

15 Как из природного газа будут делать топливо будущего

15 Экспертный взгляд на перспективы рынка СПГ

16 Ситуация на рынке топлива и перспективы цифровизации



Российский рынок нефтепродуктов на фоне налогового маневра и нестабильного курса рубля все чаще требует внимания государства.

Дорожающее небо



Цены на авиакеросин в прошлом году активно росли, но не спешат с.нижаться вслед за трендами 2019 года

— конъюнктура —

Не успел закончиться срок действия соглашения правительства с нефтекомпаниями о сдерживании розничных цен на бензин, который стабилизировал ситуацию, как приходится решать проблему с повышением цен на авиакеросин. Но в этой сфере чиновники отказываются вводить ручное регулирование, надеясь оказать поддержку отрасли через налоговые льготы.

Минтранс, чтобы не допустить повышения тарифов авиакомпаний из-за роста цен на топливо, предложил обнулить НДС на все

внутренние авиаперевозки (включая рейсы через Москву) в увязке с повышением уровня возмещения авиакомпаниям суммы акциза на авиатопливо. Сейчас ставка внутри России составляет 10%. Исключением являются маршруты в Симферополь, Севастополь, Калининградскую область и на Дальний Восток: для них налог обнулен до 2025 года.

Помощь государства российским авиакомпаниям потребовалась после того, как они, по данным Ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта (АЭВТ), получили общий операционный убы-

ток около 70 млрд руб. на фоне резкого роста цен на авиакеросин. Как отмечали в организации, такое в отрасли происходит впервые. Рост затрат перевозчиков на топливо, по оценке АЭВТ, составлял более 41%.

На СПБМТСБ авиакеросин дорожал в течение почти всего 2018 года. Рост достигал примерно 30%, когда стоимость топлива в октябре добралась до максимума — 54,4 тыс. руб. за тонну.

Жаловаться на стремительное подорожание топлива авиакомпании начали еще летом 2018 года. Тогда глава Минтранса РФ Евгений Дитрих заявлял, что дополнитель-

ные расходы авиакомпаний из-за роста цен на авиакеросин в 2018 году могут составить 50 млрд руб. Но по факту около 48 млрд руб. потерял только «Аэрофлот», а в целом рост затрат перевозчиков составил 87 млрд руб. Из этой суммы 23,6 млрд руб. авиакомпания просят компенсировать из средств бюджета. Параллельно АЭВТ предлагала увеличить для авиакомпаний сумму налогового вычета из акциза на топливо путем повышения коэффициента с 2,08 до 3,5.

Однако правительство пока не спешит соглашаться с этими предложениями. с14

«Покажите нам деньги»

— производство —

Добыча нефти в США благодаря разработке сланцевых залежей в начале 2019 года вышла на уровень 12–12,1 млн баррелей в сутки. Это на фоне добровольного сокращения производства двумя другими крупнейшими нефтяными державами — Саудовской Аравией и Россией — укрепilo лидерство страны на мировом рынке. Но дальнейшие перспективы развития сланцевой добычи и уровень инвестиций в добывающие компании, многие из которых убыточны.

Международное энергетическое агентство (МЭА) изменило свои оценки роли американской нефтяной индустрии. В январе глава организации Фатих Бироль на экономическом форуме в Давосе, развенчивая мифы современной энергетики, высказывал сомнения в том, что США смогут стать крупнейшим экспортером углеводородов на международных рынках, так как увеличение спроса в США поглотит большую часть прироста добычи сланцевых нефти и газа в стране.

Однако доклад Oil 2019, вышедший в марте, заставил Фатиха Бироля пересмотреть свои оценки. На встрече с министром энергетики США Риком Перри глава МЭА признал, что роль страны как экспортера в значительной степени недооценена: «Мир еще не видел полного воздействия сланцевой революции — все только начинается».

По словам господина Бироля, до 2025 года на США придется большая часть прироста мировой добычи нефти (около 70%). Страна опередит по этому показателю Бразилию, Канаду, Ирак и Саудовскую Аравию вместе взятые, которые тоже планируют увеличение производства в этот период. К концу февраля текущего года Саудовская Аравия поставляла на мировые рынки около 7 млн баррелей нефти в сутки и примерно 2 млн баррелей нефтяного эквивалента (н. э.) в сутки, тогда как Соединенные Штаты экспортировали около 3 млн баррелей нефти в сутки и 5 млн барре-

лей нефтепродуктов в сутки. При этом значительная часть притока добычи США отправится на экспорт, что окажет значительное давление на рынок и изменит направление торговых потоков углеводородного сырья в мире. Уже сейчас, по данным Управления энергетической информации, страна экспортирует больше нефти и нефтепродуктов, чем импортирует.

По прогнозу МЭА, к 2024 году США обгонят Россию и вплотную приблизятся по объемам поставок на глобальные рынки к Саудовской Аравии.

Основным драйвером станет дальнейший рост добычи сланцевой нефти: в зависимости от различных ценовых сценариев она может вырасти с текущих 7 млн баррелей в сутки до 9,59–12 млн баррелей. В течение 2018 года США уже удалось нарастить объемы производства жидких углеводородов более чем на 2,2 млн баррелей в сутки. Согласно оценкам МЭА, если все строящиеся и анонсированные проекты создания новых экспортных мощностей будут введены в эксплуатацию, США смогут экспортировать до 8,4 млн баррелей н. э. в сутки к 2024 году.

Среди других стран-производителей МЭА отмечает значительный рост добычи в Бразилии, Ираке, Норвегии, ОАЭ и Гайане. Среди проигравших — подпавшие под санкции Иран и Венесуэла. Что касается России, эксперты агентства прогнозируют небольшой рост добычи в случае выхода страны из соглашения ОПЕК+ в ближайшие годы, но к 2024 году РФ ожидает стагнация и даже возможно небольшое снижение производства нефти.

По прогнозу Rystad Energy, в течение 2019 года добыча нефти в США вырастет на 1 млн баррелей в сутки, несмотря на заметное сокращение инвестиций рядом разработчиков сланцевой нефти в первом квартале текущего года. Агентство предсказывает «геополитические сдвиги» и «доминирующую позицию» страны на энергетических рынках в случае роста прибыли у производителей сланцевых углеводородов, а также прогнозируемого на ближайшие годы увеличения мирового спроса на легкую нефть.

Эксперты отмечают, что в ближайшие пять лет торговый дефицит США исчезнет, а внешний долг может быть быстро погашен за счет экспортных поставок нефти и сжиженного газа. Мировое судоходство переживает в это время «бум тысячелетия», поскольку танкеры с углеводородами и нефтепродуктами устремятся из Соединенных Штатов на растущие азиатские рынки.

Укрепить свои лидерские позиции на рынке США во многом помогла заключенная в 2016 году сделка между странами ОПЕК и рядом крупных производителей углеводородов, включая Россию, которая предполагает сокращение добычи нефти. Договор, пролонгированный уже несколько раз, спас, по мнению его участников, мировую нефтегазовую промышленность от краха. В феврале текущего года страны ОПЕК, участвовавшие в соглашении, перевыполнили поставленные цели, сократив добычу до 30,55 млн баррелей в сутки. Это, по словам генерального секретаря ОПЕК Мохаммеда Баркиндю, позволило отвоёвать часть мирового рынка компаниям, разрабатывающим сланцевые углеводороды. При этом, как предполагается, ОПЕК+ будет сдерживать добычу на протяжении всего 2019 года.

Основной задачей сейчас, как отмечал господин Баркиндю, является снижение уровня коммерческих запасов нефти и нефтепродуктов до среднего значения за последние пять лет. Согласно оценкам картеля, в январе текущего года запасы в странах Организации экономического сотрудничества и развития превышали этот показатель на 19 млн баррелей.

На руку США играет также слишком медленное восстановление инвестиций в нефтяные проекты с традиционными ресурсами. Согласно оценкам Saudi Aramco, в ближайшие 25 лет мировой нефтегазовой промышленности потребуется более \$20 трлн, чтобы компенсировать спад добычи на зрелых месторождениях. В условиях нехватки инвестиций руководство картеля не раз приглашало США к совместному регулированию мирового нефтяного рынка, но американцы заинтересованы в создании прежде всего политических альянсов на Ближнем Востоке. с14

Посторонним вход запрещен

— сделки —

Сделки по покупке российских нефтегазовых активов иностранными компаниями зачастую похожи на рулетку: одни проходят быстро и без проблем, а другие растягиваются на долгие месяцы и заканчиваются провалом. Так, Total спокойно вошла в несколько крупных проектов в РФ, в то время как Schlumberger даже со второй попытки не смогла получить долю в нефтесервисной Eurasia Drilling Company.

Эксперты считают, что сейчас основными критериями помимо законодательных ограничений являются возможность получения Россией от инвестора новых технологий, а также уровень санкционных рисков.

В ближайшее время саудовская национальная компания Saudi Aramco может стать одним из акционеров во втором проекте НОВАТЭКа по сжижению газа «Арктик СПГ 2» (мощность — 19,8 млн тонн СПГ в год, запуск первой из трех линий — в 2022 году). Компания заявляла, что готова купить в активе 30%. В НОВАТЭКе готовы рассмотреть такой вариант при хороших условиях сделки.

Как сообщил в начале апреля финансовый директор российской компании Марк Джетвей, если Saudi Aramco купит 30% «Арктик СПГ 2» по надлежащей цене, то вряд ли «это будет проблемой». «Но я не думаю, что они купят 30%», — отметил он. Топ-менеджер не видит проблемы, если в проекте будет один крупный партнер, но более диверсифицированный набор акционеров даст возможность НОВАТЭКу поставлять СПГ на разные рынки.

Проект предполагает систему equity offtake — когда каждый участник самостоятельно распоряжается своей долей продукции, пропорциональной его доле. При этом Saudi Aramco предупредила своих потенциальных инвесторов о риске санкций из-за планов инвестировать в российские проекты.

Старый друг лучше новых двух

В начале марта НОВАТЭК уже продал 10% в «Арктик СПГ 2» своему давнему партнеру по другим проектам французской Total. А еще 15% компания будет контролировать косвенно. При этом для сделки не потребовалось согласование ФАС или правкомиссии по иностранным инвестициям, так как НОВАТЭК передал этот пакет в будущем проекте в залог Сбербанку в рамках открытия кредитной линии.

Как пояснил глава ФАС Игорь Артемьев, в Налоговом кодексе РФ есть формула, по которой можно пересчитать косвенное владение определенным процентом акций на прямое. Применение этой схемы позволило Total купить большую пакет, при этом избежав согласований. После того как эти акции будут возвращены владельцу, который положил их в залог, Total придется идти на правкомиссию.

«Но сейчас они могли подписать сделку, мы понимаем, что это соответствует законодательству, поскольку они полностью раскрылись перед нами и перед ответственными структурами — мы не возражали. И то, что три с лишним миллиарда долларов в Россию сейчас придут быстрее, это очень хорошо», — отметил господин Артемьев.

Активы не для всех

Не так удачно сложилась попытка войти на российский рынок у американской Schlumberger. Компания два раза подавала заявку на покупку доли в крупнейшем российском нефтесервисном игроке Eurasia Drilling Company, но обе они так и не были одобрены. В первый раз, в 2015 году, речь шла о покупке 46% EDC, а в 2017 году — о 51%. И хотя российские власти заявляли о позитивных перспективах, впоследствии регуляторы тянули время, вставляя все новые условия, но так и не могли согласовать сделки.

Одним из ключевых препятствий было то, что EDC работает на участках недр федерального значения. Но критическим фактором стали возможные санкции США, говорил впоследствии господин Артемьев. Обезопасить себя от них правительство пыталось и через обязательную передачу управления компанией российскому менеджменту в случае введения мер против EDC, и через быструю продажу контрольного пакета российскому инвестору. Еще одним условием стала передача части технологий.

Затем, когда стало понятно, что контроль Schlumberger не получит, компания согласилась и на долю в границах от 25% + 1 до 49% акций. Но проходили месяцы согласований, а сделка даже не выносила на рассмотрение комиссии по иностранным инвестициям, и в итоге инвестор отозвал свою оферту.

Несмотря на неудачный финал, в ФАС уверены, что этот пример не станет негативным сигналом для других иностранных инвесторов. «Все-таки, как правило, к нам приходят достаточно разумные люди, которые во многих случаях гораздо тоньше и лучше, чем некоторые политики, понимают конкретную ситуацию в конкретной стране», — говорил заместитель главы службы Андрей Цыганов.

При этом ФАС собирается применять к иностранным инвесторам в рамках будущих сделок со «стратегиями» матрицу охранительных условий, разработанных в ходе переговоров с Schlumberger, которых набралось два десятка. Впрочем, вряд ли они понадобятся в случае приобретения доли в нефтесервисной компании консорциумом во главе с Российским фондом прямых инвестиций. Фонд с партнерами ведут переговоры с собственниками EDC о покупке до 30% в компании.

Пропуск по технологиям

Как отмечает директор отдела инвестиций и рынков капитала КТМГ в России и СНГ Робин Мэттьюс, у российского правительства нет никаких ограничений по самому факту приобретения долей участия в активах нефтегазовой отрасли, определенные ограничения по размеру приобретаемой доли существуют для компаний — владельцев участков недр федерального значения. А вот для иностранных компаний тех государств, которые ввели санкции против России, ограничения есть, но они не являются фатальными, считает он.

«Мнение о том, что абсолютно все компании и виды деятельности нефтегазового сектора подпали под санкции, не соответствует действительности, и иллюстрацией продолжающейся активности европейских компаний может служить приобретение доли в «Арктик СПГ 2» французской Total, а также расширение бизнеса Shell в России: Shell и «Газпром нефть» выкупили на аукционе Роснедр Восточно-Шашпинский-1 лицензионный участок», — отмечает господин Мэттьюс.

По его словам, для компаний из стран, не примкнувших к санкциям, российские нефтегазовые активы могут стать лакомым кусочком: не исключено, что российские компании, нуждающиеся в партнерах и финансах, будут готовы уступить долю по сниженной цене. Но, считает он, нельзя исключить сценарий «добровольного санкционирования» — когда страны, не примкнувшие к санкциям против России, тем не менее будут следовать санкционным ограничениям, чтобы обеспечить себе лояльность при развитии бизнеса в странах, которые ввели санкции.

Директор Фонда развития права и медиации ТЭКа Александр Пахомов отмечает, что в целом российская законодательная база содержит не так много запретительных норм, но условия работы иностранных инвесторов в нефтегазовом секторе трудно назвать либеральными, что характерно не только для России. В первую очередь это касается наиболее привлекательных для зарубежных компаний крупнейших месторождений с запасами от 70 млн тонн нефти и от 50 млрд кубометров газа, которые включают в перечень участков недр федерального значения, что существенным образом ограничивает доступ к ним иностранных инвесторов.

«Нужно признать, что, несмотря на достаточно высокий уровень зарегулированности допуска иностранных инвесторов, на практике, если говорить о технологически сложных проектах в области эксплуатации недр, таких как проекты НОВАТЭКа, например, существенных препятствий для иностранных инвесторов, как правило, не создается», — говорит эксперт. Причина проста: для их реализации необходим доступ к технологиям, которых у российских компаний может просто не быть, либо к инвестициям, что существенно упрощает их поиск, при условии, что крупнейшие российские компании одновременно вкладывают средства сразу в несколько сложных проектов.

Сейчас, в связи с введением со стороны ЕС, а особенно со стороны США, санкций, ограничивающих доступ к инвестициям и технологиям при реализации сложных проектов, в том числе на шельфе, барьеры на вход для зарубежных компаний со стороны России можно назвать максимально низкими, что, впрочем, не снижает санкционных рисков для самих зарубежных компаний.

По сути, возникла ситуация, когда у инвестора на одной чаше весов потенциальная прибыль от высокомаржинальных инвестиций в российский нефтегазовый сектор, а на другой — пресловутые санкционные риски в виде вероятных штрафных санкций со стороны США, отмечает господин Пахомов.

Андрей Орехов

нефть и газ

Фундамент прорывной экономики

Мировая экономика, несмотря на бурное развитие «зеленых» технологий, по-прежнему остро зависит от лимитированных природных углеводородных ресурсов. Конкуренция ведущих стран мира за ограниченные запасы нефти и газа во многом определяет глобальный политический вес. На этом фоне индустриальные, технологически развитые экономики активно ускоряют разведку и добычу традиционных залежей, а также ведут поиск и интеграцию альтернативных источников энергии. О возможности разработки традиционных источников нефти и газа, сланцевых проектах, перспективах использования газовых гидратов, а также инициативах по этим направлениям в России — президент ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка» **Владимир Толкачев**.

— мнение —

Топливная роль нефти и газа постепенно эволюционирует из примитивного источника энергии в исходный материал будущего строительства и производства, через нефть- и газохимию в пластики, полимеры, в создание современных строительных материалов, труб, опор, включая частичную замену стали, а через микробиологию — в будущие продукты питания. Неслучайно американские, японские и китайские научные и промышленные гиганты инвестируют огромные средства в поиск и изучение газовых гидратов. Энергия гидратов, сжатая и замороженная во льду, хранит в себе силу, схожую с ядерной энергетикой.

При этом Россия, обладая самой обширной ресурсной базой различных углеводородов на планете, не разворачивает масштабные комплексные поисковые работы в этом направлении. Размер территории, сложности поиска и логистики, глубины залегания в районах расположения залежей требуют научного, методологического подхода со стороны государства.

Финансовыми и человеческими ресурсами проблему не решить. С этой задачей способна справиться исключительно рыночная, экономически мотивированная система. Экспансивный рост государственной ресурсной базы возможен исключительно в конкурентном рыночном режиме прорывной поисковой нефтеразведки. Организационное отличие конкретного, к примеру строительного, проекта, который можно взять напором, как редут, рублями или людьми, в том, что штурмовать извлекаемые запасы рывком наугад бесполезно. Не хватит ни людей, ни денег.

Сейчас необходимо создание конкурентной системы активного поиска объектов, структур по образцу геофизических пред-

приятий Министерства геологии СССР и Министерства нефтяной промышленности СССР, которые проводили обширные комплексные работы по поиску нефти и газа. Успешный механизм поиска углеводородов в СССР копировали во всем мире, включая США и Канаду.

В чем отличие той ситуации от того, что происходит сейчас? Несмотря на большой общий существующий объем сейсморазведочных работ в стране, львиная доля этих исследований проходит в рамках определенных лицензионных блоков конкретных заказчиков. Поиск, осуществляемый геофизиками, идет исключительно в рамках этих лицензионных обязательств и координат. Как правило, компании используют его для решения своих внутренних задач. Это важное дело, которое опосредованно несет пользу и локальную информативность государству, но это отдельная внутренняя история определенного нефтегазодобывающего предприятия. Ясно, что государственные задачи активного поиска такими темпами можно будет решать сотни лет. А продукт нужен уже сейчас. Борьба за ресурсы и углеводородное могущество второй четверти XXI века развернулась нешуточная.

Под звучащими «зелеными» речами и мечтаниями об альтернативных источниках энергии (сила ветра, солнца, воды) можно окончательно впасть в летаргический сон и под убаюкивающие звуки этих популистских историй утратить все преимущества, которые давали и дают углеводороды нашей стране.

Существующие в настоящее время уцелевшие поисковые организации идут своим путем. Назрела необходимость создания конкурентной рыночной системы, сфокусированной на поиске новых запасов углеводородов. В рамках деятельности таких кон-



ГЕОТЕК СЕЙСМОРАЗВЕДКА

курентных инициатив возможно проведение ряда государственных поисковых работ, включая разведочное и эксплуатационное бурение. Все это потребует консолидации части активов на рынке. При этом важно изначально отметить базовый принцип экономической логики построения конкурентной системы государственных заказов.

Различные интересы участников переговорного процесса мешают начать интенсивный поиск для нужд государства. Подрядные организации, в свою очередь, находятся в положении Одиссея, которому надо пройти между Сциллой и Харибдой. Обладая коммерческой мощью, крупные акционерные компании формируют личную экологию и правила рынка сервисных услуг. Одновременно с ними государство исключительно своими силами пытается решить ресурсную задачу. В этой связи возникает ассоциация с басней Ивана Крылова «Лебедь, Щука и Рак», смысл которой точно соответствует происходящим событиям.

Необходимо двигаться рыночными шагами к решению этого вопроса на государственном уровне. Логичное, экономически мотивированное рыночное разделение государственных поисковых заказов способно результативно решать стоящие перед экономикой и страной задачи.

Наследником боевой поисковой организации Министерства геологии СССР и Министерства нефтяной промышленности СС-

СР является ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка». Не секрет, что в течение многих лет ГЕОТЕК испытывал разного рода проблемы. Результатом этого стала смена собственника и менеджмента компании в 2017 году. Текущий зимний полевой сезон 2018–2019 годов стал лучшим производственным сезоном компании за долгое время как в качественном выражении, так и количественном — в объеме выполненных физических наблюдений.

По итогам 2018 года впервые за последние годы компания вышла в чистую прибыль, получив выручку в размере 15,9 млрд руб. По сравнению с 12,2 млрд руб. в 2017 году рост составил 30%. ЕВБТДА увеличилась в абсолютном выражении более чем в пять раз, достигнув 3,4 млрд руб. Рентабельность по ЕВБТДА — 21,4%.

Пройдя двухлетнюю оздоровительную трансформацию, ГЕОТЕК мобилизован для выполнения государственных сейсморазведочных работ в дополнение к коммерческим заказам.

В рамках операционного и технологического развития внутри компании действует программа развития, в рамках которой проходят проекты: «Сейсморазведка 4.0», высококоплатная сейсморазведка, «Зеленая сейсмика» с массовой цифровизацией каждого из этапов. Мы проводим комплексирование методов разведки, предоставляя недропользователям комплексные услуги «под ключ». Проект Big Data предполагает значительное

увеличение обрабатываемых данных и точности моделирования, глубокую интеграцию полевого и камеральных этапов геофизики. В компании производится смена технологического оборудования, ведется работа по улучшению социально-бытовых условий, повышению уровня безопасности проводимых исследований, упор делается на обучение молодежи и подготовку кадров.

В части знаковых проектов сезона 2018–2019 годов ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка» стоит отметить проведение сейсморазведочных работ в Республике Коми для ООО «ЛУКОЙЛ-Коми». Работы выполняются в акватории реки Печора по уникальной импульсной технологии с использованием нашей разработки — водного электромагнитного импульсного источника ВЭМ-50. Это второй проект в мире в акватории столь крупной реки. Первый, на Агалеевском лицензионном участке НК «Роснефть» на Ангаре, был отработан нами же годом ранее.

В ХМАО на Западно-Зимнем ЛУ ПАО «Газпром нефть» проводятся работы по экологически сберегающей технологии «Зеленая сейсмика». На проекте используется новейшая разработка компании Sercel бескабельная система WTU 508.

Завершается самый большой в истории ХМАО — Югры проект, выполняемый одной партией в течение одного полевого сезона на трех площадях — Чапровская, Западно-Эргинская и Южно-Эргинская. Площадь съемки составит 920 кв. км, заказчик — АО «НК „Конданефть“».

Морской партией на структуре «Дружба» Северо-Каспийского лицензионного участка ПАО ЛУКОЙЛ был установлен новый рекорд регистрации — более 3 тыс. физических наблюдений в сутки. А на Хазри-Титонской площади этой же партией впервые в России выполнены работы на глубинах 45–60 м с легким донным телеметрическим оборудованием.

На Новодмитриевской площади в Волгоградской области также по заказу ПАО ЛУКОЙЛ выполнялся один из первых в стране производственных проектов с низкочастотным широкополосным свипом посредством системы АВИС.

Планируемые в ближайшие три производственных сезона 2019–2022 годов обширные государственные полевые сейсморазведочные работы станут одним из краеугольных камней поставленной президентом РФ Владимиром Путиным задачей формирования прорывной экономики страны. Накопленный навык и опыт ГЕОТЕКА, подтвержденный последним полевым сезоном, целесообразно использовать для выполнения данных задач. Через поиск нефти и газа, а также создание новых рабочих мест ГЕОТЕК сможет и впредь вносить свой вклад в укрепление экономики государства.

«Покажите нам деньги»



ФОТО: А. ЛЕВ

— производство —

При этом в отношении самой ОПЕК предполагается введение закона NOPEC (No Oil Producing and Exporting Cartels Act), нацеленного против картельных сговоров в области производства и экспорта нефти.

В рамках проходившей в Хьюстоне конференции CERAGWeek представители ОПЕК предупредили о катастрофических последствиях принятия этого законопроекта для нефтяного рынка, в том числе для компаний — разработчиков сланцевых запасов. По словам Мохаммеда Баркино, принятие NOPEC не соответствует собственным интересам Соединенных Штатов.

Развал организации и ситуация, в которой каждая из стран-производителей будет максимизировать уровень добычи, может привести к низким ценам на нефть, вызвать банкротство многих независимых компаний, работающих на сланцевых бассейнах США, а кроме того, может стать разрушительным для политической и социальной стабильности на Ближнем Востоке.

Позицию ОПЕК поддерживают в международных добывающих компаниях. Так, глава BP Боб Дадли на конференции в Хьюстоне назвал за-

конопроект «плохой идеей», поскольку введение в действие NOPEC будет иметь непредсказуемые последствия для мирового рынка нефти.

При этом повлиять на уровень добычи сланцевой добычи в США может и другой ключевой фактор — уровень инвестиций в разработку. Эксперты отмечают определенное замедление темпов развития нефтяной добычи в США в конце первого квартала 2019 года. Глава американской корпорации Hess Джон Хесс в недавнем интервью CNBC рассказал о растущем давлении со стороны инвесторов, требующих прибыли от сланцевых разработчиков (в третьем квартале 2018 года убыток 50 крупнейших производителей достиг \$2 млрд). Если еще два года назад доминировал подход «бурь, детка, бурь», то сейчас он сменился требованием «показать деньги». Сокращение вложений в американской сланцевой индустрии может привести к значительному замедлению темпов роста производства.

Выступивший на CERAGWeek первопроходец американской сланцевой революции Марк Папа, глава компании Centennial Resource Development Inc., предупредил об ухудшении геологических условий разработки нетрадиционных запасов нефти в США. Согласно прогнозам Управления энергетической инфор-

мации, прирост добычи в Соединенных Штатах упадет в текущем году до 1,1 млн баррелей в сутки, а в 2020-м составит 0,8 млн баррелей в сутки.

В то же время, по мнению экспертов британской Westwood Global Energy Group, замедления добычи в США не случится, если ОПЕК и в дальнейшем будет играть на повышение цен на нефть, активно сокращая добычу. Лишь цены на нефть в \$52 за баррель WTI в среднем за год могут застопорить рост производства в стране.

По оценкам Федерального резервного банка Далласа, средняя стоимость нефти на сорт WTI, при которой экономически выгодно бурить новые скважины в Соединенных Штатах, составляет \$47–55 за баррель. Цены на нефть ниже коридора в \$25–40 за баррель могут вызвать закрытие добычи на уже действующих месторождениях.

ExxonMobil, для которой сланцевая добыча стала одним из приоритетных направлений развития в области upstream, намерена снизить показатель прибыльной добычи в ключевой сланцевом бассейне Пермиан в США до \$15 за баррель, что позволит удвоить показатели производства нефти к 2025 году. Сейчас в этом бассейне извлекается около 4 млн баррелей нефти в сутки, что сравни-

Масштабы сланцевой добычи в США будут напрямую зависеть от будущих цен на нефть и настроения инвесторов

мо с показателями производства нефти в Ираке, втором по объемам производителе в ОПЕК. Не так давно Exxon договорилась с Microsoft о применении на Пермиан целого арсенала цифровых технологий, что помогло оптимизировать бурение, выявлять утечки и эффективно разрабатывать огромные запасы компании в бассейне, обеспечив дополнительные 50 тыс. баррелей в сутки к 2025 году.

Следующий этап сланцевой революции в США связан с активным развитием добычи крупнейшими добывающими корпорациями. Так, Exxon собирается увеличить объемы производства на Пермиан до 1 млн баррелей в сутки к 2024 году, а Chevron планирует довести уровень добычи в этом бассейне до 600 тыс. баррелей в сутки к 2020 году и до 900 тыс. баррелей к 2023 году.

Весь технологический и инвестиционный потенциал крупнейших американских компаний будет брошен на достижение этих целей. По словам топ-менеджера Chevron Майка Вирта, сланцевая игра растет в масштабах, эту «гонку» выигрывает тот, кто быстрее стартует, а тот, у кого самая мощная машина».

Мария Кутузова

Дорожающее небо

— конъюнктура —

с13

В феврале нынешнего года курирующий ТЭК вице-премьер Дмитрий Козак и отвечающий за транспорт вице-премьер Максим Акимов провели совещания о мерах стабилизации цен на авиакеросин. По его итогам была создана межведомственная рабочая группа, которая должна проанализировать финансовую деятельность авиакомпаний в 2018 году и выяснить, насколько критической является для них ситуация. А к 20 марта Минфин совместно с Минтрансом, Минэкономики и ФАС должны были представить свои предложения по поддержке отрасли.

Но еще тогда Дмитрий Козак выступил против регулирования цен на авиакеросин и компенсации авиакомпаниям части затрат из-за роста цен на топливо. По мнению вице-премьера, ручное регулирование цен на авиакеросин бесперспективно. Хотя именно так в прошлом году правительство решало проблему резкого роста цен на топливо. Осеннее правительство и нефтяники договорились о регулировании цен на рынке бензина и дизельного топлива. Сдерживать стоимость производителей обещали до конца марта.

Пока на сторону перевозчиков встал только Минтранс. Как заявил в начале апреля Александр Юрчак, замминистра транспорта, курирующий авиаотрасль, ведомство «продолжает работу по убеждению финансово-экономического блока в том, что авиакомпаниям действительно находятся по итогам прошлого года в очень непростой экономической ситуации». По его словам, авиакомпаниям очень важно получить поддержку именно сейчас, в низкий сезон.

В то же время, по мнению ФАС, топливная составляющая не была ключевой с точки зрения роста затрат на авиаперевозки. Серьезное влияние, отмечают в ведомстве, оказало изменение курса рубля. В ФАС напоминают, что в прошлом году авиакомпании приобретали в лизинг довольно много воздушных судов и сейчас вынуждены платить за них по другому курсу, получая доходы в рублях, а расплачиваясь в иностранной валюте.

Но, как сообщил в середине февраля журналистам Илья Джус, представитель вице-премьера РФ Дмит-

рия Козака, правительство не будет принимать никаких решений для регулирования рынка авиакеросина и компенсации части расходов авиакомпаний, связанных с топливной составляющей.

Принять окончательное решение о мерах поддержки авиакомпаний в правительстве намереваются к началу летнего сезона. Крупнейший в России авиаперевозчик «Аэрофлот» не стал дожидаться господомочи и с 4 марта повысил топливный сбор на 200 руб. на внутренних рейсах и рейсах дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора», выполняемых под кодом SU (за рядом исключений).

В компании оценивали рост цен на топливо в 35%. Подорожание авиакеросина в «Аэрофлоте» называют одной из основных причин резкого снижения чистой прибыли — в четыре раза по отношению к 2017 году, до 5,7 млрд руб. Выйти в прибыль группе удалось за счет прочих доходов, составивших 58,4 млрд руб. Ранее, в 2018 году, «Аэрофлот» уже дважды повышал топливный сбор: в ноябре в те же 200 руб., в июле на 200–400 руб.

Отрасли считают, что примеру флагмана могут последовать и другие российские перевозчики. О такой возможности уже говорили в S7. В компаниях не верят, что цены на авиатопливо будут долговременно снижаться, хотя такая динамика прослеживается с начала года. Так, в январе цены на авиакеросин пошли вниз и к концу месяца фактически вернулись к значениям начала 2018-го. В феврале, по данным Росавиации, стоимость продолжала незначительно снижаться: средняя цена на тонны авиационного керосина в месячном выражении уменьшилась на 0,07%, до 54,6 тыс. руб.

Эксперты поясняют, что авиакеросин подешевел вслед за снижением мировых цен на нефть и нефтепродукты. Кроме того, удешевлению керосина способствует сезонное снижение спроса в связи с завершением холодов (керосин используется в производстве зимнего дизтоплива на нефтебазах).

В авиакомпаниях подтверждают такую динамику, но считают, что этого недостаточно, чтобы рассчитывать на прибыльность бизнеса авиаперевозок.

Ольга Матвеева

нефть и газ

Негазифицированная энергетика

Россия может не успеть монетизировать свои газовые запасы на фоне активного намерения Европы, основного экспортного рынка, выполнить обязательства по сокращению выбросов парниковых газов. Чтобы поддержать спрос, считают эксперты, «Газпрому» придется отвечать новым запросам потребителей и декарбонизировать свое сырье. И хотя в ближайшие годы монополия может рассчитывать на стабильный спрос в азиатских странах, трансформация рынка углеводородов неизбежна, и готовиться к этому России нужно уже сейчас.

— технологии —

Эпоха углеводородов в мировой экономике к середине века может закончиться, считает профессор Джонатан Стерн, основатель газовой программы Оксфордского института энергетических исследований. Об этом говорится в его новом исследовании о процессе декарбонизации (снижение выбросов углекислого газа) европейских энергетических рынков. По мнению эксперта, теперь производителям газа предстоит вместо традиционных ресурсов предложить жизнеспособную и коммерческую альтернативу в области «зеленого» газа.

Старый газ в новом виде

Когда говорят о перспективах чистой энергетики, то прежде всего подразумевают переход экономики на биогаз и водород. Рост использования биогазовых и водородных технологий должен помочь европейским потребителям снизить зависимость от экспортных поставок газа из России. Впрочем, по прогнозам профессора Стерна, лишь к 2050 году биогаз сможет обеспечить до 25% эквивалента современных потребностей ЕС в газе.

У производства водорода, а также технологий поглощения, хранения и утилизации углекислого газа более широкие перспективы. И поставщикам трубопроводного газа и СПГ в европейские страны предстоит доказать, что они будут постепенно декарбонизировать, то есть освобождать от углекислоты, свой продукт, если намерены и впредь продавать его в ЕС.

Эксперты признают, что в рамках борьбы с выбросами углекислого газа и одновременным ростом спроса на энергию нефтегазовую отрасль ждет трансформация. Руководитель направления «Газ и химия» компании YUGON Consulting Дмитрий Акишин напоминает, что, согласно базовому прогнозу Международного энергетического агентства (МЭА), потребление энергии в мире к 2040 году возрастет примерно на 45%. При этом по Парижскому климатическому соглашению Евросоюз должен сократить глобальные выбросы парниковых газов на 40% до 2030 года и на 95% — к 2050-му. Это, полагает аналитик, потребует перехода к новой энергетической модели, одним из элементов которой является декарбонизация газовой отрасли.

Существуют два сценария декарбонизации. Первый — All-Electric, предполагающий полную электрификацию всех отраслей, включая транспорт и отопление. Второй — Zero Carbon Gas, предполагающий нулевые выбросы углекислого газа от биометана, водородной энергетики и использования технологии CCS (улавливание, утилизация и хранение углекислого газа).

Сегодня, отмечает господин Акишин, четкой стратегии для декарбонизации газа нет, при этом очевидно, что возобновляемые источники энергии (ВИЭ) и тотальная элек-



Глобальные игроки рынка газа готовы играть по новым экологическим правилам

трификация требуют колоссальных инвестиций. Что касается российского экспорта, то, даже если в рамках декарбонизации в Европе начнется снижение спроса на газ, Россия сохранит свою долю в потреблении региона в пределах 40% из-за наличия долгосрочных контрактов и выгодного расположения нашего газа на европейской кривой поглощения, считает он.

По мнению эксперта, в условиях ограниченного спроса как на внутреннем, так и на внешнем рынках (недружественное регулирование по отношению к российскому газу в Европе и инфраструктурные ограничения поставок в АТР), Россия монетизирует максимально возможные объемы газа, сохраняя при этом запас неиспользуемых добывающих мощностей. Чтобы минимизировать свои риски в Европе, говорит эксперт, страна предпринимает шаги по диверсификации поставок за счет строительства экспортной инфраструктуры (трубопровод «Сила Сибири», заводы СПГ), что позволит не только вовлечь в разработку ресурсную базу, находящуюся в изолированных регионах, но и увеличить газодобычу в РФ.

Новые объемы будут нацелены на растущие рынки АТР, в первую очередь на Китай. Там, по прогнозам МЭА, спрос на газ может превысить 708 млрд куб. м к 2040 году (при

текущем потреблении примерно 250 млрд куб. м). А собственная добыча сможет обеспечить не более половины требуемого в КНР газа. Готовность принять новые правила ЕС может пойти на пользу имиджу «Газпрома» как экологичной компании, считает Дмитрий Акишин.

В ногу со временем

В монополии уже предложили правительству задуматься о модификации природного газа с помощью водорода, биогаза или технологии Power to Gas, чтобы обнулить выброс углекислого газа в атмосферу при использовании такого топлива. Как отмечал осенью прошлого года бывший зампред правления «Газпрома» Александр Медведев, замещение углерода всего 10% водорода приведет к снижению выбросов в атмосферу до нуля по всей цепочке: от добычи до конечного потребителя. Такая перспектива позволяет всерьез задуматься об оценке экономической привлекательности нового топлива, говорил он.

По расчетам «Газпрома», декарбонизация водородом позволит сократить размер субсидии на возобновляемые источники энергии, которая только в Германии за последние пять лет выросла в пять раз — с €4 млрд до €20 млрд в год. При этом смесь природного газа с содержанием 5–15% водорода не

потребуется модификации уже существующей газовой транспортной инфраструктуры. Как пояснял господин Медведев, нет никаких отрицательных последствий подмешивания водорода в природный газ, начиная от этапа транспортировки газа до его потребления в электрогенерации и промышленности.

В Минэнерго поддерживают инициативу «Газпрома». Заместитель главы ведомства Павел Сорокин тогда же отметил, что эта идея — одна из тех, что всерьез рассматривает правительство.

Директор Центра энергетики Московской школы управления «Сколково» Татьяна Митрова считает, что, хотя новые заявленные цели ЕС о достижении полной углеродной нейтральности экономики к 2050 году, безусловно, создают угрозы долгосрочному экспорту российских углеводородов, масштабная монетизация газовых запасов РФ по-прежнему возможна. Но, отмечает эксперт, это потребует в новых условиях инновационных подходов, большой изобретательности и скорости, а также существенных дополнительных финансовых вложений. В противном случае вероятно сокращение объемов экспорта на европейском направлении.

Эксперт называет планы «Газпрома» по декарбонизации хорошим знаком, но пока, по ее мнению, высказывания представи-

телей компании носят противоречивый характер и не вполне понятно, в чем именно состоит стратегия, а главное — с какой скоростью она будет реализовываться. Как показал Джонатан Стерн, окно возможностей не очень велико, действовать необходимо быстро, промедление может обернуться потерей рынков, отмечает госпожа Митрова.

Без газа никуда

В свою очередь, Екатерина Орлова, заведующая сектором «Газовые рынки» Института энергетики и финансов, считает, что основная идея европейской политики декарбонизации экономики все же заключается в развитии экологически чистой генерации на базе возобновляемых источников энергии. В июне 2018 года Европейская комиссия, Европейский парламент и Совет Европы приняли совместное решение, что к 2030 году 32% конечного потребления энергии в ЕС должно обеспечиваться за счет использования ВИЭ, напоминает она.

В то же время отказ стран ЕС от угольных ТЭС привел к увеличению выработки электроэнергии на газовых ТЭС. Следовательно, в среднесрочной перспективе газ может вновь оказаться востребованным в европейской электроэнергетике в качестве переходного топлива к стабильному использованию ВИЭ в будущем, считает госпожа Орлова. В ближайшие два-три года роль российского экспорта газа, вероятнее всего, снижаться не будет, говорит она.

Аналогичного мнения придерживается старший научный сотрудник EastWest Institute Данила Бочкарев. По его словам, пока рано говорить о какой-либо угрозе для экспорта российского газа с учетом диверсификации поставок в направлении азиатских рынков со стабильным потреблением и замещения угольной и ядерной генерации газовой. В то же время, говорит он, это не означает, что экспортеры газа могут расслабиться и ничего не делать. Надо искать новые сферы применения для газа, увеличивать поставки на новые рынки, реалистично оценивать последствия прогресса в области ВИЭ.

«Необходимо уже сейчас развивать водородную энергетику с прицелом на будущее. Ведь ранний старт — это не только возможность занять свою нишу на рынке, но и ускорить коммерциализацию данных разработок», — говорит господин Бочкарев.

Сам Джонатан Стерн относит зависимость Европы от поставок российского газа к серьезным угрозам и вызовам политики «отказа от углеводородов». Это, по его мнению, может создать геополитические проблемы уже в краткосрочной перспективе. Также, отмечается в исследовании ученого, неспособность компаний инвестировать в декарбонизированное будущее приведет к выбору дальнейшей электрификации на основе ВИЭ, а не газовых проектов в том или ином виде.

Мария Кутузова

СПГ растекается по рынку

— тенденции —

Отрасль производства и продажи сжиженного природного газа (СПГ), уже более 50 лет являющаяся частью энергетического мирового рынка, в последние годы развивается все динамичнее. Аналитики компании «Делойт» пришли к выводу, что, несмотря на возникающие сложности, в следующие два десятилетия СПГ будет только усиливать свои позиции на рынке углеводородов.

Многообещающие тенденции

Объем продаж СПГ за последние два десятилетия увеличился в четыре раза. Но, по оценке экспертов Deloitte, в последующие 20 лет он вырастет еще вдвое. Такое стремительное развитие отрасли СПГ аналитик компании YUGON Consulting Иван Тимонин связывает с увеличением числа потребителей газа на международном рынке. По его данным, в 2018 году мировое потребление сжиженного природного газа выросло более чем на 8% по сравнению с уровнем предыдущего года и достигло 314 млн тонн.

«Определяющую роль в этом сыграл Китай, где в настоящее время проводится активная экологическая политика, предполагающая замещение угольной генерации природным газом: в прошедшем году страна импортировала 54 млн тонн СПГ, что на 38% больше, чем годом ранее», — говорит аналитик. — При сохранении подобной динамики КНР сможет уже к 2020 году забрать у Японии титул ведущей страны-импортера. Среди крупных потребителей существенно нарастили объемы закупок и другие азиатские страны».

Растет, по его словам, и производство СПГ: за 2018 год общая мощность заводов по сжижению газа выросла на 41 млн тонн, до 406 млн

тонн. Этот объем на рынок добавили вторая и третья очереди российского «Амал СПГ», Ichthys LNG и вторая очередь Wheatstone LNG в Австралии, три американских завода и Kribi LNG в Камеруне, который пополнил список экспортеров, расширив его до 20 стран.

Помимо Китая серьезный рост потребления СПГ наблюдается в Индии. Аналитик по газу Центра энергетики Московской школы управления «Сколково» Сергей Капитонов прогнозирует рост поставок СПГ туда в 2019 году на 15%. При этом, по его оценкам, спрос традиционных потребителей СПГ — Японии, Южной Кореи — стагнирует на фоне возвращения в эксплуатацию атомных реакторов.

Главной тенденцией последних месяцев является значительный рост поставок СПГ в Европу, — говорит Сергей Капитонов. — По итогам марта, по данным Reuters Refinitiv, рост поставок СПГ в Северо-Западную Европу составит 70%, в то время как в Северо-Восточную Азию — 3%.

В последние годы на глобальном рынке углеводородов обозначились тенденции, которые оказывают заметное влияние на развитие сектора СПГ. «Важной тенденцией на рынке, которая начала проявляться еще два-три года назад, но остается очень актуальной и сейчас, является рост числа трейдеров СПГ, появление новых игроков, создающих свой СПГ-портфель», — отмечает независимый аналитик по газу Александр Собко. — В этот сегмент стали активно входить традиционные импортеры этого продукта, то есть разница между импортером и трейдером стирается. Ярким примером стали продажи этой зимой амальского СПГ в Европе китайской CNPC: в базовом варианте компания покупает его для собственных нужд в Китае, но время от времени создается ситуация, когда оказывается выгоднее продать СПГ НОВАТЭКа поближе от места произ-

водства, а в компенсацию для собственных нужд, если они возникают, купить товар на спотовом рынке непосредственно в Азии».

Рынок СПГ становится все более похожим на нефтяной, что стимулирует появление на нем новых игроков, обладающих компетенциями с нефтяного рынка, отмечает Сергей Капитонов. Он также считает, что новые возможности ценового арбитража привлекают внимание к торговле СПГ не только газовых компаний, но и крупных международных сырьевых трейдеров. «В плане архитектуры контрактов на поставку СПГ стоит отметить такие важные тенденции, как сокращение сроков контрактов, снижение объемов, отмена условия destination clause, уход от нефтяной привязки в пользу смешанного ценообразования с привязкой «газ-газ», — говорит он. — Кроме того, чтобы выдержать конкурентную борьбу, компании начинают настоящую битву за снижение затрат. В таких условиях России, которая начинает играть все более весомую роль на глобальном рынке СПГ, необходимо искать новые возможности для радикального повышения эффективности, сокращать затраты, внедрять новые технологии, оптимизировать логистику и создавать новые рынки».

Многосторонняя трансформация

Как отмечают в Deloitte, поскольку отрасль сейчас переживает непростые времена, ее рост в ближайшем десятилетии будет определяться несколькими ключевыми факторами.

Прежде всего существенную роль сыграет замедление экономического роста, влияющего на потребление в Европе и Азии. Вторым фактором является энергоэффективность. За последние несколько десятилетий энергоемкость, вызванная глобальным экономическим ростом, снизилась из-за высоких цен на энергоно-

сители и экологических проблем, стимулировавших внедрение высокоэффективных технологий. Новые технологии и мониторинг регулируемых органов могут способствовать сохранению этой тенденции.

Помимо этого существенное влияние на рынок СПГ будет оказывать избыточное предложение товара. Новые производственные мощности в США и Австралии оказывают дополнительное давление на уже перенасыщенный рынок. К 2035 году для обеспечения спроса, возможно, понадобится лишь один из 20 запланированных проектов при условии, что он будет низкотарифным, иметь прямой доступ на рынок и предварительные договоренности о покупке.

Еще одним фактором в Deloitte называют уровень затрат на логистику. Сокращение расстояний перевозки и более гибкие условия контрактов могут снизить стоимость доставки, что приведет к увеличению объемов поставок вследствие увеличения инкрементной маржи. Все эти факторы в сочетании с новыми минимальными значениями суточных тарифов транспортных перевозок покроят разницу в цене СПГ, которая пойдет на инвестиции, поясняют эксперты.

Не менее важным условием является доступ на новые рынки: Япония и Южная Корея импортируют половину всех объемов СПГ, традиционно переплачивая за транспортировку сырья через Атлантический океан. Рост торговли в будущем потребует построения новых регазификационных терминалов во многих странах для соответствия растущим потребностям. Плавающие установки по сжижению природного газа и регазификации будут играть большую роль в расширении мирового рынка СПГ.

Также рынок СПГ в перспективе будет определять возможность найти новых потребителей. И в довер-

шение эксперты Deloitte напоминают о ликвидности рынка. Распространение плавающих установок по сжижению газа и регазификации в сочетании с наращиванием возможностей по импорту и экспорту со стороны новых стран могут привести к замене доминирующих сейчас долгосрочных контрактов краткосрочными сделками, основанными на понятных эталонных ценах на газ и спотовых котировках.

Технологический драйвер

Некоторых корректировок рынка СПГ стоит ждать и от внедрения в отрасли новых технологий. В Deloitte отмечают, что применение современных цифровых технологий будет направлено на достижение большей гибкости, прозрачности и эффективности отношений покупателя и продавца. И, по оценкам экспертов, на первый план выйдут такие технологии, как модульные проекты, блокчейн и Big Data.

Александр Собко отмечает, что в контексте влияния цифровых технологий стоит отметить создание так называемой СПГ-биржи GLX в Австралии — площадки, где, по заявлениям основателей, участники смогут напрямую совершать сделки с СПГ. (Несмотря на то что изначально уже два года, пока эта площадка не получила широкой популярности, — добавляет он. — Тем не менее недавно было заявлено, что GLX планирует запустить собственный ценовой индикатор на СПГ — аналог JKM от Platts или Sling от Сингапурской биржи. Развитие цифровых технологий дает все основания предполагать, что эта или подобные площадки будут развиваться стремительнее: заключение таких сделок позволит сократить транзакционные издержки, сделать рынок СПГ гибче и эффективнее».

«Надо понимать, что меняется модель работы и финансирования СПГ-проектов, — добавляет Сергей Капи-

тонов. — Время вертикально интегрированных проектов от добычи до поставки потребителю, подкрепленных долгосрочными и привязанными к нефти контрактами, проходит. Все большее распространение приобретают толлинговые схемы финансирования проектов, рост спотовых продаж, увеличение объемов поставок СПГ-трейдерами».

Говоря о перспективах развития рынка СПГ, эксперты уверены в дальнейшем росте как спроса, так и предложения. Они полагают, что в связи с продолжением политики переключения сугля на газ в Китае, появлением на рынке новых импортеров (ожидается, что до конца 2025 года статус СПГ-импортеров получат еще 15 стран), падением собственной добычи в Европе, а также потенциалом использования СПГ в качестве бункерного топлива можно ожидать, что в 2025 году мировое потребление СПГ будет находиться в диапазоне от 375 млн до 433 млн тонн.

«В результате всплеска интереса инвесторов к СПГ-индустрии, наблюдавшегося до начала 2015 года на фоне высоких цен на газ, в настоящее время на стадии строительства находятся СПГ-проекты суммарной мощностью 88 млн тонн, из которых 76 млн тонн могут быть введены уже до конца 2025 года, — подводит итог Иван Тимонин. — Кроме того, многие компании уже заявили о намерении принять окончательные инвестиционные решения (ОИР) в отношении 6 расширений и 17 новых заводов в 2019–2020 годах. В общей сложности речь идет о 224 млн тонн в год, но, принимая во внимание коммерческие, регуляторные и макроэкономические риски, с которыми сталкиваются проекты до и после принятия ОИР, с определенной уверенностью можно ожидать запуска лишь трех расширений и двух новых заводов — суммарно на 59 млн тонн».

Константин Анохин

нефть и газ

«Достаточный уровень дискомфорта»

Последний год стал серьезным испытанием для российского топливного рынка. После того как из-за налогового маневра взлетели оптовые и розничные цены на нефтепродукты, государство ввело ручное регулирование. О том, как нефтекомпании работают в рамках новых правил, о цифровых технологиях и рекордах ритейла на АЗС „Ъ“ рассказал директор по региональным продажам «Газпром нефти» **Александр Крылов**.

— **прямая речь** —

— Как можно оценить текущее состояние и перспективы рынка нефтепродуктов в России? Что сейчас происходит?

— Время, скажем так, интересное. Мы действительно стали свидетелями того, что Нассим Талеб назвал «Черным лебедем» — никто не ожидал такого резкого роста оптовых, а вслед за ними и розничных цен, затем фактически госрегулирования. Бизнес оказался в принципиально иных сценарных условиях. Я уже говорил о том, что маржинальность топливной розницы крайне низка во всем мире, что центром прибыли становится сопутка, ритейл на АЗС. И да, мы приближаемся к стратегической цели — на 100% покрывать расходы на содержание станции за счет сопутствующего бизнеса. Выручка от продажи кофе в нашей сети уже превысила 3 млрд руб. в 2018-м. Но при отрицательной марже нефтепродуктов такой бизнес тоже становится невыгодным. Сегодня ситуация с маржинальностью стабилизировалась, однако никто не делает резких движений, стараясь сохранить статус-кво в ожидании, что рынок вернется на прежние рельсы.

— Как компания будет отвечать на эту ситуацию? Будут ли меняться стратегии развития?

— Даже наоборот. Сложившаяся ситуация создала для бизнеса в его обычном понимании достаточный уровень дискомфорта, чтобы еще подстегнуть развитие в том направлении, что мы для себя наметили.

Давайте разберемся, что же произошло. Никто не может играть по старым правилам? Это тупик? Я верю, что именно стресс заставляет напрягать силы и искать решения. Только тогда и в бизнесе, и в жизни идет активный поиск новых возможностей, тогда случаются прорывы, disruption, как сегодня модно говорить. Когда никто не может играть по-старому, можно делать все, что угодно!

По теории того же Талеба, в ситуации стресса крупные структуры ломаются быстрее, особенно если основаны на единственном принципе. И еще он говорит об избыточности, которую мы наблюдаем в природе. Когда одну и ту же функцию могут выполнять разные органы или элементы. Они создают устойчивость благодаря своей адаптивности. Ту же нефть сперва использовали как лекарственное средство, например.

Более полутога назад я рассказывал, какие цели мы перед собой поставили — создать единую сбытовую платформу, которая будет питаться данными, а на выходе создавать добавленную ценность для клиента. Так вот эта стратегия — ориентир на данные — оказалась для нас тем самым «разукрупняющим» принци-

пом, благодаря которому мы вполне бодры и без грусти в глазах смотрим на перспективы развития.

— То есть вы почти стали Google в энергетике?

— Не совсем так. Слишком большой бизнес, чтобы за такой короткий срок люди полностью перестроились и все вдруг стали аййтишниками. Но первый шаг мы сделали: создали «передовой отряд», выделив в бизнесе контур, который занимается в основном изменениями. Это и новые продукты, и новые бизнес-практики, и отбор и привлечение стартапов. И в большой степени это внутренний агент изменений корпоративной культуры. В наших офисах нового типа все прозрачно, нет закрытых кабинетов, дистанция между руководителями, владельцами продуктов и специалистами минимальна. Agile-команды собираются на дейли каждый день, а на большое демо продуктов собирается чуть ли не вся компания. Конечно, это отражается на всей культуре взаимодействия и на мотивации людей. Открываются новые карьерные лифты, если человек рвется в бой, он или она могут стать владельцами продукта — в своем роде мини-СЕО, сами решать, как развивать и продавать свой продукт. У нас только за последний год больше 20 новых цифровых решений были запущены.

— Эти решения оказались востребованными?

— В том-то и дело, что мы этого пока не знаем. Главное, что все они основаны на более глубоком, чем когда-либо, проникновении в мир клиента, на анализе уже собранных данных о потребительском поведении. Мы выбрали для себя путь — развитие онлайн-экосистем, которые возникают вокруг нашего главного офлайн-продукта — топлива. Возьмем для примера мобильное приложение сети АЗС. Клиентскими приложениями, конечно, уже никого не удивишь. Гораздо интереснее, что вы можете предложить в этом мобильном приложении. В этом году мы создали полноценный market place для автомобилистов в нашем приложении сети АЗС «Газпромнефть». В структуре расходов нашего клиента покупка топлива занимает примерно 30%, остальные 70% — это страхование, техосмотр, ремонт автомобиля и прочие услуги. Так вот теперь через приложение каждый автовладелец может получить консультацию автомеханика, оформить полисы ОСАГО и каско, вызвать техпомощь, записаться на автосервис. Кстати, последний сервис работает по принципу биржи: пользователь размещает заказ на ремонт, после чего приходят предложения от автосервисов с указанием цены услуг. Компания впервые начала получать доход от розничного клиента за пределами традиционной



ФОТО: СПИДКА / ГАЗПРОМНЕФТЬ

офлайн-точки продаж. Больше 160 тыс. пользователей заходят в раздел «Сервисы» ежемесячно, мы уже начинаем получать дополнительную выручку от развивающегося онлайн-маркет-плейса. И хотя цифры пока несопоставимы с доходом от основного бизнеса, это хороший задел на будущее. И эффективность здесь нужно мерить не показателями EBITDA, а количеством привлеченных в экосистему участников. Ведь именно этим и определяется ее настоящая и будущая ценность для всех.

— Зачем нефтяной компании создавать экосистемы, ведь у вас есть главное — сырьевой ресурс?

— Это менталитет прошлого столетия. Бизнес сегодня может быть построен только на клиенте, на ценности, которую компания для него создает. Посмотрите на существующие платформы — крупнейшая сеть арендного жилья не имеет в собственности ни одной квартиры, крупнейшие сервисы такси не владеют машинами. Бизнес строится на данных и на удобных для потребителя сервисах. Иначе вас с вашим ресурсом просто поглотят гиганты-агрегаторы. Поэтому мы и сосредоточились на клиентских продуктах.

Мы всерьез заинтересовались еще одним мировым трендом — развитием мобильной коммерции, доля которой к 2020 году превысит 45% рынка. Еще в январе 2018 года в России можно было оплатить заправку через мобильное приложение на 300 АЗС, в сентябре количество станций превысило 4 тыс. Для нас это новая модель потребления, именно поэтому мы запустили в декабре мобильное приложение АЗС.GO собственной разработки для заказа и оплаты топлива с помощью смартфона. Мы не просто дали автовладельцам инструмент оплаты, хотя это удобно и сокращает время на заправке в полтора-два раза, а создали для рынка новые услуги. Компания впервые начала получать доход от розничного клиента за пределами традиционной

— **Собственные приложения в ритейле далеко не новость. Та-**

кой сервис покупатель давно воспринимают как норму...

— Бесспорно, но ведь здесь дело в масштабе. И в смене самой стратегии работы с клиентом. Ведь мы управляем сетью более чем из 1,4 тыс. станций в ключевых регионах страны. Число транзакций ежедневно превышает миллион. А теперь представьте, что все эти транзакции персонализуются, обогащая профиль каждого клиента, и мы тогда действительно приблизимся к идеалу «один клиент — одна акция». Вообще, если посмотреть на реальную пользу цифровизации для бизнеса, то у нас есть несколько уровней. Первый — это автоматизация процессов, перевод в онлайн всего, что можно, из офлайн. Здесь получаем снижение издержек, то есть рост эффективности. Затем идет развитие и монетизация дополнительных цифровых сервисов. Но конечная цель не в этом. С помощью данных мы можем выйти не просто на высокую эффективность и возможности дополнительного дохода, но на прорывную для нашей отрасли вершину — реальное управление спросом в онлайн-режиме! А это уже совсем другой уровень бизнеса: здесь клиент для нас превращается в действительно цифрового, и тогда все равно, что ему продавать — бензин, электричество или кофе.

Именно на это и направлены наши проекты. Например, пилотный проект для коммерческого транспорта «КУРС». Представьте себе Booking.com, только вместо отелей независимые автозаправки, которые в режиме реального времени могут через платформу устанавливать актуальные на данный момент цены. В параметрах водитель или менеджер автопарка указывает свой маршрут, объем бака, вид топлива и тип станции. Оптимальный маршрут прокладывается в зависимости от стоимости бензина на нашей и партнерских сетях. Все в плюсе: водители могут экономить, партнеры — увеличить прокачку на своих станциях и «бронировать» сто-

имость топлива, а компания — резервировать объемы поставок в зависимости от спроса. Мы ожидаем, что как минимум 10% наших корпоративных клиентов смогут с помощью этого инструмента экономить на топливе. Я верю, что наша задача не только развивать собственный бизнес, но и формировать конкурентный рынок, как это принято во всем мире. Например, независимые сети часто жалуются на крупные топливные компании: принято считать, что мы хотим уничтожить рынок и стать монополистами. Могу вас заверить, что это неправда. Мы даже создали комплексный продукт для независимых сетей.

— Это же ваши прямые конкуренты? В чем тут для вас польза?

— Давайте обратимся к мировой практике. Например, крупные нефтяные компании в США практически вышли из розничного бизнеса и занимаются оптом, но продают франшизу и управляют розничными брендами. 59% заправочных станций в США работают под брендами крупных нефтяных игроков. По данным NACS, из 122 тыс. заправок в США менее 1% принадлежит одной из пяти крупнейших нефтяных компаний. Большие игроки заключают контракты с convenience store, которые продают 80% топлива.

Игроки европейского рынка пошли другим путем: начали привлекать к розничной продаже нефтепродуктов партнеров в разных схемах сотрудничества. Например, BP в Испании владеет и управляет только 15% АЗС, в Великобритании — 25%. Стратегия некоторых ВИНК в Европе строится на использовании нескольких брендов: один позиционируется как премиум, а другой — эконом, развивается для локаций с низким трафиком. Один из сильнейших кейсов на европейском рынке — развитие суббрендов АЗС — реализация брендированного топлива от крупного игрока. При этом на стеле имеется ссылка на логотип бренда производителя. Известный бренд на АЗС вызывает больше доверия со стороны покупателей, а клиенты уже привыкли к дополнительным бонусам от крупных игроков в виде карт лояльности, скидок и акций.

Российский рынок реализации нефтепродуктов держится на крупных компаниях-производителях. В последние годы в России независимым сетям стало все сложнее выжить. Одна из основных причин — снижение среднесуточной реализации топлива и, как следствие, убытки.

«Газпром нефть» видит развитие розничного бизнеса в диверсификации модели управления активами. В частности, не закрывать станции, а заключать партнерские соглашения и использовать технологичные решения для оптимального управления АЗС. Одна из наших Agile-команд разработала и запустила в этом году принципиально новый для топливного рынка проект — сеть автозаправочных станций в партнерстве с компанией «Газпром нефть», объединенная под брендом «Сеть партнерских АЗС ОПТИ». Это принципиально новое решение для рынка и абсолютно уникальная модель партнерства. Подчеркну, что мы предлагаем не франшизу, а именно партнерство. Бизнес-модель строится на справедливом распределении доходов и современной IT-платформе, которая позволяет контролировать качество и коли-

чество топлива, а также отслеживать в онлайн-режиме ключевые показатели бизнеса. В личном кабинете ОПТИ партнеры получают информацию в реальном времени о состоянии своей станции, резервуарах и ключевых показателях. Благодаря современной IT-платформе независимые игроки видят «друг друга» онлайн: сопоставляют доступность, удаленность, прокачку и при желании соревнуются. Мы делимся экспертизой по продаже товаров на станции: что, когда и как лучше продавать. Партнер даже может посмотреть прогнозный результат нашего с ним сотрудничества. Сейчас под брендом ОПТИ уже работают 30 АЗС и в очереди около сотни желающих. И несмотря на простую ситуацию на рынке, мы вкладываемся в развитие проекта и поддерживаем своих партнеров, потому что верим: ОПТИ — это перспективная модель для современной топливной розницы. Она построена на принципах платформенного решения, справедливого распределения доходов и прозрачности бизнеса.

— И какая плата за такое «клубное членство»?

— Условия партнерства предусматривают небольшую разовую плату за вступление в партнерскую сеть. На входе у партнера есть закупочная сила и качественный нефтепродукт, а в дальнейшем он платит ежемесячный платеж в виде роялти. Повторюсь, проект запущен и развивается в гибкой методологии Agile, поэтому у компании всегда есть возможность настройки и корректировки процессов и условий. Мы предлагаем партнерам собственное программное обеспечение для управления станциями, это наша in-house разработка. Мы ожидаем, что для нас партнерская модель позволит сократить эксплуатационные издержки, увеличить прокачку и получить доход. Но самое главное — сеть развивается как еще одна экосистема, где каждая из сторон получает свою выгоду. Ведь партнер тоже значительно повышает среднесуточную реализацию благодаря поддержке сильного бренда, оцифрованной модели управления станцией и, разумеется, гарантированно хорошему продукту. После подключения к сети ОПТИ среднесуточная прокачка на АЗС партнеров уже показала в среднем двукратный рост, а в некоторых случаях — даже десятикратный. По нашим прогнозам, сеть ОПТИ к 2021 году вырастет до 1 тыс. станций.

— Вас называют крупнейшей федеральной сетью кофеен? Это остается неизменным?

— От этой идеи мы тоже не отказываемся. Продолжаем развивать сервисы и услуги для наших клиентов на заправках. Нарращиваем выручку от сопутствующих товаров. Экспериментируем с форматом «магазина у дома» в сотрудничестве с партнерами из ритейла. Энергетики и вода под собственной торговой маркой уверенно лидируют по продажам в своих категориях на наших АЗС, следующая категория в этой очереди — фирменный чай. Да, и продукция под брендом G-Drive уже продается и в сетевых магазинах, таких как «Пятерочка» и «Перекресток».

— А вы не хотите открыть сеть магазинов G-Drive?

— Мы динамичны и готовы играть по любым правилам, а сейчас понимаем, что можем сами задавать их. Поэтому все возможно.

Курс на рентабельность

— **мнение** —

В России тарифы на бурение нефтяных скважин и их обслуживание в пять-семь раз ниже, чем за рубежом. По данным Deloitte, в 2018 году рентабельность в отечественном сервисном сегменте была всего 5%, а в сфере ремонта скважин — 2%. При этом компании постоянно сталкиваются с усилением требований к качеству услуг и ценовым давлением со стороны заказчиков. Повысить доходность в таких непростых условиях российским нефтесервисам могут помочь современные ИТ-решения для бизнес-процессов. Об этом „Ъ“ рассказал заместитель генерального директора SAP CIS ДМИТРИЙ ПИЛИПЕНКО.

Для того чтобы поддерживать и развивать бизнес, российские компании должны практически онлайн реагировать на изменения внешних условий. Например, во время проведения конкурса или переговоров, когда заказчик вносит изменения в техническое задание, нужно быть готовым оперативно сделать финансовую и ресурсную переоценку проекта. Скорость в этом вопросе ста-



новится реальным преимуществом для сервисной компании.

На деле точно спланировать затраты на бурение каждой скважины очень сложно, поэтому зарубежные нефтесервисы, такие как Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes, используют ERP-систему и специализированные решения, которые аккумулируют данные о структуре затрат по каждому реализованному проекту вплоть до переезда между объектами или использованной электроэнергии. На их основе система бы-

стро делает перерасчет коммерческого предложения по новым вводным, а компании не нужно на это тратить несколько дней. И бизнес может быть уверен в том, что расчет не приведет в итоге к работе в убыток.

Чтобы сократить издержки, российским нефтесервисам нужно перейти на интегрированное планирование производства. Учитывая, что объекты бурения имеют большой территориальный разброс, компаниям особенно важно, чтобы бригады и оборудование были доступны в нужный момент, а материалы подвозились в конкретные точки работ и в срок. Американская корпорация Halliburton, например, сэкономила \$55 млн и на 40% сократила потери рабочего времени, цифровизировав процесс диспетчеризации бригад и техники. Распределение оборудования и персонала по объектам стало более точным, снизились нагрузка и количество ошибок, вызванных человеческим фактором.

Другая потенциальная статья экономии — страховые запасы. Материалы, которые используются в этой отрасли, те же трубы, очень дороги, и излишки в заложенных объемах на проект снижают скорость оборачива-

емости капитала. Это, в свою очередь, влияет на прибыль. Современная ИТ-система может объединить планы закупок, ремонтов и т. д. и учесть их при составлении производственного плана. Тогда компания сэкономит за счет сокращения страховых запасов и на простое оборудования.

В части производственных процессов ИТ-системы позволяют изменить стратегию управления надежностью техники: планировать ее ремонты, корректировать стратегии обслуживания и т. д., что позволяет сократить эксплуатационные расходы.

Кроме того, с помощью современных технологий нефтесервисы могут выявить скрытые финансовые потери путем анализа внутренних процедур. Есть категория систем, которая, в отличие от классической аналитики, занимается не данными, а процессами и тем, как они протекают, — Process Mining. Например, возьмем стандартные закупки: сначала создаются заявки, затем они консолидируются в заказы, далее идут поставка, счет-фактура и оплата. Компании описывают шаги в своих регламентах и стараются ему следовать, но по факту это получается не всегда: случаются задержки, меняется после-

довательность и др. Первое, что делает система, — ретроспективно восстанавливает фактический ход процесса на основе цифровых следов, которые оставили люди. Так, одна из российских нефтегазовых компаний выявила, что 55 тыс. заказов разгружаются минимум на два дня позже срока, а общая стоимость просроченных составила 1,96 млрд руб. Второй шаг: система выдает причину отклонений, которую определяет на основе анализа больших данных. Компания видит аналитику по каждому шагу, может понять, почему так происходит и какие финансовые потери от этого несет бизнес.

Еще одним важным аспектом применения цифровых инструментов является обеспечение безопасности персонала, который выполняет много работ повышенной опасности. Например, благодаря датчикам радиометкам можно отследить перемещения сотрудника и не допустить его нахождения в опасной зоне. Вторая область применения технологий — контроль физического состояния персонала и использования средств индивидуальной защиты. Третья — управление квалификацией и допусками персонала.

В итоге нефтесервисы от цифровизации получают точную оценку стоимости будущего проекта, а прогнозирование затрат даст новые источники дохода, так как свободные средства она может использовать для реализации других проектов, анализ внутренних бизнес-процессов, который выявит скрытые финансовые потери, чтобы их ликвидировать, а также прогноз отказов и ремонт оборудования на основе его технического состояния, позволяющий сократить эксплуатационные расходы.

Помимо этого синхронизация производственных планов и сокращение страховых запасов позволят избежать снижения доходности капитала, которое, в свою очередь, влияет на прибыль компании. А повышение промбезопасности снизит травматизм персонала во время работ, что сократит финансовые потери нефтесервисов из-за несчастных случаев.

Цифровизация бизнес-процессов позволит увеличить маржинальность, а если добавить еще техническое совершенствование производственной части, то компании смогут существенно изменить нынешнюю ситуацию в российской нефтесервисной отрасли.