это значит, что один газопровод в состоянии обеспечить энергией, сопоставимой с тем объемом, который производят 40 атомных электростанций, 50 электростанций, работающих на угле, или 160 тыс. ветроэнергетических установок.

А если сравнивать эффективность «Северного потока» с транспортировкой сжиженного газа, то для того, чтобы доставить объем газа, который будет прокачиваться по трансбалтийской магистрали в год, понадобилось бы 600 танкеров с СПГ.

Главным критерием должна оставаться эффективность.

К тому же атомная энергия, на которую в Европе возлагают большие надежды, после страшных событий в Японии переживает серьезный кризис, и пока неизвестно, как именно будет развиваться атомная энергетика в дальнейшем.

— В чем ошибка «Газпрома», что он упускает, настаивая на формуле «бери или плати» (take or pay)?

— Я бы, наверное, не стал называть это ошибкой. Большинство контрактов, по которым работает «Газпром», долгосрочные, то есть российская сторона гарантирует своим потребителям определенное количество топлива вне зависимости от текущей рыночной конъюнктуры. В основе всех соглашений и контрактов лежит взаимовыгодный подход. Претензии по поводу take or pay возникли в основном в 2009 году после кризиса, когда спрос на энергию в Европе значительно снизился. Сейчас мы видим, что на мировых рын-

ках нарастает напряженность, в том числе из-за сложной ситуации в арабских странах. Кроме того, мы испытываем нарастающую конкуренцию за энергоресурсы со стороны развивающихся стран, прежде всего Китая. Евросоюзу нужно гарантировать поставки энергоресурсов, и расширение сотрудничества с Россией может существенно снизить наши риски. Стабильность поставок энергоресурсов является основой для нашего будущего.

— Как вы можете объяснить природу сентябрьских обвалов в дочерних компаниях «Газпрома»?

— Могу лишь сказать, что в дочерних компаниях ОАО «Газпром» и «Винтерсхалла» обвалов не было.

— Что вы думаете по поводу недооцененности газа на мировом углеводородном рынке?

— Если говорить о текущей ситуации на рынке, то газ действительно недооценен. При расчете основных углеводородов, нефти и газа, на их теплотворную способность сегодня цена газа составит всего порядка 70% от цены нефти. Экспортеры газа стремятся к тому, чтобы цена газа стала сопоставима с ценой нефти. Рано или поздно это произойдет.

— Недооцененными являются и уникальные характеристики природного газа как самого экологически чистого из ископаемых видов топлива.

При выработке одной единицы энергии из природного газа выделяется меньше углекислого газа, чем у всех известных энергоисточников. Использование природного газа может стать самым эффективным инструментом для достижения глобальных климатических целей по снижению углеводородных выбросов в атмосферу помимо внедрения энергоэффективных технологий и развития возобновляемых источников энергии.

— Ваша оценка налогового климата в России.

— Национальная налоговая политика — это внутреннее дело России. Для компаний, вкладывающих средства в долгосрочные проекты, как это делает «Винтерсхалл», важно, чтобы налоговая политика и налоговые системы были надежными и не подвергались сильным изменениям. Вполне возможно, что повышение налогов на добычу полезных ископаемых в России, которое в настоящее время обсуждается и, в частности, коснется «Газпрома», повлияет и на наши проекты. Не исключено, что оно окажет сильное влияние на экономическую эффективность уже сделанных и планируемых инвестиций.

— Как вы оцениваете инвестиционную составляющую российской экономики?

— А если в сравнении с Чили, где вы работали?

— «Винтерсхалл» работает в России уже более 20 лет. За эти годы мы инвестировали в экономику России сотни миллионов евро и реализовали не один совместный проект. Все эти годы мы всегда удавалось договариваться с нашими российскими партнерами. Само появление отдельного департамента «Винтерсхалла», курирующего проекты в России, — яркое свидетельство того, что нам комфортно работать в России, мы готовы вкладывать деньги и видим здесь будущее.

— Я бы не стал сравнивать Россию и Чили. Но у меня сложилось впечатление, что бюрократические барьеры, препятствующие предпринимательской деятельности, в Чили немножко ниже, чем в России. Хотя немецкие компании привыкли иметь дело с бюрократическими барьерами.

— Основной риск в нефтегазовой отрасли связан с ограниченностью запасов и месторождений, а основная бизнес-возможность — с разведкой и разработкой месторождений. Это про Россию, как вы думаете?

— Это абсолютно стандартное правило. Критерии, о которых

вы говорите, носят не национальный, а отраслевой характер. Все предприятия отрасли сталкиваются со схожими проблемами вне зависимости от их географического месторасположения. Помимо ограниченности запасов и месторождений одним из основных рисков является также доступ предприятий к существующим запасам. Например, в этом году мы все были свидетелями многочисленных ситуаций нестабильности в странах Северной Африки и Ближнего Востока, оказавших существенное влияние на ресурсный рынок. С другой стороны, сегодня развитие технологий, совершенствование бизнес-процессов, ожидаемый высокий спрос на энергоносители позволяют добывающим компаниям идти в регионы, деятельность в которых ранее считалась рискованной и высокозатратной. Другой важной задачей является повышение дебиты на существующих месторождениях.

— Судя по вашему карьерному росту, вы человек преуспевающий, чего это стоит с точки зрения напряжения сил, расхождения времени, жертв в отношении семьи и др.?

— Моя карьера сложилась, и, что немаловажно, я все время оставался частью одной компании. Работая внутри одной компании, не надо тратить дополнительных сил и времени на адаптацию. Кроме того, я всегда имел счастье иметь хороших сотрудников, ведь успех не достигается в одиночку. Несомненно, чем-то приходится жертвовать. Мой рабочий график предполагает огромное количество поездок по всему миру, иногда — в самые отдаленные его уголки, но я стараюсь соблюдать баланс между работой и личной жизнью. Надеюсь, мне это удается, но наверняка об этом лучше могла бы сказать моя жена.

Записал Владислав Дорофеев

примет участие в строительстве морской части газопровода.

● Планируемая проектная мощность газопровода «Южный поток» на первом этапе 31,5 млрд куб. м газа в год, максимальная — 63 млрд куб. м. Длина трубы по российской территории составляет 4150 км, морского участка — около 940 км, базового маршрута по территории Евросоюза (Побережье Болгарии — Сербия — Венгрия — Словакия — Австрия — 1,7 тыс. км. От основной трассы предполагается отвод в Хорватию и Македонию, рассматривается вариант строительства ветки через Грецию в Италию. На текущий момент уже завершено ТЭО морского участка и сухопутных участков в странах, через которые пройдет труба. Сейчас идет разработка проектной документации. Ввод газопровода в эксплуатацию ожидается в 2015 году.

— Какой видится кривая падения (или повышения) спроса на газ в ближайшие три, пять, десять лет в Европе? В мире?

— Суммарный рост спроса на энергоносители до 2030 года может составить 45%. Основным источником роста, на наш взгляд, станут азиатские страны. Спрос на газ в Европе будет расти. По данным Кембриджской ассоциации энергетических исследований, импорт природного газа в ЕС к 2015 году возрастет до 420 млрд куб. м, а в 2020 году уже составит 470 млрд куб. м, что на 42% больше, чем в 2009 году.

На наш взгляд, природный газ сегодня оптимальное решение для обеспечения энергетической безопасности Европы. Это экологически чистая энергия по доступным ценам.

В Германии на сегодняшний день около 5 млрд кВт электроэнергии производится с помощью солнечных панелей — это примерно 1% необходимого нам электричества. Германия — страна с самым большим количеством солнечных батарей.

спроса на газ в ближайшие три, пять, десять лет в Европе? В мире?

— Суммарный рост спроса на энергоносители до 2030 года может составить 45%. Основным источником роста, на наш взгляд, станут азиатские страны. Спрос на газ в Европе будет расти. По данным Кембриджской ассоциации энергетических исследований, импорт природного газа в ЕС к 2015 году возрастет до 420 млрд куб. м, а в 2020 году уже составит 470 млрд куб. м, что на 42% больше, чем в 2009 году.

На наш взгляд, природный газ сегодня оптимальное решение для обеспечения энергетической безопасности Европы. Это экологически чистая энергия по доступным ценам.

В Германии на сегодняшний день около 5 млрд кВт электроэнергии производится с помощью солнечных панелей — это примерно 1% необходимого нам электричества. Германия — страна с самым большим количеством солнечных батарей.

● Газопровод «Северный поток» (Nord Stream) идет через акваторию Балтийского моря от бухты Портлова (район Выборга в Ленинградской области) до побережья Германии (район Грайфсвальда). Протяженность — около 1,2 тыс. км. Среди акционеров — ОАО «Газпром» (51%), немецкие E.ON Ruhrgas (15,5%) и Wintershall AG (15,5%), голландская N.V. Nederlandse Gasunie (9%), французская GDF Suez (9%). Общая стоимость проекта составила €8,8 млрд. Первая нитка символически запущена с территории Германии 8 ноября 2011 года. В настоящее время «Газпром» занимает около четверти газового рынка в Европе.

● «Винтерсхалл Холдинг ГмбХ» (Wintershall Holding GmbH) — 100% дочернее предприятие концерна BASF (г. Людвигсхафен, Германия), более 75 лет занимается поиском и добычей нефти и газа в Европе, Северной Африке, Южной Америке, России и Прикаспийском регионе. Разрабатывается геологоразведка в Персидском заливе. В компании занято более 2 тыс. сотрудников из 35 стран. Через совместные предприятия с ОАО «Газпром» (компания WINGAS и WINGAS TRANSPORT) Wintershall является ведущим игроком на рынке газоснабжения на рынках Германии и Европы.

— Когда акционеры компании ждут первых дивидендов от проекта «Северный поток»?

— Компания «Винтерсхалл» стала первой иностранной компанией, поддержавшей проект. Мы были той глухой лягушкой, что добралась до вершины горы, не слушая тех, кто говорил, что это невозможно. Наши исследования подтвердили, что «Северный поток» — это наиболее эффективный транзитный путь для российского газа. В мае управляющий директор компании Матиас Варниг в интервью телеканалу Russia Today сообщил, что проектный срок окупаемости составит 14–15 лет.

— А ваше видение «Южного потока», акционером которого компания стала в марте?

— Когда ситуация на мировых рынках не отличается стабильностью, очевидной становится необходимость инвестиций в надежное обеспечение транспортировки энергоресурсов. Именно «Южный поток», на наш взгляд, сможет обеспечить дополнительные гарантии надежного снабжения энергоресурсами Южной Европы. Мы обладаем уникальным опытом реализации подобных проектов и сможем оказать не только инвестиционно-финансовую, но и технологическую поддержку проекту. «Винтерсхалл»

## Дом, который построила ТНК-ВР

ТНК-ВР КОНСОЛИДИРОВАЛА СОТРУДНИКОВ СВОИХ ОФИСОВ В ЗДАНИИ БИЗНЕС-ЦЕНТРА NORDSTAR TOWER. ПЕРЕЕЗДУ ПРЕДШЕСТВОВАЛА СЛОЖНАЯ РАБОТА ПО СОЗДАНИЮ МНОГОКОМПОНЕНТНОЙ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ КОМФОРТНУЮ РАБОТУ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА СОСТАВИЛ 27 МЛН ДОЛЛАРОВ И ПО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫМ РАСЧЕТАМ ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ ТНК-ВР БЛАГОДАРЯ ПЕРЕЕЗДУ СОКРАТЯТСЯ НА 30 МЛН ДОЛЛАРОВ В ГОД.

К 2010 году сотрудники ТНК-ВР занимали двенадцать офисов в Москве, что затрудняло работу компании. Чтобы оптимизировать расходы на их содержание, Совет директоров ТНК-ВР принял решение о консолидации подразделений компании в одном здании. После тщательного анализа вариантов компания арендовала 20 этажей в новом бизнес-центре Nordstar Tower.

В связи с переводом в новый офис появилась задача создания высокотехнологичной инженерной и ИТ-инфраструктуры. По итогам открытого конкурса подрядчиком проекта была выбрана компания «Астерос», которая известна своим опытом реализации сложных проектов и создании офисов «под ключ».

Совместными усилиями специалистами «Астерос» и ТНК-ВР предостало за 7 месяцев внедрить комплекс, состоящий более чем из 20 инженерных и ИТ-систем.

### ПЕРЕГОВОРЫ НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ

Для ТНК-ВР, чей бизнес развивается не только в России, но и на международном рынке, вопрос организации эффективных коммуникаций является стратегическим. Ежедневно проводится десятки видеоконференций с одновременным участием сотрудников из 10–15 городов. Однако телекоммуникационная инфраструктура прежних офисов была ограничена: ощущалась острая нехватка переговорных комнат, оборудованных системами видеоконференц-связи (ВКС), синхронного перевода и системами мультимедиа. Поэтому в новом офисе был создан отдельный этаж, на котором расположены переговорные комнаты и конференц-залы.

«Все переговорные оборудованы комплексом мультимедийных систем, позволяющим проводить видеоконференции, презентации на русском и английском языках одновременно», — рассказывает Георгий Бурцев, директор департамента нефти и газа компании «Астерос». — Для двусторонних видеоконференций предусмотрена возможность синхронного перевода. Системой можно пользоваться, свободно переключаясь по переговорной комнате. Система настроена таким образом, что через веб-камеру на экран компьютера переводчика выводится изображение спикера и материалы презентации, которые он демонстрирует. Точность перевода от этого существенно выигрывает».

Особая гордость нового офиса — трансформируемый конференц-зал. Архите-

турное и технологическое решение зала позволяет произвольно комбинировать пространство трех переговорных залов, объединяя или разграничивая его в зависимости от требований текущей ситуации. При этом пользователям остаются доступны все ИТ-сервисы и в варианте общего зала, и в варианте мини-залов. Большой зал вмещает до 150 сотрудников. «Зал очень востребован, он используется практически ежедневно в различных трансформациях», — рассказывает Татьяна Мохова, директор ИТ-проектов ТНК-ВР. — Раньше заседания с участием 50 сотрудников приходилось проводить в выездном режиме, аренда конференц-залов в отелях или крупных офисных центрах. Теперь все мероприятия проводятся в офисе, сотрудники не тратят время на разъезды, и при этом используются современные мультимедийные системы».

При проектировании зала скрупулезно продумывались не только сценарии работы пользователей с компонентами мультимедийного комплекса, но и элементы интерьера. «Пространство оранж-спаса на каждом этаже офиса не оснащено мультимедийными средствами. Такая архитектура была заложена принципиально, чтобы не отвлекать сотрудников от работы и избежать повышенного шумового фона», — поясняет Татьяна Мохова.

Управление всеми мультимедийными системами конференц-залов, переговорных комнат осуществляется с помощью устройств Apple iPad. Для этого специалисты «Астерос» разработали и интегрировали в планшет специальное приложение.

### ВЗГЛЯД НА ТЫСЯЧИ КИЛОМЕТРОВ

Для специфических геологических, геофизических и гидродинамических исследований нефтяных месторождений в компании создан уникальный программно-аппаратный комплекс — центр визуального моделирования (ЦВМ). В составе центра проекционное оборудование, программное обеспечение для обработки и визуализации данных, а также уникальный сплошной экран размером более 6х2 м. На экране можно создавать модели нефтяных месторождений на основе данных, поступающих из филиалов и предприятий нефтяной группы, в формате 3D с высоким разрешением.

В ТНК-ВР создан банк трехмерных моделей нефтяных разработок на основе аэрофотосъемки, замеров и пр., и обширный

банк сопроводительной информации. Модели по мере необходимости модифицируются и дополняются. По отзывам сотрудников различных подразделений ТНК-ВР, работа с трехмерными моделями выводит работу профильных специалистов в области разведки, добычи и геологоразведки на качественно новый уровень. Плоская модель или набор данных не позволяют адекватно оценить картину, поэтому вероятность ошибок при принятии решений велика. Например, ошибка в выборе места бурения может свести на нет все усилия и влететь за собой огромные затраты, которые компания полагает вносить. Визуальное моделирование позволяет специалистам принимать более точные и обоснованные решения по разработке месторождений.

При построении ЦВМ предусмотрены способы, чтобы минимизировать искажения или неточности моделей месторождений или детализации данных системы ТНК-ВР не имеет аналогов в России, но принцип 3D-моделирования уже практикуется в ряде российских нефтедобывающих компаний.

### К НЕШТАТНЫМ СИТУАЦИЯМ ГОТОВЫ

Задача обеспечения безопасности — одна из самых приоритетных для ТНК-ВР. В новом офисе оборудован центр управления кризисными ситуациями. Основное назначение помещения — обеспечить эффективную работу группы поддержки бизнеса в случае чрезвычайной ситуации в самой компании или дочерних обществах. Но при необходимости его можно использовать для проведения различных мероприятий — например, тренингов персонала с имитацией нештатных ситуаций.

Чтобы действия сотрудников в кризисной ситуации были слаженными и четкими, разработан комплекс процедур и регламентов. При возникновении экстренной ситуации центр дистанционного управления запускает систему автоматического оповещения дежурной группы сотрудников. Одновременно с голосовым сообщением дежурная группа получает аналогичные смс-уведомления. Параллельно система формирует отчет об оповещении, куда заносятся сведения о процессе и результате контакта с каждым специалистом. Дежурная группа собирается в помещении центра управления кризисными ситуациями, при необходимости организуется сваян видео-конференц-связи с сотрудниками в регионах. К работе могут привлекаться переводчики.

Сотрудники дежурной группы получают информацию непосредственно из филиалов и предприятий нефтяной группы, в режиме реального времени наблюдают за состоянием месторождений, а в кризисных ситуациях используют информационно-аналитические системы ТНК-ВР, интегрированные с комплексом мультимедийных систем, и моделируют варианты развития событий. Для удобства восприятия информации помещению кризисного центра оборудовано видеостеной. На нее спроецирована сенсорная панель управления выводит данные из информационных систем компании, изображения участников совещания. Также в помещении предусмотрена документ-камера для вывода изображения высокой четкости с любых печатных материалов.



Реклама

### СВОБОДА ДВИЖЕНИЙ

Динамичный бизнес компании требует оперативного принятия решений и побуждает сотрудников компании держать руку на пульсе нефтяного мира. Поэтому в новом офисе корпоративная телефонная сеть была построена на IP-технологиях, которая позволяет расширить спектр телефонных услуг, и создана система IP-телевидения. Система подключена к нескольким телевизионным каналам, ориентированным на предоставление экономической и политической информации. Посмотреть передачи можно со специальных приемников IP-TV. Этими устройствами оснащены все переговорные комнаты, приемные и кабинеты руководителей и холлы клиентского этажа. Сейчас в компании обсуждается вопрос о целесообразности создания собственного IP-телевидения.

Ценным результатом проекта стала возможность сотрудников перемещаться по офисному пространству «без отрыва от производства». Этому способствует корпоративная система беспроводного доступа Wi-Fi. Сотрудники могут работать в любой точке офиса, без привязки к конкретному рабочему месту, получать доступ к необходимым информационным ресурсам коллинга-а планшетов и мобильных телефонов. На данный момент устройствами, рекомендованными к использованию в ТНК-ВР, являются корпоративные ноутбуки и телефоны Wi-Fi. Телефоны используются сотрудниками, которым приходится часто перемещаться по офису — например, сотрудникам службы техподдержки ИТ. Для ноутбуков, помимо корпоративных, предусмотрена государственная локальная сеть.

В новом офисе по-новому организована система печати. В состав копировального комплекса входят цветной и монохромный принтеры, копир и сканер. Сотрудник с собственного компьютера отправляет документ на печать, а затем может распечатать необходимые ему документы на любом принтере, независимо от его местонахождения. Это позволяет

перераспределять ресурсы парка копировальной техники и не ограничивает свободу перемещения пользователей. Печать производится только после считывания кода личной карточки сотрудника. Такой принцип работы гарантирует, что документ попадет только в руки сотрудника, отправившего его на печать.

### КАК ПЕРЕЕХАТЬ С КОМФОРТОМ

Переезд — это всегда стресс, напряжение и суета. Поэтому подготовка к переезду началась за три месяца до его старта. В ходе подготовки усилиями сотрудников департаментов ИТ, внутренних коммуникаций, безопасности и административного департамента были разработаны пошаговые планы переезда для каждого сотрудника. Эти планы включали в себя формальные схемы переезда сотрудников с местом их нового размещения, хронометрированное описание действий каждого специалиста, обеспечивающего переезд. На базе этой информации работали все службы, задействованные в переезде.

«Создавая ИТ-инфраструктуру нового офиса, мы старались, меняя начную информационные системы, по максимуму сохранить привычный пользователям интерфейс», — рассказывает Татьяна Мохова. — Переезд — это достаточно сильный стресс для людей, поэтому не стоило усугублять его новшествами в ИТ-системах».

Чтобы пользователям было комфортно, создан максимально дружелюбный интерфейс информационных систем с точки зрения преемственности. За месяц до начала переезда комитет по переезду опубликовал на внутреннем портале компании инструкции, в которых пользователям де-

монстрировались предстоящие изменения в интерфейсе систем и пошаговые краткие инструкции работы с системами. Затем был проведен опрос пользователей: требуется ли дополнительное обучение? Выяснилось, что нет: инструкции позволили составить полное представление о работе в информационных системах с учетом изменений.

Огромный объем работ в короткие сроки можно провести только при четкой синхронизации действий заказчика и подрядчика. «Работа проектных команд со стороны «Астероса» и ТНК-ВР была синхронизирована, проведено очень четкое разграничение обязанностей, организована плотная коммуникация практически на всех уровнях проектной команды», — рассказывает Георгий Бурцев. — С момента начала монтажа систем в здании была размещена штаб-квартира проектного офиса, и все ключевые специалисты больше время суток находились на проектной площадке. Когда проект вступил в активную фазу, участники проектного офиса стали встречаться ежедневно».

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА

Опросы пользователей, которые регулярно проводят управление ИТ ТНК-ВР для измерения удовлетворенности сотрудников уровнем ИТ-сервисов, свидетельствуют: качество ИТ-сервисов в новом офисе улучшено. Индекс удовлетворенности пользователей с момента переезда в новый офис вырос с 85% до 89%. Цель проекта — снижение операционных затрат — достигнута. Расчеты показывают: в ближайшем будущем экономика операционных затрат на содержание офисов составит около 30 млн долларов.

ТНК-ВР является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. В портфеле ТНК-ВР добывающие, перерабатывающие и сбытовые предприятия России и Украины. Добывающие активы компании расположены в основном в Западной Сибири (Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, Тюменская область), Восточной Сибири (Иркутская область) и Волго-Уральском регионе (Оренбургская область). В 2010 году добыча компании (без учета доли в «Славнефти») составила 1,74 млн барр. н. з. в сутки.

# нефть и газ практика

## Встречи на шельфе

### подряд

В России готовится к принятию государственная программа освоения нефтегазовых месторождений на российском шельфе. Планируется потратить на эти цели в течение 20 лет 5–6 трлн руб. При этом ясно, что без иностранных партнеров госкомпании с разработкой шельфа не справятся.

### Условия достижения

Главная цель госпрограммы — обеспечить энергетически безопасное развитие национальной экономики за счет добычи на шельфе к 2030 году 40–80 млн тонн нефти и 190–210 млрд куб. м газа в год. За следующие 20 лет объем накопленной добычи нефти и конденсата должен составить 380–1250 млн тонн нефти и конденсата и 1–2,6 трлн куб. м газа. У программы есть два сценария развития — инновационный и инерционный, которые различаются вариантами налогового стимулирования работы на шельфе, притом что Минприроды признает «экономическую неэффективность его разработки при действующем законодательстве».

Поэтому при применении первого варианта ведомство предлагает установление специального фискального режима для шельфа: НДС взимается по ставке 10% от стоимости добытого сырья, налог на прибыль — 20% от облагаемой прибыли, нулевая ставка налога на имущество.

На шельфе могут работать компании, имеющие соответствующий опыт и без иностранного участия. Сейчас на российском континентальном шельфе работают 26 компаний, являющихся пользователями 65 лицензий. В основном это дочерние структуры «Роснефти» и «Газпрома», которые по российскому законодательству имеют эксклюзивные права на офшорные проекты.

До конца года к «Роснефти» и «Газпрому» присоединится «Зарубежнефть», к которой будет присоединена государственная «Арктикморнефтегазразведка». Также работать на шельфе есть право и у «Газпром нефти», которая в 2005 году, еще называясь «Сибнефть», приобрела 75% «ТНК-Сахалин», чтобы довести до 100% в 2009 году.



Проект «Сахалин-1», нефтегазозащитный терминал Exxon Neftegas Limited (дочерняя компания ExxonMobil) в поселке Де-Кастри (Хабаровский край). Опыт проекта показывает, что без привлечения мировых мейджоров в качестве партнеров наши госкомпании с разработкой шельфа не справятся

ФОТО ЕВГЕНИЯ ПЕРЕВЕРЗЕВА

В числе прочих мер, необходимых для эффективного освоения шельфа, Минприроды предлагает снять ограничения для работы на нем частных российских компаний. Однако для иностранных инвесторов они все равно сохраняются.

Но всем ясно, что даже при условии выделения до 2030 года 5–6 трлн руб. в рамках принятой госпрограммы на развитие нефтегазовых шельфовых месторождений без иностранных партнеров госкомпания с разработкой шельфа, где сосредоточено порядка 80% ресурсов российских углеводородов, не справится. Поэтому компании

сейчас активизируют поиски и привлечение партнеров для работы по освоению шельфа.

### Реальные контакты

Согласно госпрограмме по развитию шельфа, «Роснефть» претендует на более чем два с половиной десятка месторождений. Сразу же после того как сделка BP провалилась (см. материал на стр. 20), «Роснефть» начала переговоры с американской компанией ExxonMobil о создании СП по работе в Арктике. «Роснефть» будет принадлежать 66%, затраты на геологоразведку на начальном этапе, которые составят \$2–4 млрд, возьмет на себя ExxonMobil, которая уже является оператором в СП-проекте «Сахалин-1». Получив новый проект в России, американская компания откроет новый рынок для «Роснефти»: по соглашению о стратегическом альянсе «Роснефть» войдет в ряд проектов по добыче сланцевой не-

фти в Техасе и геологоразведочных — на шельфе Мексиканского залива.

У «Роснефти» есть еще ряд проектов, по которым сейчас ведутся переговоры с иностранными компаниями. Прежде всего это блоки «Магадан-1», «2», «3». По информации «Ъ», наиболее вероятным партнером «Роснефти» в этом проекте будет одна из японских компаний — Mitsubishi или Mitsui. Среди возможных претендентов китайские Sinopec или CNPC.

А в прошлом году «Роснефть» договорилась с американской Chevron о совместном изучении и разработке Вала Шатского в Черном море. Результаты сейсмоки Chevron не удовлетворили — компания сочла, что коммерческих запасов на Вале Шатского нет, и не стала подписывать с «Роснефтью» окончательный вариант договора по его разработке. Сейчас «Роснефть» ведет переговоры с рядом других иностранных компаний, которым может быть интересна работа на Черном море.

Реальным претендентом на Вал Шатского является итальянская ENI. По словам источников «Ъ», близких к «Роснефти», переговоры с ней ведутся уже несколько месяцев. Но как и в случае с ExxonMobil, госкомпания также рассчитывает от ENI получить доступ к международным активам, в частности к ее проектам в Ливии. Решение о партнерстве по Вале Шатского может быть принято уже до конца года.

Планы «Газпрома» и «Газпром нефти» не менее амбициозны. Газовый концерн собирается до 2030 года получить на разработку шельфа восемь лицензий, а его дочерняя нефтяная структура — еще пять. Самый крупный проект на данном этапе — Штокмановское месторождение, которое «Газпром» (51%) разрабатывает совместно с Total (25%) и Statoil (24%).

«Газпром нефть» будет оператором принадлежащего «Газпрому» Приразломного месторождения. И сейчас рассматривает возможность сотрудничества с южнокорейской KNOС. Источник, близкий к нефтекомпаниям, говорит, что речь идет скорее о партнерстве в добывающих проектах в Западной и Восточной Сибири,

но не исключено, что начнется обсуждение и шельфовых проектов, когда будут получены лицензии.

Поделившись опытом с «Газпром нефтью» может и Shell. В июне стороны подписали соглашение, по которому компании рассмотрят возможность совместной работы на месторождениях Западной Сибири, других регионов России и третьих странах. У «Газпром нефти» и Shell уже есть опыт сотрудничества: их СП Salyng Petroleum Development разрабатывает группу Сальмских месторождений. Источник «Ъ», близкий к Shell, говорит, что компания ведет переговоры с рядом нефтекомпаний о работе на российском шельфе, в том числе, конечно, с «Газпром нефтью».

Активный поиск партнеров для разработки шельфа ведет и «Зарубежнефть». Компания подала заявку на получение лицензии на Поленый блок в Каспии и проявляет интерес к двум участкам в Печорском и Баренцевом морях. Глава «Зарубежнефти» Николай Брунич говорил, что «для снижения рисков при работе в Баренцевом море могут быть привлечены французская Total и норвежская Statoil», с которыми она работает на Харьитинском месторождении.

Для другого же участка у «Зарубежнефти» есть еще более давний партнер — PetroVietnam, с которой она 30 лет ведет добычу на шельфе Вьетнама. Одним из условий совместной работы является возможность для вьетнамской компании иметь добычающие проекты в России. Российское СП «Зарубежнефть» и PetroVietnam «Русвипетро» ведет добычу на Северо-Хоседаоском месторождении на Центрально-Хорейверском поднятии. При этом «Зарубежнефть» сейчас претендует на ряд новых блоков на шельфе Вьетнама. Источник «Ъ», близкий к госкомпаниям, говорит, что PetroVietnam очень заинтересована и в офшорных проектах в России: «Успех «Зарубежнефти» в стране во многом зависит от возможностей для PetroVietnam в России, поэтому эта компания является очень вероятным партнером на одном из шельфовых блоков».

Константин Мельников

### ПРОТОКОЛ ОТКАЗА



Акционеры и менеджеры TNK-BP и BP в последнее время говорят друг о друге демонстративно хорошо. Тем временем в арбитражных судах Тюмени и Омска рассматривается более десятка апелляционных и кассационных жалоб миноритариев «ТНК-ВР Холдинга», пытающихся добиться компенсации от срыва сделки между BP и «Роснефтью»

ФОТО REUTERS

9 декабря внеочередной совет директоров головной компании TNK-BP TNK-VP Ltd планирует рассмотреть вопрос о начале юридического процесса против компании BP и ее представителей в совете директоров, и тогда следующий конфликт между российскими и британскими акционерами может вновь усилиться.

### Желание денег

Миноритарии «ТНК-ВР Холдинга», пытающиеся добиться компенсации от срыва сделки между BP и «Роснефтью», потерпели первое существенное поражение в суде, который отказал им в исках на общую сумму более \$16 млрд. Иски миноритариев являются лишь частью масштабного конфликта между BP и «Альфа-Аксес-Ренова» (AAR, совладелец «ТНК-ВР Холдинга») из-за намерения британской компании создать альянс с «Роснефтью» путем обмена акциями и организации СП для работы на шельфе Арктики. AAR сочла, что BP нарушила соглашение акционеров «ТНК-ВР Холдинга», исключив из партнерства с «Роснефтью» TNK-VP. Консорциум обратился в Стокгольмский арбитраж с требованием запретить сделку, и суд запретил ее. Однако BP и «Роснефть» отказались от сделки еще до этого решения. При этом источники на рынке отмечают, что именно AAR может стоять за действиями миноритариев.

11 ноября арбитражный суд Тюменской области отказал в иске миноритариям «ТНК-ВР Холдинга», добивающимся компенсации за срыв сделки между BP и «Роснефтью». Суд отказался принять иск шести миноритарных акционеров против двух членов совета директоров «ТНК-ВР Холдинга», представляющих интересы BP — Питера Энтони Чероу и Ричарда Скотта Слоана. От них заявители требовали возмещения убытков на \$7,1 млрд руб. (\$3 млрд). В иске объяснялось, что из-за топ-менеджеров в сделке BP с «Роснефтью» не предполагалось участия «ТНК-ВР Холдинга». Причиной отказа стало то, что по закону иск против членов совета могли подавать только акционеры, совокупно владеющие 1% акций компании.

Надеждой миноритариев до последнего момента оставалось присоединение к их иску самого «ТНК-ВР Холдинга». Совет директоров компании рассматривал этот вопрос 24 октября, но принял отрицательное решение. В ответ миноритарии в начале ноября подали в Арбитражный суд Тюменской области иск о возмещении убытков от признания решения совета директоров незаконным. Поскольку в голосовании участвовали заинтересованные лица — те самые Питер Энтони Чероу и Ричард Скотт Слоан. По мнению истцов, если бы их голоса не учитывались при подведении итогов, то совет директоров «ТНК-ВР Холдинга» присоединился бы к иску.

Совет директоров компании состоит из девяти членов, один из которых не принимал участия в голосовании 24 октября. Согласно публично раскрытой «ТНК-ВР Холдингом» информации о проведенном заседании совета, по итогам голосования о присоединении к иску миноритариев четыре участника высказались за, четыре — против.

Тогда же, 11 ноября, Тюменский суд отказал миноритарии «ТНК-ВР Холдинга» Андрею Прохорову в иске к BP и ее структуре BP Russian Investments Limited о возмещении ущерба в 409 млрд руб. (\$13,6 млрд). Господин Прохоров заявлял, что BP и ее дочерняя компания «добились отклонения советом директоров TNK-VP Limited предложения об участии «ТНК-ВР Холдинга» в стратегическом партнерстве BP—«Роснефть». Причем в ходе разбирательства сумма требования увеличилась в разы. Изначально она составляла 87 млрд руб., затем иск вырос до 154,284 млрд руб. (\$5 млрд), а позже и до 409 млрд руб.

Такая реакция наводит на мысль, что никому из акционеров не нужен публичный скандал. Поэтому можно предположить, что большинство процессов будет проводиться «кулами руками», например миноритариев, которые и засылают иски в апелляционные суды.

Ольга Мордюшенко

## «1С-Рарус» автоматизирует управление финансами в нефтесервисе

За последние пять лет ВЦ «1С-Рарус» создал корпоративные системы управления для «СГК-Бурение», «Интегра», «Лукойл-Транс», «Газпромнефть-нефтесервис». Новой странницей стал проект в ЗАО «Сибирская сервисная компания».

Компания «ССК» совместно с «1С-Рарус» реализовала новую стратегию управления финансами. 7 региональных подразделений и центральный офис ведут регламентированный учет по РСБУ и НК РФ в едином информационном пространстве. Организована совместная работа 300 сотрудников из 3 служб: бухгалтерской, финансовой и планово-экономической. Гибкость платформы «1С:Предприятие 8» и опыт специалистов «1С-Рарус» позволили в кратчайшие сроки создать и запустить проект.

### Автоматизация ЗАО «ССК» позволила:

- Топ-менеджменту компании получать достоверную и своевременную информацию о финансовом состоянии холдинга и принимать эффективные управленческие решения;
- Централизованно управлять денежными потоками, в том числе в филиалах и дочернем обществе, благодаря внедрению системы бюджетирования денежных средств;
- Оперативно контролировать и управлять дебиторской и кредиторской задолженностью;
- Унифицировать стандарты ведения бухгалтерского и налогового учета во всех подразделениях холдинга, исключить дублирование информации и повысить ее достоверность;
- Снизить на 20% трудозатраты сотрудников на получение индивидуальной и консолидированной отчетности;
- Формировать за 30 секунд консолидированный баланс всего холдинга;
- Обеспечить безопасность и целостность данных путем создания системы защиты документов по правам доступа.

Олонцева Ирина Ивановна, финансовый директор ЗАО «ССК», подтверждает: «Благодаря созданию единой информационной системы мы решили важную задачу по централизации регламентированного учета всех филиалов Компании и дочернего общества. Теперь мы контролируем и планируем денежные потоки, основываясь на достоверных данных учета хозяйственных операций. Единая информационная система позволила сделать учет более прозрачным и управляемым, что значительно снизило издержки предприятия».

Реклама

Limassol Marina

Разработка и строительство проекта — Limassol Marina Ltd.  
Управление проектом — Cybarco Ltd.  
Эксплуатирующая организация гавани — Campar & Nicholsons Marinas.

## ЖИЗНЬ НА МОРЕ

ПОДЪЕЗЖАЙТЕ НА МАШИНЕ К ОДНОЙ ИЗ ДВЕРЕЙ СВОЕГО ДОМА, А ИЗ ДРУГОЙ - ОТПЛЫВАЙТЕ НА ЯХТЕ В МОРЕ

В окружении Средиземного моря и всего в нескольких шагах от центра самого многонационального города Кипра, виллы Limassol Marina идеально воплощают стиль жизни на море.

85 элитных вилл, каждая из которых имеет прямой выход на пляж или частный причал, предлагают вам уникальную возможность припарковать свою яхту длиной до 60 метров прямо у края собственного сада.

Гавань Limassol Marina будет полностью введена в эксплуатацию до конца 2012 года.

Москва +7 495 643 1901 Санкт-Петербург +7 812 332 7118

Офисы на Кипре, в Афинах, Лондоне, Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбург и Киеве.