



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

границы, восстановится пассажирское авиасообщение, увеличится спрос на авиакеросин и другие виды топлива. Очевидно, что восстановление быстрым не будет, и в 2021 году конъюнктура останется неустойчивой.

В то же время мы исходим из того, что в среднесрочной перспективе баланс спроса и предложения на энергетическом рынке будет достигнут и это приведет к стабилизации цен на нефть на приемлемом для добывающих компаний уровне. Мы не закладываем в свои модели высокие цены на нефть, так как рассчитываем на операционную эффективность актива, поэтому и умеренного восстановления нам будет достаточно для получения доходности на вложенные средства.

— Вы рассматриваете расширение вашего бизнеса на новые сегменты?

— Нет, мы определились со сферами присутствия и не будем распыляться. Единственное, к нашим нефтегазовым активам потенциально может добавиться химическая отрасль. Пока мы в этом секторе не присутствуем, но уже провели большую работу по его анализу, так что в ближайшее время ожидайте новостей по нашему входу на этот рынок. Мы видим большие возможности для реализации проектов импортозамещения.

— В ваших проектах вы исключительно финансовый инвестор?

— Наши портфельные инвестиции как раз любят GEM за то, что мы не просто вкладываем деньги, но и активно участвуем в разработке стратегии, дальнейшем привлечении финансирования, оптимизации процессов, мы вовлечены в принятие любых операционных решений. Мы делаем работу по увеличению стоимости и качества компаний из нашего порт-

феля, что полностью соответствует интересам основателей компаний.

— А насколько вы сами принимаете активное участие в деятельности GEM Capital?

— Я основатель и управляющий партнер компании и непосредственно участвую во всех процессах инвестиционной деятельности. При этом мне удалось собрать команду настоящих профессионалов, высококвалифицированных специалистов. В основном это либо выходцы из индустрии, либо из компаний «большой четверки», откуда я и сам. Поэтому они обладают очень серьезной экспертизой, опытом, и, самое главное, мне с ними очень интересно работать.

— Вы же начинали как менеджер в крупных компаниях. Как пришли к собственному бизнесу?

— Я окончил Финансовую академию при Правительстве РФ, факультет международных экономических отношений. После этого поехал учиться во Францию, получил диплом в Лионе (Университет Лион-3 имени Жана Мулена. — «Деньги»). После окончания университета я пошел работать в парижский PwC в отдел рынков капитала. Мы занимались выводом французских технологических компаний на американский рынок. Это было интересно, но я решил не продолжать ее в Париже и перешел в московский PwC, в отдел аудита нефтегазовых компаний. Я аудировал и консультировал крупные компании отрасли, в том числе ЮКОС и «Газпром», а затем меня позвали в дочернюю структуру «Газпром межрегионгаз» — «Газэнерго-сеть» под конкретный проект. Было необходимо консолидировать активы в сегментах сбыта и реализации сжиженных углеводородных газов и не-

фтепродуктов «Газпрома» в рамках одной компании. На тот момент этот вид деятельности был абсолютно не сегментирован. Мы эту задачу успешно выполнили, и я решил заняться собственным бизнесом, используя уже накопленный опыт в нефтегазовом и финансовом секторах.

— Вы говорите об 1Oil?

— Да. В конце 2013 — начале 2014 года было активное время для консолидации нефтегазового рынка, происходило довольно много сделок по слиянию и поглощению, и мы увидели в этом инвестиционные возможности. Первоначальная идея собирать активы в секторе родилась у меня вместе с Дмитрием Зубатюком, с которым мы вместе работали в PwC. Финансовым инвестором и партнером выступил старший партнер GHP Group Марк Гарбер. Техническим и геологическим экспертом стал Николай Миллионщиков, который ранее работал в ОАО РИТЭК, West Siberian Resources, так что у него был хороший опыт по развитию независимых нефтегазовых компаний.

1Oil была создана на основе нескольких предприятий в Коми и ХМАО, которые мы покупали у других инвесторов, во многом иностранных, например трейдера Vitol и International Petroleum, так как тогда западные инвесторы активно покидали Россию, а также на базе лицензионных участков, полученных в ходе аукционов и конкурсов. При прежних владельцах добыча была либо падающая, либо вообще не велась на протяжении какого-то времени, а персонал увольняли. Мы же увидели в этих активах хорошие перспективы. Все компании и месторождения приобретались в период послекризисного восстановления рынка, и, как правило, их можно было приобрести срав-

нительно недорого. Часть из них была сильно закредитована и фактически выкупалась за долги, которые потом рефинансировались.

На тот момент в России ниша средних и небольших нефтегазовых компаний была шире — около 200 игроков, но с тех пор многие или обанкротились, или были проданы отраслевым мейджорам. Сейчас их, наверное, в десять раз меньше. Наша инвестиционная идея также была в том, чтобы обеспечить прирост запасов, нарастить капитализацию и продать бизнес кому-то из крупных компаний.

Но в 2015 году произошел очередной обвал цен на нефть, и мои партнеры решили выйти из бизнеса. Я же верил в компанию и восстановление рынка, поэтому рискнул и привлек банковское финансирование для выкупа их доли. Так что с 2016 года 1Oil уже развивалась в рамках GEM Capital.

— Нефтегазовый бизнес в итоге оказался прибыльным?

— Смотря с чем его сравнивать. Хорошую доходность дают кейсы, когда нам удастся найти недооцененное месторождение, где можно приложить свою экспертизу или применить новые технологии. Такие проекты всегда нам интересны, но их не так много на рынке. Если же просто в лоб смотреть — все это невыгодно, и заниматься этим не стоит. Но мы обладаем нужными компетенциями и профессиональной командой, чтобы продолжать развивать это направление, а также историей реализации успешных сделок. Так, в марте 2019 года мы продали ЛУКОЙЛу Южно-Сардаковское месторождение и Янчинский лицензионный участок в ХМАО.

— Почему решили остаться только миноритарным акционером 1Oil? Как построены отношения с новым владельцем компании Яковом Голдовским?

— К 2018 году 1Oil была одной из крупнейших в секторе средних и малых независимых нефтяных компаний. Ее запасы углеводородов, по оценке независимой международной компании по категории 2P, были на уровне 15 млн тонн, а добыча достигла уровня 600 тыс. тонн в год. При этом рост цен на нефть, а также успешные результаты бурения в 2018 году спровоцировали очень высокий интерес рыночных инвесторов к проекту. GEM все-таки инвестиционная компания, так что в каждом проекте должен быть свой временной горизонт, и мы всегда готовы рассматривать предложения о продаже. Мы вели переговоры как с российскими компаниями, так и с международными — индийскими, китайскими и ближневосточ-