нефть и газ

«Я хозяин — как хочу, так и управляю»

О национальных особенностях работы в России ходят легенды. В том числе сильно отличаются от мирового опыта и методы управления как государственными, так и частными компаниями нефтегазового сектора. Почему так происходит, будет ли это меняться и теряют ли компании деньги из-за специфики российского руководства, „Ъ“ рассказал управляющий директор российского офиса международной консалтинговой компании Spencer Stuart **Ярослав Глазунов**.

— интервью —

ПРЕДОСТАВЛЕНО SPENCER STUART

— Есть ли разница в принципах управления российскими государственными и частными компаниями в нефтегазовом секторе? И насколько они отличаются от зарубежных стандартов?

— Отличия существуют, они диктуются приоритетами акционеров. Для компаний частного сектора ключевой параметр — прибыль. А для государства, учитывая масштаб компаний, которые оно контролирует, есть социальный и политический аспекты. Если рассматривать западные компании и российские через призму акционеров, то ключевое различие — наличие у нас монодоминирующего акционера. Это, безусловно, влияет на принципы управления. Я хозяин — как хочу, так и управляю. На Западе вы не найдете мажоритарного акционера, у которого будет больше 1% или 5% в капитале — у публичных компаний десятки и сотни тысяч акционеров. В РФ максимальный free float — 20–30%.

Но я вижу, что эволюция в российском корпоративном управлении уже произошла, и мы идем вперед семимильными шагами. На развитие корпоративного управления в Европе, в частности в Великобритании, ушли десятилетия, а в России тот же путь мы прошли за 10–20 лет. Изначально у нас вообще не было советов директоров с независимыми директорами, затем они стали появляться из-за необходимости размещения компаний на бирже, это было требование регуляторов и банков. На следующем этапе в компаниях задумались, как должен выглядеть состав совета директоров, чтобы приносить пользу для бизнеса.

— Есть ли шанс, что российская эволюция закончится переходом на западные нормы управления, и повысится ли от этого эффективность?

— Не надо скатываться в черно-белое суждение, что, если компания находится в руках одного акционера или группы дружественных владельцев, то это плохо, а если там десятки и сотни акционеров, то хорошо. Потому что, посмотрите, в Британии тренд последних года-двух — формирование комитета акционеров в совете директоров. Потому что они понимают, что сильная размазанность контроля не всегда идет на пользу компании. У нас изменения произойдут, когда придет потребность. Есть пример «Норникеля»: когда возник конфликт акционеров, потребовался другой принцип работы совета директоров, и тогда в качестве независимого председателя совета директоров был приглашен Пенни Гарет, который имел авторитет, опыт и компетенции в горной добыче.

Посмотрите на компании Андрея Мельниченко — «Еврохим» и СУЭК. Это частные компании, их акции не торгуются на бирже, но вместе с тем у владельца еще 15 лет назад возникла идея сформировать хорошее корпоративное управление, ввести в состав совета директоров топовых людей, которые стали бы спарринг-партнерами акционера. Ведь зачем нужен совет директоров? Чтобы принимать максимально эффективные решения, а для этого нужны люди, либо равные тебе по опыту и знаниям, либо превосходящие тебя по компетенции. Получается, что управление трансформируется в силу каких-то изменений в компании, например размещения на бирже, или потому, что пришло понимание, что так компания станет более эффективной, более конкурентоспособной.

— А в тех компаниях, которые меняли свои принципы по внешним требованиям, что-то в итоге изменилось?

— Нет, не везде. Если акционер демонстрирует, что ему эти изменения не нужны, то и совет директоров, включая независимых, будет работать соответственно. Если мы посмотрим на реально качественные советы директоров в топовых компаниях, то увидим там первых лиц других компаний. То есть, условно, в ExxonMobil будет сидеть бывший CEO GE, а в Boeing — CEO из Ford. И это работает, потому что они ценят свое время и понимают, зачем им это. Представительные советы нужны не для того, чтобы заработать денег. Интересны либо связи, которые усиливают директора, либо новый взгляд на вещи, который они привносят. Ведь одна из основ эффективности — расширение кругозора и управленческого инструментария. К примеру, ты видишь, что вопросы стратегии в Exxon решаются по-другому, и, когда ты эту экспертизу переносишь к себе, то получаешь инновации.

— То есть российские советы директоров, которые во многих компаниях ТЭК номинальны, останутся на таком уровне?

— Что есть номинальность? Под свои задачи они хорошо подходят, от них ничего другого не требуется. Если бы был другой запрос, то и советы директоров работали бы иначе. Но в целом это сейчас всех устраивает. В последние годы все активно критикуют наше управление и хвалят западную практику. Но это не так. Там тоже есть вещи, которые требуют улучшений. Кризис 2008 года оголил неэффективность британских советов директоров: были и банкротства, и факты коррупции, и т. д. И в целом у нас, на мой взгляд, слишком завышенные ожидания от совета директоров. Мы говорим, что совет директоров стоит на страже интересов акционеров. Но вместе с тем, что мы можем ожидать от людей, которые физически вместе проводят десять дней в год, в то время как за день в любой крупной компании происходит целый калейдоскоп событий!

— А есть ли общие правила по повышению эффективности управления?

— Чтобы акционер понимал, где его местоположение в системе координат компании, нужны дополнительные источники информации, знаний, сравнения точек зрений. А это как раз совет директоров. Поэтому универсальная рекомендация — делать так, чтобы совет помогал тебе развиваться, видеть вещи с другой стороны, открывать новые возможности и реализовывать их. По-хорошему, совет директоров обеспечивает три вещи: связи, которые обеспечивают доступ к инвестициям, партнерам, новым контрактам, тестирование твоей точки зрения и возможность растить команду. Потому что если у тебя качественные люди в совете и ты обеспечишь им взаимосвязь со своей командой, то для команды это как глоток воздуха. Но в большинстве наших советов ни одна из этих трех вещей не соблюдается. У нас в совет просто вводят людей, которые формально соответствуют статусу независимого, но по калибру это не спарринг-партнеры — у них нет сети контактов, чтобы представлять компанию, и у них нет серьезного опыта, чтобы выступать менторами. Порой менеджмент у нас намного мощнее, чем совет директоров, а это неправильно.

— Еще одним существенным отличием России является отсутствие оценки эффективности работы совета и менеджмента. Насколько это критично?

— Пока это действительно не распространено. Организации должны выйти на определенный уровень зрелости и осознанности, понять, зачем им нужна внутренняя диагностика. Если мы возьмем совет директоров, то новый кодекс корпоративного управления говорит: каждый год должна проводиться самооценка плюс один раз в три года с привлечением внешнего консультанта. И мы к этому придем. В этом есть не только регулятивные требования — в этом есть и здравый смысл, потому что реально соизмеряешь, насколько ты эффективен. То же самое касается менеджмента. Для CEO и для совета директоров очень важно посмотреть в зеркало. Еще десять лет назад этого вообще не было, потом некоторые стали делать оценку «на коленке». Сейчас ряд компаний достаточно интенсивно двигается вперед, и им нужно понимание, в правильном ли направлении они идут, насколько эффективно используют свой потенциал. Например, СИБУР — это компания с продвинутым подходом к работе со своей командой.

— Обычно эффективность работы больше волнует технологические и производственные компании. Сырьевым такое мало интересно.

— Не всегда. Например, у «Газпром нефти» в этом вопросе продвинутая практика. Все, что в компаниях происходит, инициируется одним человеком. Инициатива должна исходить сверху — акционер, CEO, председатель совета директоров — кто-то должен создать этот импульс. И импульс этот создается потому, что человек находится в нестандартном информационном поле. Например, глава «Газпром нефти» Александр Дюков интенсивно встречается с разными людьми, в том числе из Кремниевой долины, из технологических компаний, он внимательно изучает разные подходы. Еще один достойный пример — Дмитрий Конов, глава СИБУРа.

— То есть, если, например, глава «Газпрома» Алексей Миллер скажет: «Давайте все поменяем в компании!» Это реально будет сделать?

— Все поменяем — звучит экстремально. Но мы живем в глобальном конкурентном мире, так что все осознают необходимость регулярных изменений, постоянных внедрений новаций. Вряд ли можно представить ситуацию, когда первое лицо приходит к акционерам и говорит: «Вот это принесет нам повышение акционерной стоимости и дивидендов». А они отвечают: «Нет, не надо». Но нужно оценить риски, не навредить тому, что уже неплохо работает, и не создать при этом ничего взамен.

— Поэтому у нас редко меняются главы крупнейших компаний?

— По оценкам, показатель среднего срока работы гендиректоров в России — в районе пяти—пяти с половиной лет. Так что «Газпром» скорее исключение. Но бывают ситуации, когда желающие прийти на смену, оказываются неспособны руководить огромной компанией. Хотя, казалось бы, что там сложного: это монополия, монопродукт, бизнес понятен, но все равно это такая махина, где много всяких факторов включается. И для акционеров смена гендиректора — это один из высочайших рисков, особенно в госкомпаниях. Никогда нельзя знать заранее, будет ли новый человек способен поддерживать тот же уровень эффективности. Даже если в компанию приходит человек-мегабренд, не факт, что, будучи крайне эффективным в одном месте с одной определенной корпоративной культурой и практикой, он будет так же хорош в другой компании.

— Можно ли ожидать в ближайшее время смену менеджмента в российских нефтегазовых компаниях?

— Я думаю, что изменения будут, и они будут движимы акционерами, будут провоцироваться определенной потребностью. В ряде компаний в силу возраста и меняющегося контекста есть потребность растить людей, которые в среднесрочной перспективе будут подхватывать управление компанией.

— Насколько вообще сложно найти хорошего руководителя?

— Здесь у меня как раз более категоричная оценка, чем во всем остальном. Я вижу, что в целом уровень дилетантства во всем мире очень высокий. То, что большинство людей мирится с тем, что они делают тяп-ляп, не только российская проблема, она глобальная. Классный менеджмент — это дефицитная составляющая, его 5–10%, а все остальное — это люди, которые готовы соглашаться с посредственностью. У настоящего лидера есть три уникальных качества. Прежде всего это стратегическое видение: он смотрит вперед дальше всех и видит то, чего другие не видят. Второе — это способность повести за собой в рамках этого видения людей, зажечь их, хотя они сами пока не знают, куда идут. И третье — это готовность управлять изменениями. Ведь к цели идет команда, постоянно что-то происходит и меняется, и нужно уметь адаптироваться.

Интервью взяла
Ольга Мордюшенко

Газ с риском для рынка

— энергобезопасность —

В последние годы многие страны рассматривают СПГ как средство, которое обеспечит их независимость от поставок из России. Но, как показали события недавнего прошлого, переход на сжиженный газ не является панацеей в случае природных катаклизмов или обострения политической ситуации. К тому же в некоторых регионах закупка СПГ и его поставки невыгодны. Но, очевидно, что это не повлияет на намерение большинства потребителей перейти на этот вид сырья.

GEORGE OSODI / BLOOMBERG VIA GETTYIMAGES.RU

Природные катаклизмы и политическая нестабильность — серьезные риски для газовых рынков

В октябре Международное энергетическое агентство (МЭА) опубликовало обзор «Глобальная газовая безопасность». Из него стало очевидно, что организацию беспокоит рост рисков на мировых рынках природного газа, где главными целями является обеспеченность ресурсами и гибкость поставок, в основном за счет перехода с трубопроводного газа на сжиженный (СПГ). Эксперты пришли к выводу, что страны-потребители газа с развитыми системами транспортировки не застрахованы от неожиданных потрясений. «Даже в условиях низких цен и избытка предложения рынки подвержены рискам: воздействию редких, но высокоэффективных по своему воздействию событий, которые приводят к серьезным последствиям для глобальных поставок газа»,— утверждают аналитики МЭА.

Несомненно, гибкость контрактов на СПГ представляется важным фактором, определяющим устойчивость глобальной газовой системы. Проведенный МЭА анализ новых подписанных контрактов свидетельствует, что они становятся менее жесткими, уменьшаются их сроки. В ближайшие пять лет количество устаревших экспортных контрактов с фиксированным длительным сроком может сокращаться по мере истечения срока их действия, а глобальные игроки на рынке СПГ будут усиливать свои позиции.

Развитие рынка СПГ поможет снизить зависимость европейских стран от трубопроводных поставок из России, будет способствовать улучшению экологической ситуации в Китае и Индии, снизив объемы угольной электрогенерации и переключив ее на газ. А также обеспечит поставками дешевого энергоносителя африканские и латиноамериканские регионы с низким энергопотреблением. По прогнозам МЭА, число стран-импортеров СПГ вырастет с 38 по итогам 2016 года до 47 к 2022 году. Поставки и производство увеличатся до 467 млрд кубометров за пять ближайших лет с 347 млрд кубометров в прошлом году.

Но глобализация и рост взаимозависимости между рынками создают новые угрозы для безопасности поставок природного газа. Риски могут создавать как природные аномалии: нетипично холодная зима в Нью-Йорке и ураганы в Мексиканском заливе, создавшие риски для поставок внутри США и на экспорт американского СПГ, так и обострение политической ситуации (недавние события вокруг Катара). Стало очевидно, что избыток природного газа на мировых рынках не поможет своевременно обеспечить газоснабжение в кризисной ситуации. Так, недавний ураган Харви привел к закрытию на две недели единственного американского экспортного терминала Sabine Pass LNG на побережье Техаса. И никто не гарантирует, что такого в будущем не может случиться с тремя другими терминалами — Cameron LNG, Freeport LNG и Corpus Christi Liquefaction, которые должны быть запущены в США. В стране строится примерно 60% новых мощностей по экспорту СПГ на 80 млрд кубометров, так что на рынок в случае ЧП вовремя могут не дойти крупные объемы сырья, что грозит дефицитом.

Выбор из двух зол

Несмотря на подобные риски, мир продолжает ставить на СПГ. Согласно оценкам МЭА, до 2022 года на рынке появятся дополнительные 200 млрд кубометров сжиженного природного газа благодаря запуску новых проектов СПГ в США, Австралии и других странах. Boston Consulting Group называет этот прирост предложения «второй волной СПГ-революции», пришедшей на мировые рынки вслед за первой в 2009–2011 годах и связанной с началом производства сжиженного природного газа в Катаре.

Но и трубопроводный газ пока сохраняет свои позиции гаранта энергетической безопасности в Европе. Спрос на традиционное сырье там растет, свидетельствуют данные экспорта «Газпрома»: поставки с начала года выросли на 30% по сравнению с прошлым годом. В 2016 году «Газпром» экспортировал в Европу 179,3 млрд кубометров газа, а по итогам текущего года монополия рассчитывает на абсолютный рекорд в 190 млрд кубометров.

По мере того как в Европе на фоне аномальной погоды росли объемы выработки электроэнергии и газовой генерации, увеличивалось и потребление газа. За первые полгода 2017 года, по данным МЭА, при общем росте объемов импорта газа на 19,9 млрд кубометров в Европу закупки из России возросли на 11 млрд кубометров. Кроме того, вырос импорт СПГ на 4,2 млрд кубометров, а также трубопроводные поставки из Норвегии — плюс 3,2 млрд кубометров и Алжира — плюс 1,5 млрд кубометров. «Российский газ смог обеспечить 55% прироста общего объема импорта в Европе за счет того, что средняя за первое полугодие 2017 года цена газа „Газпрома“ на границе Германии находилась на уровне среднеевропейской стоимости газа (средневзвешенная цена долгосрочных контрактов и спотовых площадок) $196 за 1 тыс. кубометров. Другими словами, европейские потребители „голубого топлива“ голосуют за российский газ, чего, к сожалению, нельзя сказать о политиках. На протяжении нескольких лет мы видим усиливающийся тренд на сдерживание присутствия России в газовом секторе ЕС»,— отмечает Мария Белова, директор по исследованиям Vygon Consulting.

По информации Vygon Consulting, с момента запуска первого завода по производству СПГ в Мексиканском заливе в феврале 2016 года до конца первого полугодия 2017 года на внешние рынки было направлено 10,1 млн тонн (13,7 млрд кубометров) американского СПГ. Географически эти поставки распределены следующим образом: 42,8% — в страны Латинской Америки, 28,9% — в АТР, 15,3% — на Ближний восток и в Африку, на Европу пришлось 13%. «Причина столь низких европейских показателей при абсолютной политической поддержке увеличения присутствия американского СПГ в Старом Свете кроется в сравнительной экономической непривлекательности таких поставок, с одной стороны, и высокой конкуренции на газовом рынке ЕС, с другой. Средняя цена „затраты плюс“ за 2016 год при поставке американского СПГ в Европу на примере Бельгии составила $240 за 1 тыс. кубометров при цене импорта СПГ в страну в $200 за 1 тыс. кубометров. То есть средний убыток такой операции составил $1,1 за MBTU.

При этом организация экспорта СПГ из США в Японию обходилась немного выше требуемого уровня окупаемости (в пределах $1,5 за MBTU). Около половины поставляемого в Европу СПГ из США покупается странами, у которых нет контрактов на покупку российского газа (прежде всего Испания и Португалия). Для большинства же европейских стран американский газ не является реальной альтернативой трубопроводным поставкам „Газпрома“. В 2016 году цена реализации газа „Газпрома“ в дальнем зарубежье была на 36% ниже указанной расчетной цены американского сжиженного природного газа в Европе. Поэтому при текущих ценах на нефть российский газ, продаваемый в основном по цене нефтяной привязки, выигрывает в конкурентной борьбе с американским СПГ»,— говорит Мария Белова.

Что касается Азии, МЭА оценивает рост потребления газа до 2022 года в Китае в среднем на 8,7%, а в Индии — на 6% в год (темпы прироста СПГ на индийском рынке оцениваются в 11%). И, отмечается в обзоре агентства, спрос там будет расти исключительно на СПГ: к 2022 году Япония, Китай и Индия будут лидерами по потреблению этого вида топлива. Прогнозируется сокращение потребления СПГ в Южной Корее и рост поставок в Таиланд и Пакистан. Среди новых покупателей сжиженного природного газа эксперты агентства выделяют Бангладеш, Филиппины и Колумбию, а Египет благодаря росту добычи газа на шельфе Средиземного моря из импортера превратится в экспортера СПГ. А вот переговоры по развитию трубопроводных поставок газа из России со странами АТР не ладятся: «Газпром» почти за два десятка лет не смог договориться ни с Кореей, ни с Японией о строительстве газопроводов.

Но в противостоянием СПГ и трубопроводного газа дело не ограничится: все большую роль в энергоснабжении играют альтернативные источники энергии. В долгосрочной перспективе вытеснение любых углеводородных источников энергии за счет ВИЭ гораздо более вероятно, чем принято сегодня полагать в рядах руководства российской нефтегазовой индустрии. Кроме того, активная разведка и начало добычи газа в самых разных регионах мира свидетельствуют о наличии огромных газовых ресурсов на планете. Опыт США по разработке сланцевых ресурсов может быть в перспективе использован в Китае и Южной Америке. Одна из главных задач, стоящих перед странами и компаниями, на балансе которых сосредоточены большие по объемам ресурсы газа, состоит в правильном определении временных горизонтов их монетизации. От этого зависит их стратегия на ближайшие пять лет, насколько активно они должны бороться за долю на рынках стран-потребителей, считает управляющий директор, партнер BCG Россия Ирина Гайда.

Мария Кутузова