

# нефть и газ тенденции

## «Мир не рухнет, какой бы цена на нефть ни была»

Обновленная структура сбыта нефтепродуктов и, как следствие, реорганизация компании ПАО «Газпром нефть» (ГПН) — один из показательных примеров реакции компании на затяжной ценовой кризис. **Александр Крылов**, директор по региональным продажам ГПН, убежден, что не важно, сколько стоит нефть, важно, как эффективно компания адаптируется к новым условиям. Кто быстрее перестраивается, тот и выигрывает в конкурентной борьбе.

— амбиции —

— В чем смысл масштабной реорганизации, проходящей в «Газпром нефть» (ГПН), которая, как говорят эксперты, может дать пример всей отрасли.

— Сразу отмечу, что этот процесс коснулся прежде всего структуры региональных продаж нашей компании, но в остальном мы правы: реорганизация, которую мы провели, может стать началом системных нововведений в нашей отрасли. Идея пришла достаточно давно. Кризис 2008 года показал всем, что изменения в экономике могут происходить с колоссальной скоростью. Как специалист я понимал, что цена на нефть в любой момент может рухнуть вновь и бизнесу придется стремительно приспосабливаться к новым реалиям, в которых любые прогнозы устаревают раньше, чем их напечатать. То есть не искать выход из нового кризиса, а быстро адаптироваться к любым условиям. В свою очередь, способность к адаптации целиком зависит от скорости принятия решения и личной ответственности за результат. Это правило действует для любого бизнеса. Для иллюстрации приведу наш пример.

Мы продаем топливо по всей стране — продаем его, разумеется по совершенно разным каналам: крупным оптом, мелким оптом и на АЗС (в том числе физическим и юридическим лицам). Все вместе дает определенный результат. Когда я пришел в компанию, отчетной единицей был регион. То есть, допустим, Н-ская область сообщает, что заработала за год 100 руб., как и было в ее бизнес-плане. Эти 100 руб. складывались из прибыли, пришедшей по разным каналам, но в общем начальнику Н-ского филиала было важно получить 100 руб., а не понять, откуда именно эта прибыль влезла и мог ли он заработать значительно больше или нет. Очень возможно, что в Н-ске все прекрасно продавалось оптом, а на АЗС — кое-как, но так как 100 руб. в итоге есть, это никого особо не волновало. Возможно, в Н-ске есть совершенно не нужное здание на балансе, содержание которого обходится в значительную сумму. За счет реорганизации большого количества региональных компаний в несколько федеральных структур, занимающихся каждой своим направлением продаж. Уточню, речь идет не только о разделении по каналам продаж, но и по сопутствующим видам деятельности. И каждый канал под личной ответственностью одного человека.

— Какова была логика такого решения?

— На момент моего прихода структура бизнеса была региональная и нетиповая, но, по-моему, по стране, я понял, что все еще сложнее. Каждое региональное подразделение было практически государством в государстве. Все эти компании жили по разным законам и пра-

вилам: от оргструктуры и организации бизнес-процессов до системы отчетности.

Начали с создания унифицированной структуры предприятия, разработки единых процессов, стандартизированной отчетности, а затем перешли к внедрению этих типовых стандартов во всех регионах. Только после этого длительного и сложнейшего процесса унификации мы поняли, что можем перейти к разделению на виды бизнеса.

— Сколько времени понадобилось на масштабную реорганизацию?

— Пять лет. После реализации проекта масштабной унификации мы поняли, что достигли максимального эффекта в региональной модели бизнеса, и для дальнейшего результата нам нужно было шагнуть на другой уровень — трансформировать региональную модель по видам деятельности. Нет больше регионов как бизнес-единиц, есть несколько отдельных структур, по сути, самостоятельных компаний, по каждому направлению продаж и по каждому обслуживаемому бизнес-процессу. То есть все АЗС по всей стране — это теперь практически отдельная управляющая компания. Такая же ситуация с мелкооптовыми продажами, аналогично с нефтебазами, транспортом и так далее. Мы создали несколько отдельных бизнесов, работающих по рыночному закону — как друг с другом, так с внешним рынком — и абсолютно прозрачных для любого наблюдателя: от ФАС до руководства компании. Новая система сформировала встроенный саморегулируемый механизм эффективности, когда потеря эффективности одной компании мгновенно отражается на результатах остальных и моментально следуют мероприятия корректирующего характера. Такая сверхадаптивность позволяет быстро приспособиться к любым изменениям на рынке, несмотря на размер нашей компании. В определенной степени мы создали условия для усиления иммунитета нашего глобального бизнеса.

Сразу могу привести пример изменений после разделения. В период, скажем так, регионального существования в каждом городе была своя служба проверки качества топлива, своеобразная лаборатория, которая подчинялась соответствующему руководителю региона. Удобно же самому себя проверять. Теперь у нас отдельная, абсолютно независимая структура, занимающаяся проверкой качества топлива на каждом этапе доставки нефтепродуктов от НПЗ до конечного потребителя. Как вы понимаете, мы узнали много нового и еще больше исправили. Важным эффектом стала заинтересованность бизнеса в качестве топлива не на бумаге, а в реальности. Появился внутренний заказ на такую аналитику, и в ответ мы создали инструмент объективного и независимого контроля, который как дамо-



Александр Крылов убежден, что выигрывает в конкурентной борьбе тот, кто быстрее перестраивается

лов меч теперь висит над каждым элементом нашей компании. Сам факт того, что ты под постоянным наблюдением и в любой момент на АЗС может появиться наш аудитор, имеет колоссальный психологический и профилактический эффект.

— Но, наверное, не только ради качества бензина затевалась такая масштабная реорганизация?

— Мы продали непрофильное имущество и избавились от расходов на его содержание. Потому что как только каждое бизнес-направление стало говорить, что ему необходимо, а что — нет и кто за это имущество готов платить, сразу же нашлось ничейное. Уверю вас, если дома четко разделить имущество на нужное мужу и нужное жене и обязать нового ответственного заплатить за него хотя бы рубль, половина вещей уедет на помойку.

В нашем случае это принесло глобальной компании общий экономический эффект в 450 млн руб. за два года и сразу же отразилось на наших операционных издержках.

Идем дальше по возрастающей. Пересмотрев логистику, мы оптимизировали нефтебазовое хозяйство. Далее транспорт. По отношению к нашим ключевым конкурентам мы на четверть сократили расходы, сохранив качество услуги, осуществляя перевозки на новых бензовозах с соблюдением самых высоких требований, в том числе к сохранности продукта.

Одним словом, неэффективность — это как лишний вес, который рано или поздно даст о себе знать. Каждый бизнес в нашей компании прошел через идеальный шторм и очистился от всего лишнего.

— Это вы говорите об экономии. А как насчет новых доходов?

— Я просто к этому еще не перешел. После разделения всех продаж на розницу (АЗС), мелкий опт (продажи сетям сторонних АЗС), опт (продажи предприятиям) и корпоративные продажи (продажи топлива по карточкам юридическим лицам) у каждого направления появился ответственный за весь результат с именем, фамилией, правами, полномочиями, а главное — менталитетом собственника, заинтересованного в итоговом результате.

Решения, которые раньше требовали согласования руководителя каждого региона, теперь принимаются единолично и действуют по всей стране. И если, например, неэффективная розница в каком-либо регионе покрывалась в общем отчете успехами опта, то теперь такой палочки-выручалочки нет. Работать приходится всем. В условиях кризиса, дефицита инвестиций и лихорадки с ценами на нефть именно скорость принятия решений, личная ответственность руководителя направления и прозрачность всех денежных потоков в разы повысили адаптивность компании ко всем известным вызовам нового времени. За несколько лет мы подготовились к жизни в кризисных условиях и сейчас проходим проверку. Приведу конкретные примеры.

Возьмем оптовые продажи. Оказалось, у нас есть мощности и возможности продавать не только свое топливо, но и чужое. После разделения руководителем оптовых продаж, заинтересованный в росте выручки своего подразделения, решил покупать и продавать, в том числе нефтепродукты сторонних НПЗ, не от времени к времени, а постоянно. Эта деятельность стала отдельным трейдерским направлением.

В итоге совокупный эффект — 5,4 млрд руб. Более того, скорость решений в новой модели позволяет быстро покупать топливо, которое неожиданно попадает на рынок по хорошей цене. Знание клиентов, работа с базами данных, проактивность в продажах — все это привело нас к возможности развить трейдинг как бизнес. Уйдя от региональности и видя весь рынок целиком, мы получили возможность заниматься оптимизационным планированием и гораздо эффективнее управлять потоками нефтепродуктов.

— Экономическая эффективность «бензоколонки» — тема сложная. Не все из них прибыльные. Кстати, сколько их всего в ГПН?

— 1400! Из которых 1100 на территории РФ. А насчет эффективности вы правы: как раз в рознице результаты наиболее впечатляющие. Основным драйвером роста финансового результата розничного бизнеса стало не топливо, а сопутствующие товары. Ведь иногда именно качество кофе и ассортимента товаров на полках в магазинах при АЗС заставляет вас в дороге выбрать для заправки ту или иную АЗС. За два года рост продаж сопутствующих товаров составил 44%! При этом вся сеть выросла всего на 11%. Много вы знаете отраслей с таким ростом в кризисные годы?

— А по текущему году?

— По определенным направлениям рост из ряда вон выходящий! К примеру, продажи горячих напитков только в этом году выросли на 43%. Вы понимаете, что с учетом общего сокращения расходов у населения такие цифры означают, что мы выиграли в очень конкурентной борьбе за каждый рубль, потраченный нашим клиентом. По сути, мы отобрали долю у общепита. Если вспомнить, что у нас 1100 АЗС, то реально мы одна из самых мощных и эффективных сетей общественного питания в стране, которая выросла в кризис практически на 50%. Это результат именно реорганизации. Раньше, повторюсь, не только не было четкой картины и прямой мотивации, но и, самое главное, управленческой структуры для принятия быстрых решений. Но успе-

ли наши не только в продаже кофе. Все-таки основной бизнес — это топливо, и тут тоже достигнут конкретный результат. На наших АЗС продается премиальное топливо G-Drive. Казалось бы, премиальное топливо, кризис, сокращение издержек. Многие говорили, что у нас ничего не получится. Результат — рост продаж G-Drive за два года 50%, доля в общих продажах высокооктановых бензинов выросла до 30%. Вам любой оператор скажет, что это прекрасный результат. В среднем по рынку этот показатель не превышает 15%. А общий объем продаж топлива за последние четыре года вырос на 60%.

Именно благодаря адаптивной модели в условиях кризиса и дефицита финансов мы ввели систему работы по франчайзингу, который опять же стал возможен благодаря четкому разделению на розницу и опт.

Наиболее сильно преимущества новой управленческой структуры стали очевидны в секторе корпоративных продаж. Рост объемов продаж за два года составил более 20%. Прежде мы работали с федеральными клиентами локально в каждом регионе, теперь существует централизованное сопровождение бизнеса. В полной мере удалось создать уникальное торговое предложение, которое отвечает всем требованиям рынка топливных карт. Также мы начали работу в совершенном новых направлениях — продажи топливных карт национальным и международным перевозчикам, работу через дилеров и агентов. По этим направлениям прежде, то есть до разделения, мы в принципе не работали. Это еще один пример мгновенной адаптации под изменившийся рынок и возможность находить новые зоны роста в ситуации, когда большинство предпринимателей пытаются просто не потерять. Сейчас мы разрабатываем план по внедрению совместных топливных карт.

— А как насчет последствий для коллектива такой глобальной реорганизации?

— Процесс реорганизации затронул более 23 тыс. человек и подразделений с совокупной выручкой в сотни миллиардов рублей. Тоже практически целый город, который стал жить по совершенно новым правилам. Если продолжить это сравнение. Провести реорганизацию в таком городе было бы невозможно, если бы каждый житель не принял этих перемен и не стал участвовать в процессе с полной отдачей. А это стало возможным только после донесения опять же практически до каждого человека целей и задач, то есть что мы хотим сделать, для чего и как. Можно сказать, что мы провели референдум, получили полную поддержку и потому у нас все получилось.

В итоге прибыль в ГПН в 2015 году выросла на 26%, продажи на АЗС выросли на 3%, несмотря на общее падение рынка. В перспективе трех лет рост суммарных продаж должен составить 15,5%, розница должна вырасти на 14%, знаю, это выглядит очень амбициозно с учетом происходящего в настоящий момент, но мы именно для этого все это и затевали. Но я бы отметил не цифры, а подход. Мы поняли, что не важно, сколько стоит нефть, важно, как быстро мы адаптируемся к новым условиям. Мир не рухнет, какой бы цена на нефть ни была. Кто быстрее перестраивается, тот и выигрывает в конкурентной борьбе.

Записал Олег Трубицкий

## Рост на фоне спада

— передовики —

Другие компании иногда сталкиваются с неожиданными осложнениями при попытке привлечь зарубежные кредиты. Например, ООО «Новоуренгойский газохимический комплекс» (НГХК), «дочка» «Газпрома», занимается строительством мощностей по производству 400 тыс. тонн полиэтилена низкой плотности в 30 км от Нового Уренгоя. В июле 2014 года ООО НГХК разместило объявление о привлечении двух кредитов для продолжения строительства комплекса — на \$300 млн и \$220 млн — на четыре и пять лет соответственно под ставку LIBOR + 4,15% годовых. «Газпром» был готов выступить поручителем по кредитам. Но в сентябре, незадолго до подведения итогов тендера, США ввели санкции против ряда российских компаний, и в результате ни один западный банк не решился подать заявку на предоставление кредита. Тендер был отменен. В июле 2015 года НГХК попытался занять на рынке 40 млрд руб., и вновь неудачно. В результате компании пришлось привлечь не самые выгодные кредиты у российских компаний: на \$400 млн у Альфа-банка и на 19,75 млрд руб. у Сбербанка.

В июле 2015 года НГХК подал заявку на привлечение кредита размером 55 млрд руб. (\$830 млн) у российского Внешэкономбанка. Велись и переговоры с РФПИ, а также рядом арабских фондов. В настоящее время строительство продолжается, и в 2017 году заказчик рассчитывает ввести НГХК в строй. Для «Газпрома» завершение этого строительства становится уже вопросом принципа, ведь начальное решение о начале строительства комбината было принято в компании еще в начале 1990-х годов.

### Лоббистская карта

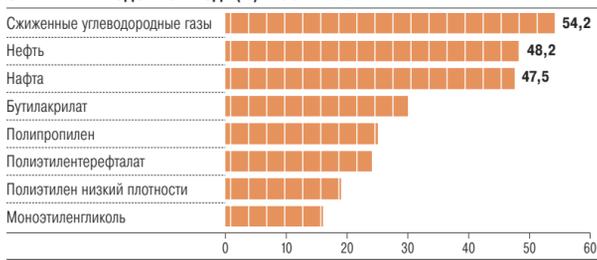
Еще больше изобретательности приходится проявлять «Роснефти», для того чтобы построить Восточную нефтехимическую компанию (ВНХК) суммарной мощностью переработки 24 млн тонн нефти и 6,8 млн тонн нефтехимического сырья в год. Запредельная стоимость проекта, которая в 2013 году оценивалась в 1,3 трлн руб. (около \$40 млрд), предопределила проблемы с привлечением кредитов для его реализации.

Попытка после введения санкций получить доступ к деньгам ФНБ, предпринятая «Роснефтью», не принесла успеха — возможно, из-за того, что попросили слишком много — 1,3 трлн руб. на 28 проектов, включая ВНХК. После этого «Роснефть» несколько умирала аппетиты и в сентябре 2015 года оценила стоимость первой и второй очереди проекта уже в 660 млрд руб. (что на тот момент составляло около \$10 млрд). Причем стоимость указывалась включая инвестиции в строительство инфраструктурных объектов.

Тогда же, в сентябре, «Роснефть» и ChemChina подписали меморандум, предусматривающий передачу китайской компании контрольного пакета акций ВНХК, как предполагается, в обмен на финансирование этого проекта. Но и этого «Роснефти» оказалось мало.

В декабре 2015 года компания пролоббировала подписание распоряжения правительства об утверждении «дорожной карты» проекта, которая предусматривает возможность включения в государственные и федеральные целевые программы (осуществляемые за государственный счет) ключевых объектов инфраструктуры, в том числе строительной площадки ВНХК с инженер-

### СНИЖЕНИЕ СРЕДНИХ ЦЕН В ДОЛЛАРАХ НА ПРОДУКТЫ НЕФТЕХИМИИ ПО СРАВНЕНИЮ С ЦЕНАМИ НА НЕФТЬ, СУГ И НАФТУ В ЯНВАРЕ–СЕНТЯБРЕ 2015 ГОДА ПО СРАВНЕНИЮ С ТЕМ ЖЕ ПЕРИОДОМ 2014 ГОДА (%)



### Продукты нефтехимии. Зависимость от импорта

Сектор химии и нефтехимии	Вид продукта	Доля импорта (%)
Базовая/крупнотоннажная химия	ЛПЭВД (линейный полиэтилен высокого давления)	87,6
	АБС (АБС-пластики)	80,3
	ПВХ	42,5
	ПЭТФ (полиэтилентерефталат)	30,2
Среднетоннажная/специальная химия	ПСВ (полистирол вспенивающийся)	27,8
	Полиамид-6-6	100,0
	Эпоксидные смолы	98,0
	Полиэфирные смолы	96,0
	Полиуретановые смолы	91,0
Продукция глубокой переработки	Органические пигменты	75,0
	Акриловые дисперсии	70,0
	Химические реактивы	80,0
	Волокна и нити	63,0
	Порошковые краски	61,0

Источник: Минпромторг РФ.

### Потребность инвестиций в российской нефтегазохимии (\$ млрд)

Компания	Проект	Потребность в финансировании	Источники денег	Год запуска
СИБУР	«Запсибнефтехим»	9,5	ФНБ, проектное финансирование, собственные средства	2020
«Газпром»	Новоуренгойский ГХК	2,7	Кредит ВЭБа, собственные средства	2017
ТАИФ	Производство этилена на «Нижекамскомнефтехиме»	4,0 (1 этап)	Поиск источников	2020–2025
«Роснефть»	Производство этилена на заводе «Санорс»	4,5	Поиск источников	2025
«Роснефть»	Восточный НХК	10,0 (1-й и 2-й очереди)	Поиск источников	2020–2023
СИБУР	Амурский ГХК	12,0	Поиск источников	2025

Источник: RusEnergy, данные компаний.

ной подготовкой, морского терминала, подъездных путей, нефтепровода к ВСТО и т. д.

В настоящее время правительство ждет от «Роснефти» комплексный план по строительству ВНХК, чтобы понять, по каким технологиям и какие продукты собирается выпускать это предприятие. «Роснефть» обещает представить такой документ нынешним летом. Если замысел окажется успешным, то компании удастся построить сам технологический комплекс за счет китайцев, инфраструктуру — за счет государства, но сохранить при этом возможность выкупа предприятия после его запуска. Кроме того, предоставление ВНХК статуса территории опережающего развития позволит освободить предприятие от значительной части налогов.

### Шестеро крупных

Потребности в финансировании только шести наиболее крупных перспективных проектов в области нефтегазохимии в России в настоящее время превышают \$40 млрд. В частности, в конце 2017 года СИБУР планирует принять инвестиционное решение по проекту строительства Амурского ГХК, который по своей мощности, возможно, превзойдет «Запсибнефтехим» (на Амурском ГХК предварительно планируется произвести 2,4 млн тонн этилена и его производных, а также значительные объемы другой продукции).

Кроме того, ряд компаний занимается комплексной реконструкцией действующих нефтехимических предприятий. Так, в нынешнем году СИБУР намерен увеличить мощность «Томскнефтехима» по выпуску полимеров этилена на 30 тыс. тонн в год. В 2018 году «Роснефть» рассчитывает ввести на Ангарском заводе полимеров установку по производству полиэ-

тилена низкого давления мощностью 345 тыс. тонн в год, а в дальнейшем и производство полипропилена мощностью 250 тыс. тонн в год и ряд других производств.

В 2014 году российский рынок полипропилена (пока единственный из всех видов полимеров) стал прощупывать за счет ввода новых мощностей. К 2017 году, по данным агентства Platts, прощупан на этом рынке составит от 200 тыс. тонн до 700 тыс. тонн, что создаст предпосылки для наращивания экспорта этого продукта. А вот рынок полиэтиленов остается дефицитным и перестанет быть таковым только после запуска Новоуренгойского ГХК, новых установок на Ангарском заводе полимеров и «Запсибнефтехима».

Еще более велики потребности российского рынка в специальных видах крупнотоннажной полимерной продукции, таких как линейный полиэтилен высокого давления (импортозависимость составляет около 90%), АБС-пластики (80%), да и поливинилхлорид, потребность в котором внутреннего рынка удовлетворяется российскими производителями лишь на 42%. Однако истинные бескрайние перспективы роста производства открываются в сфере среднетоннажной и специальной химии, в том числе в производстве полиамидов, полиэфирных, полиуретановых и эпоксидных смол, акриловых дисперсий, а также различных изделий из пластмассы.

Как бы там ни было, базой для наращивания выпуска специальных видов нефтехимической продукции остается крупнотоннажное производство полимеров, а в этой сфере многое удалось в последние годы и еще больше предстоит сделать в ближайшие четыре-пять лет.

Юрий Когтев, RusEnergy