



19	Проблемы промышленной безопасности стали обсуждать на высшем уровне руководства, а это очень важно	19	«Башнефть» намерена внедрить на своих заводах лучшие из существующих технологий очистки сточных вод	20	Школа директоров для ключевых руководителей «Башнефти» носит название «Капсула безопасности»
----	--	----	---	----	--

ОАО АНК «Башнефть» стало одной из первых российских компаний, обеспечивших техническую возможность для полного перехода на выпуск автобензинов и дизельного топлива экологического класса «Евро-5». В опытную эксплуатацию введена установка производства водорода, необходимого для выпуска современного топлива. Общие затраты на модернизацию нефтепереработки за пять лет оцениваются в компании в 55 млрд руб.

Ставка на «Евро»

— технологии —

Твердая пятерка

С 1 января на территории России начал действовать технический регламент «О требованиях к выбросам автомобильных техникой, выпускаемой в обращение на территории Российской Федерации, вредных (загрязняющих) веществ». Регламент предусматривает полный переход на выпуск автомобильных бензинов и дизельного топлива стандарта «Евро-5» с 1 января 2016 года. ОАО АНК «Башнефть» благодаря планомерной модернизации нефтеперерабатывающего комплекса обеспечило себе возможность полного перехода на выпуск топлива класса «Евро-5» уже в нынешнем году.

В октябре на предприятии «Башнефть-Новоил» введена в опытную эксплуатацию установка производства водорода (УПВ), построенная по лицензии американской компании Foster Wheeler. Установка производит водород высокой чистоты (99,99%), который используется в процессах очистки моторных топлив в первую очередь от соединений серы — до уровня 10 ppm (или 0,001%). Это основной технический показатель соответствия топлива классу «Евро-5» по техническому регламенту. На строительство и запуск установки было затрачено более 12 млрд руб. Всего же на модернизацию и реконструкцию производственных мощностей АНК «Башнефть» с 2009 года затратила около 55 млрд руб.

Комментируя запуск установок, директор филиала «Башнефть-Уфанефтехим» Яков Полушкин назвал две причины строительства УПВ именно на «Новоиле»: «Во-первых, на „Уфанефтехиме“ и УНПЗ существуют небольшие мощности по производству водорода. Во-вторых, центральное положение «Новоила» в группе уфимских НПЗ и развитая система коммуникаций между тремя производственными площадками позволяют подавать водород с новой установкой на любой завод в зависимости от потребности».

Мощность новой установки — 153 тыс. тонн в год, или 420 тонн в сутки, чистого водорода. На сегодня это крупнейшая установка в России и Европе. Как отметил господин Полушкин, «установка будет производить столько водорода, сколько требуется для технологических процессов. Главное, теперь не будет дефицита водорода». До ввода новой УПВ на производственных мощностях «Башнефти» водород производили две установки на «Уфанефтехиме» и одна на УНПЗ



Эта установка производит 420 тонн чистого водорода в сутки

суммарным объемом 80 тыс. тонн в год. Теперь же «Башнефть» имеет технологические возможности выпускать 100% автобензинов и дизельного топлива класса «Евро-5».

Стоит отметить, что возможность полностью перейти на выпуск автобензинов класса «Евро-5» у «Башнефти» появилась в июне, когда на УНПЗ была запущена установка гидроочистки бензина каталитического крекинга. Однако структура спроса на нефтепродукты на внутреннем рынке сегодня такова, что заменять пятым классом весь объем производимого топлива пока рано. По данным отчетности компании, по итогам прошлого года «Башнефть» произвела 4,9 млн тонн бензинов и 7,5 млн тонн дизельного топлива, из которых на внутреннем рынке было реализовано 4 млн тонн бензинов и 2,5 млн тонн дизтоплива. Между тем, отмечают в компании, «собственная сеть АЗС пока недостаточно развита, чтобы продавать все свои объемы в розницу». В прошлом году через собственную сеть компания реализовала лишь 1,4 млн тонн бензинов и дизтоплива. Все топливо, реализуемое через АЗС «Башнефти», соответствовало классу «Евро-5» с 2012 года.

По итогам третьего квартала 2014 года классу «Евро-5» соответствовало почти 90% автобензинов и 63% дизельного топлива, отметили в компании. Такая относитель-

но небольшая доля производства дизтоплива «Евро-5» объясняется тем, что российские компании производят его намного больше, чем требует внутренний рынок. В связи с этим «Башнефть» примерно 60% произведенного дизтоплива экспортирует, в том числе по продуктопроводам. На сегодня магистральные продуктопроводы принимают для транспортировки дизтопливо класса «Евро-3», но «Транснефть» готовится к тому, что с 2015 года все производители будут направлять по трубам топлива более высокого экологического класса — «Евро-4» и «Евро-5».

С запуском новой водородной установки «Башнефть» подтвердила свою готовность выполнять все требования Технического регламента по качеству моторного топлива.

Переход на следующий уровень

Заместитель министра природопользования и экологии РБ Ильдус Яхин отметил, что «переход на „Евро-5“ дает существенный положительный эффект в части уменьшения объемов загрязняющих веществ, поступающих в атмосферу». По его оценке, годовой объем выбросов в Уфе от автотранспорта превышает 82 тыс. тонн. В Минэкологии затруднились определить точно, насколько снизится уровень выбросов от автотранспорта благодаря переходу на топливо пятого класса, поскольку количество автомобилей ежегодно увеличивается,

при этом автопарк активно переводят на газовое топливо, что также дает положительный эффект. Господин Яхин предположил, что эти цифры могут составить ориентировочно 10 тыс. тонн.

«В двигателях, которые используют топливо стандарта „Евро-5“, уменьшаются шум и вибрация, предотвращаются коррозионные процессы, снижается удельный расход топлива, облегчается запуск двигателя. Кроме того, использование „Евро-5“ позволяет предотвратить преждевременный износ топлива, увеличить срок службы системы нейтрализации отработанных газов, газовой аппаратуры и цилиндропоршневой группы», — утверждает аналитик ИК «Финам» Дмитрий Баранов.

Несмотря на такое количество преимуществ топлива экологического класса «Евро-5» и готовность отечественных нефтепереработчиков полностью перейти на его выпуск, эксперты предрекают трудности, связанные с тем, что российский автопарк изрядно устарел. По оценкам руководителя аналитического отдела инвестиционной компании QВ Finance Дмитрия Кипа, в России ежегодно производится около 40 млн тонн бензина и 75 млн тонн дизтоплива. «Большое количество сельской техники использует дизельное топливо, но извлечь выгоду при переводе его на „Евро-5“ не удастся в силу устаревшей конструкции агрегатов», — отмечает он, добавляя, что «главная задача — чтобы топливо

класса „Евро-5“ нашло своего покупателя внутри России, а не пошло на экспорт. Для этого необходимо быстрее обновлять автопарк».

С ним согласна и старший аналитик «Альпари» Анна Бодрова, которая сомневается в готовности российского рынка быстро и полностью перейти на топливо класса «Евро-5». «В России все еще много автомобилей, потребляющих топливо классом значительно ниже. Кроме того, скорее всего, в цену литра топлива „Евро-5“ будут заложены издержки, что делает его на 10–20% дороже имеющегося сейчас эталонного бензина», — предполагает эксперт. Однако Дмитрий Баранов не разделяет такую точку зрения: «Специально для стимулирования выпуска топлива более высоких экологических стандартов государство повышает акцизы на них меньшими темпами, чем на топливо низких стандартов. В первую очередь цены на топливо будут расти из-за инфляции в стране. Кроме того, рост цен возможен из-за изменения налоговой политики государства, роста цен на услуги естественных монополий и прочих поставщиков товаров и услуг для российских НПЗ».

Помимо полного перехода на производство и реализацию всех видов топлива пятого экологического класса, что должно произойти в начале 2016 года, руководство компании одной из приоритетных задач видит полное прекращение производства так называемых темных нефтепродуктов, а именно мазута и вакуумного газойля. Реализация проектов, направленных на закрытие такого производства, а также увеличение выхода светлых нефтепродуктов должны завершиться в 2019 году. Говоря об этом, президент «Башнефти» Александр Корсик отмечал ранее, что ключевым элементом этого направления является строительство еще одной установки замедленного коксования. «А дальше есть варианты: или строительство еще одного гидрокрекинга, или реализация так называемой программы расшивки узких мест. Эта программа предусматривает увеличение производительности и модернизацию существующих установок, что приведет к тому же результату. Мы сейчас находимся на пороге принятия решения, по какому пути пойти. Но и в том, и в другом случае к 2019 году у нас не будет дешевых темных нефтепродуктов», — рассказал господин Корсик в интервью „Ъ”.

Анна Челака

Ресурсная стратегия

— запасы —

Одно из главных достижений компании «Башнефть» за последние годы — значительный прирост ресурсной базы, достигнутый как за счет увеличения объемов геологоразведки, так и благодаря покупке лицензий на новые участки. Рост добычи нефти на 31% и ресурсной базы на 61%, а также увеличение коэффициента замещения запасов до 285% (по нефти — 134%), безусловно, являются главными заслугами новой команды топ-менеджеров и геологов компании.

Сегодня обеспеченность «Башнефти» запасами составляет 18 лет — показатель, которым может гордиться любая ведущая мировая нефтедобывающая корпорация. Несмотря на рост добычи, компании удается в последние годы поддерживать этот показатель на стабильном уровне. Обширная ресурсная база «Башнефти» сосредоточена главным образом в трех основных нефтедобывающих регионах России: Волго-Уральской провинции, Тимано-Печоре и Западной Сибири. Стратегия компании на 2013–2022 годы предусматривает геологоразведочные работы во всех главных регионах присутствия. В то же время «Башнефть» не собирается отказываться от дальнейшего расширения портфеля активов путем приобретения лицензий на месторождения и скупки малых и средних добывающих предприятий. Только за прошлый год количество лицензий компании на разведку и добычу выросло с 231 до 241. Кроме того, был продлен срок действия лицензий на 16 участков, а еще на 52 участка были поданы заявки на продление лицензий, срок действия которых заканчивается в 2014–2018 годах.

В традиционном регионе присутствия — Башкирии — новая команда геологов сделала ставку на доразведку новых участков и залегать на месторождениях, находящихся в разработке. Запасы в республике составляют основу добывающих активов «Башнефти» и достигают 2 млрд баррелей н. э. по категории 1Р. Сегодня на лицензионных участках компании в Башкортостане широко применяются 3D-сейсмика и создание трехмерных моделей месторождений, что позволяет повысить эффективность поискового и разведочного бурения.

Геологам компании удалось доказать, что запасы зрелых месторождений Волго-Уральской провинции, находившихся в разработке 60–80 лет, далеки от исчерпания. В «Башнефти» считают, что в ключевом регионе присутствия добыча до сих пор является рентабельной, со сравнительно низким уровнем капитальных затрат и рисков. Хорошо развитая инфраструктура добычи и транспортировки делает здесь перспективной разработку даже небольших по объемам запасов месторождений. Геологи компании полагают, что в ближайшей перспективе в Башкирии есть хорошие возможности для продолжения геологоразведочных работ. «Мы полагаем, что в Республике Башкортостан сосредоточены дополнительные потенциал и он может быть значительным. Абсолютно убежден, что мы сможем открыть в регионе новые запасы, которые позволят поддерживать производство нефти на текущем уровне, а возможно, и увеличить его», — говорит Юрий Красневский, вице-президент по геологии и разработке «Башнефти».

18

Системный подход

— инвестиции —

Сегодня «Башнефть» — высокоэффективная нефтяная компания, одна из наиболее динамично развивающихся на рынке. Но так было не всегда. Построение вертикально-интегрированного холдинга — результат упорного труда профессиональной команды менеджеров и существенных инвестиций. За пять лет в развитие «Башнефти» было вложено более 230 млрд руб.

Цена покупок

По результатам своей деятельности за последние пять лет «Башнефть» нарастила свою выручку более чем в два раза и показатель ЕВГПДА — почти в три. Такие принципиальные изменения в финансовых показателях нефтекомпании связаны с принятием новой стратегии развития «Башнефти» после смены основного акционера в 2009 году. Тогда АФК «Система», которая на тот момент уже владела долями в предприятиях башкирского ТЭКа, подписала договоры о покупке у четырех инвестиционных компаний («Агидель-Инвест», «Урал-Инвест», «Инзер-Инвест» и «Орюзьян-Инвест») контрольных пакетов акций шести акционерных

обществ — «Башнефти», «Уфанефтехима», «Новоила», «Уфаоргсинтеза», «УНПЗ», «Башкирнефтепродукта» и «Башкирэнерго». Сумма сделок составила около \$2 млрд.

Несколькоими годами ранее «Система» стала владельцем миноритарных пакетов этих компаний. 12 августа 2005 года финансовый холдинг объявил о приобретении пакетов по 19,9% акций ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Уфимский НПЗ», ОАО «Новоил», ОАО «Уфанефтехим» и ОАО «Уфаоргсинтез», а также 18,57% акций ОАО «Башкирнефтепродукт» и 10,08% акций ОАО «Башкирэнерго» за \$502,9 млн. Продавцом выступило ООО «Башкирский капитал». Через несколько месяцев холдинг купил бумаги компаний за почти \$100 млн. В результате этих двух сделок АФК «Система» консолидировала 25,0% голосующих акций ОАО АНК «Башнефть», 25,52% акций ОАО «Уфимский НПЗ», 28,17% акций ОАО «Новоил», 22,43% акций ОАО «Уфанефтехим», 24,87% акций ОАО «Уфаоргсинтез» и 18,57% акций ОАО «Башнефтепродукт». Таким образом, суммарно холдинг заплатил около \$2,6 млрд.

Согласно расчетам экспертов «Атона», из трех сделок по консолидации предприятий башкирского ТЭКа две были осуществлены с су-

щественной премией к рынку и одна — со скидкой. Так, первая покупка в 2005 году обошлась «Системе» в \$503 млн, в то время как стоимость пакета на бирже составляла на тот момент \$389 млн — таким образом, покупатель превысил среднерыночную стоимость на 29,3%. Вторая сделка прошла с дисконтом к цене, установившейся на тот момент на рынке: «Система» докупила акции предприятий за \$97 млн, что было на 30% дешевле средневзвешенной цены, считаят в «Атоне». Сумма третьей, самой крупной покупки, осуществленной в 2009 году, превысила цену бумаг на рынке на 82%, или \$900 млн, поскольку «Система» заплатила за пакет \$2 млрд. Таким образом, холдинг в своем предложении превысил стоимость акций более чем на \$1 млрд.

При этом аналитики «Атона» напоминают, что при покупке предприятий башкирского ТЭКа в 2009 году существовала договорителность, что АФК «Система» заплатит прежним акционерам \$500 млн, если будет выполнен ряд «определенных условий», которые якобы не были выполнены. В «Атоне» отмечают, что фактическая сумма, которую заплатила АФК «Система», соответствует справедливой стоимости активов даже без указанных \$500 млн.

«В начале 2009 года обыкновенные акции АНК «Башнефть» находились на своем ценовом историческом минимуме — около \$5, но практически сразу после сообщения о покупке выросли до \$10», — вспоминает аналитик «Уралсиба» Алексей Коккин. После такого взлета цены на момент сделки обыкновенные акции приобретаемых «Системой» активов оценивались в \$1,8 млрд.

Капитализация «Башнефти» к июлю 2014 года достигла почти \$14 млрд. «Первый этап роста стоимости бумаг компании был предсказуемым, поскольку наконец компания обрела прозрачного владельца, заинтересованного в ее развитии. Рынок отреагировал на эту новость положительно. Но второй принципиальный скачок в 2012–2014 годах исключительно заслуга менеджмента, одного из лучших на российском нефтегазовом рынке», — говорит господин Коккин. По словам аналитика, идея провести СПО «Башнефти» вывело бумаги компании на очень высокий уровень привлекательности для инвесторов, до июля 2014 года они торговались с премией к своим российским конкурентам.

В преддверии СПО в мае текущего года «Система» ликвидировала кольцевую схему владения «Башнефтью»

через «Систему-Инвест», которой принадлежало 25,2% нефтекомпании. Из этой структуры было выделено ЗАО «Башнефть-Инвест», вошедшее в состав «Башнефти». Реорганизация стала заключительным шагом реализации комплексной стратегии «Системы», целями которой были оптимизация корпоративной структуры «Башнефти» за счет перехода на единую акцию и ликвидация схемы перекрестного владения ее акциями, а также прекращение участия компании в непрофильном бизнесе.

«До середины июля 2014 года, когда было возбуждено уголовное дело в отношении господина Евтушенкова, бумаги компании были очень интересны для инвесторов, поскольку „Башнефть“ в течение нескольких лет показывает стабильный долгосрочный рост в операционном плане и выплачивает дивиденды, высокие для российского нефтегазового сектора. Кроме того, акции наращивали вес за счет благоприятной внешней конъюнктуры», — говорит Андрей Полищук из Райффайзенбанка.

Умные инвестиции

Несмотря на интенсивное развитие, «Башнефть» была лидером по дивидендной доходности среди россий-

ских нефтегазовых компаний. Так, дивидендная доходность по обыкновенным акциям в 2013 году составила 22%. До этого она также была в среднем довольно высокой.

По мнению Андрея Полищука, инвестиции АФК «Система» в развитие «Башнефти» можно назвать эффективными, учитывая растущие финансовые и операционные показатели нефтекомпании. Эксперт напоминает, что в течение двух лет после того, как «Система» стала основным акционером «Башнефти», наблюдалось снижение капитальных вложений при росте добычи.

Так, в 2010 году капзатраты составили 14,9 млн руб., что на 3,8 млн руб. меньше аналогичного показателя годом ранее. «Тем не менее объем производства сырья в 2010 году вырос на 1,91 млн тонн по отношению к 2009 году, что свидетельствует об эффективности применения новой стратегии разработки башкирских месторождений», — уточняет господин Полищук.

Месторождения, разрабатываемые нефтекомпанией, относятся к так называемым браунфилдам (добыча на некоторых из них началась еще в первой половине XX века) с высоким уровнем обводненности.

18

нефтяная промышленность

Опора на собственные силы

«Башнефть» активно развивает сбытовую сеть. По итогам 2014 года она будет включать как минимум 580 собственных и 225 партнерских АЗС в разных регионах страны. Компания выкупает заправки у собственных джобберов, приобретает малые и средние сети по стране, а также строит новые АЗС. В развитие продаж высокомаржинальных нефтепродуктов уже инвестировано 14,9 млрд руб., до конца года планируется направить еще почти 2,9 млрд руб.

— **сбыт** —

Сбытовое звено

Превратившись в ВИНК, «Башнефть» сразу испытала дисбаланс переработки и сбыта. На компанию приходилось около 12% от общероссийского объема выпуска автомобильных бензинов, но при этом сбытовая сеть «Башнефти» ограничивалась входившими в состав «Башкирнефтепродукта» 319 заправками в Башкирии.

После перехода «Башнефти» под контроль АФК «Система» нефтяная компания активизировалась не только в добыче, но и в переработке и сбыте. Совет директоров компании определил одним из стратегических приоритетов развития «Башнефти» до 2018 года развитие каналов сбыта и расширения прямого доступа к потребителям, а также увеличение продаж нишевых продуктов: авиакеросин, bunkerовое топливо, битум и масла. В качестве ключевых показателей для реформирования сбыта определяется реализация до 80% от общего объема произведенных бензинов через собственную мелкооптовую и розничную сеть. Общая стоимость программы стратегического развития сбытовой инфраструктуры — свыше 50 млрд руб.

Как росла сеть

«Традиционно „Башнефть“ концентрировалась на развитии сети АЗС в Башкирии, близлежащих регионах, поскольку именно здесь расположены ее нефтеперерабатывающие активы. Расширение сети АЗС позволит „Башнефти“ увеличить объемы продажи нефтепродуктов через премиальные розничные каналы, что, в свою очередь, позитивно скажется на рентабельности бизнеса ВИНК», — отмечает содиректор аналитического отдела «Инвесткафе» Григорий Бирг.

До 2010 года «Башнефть» перерабатывала нефть на НПЗ по



Развитие каналов сбыта — один из стратегических приоритетов «Башнефти»

«давальческим» схемам (как самостоятельно, так и через другие компании). На розничном рынке нефтепродукты, произведенные на заводах «Башнефти», продавали «давальцы». Через сеть заправок «Башнефти» шла реализация только 3,5% от общего объема производства нефтепродуктов. После вхождения в капитал «Башнефти» акционеры приняли решение ликвидировать процессинговые схемы и перевести сбыт нефтепродуктов под контроль самой нефтяной компании.

Активные поглощения в области реализации нефтепродуктов «Башнефть» начала с 2011 года. В первую очередь компания обратила внимание на сети поблизости от локации своих НПЗ, в Приволжском федеральном округе. Вначале компания приобрела нефтесбытовые активы удмуртского ЗАО АСПЭК (2 нефтебазы, 44 АЗС, работающие в Удмуртии, 12 представительств в регионах России). В этом же году «Башнефть» выкупила 16 нефтебаз и 100 за-

правочных комплексов в Оренбургской области у «Руснефти».

В 2012 году в собственность «Башнефти» перешли активы ООО ГП СКОН (25 АЗС в Свердловской области), расположенные преимущественно в богатом Екатеринбурге. В 2013 году получен контроль над активами ООО «Уралойл» (12 АЗС в Курганской области) и еще 10 заправок в Оренбурге (ООО «Альтернатива»). В 2014 году активы «Башнефти» приросли сетью «Редойл» в Челябинской области (5 заправок и 7 земельных участков под автоматические АЗС в Магнитогорске), а также крупной сетью ОПТАН (92 заправочных комплекса и 11 земельных участков в 12 регионах). В процессе подготовки находится сделка по приобретению сети АЗС ООО «Актан» в Самарской области.

Второй канал, с помощью которого с 2011 года менеджмент компании начал расширять сбытовую деятельность с помощью джобберов и франчайзи, с которыми на сегодняшний день заключены партнерские соглашения по 225 АЗС (в Уральском, Приволжском, Центральном и Южном федеральных округах).

Франчайзинг, предполагающий работу по регламенту и бренду компании, предоставившей франшизу, для менеджмента «Башнефти» был предпочтительнее. К осени 2014 года по договорам франчайзинга работает уже семь крупных операторов (ростовский «Омнитрейд», самарская «Роза мира» казанский «Автодорстрой»), а также несколько мелких партнеров. Однако в самой «Башнефти» говорят, что без полного контроля проследить за качеством нефтепродуктов и обслуживания клиентов не так уж просто, поэтому с 2014 года нефтяная компания придерживается стратегии расширения сети за счет собственных активов — покупки или нового строительства.

С 2013 года компания начала развивать еще один канал продаж — сбыт нефтепродуктов через Санкт-Петербургскую международную товарно-сырьевую биржу. Общая реализация на биржевых торгах по итогам прошлого года составила 960 тыс. тонн нефтепродуктов.

Все мелкооптовые активы «Башнефти» объединены в филиале «Башнефть—Региональные продажи», заправочные

активы компании объединены в составе филиала «Башнефть-Розница».

С 2012 года «Башнефть» проводит ребрендинг автозаправочных комплексов. Дмитрий Панюков в беседе с изданием «Современная АЗС» отмечал, что до 2015 года будет проведен ребрендинг 243 АЗС, часть из них будет полностью реконструирована в соответствии с современными требованиями. «Башнефть» переводит все собственные АЗС под единый бренд, стоимость программы ребрендинга составляет 6,5 млрд руб.

Кураторы проекта следят за качеством его исполнения, например посредством программы «Таинственный покупатель». С помощью изменения внешнего вида АЗС, улучшения качества обслуживания и введения новых видов сервисов на заправках «Башнефть» рассчитывает увеличить трафик розничной сети. Согласно стратегии компании, к 2018 году среднестатистический объем продаж одной АЗС планируется увеличить до 3 тыс. тонн в год с 1,9 тыс. тонн в 2011 году.

Михаил Пластов

Системный подход

— **инвестиции** —

В начале прошлого десятилетия добыча компании стабилизировалась после долгого значительного падения на показателе 12 млн тонн в год. Но несмотря на высокие темпы бурения, вплоть до 2008 года приоритетом для компании была не интенсификация добычи, а борьба с обводненностью сырья.

До 2009 года «Башнефть» пробовала бороться с проблемой падающей добычи, но безуспешно. С 1998 года компания пыталась увеличить добычу нефти за счет разработок ряда месторождений в Ханты-Мансийском округе, однако проектам в ХМАО так и не удалось занять существенную долю в портфеле проектов «Башнефти».

В 2009 году с приходом нового акционера «Башнефть» приняла новую стратегию в области разведки и добычи, в соответствии с которой начался пересмотр проектов разработки месторождений. Руководство компании сфокусировалось на поиске возможностей и технологий для интенсификации добычи на базе старого фонда скважин.

«За время управления АФК "Система" "Башнефтью" был реализован ряд значимых и эффективных инвестиционных проектов в области добычи (такие как Требса и Титова, "Бурнефтегаз"). Также были реализованы и многие другие инвестиционные проекты в области геологии и разведки, что отразилось на росте добычи и приросте запасов (рост добычи в 2009–2013 годах составил 31%)», — отмечает Карен Дашьян из Advanco Capital.

Действительно, помимо увеличения нефтеотдачи на зрелых участках компания сделала ряд значимых приобретений для расширения ресурсной базы. В 2011 году «Башнефть» по итогам конкурса приобрела лицензию на разработку двух перспективных месторождений в Ненецком автономном округе — имени Требса и имени Титова. На данный момент добыча ведется на месторо-

ждении имени Требса. Производство было запущено осенью 2013-го, оно продолжает неуклонно расти и в текущем году должно составить 900 тыс. тонн.

Кроме того, весной текущего года «Башнефть» купила 100% ООО «Бурнефтегаз», ведущего разведку и добычу нефти в Тюменской области, говорится в сообщении компании. Сумма сделки превысила \$1 млрд. Совокупные извлекаемые запасы месторождений, которыми владеет компания, превышают 53 млн тонн нефти. Добыча в 2013 году составила 300 тыс. тонн, но продолжает неуклонно расти.

В итоге на сегодняшний день компания является лидером в нефтяном секторе российской экономики по динамике роста нефтедобычи. Прогнозный уровень по производству сырья на 2014 год составляет 17,8 млн тонн — шестой показатель среди игроков рынка.

Компания отказалась от «давальческих» схем поставки сырья на НПЗ, увеличила глубину переработки с 83,4% до 85%, объем — с 20,7 млн тонн до 21,8 млн тонн, а также активно ведет модернизацию своих мощностей. В итоге так называемый индекс Нельсона — прощого говоря, показатель технической оснащенности — вырос до 8,83 (это уровень лучших заводов Западной Европы).

По словам Николая Никитина, издателя и главного редактора журнала «Нефтегазовая вертикаль», команда «Башнефти» во главе с президентом компании Александром Корсином — пример эффективного корпоративного управления. «Менеджменту нефтекомпании удалось выработать такую стратегию и модель, при которых каждое направление бизнеса развивается в максимально сбалансированном, динамичном темпе. Для инвесторов и участников рынка «Башнефть» за последние пять лет стала компанией с прозрачной политикой, которая опережает прогнозы и выплачивает щедрые дивиденды», — добавляет эксперт.

Елизавета Шмелева

Ресурсная стратегия

— **запасы** —

Широкое использование современных технологий ведения сейсморазведки 3D для повышения эффективности геологоразведки за счет более точного размещения и бурения поисковых скважин привело, к примеру в декабре 2012 года к открытию на Хасановском лицензионном участке в Башкирии нового нефтяного месторождения имени Владимира Афанасьева — бывшего главного геолога «Башнефти». Извлекаемые запасы нефти нового актива оценены по категориям C1+C2 в 3,8 млн тонн. Уже через год, в декабре 2013-го, месторождение было введено в эксплуатацию. По словам господина Красневского, успех на Хасановском участке доказывает перспективность продолжения ГРП в Башкирии с применением современной сейсмики.

Согласно оценке компании, регион остается в значительной степени неизученным (по сравнению с Оренбургской областью в Башкирии в 14 раз ниже плотность сейсморазведки 3D). В прошлом году «Башнефть» анонсировала новую комплексную программу геологоразведочных работ, рассчитанную до 2024 года, которая направлена на восполнение ресурсной базы Башкирии. Финансирование программы началось в 2013 году: средства пошли прежде всего на увеличение объемов сейсмической разведки и бурения на слабоизученных территориях республики, а также на изучение нетрадиционных коллекторов. По итогам прошлого года затраты компании на эти цели составили примерно 1,7 млрд руб. Результатом стало открытие семи нефтегазовых залежей с запасами нефти 672 тыс. тонн и Авадейского газонефтяного месторождения (440 тыс. тонн нефти по категориям C1и C2 и 125 млн куб. м газа).

Повышению эффективности разведочного и поискового бурения послужило и открытие в Уфе в начале 2013 года при содействии компании Schlumberger Центра сопровождения бурения скважин, благодаря которому у «Башнефти» появилась возможность получать ин-



Основой для формирования новой ресурсной базы компании стали месторождения им. Р. Требса и А. Титова

формация о строении нефтеносных пластов в режиме реального времени. В компании широко используются современные технологии моделирования пластовых систем при исследовании и проектировании скважин. Профильный институт БашНИПИнефть, принадлежащий «Башнефти», ежегодно для целей проектирования разработки месторождений и сопровождения бурения горизонтальных скважин, зарезки боковых стволов и других геолого-технических мероприятий выполняет построение от 80 до 100 геолого-гидродинамических моделей по отдельным секторам и залежам месторождений. В результате в «Башнефти» к настоящему времени созданы модели для 190 месторождений, на которые компания имеет лицензии на разведку и разработку.

По мнению руководства «Башнефти» еще одним перспективным направлением в геологоразведке этого традиционного региона мо-

жет стать оценка ресурсного потенциала газовых запасов Волго-Уральской провинции. За долгие годы разработки башкирских нефтяных активов в республике не велось масштабного промышленного освоения природного газа. Геологи компании оценивают потенциал четырех месторождений Саратовско-Беркутовской группы, лицензии на которые были приобретены «Башнефтью» еще в 2006 году, в 52 млрд куб. м газа по категории C1 по российской классификации.

Сегодня компания готовится к началу промышленной эксплуатации этих месторождений в 2016 году и уже согласовала с «Газпромом» технические требования доступа газа к трубопроводной системе.

Кроме того, не так давно «Башнефть» начала оценку перспектив разработки в республике нетрадиционных запасов. Согласно выводам геологов компании, перспективные участки распространяются на 9 тыс. кв. км. На сегодня выявлено три основных комплекса нетрадиционных залежей. Сейчас главное внимание в компании сосредоточено на оценке перспектив домини-

рованных отложений, где, по мнению геологов «Башнефти», вероятности успешной разработки выше, чем на баженновской свите в Западной Сибири. Согласно первым прогнозам, геологические ресурсы доманика по категории D1 могут составлять до 730 млн баррелей н. э. В числе других оцениваемых компанией объектами неглубоко залегающая верхне- и нижнепермская тяжелая нефть, а также глубоко залегающие рифейско-вендские структуры.

Выход в новые регионы

Что касается среднесрочной перспективы, существенный прирост добычи компании должны обеспечить запасы в Тимано-Печоре (710 млн баррелей условных и перспективных ресурсов, включая месторождения имени Требса и имени Титова, разработка которых является крупнейшим гриффилд-проектом в России) и Западной Сибири (401 млн баррелей запасов нефти C1 + C2).

Ненецкий автономный округ является стратегически важным регионом для проведения компанией геологоразведочных работ. Основой

для формирования новой ресурсной базы компании в Ненецком автономном округе стал лицензионный участок, включающий месторождения им. Р. Требса и им. А. Титова, где в настоящее время реализуется масштабная программа ГРП. По итогам прошлого года пробурены две разведочные скважины общей проходкой 8,8 тыс. м, выполнена 3D-сейсмика в объеме 900 кв. км.

Однако в НАО «Башнефть» не ограничилась приобретением крупных месторождений имени Требса и имени Титова. В сферу интересов компании попали плохо изученные северо-восточные районы НАО, «Башнефть» приобрела там за последние годы целый ряд перспективных участков. Ставка, как и в случае с месторождениями имени Требса и имени Титова, была сделана на партнерство с ЛУКОЙлом, располагающим в этом районе важными инфраструктурными мощностями по транспортировке нефти — Варандейским стационарным ледостойким терминалом в Печорском море.

С целью проведения геологоразведки на территории новых лицензионных участков компаний, расположенных в Ненецком автономном округе, в мае было создано новое СП — ООО «Нефтяная компания ВОСТОК НАО». Согласно заявленным планам, «Башнефть» передаст СП права пользования недрами на Восточно-Падимейском, Няряояхском, Саватинском, Сабриягинском и Янгарейском лицензионных участках, а ЛУКОЙЛ — на Верхнеянгарейском и Северо-Ярейягинском участках. Создание совместного предприятия позволит его участникам снизить геологоразведочные риски и минимизировать затраты на создание дополнительной инфраструктуры для разработки и транспортировки ресурсов. До 2017 года компании запланировали инвестиции на геологоразведку в объеме 5 млрд руб.: предполагается проведение обширной программы ГРП: сейсмики 2D в объеме 1100 пог. км и 3D на 2300 кв. км. Поисковое бурение стартует здесь не ранее 2016 года. Еще через два года, после завершения первого этапа геологического изучения, компании планируют принять решение

относительно перспектив промышленной разработки этих участков.

Что касается Западной Сибири, в марте «Башнефть» в результате приобретения компании «Бурнефтегаз» получила доступ к ресурсной базе Сороского (Восточно-Вуемский лицензионный участок) и Тортасинского (Тортасинский лицензионный участок) месторождений в Ханты-Мансийском автономном округе. Суммарные запасы нефти категорий C1 + C2 двух активов оцениваются в 53,4 млн тонн. Лицензии на эти месторождения будут действовать до 2032 года. Посредством покупки «Бурнефтегаза» «Башнефть» также получила лицензии на геологоразведку Северо-Итьяхского 3 и Восточно-Унлорского участков недр, примыкающих к Тортасинскому месторождению. Сейчас геологи компании уточняют планы и разрабатывают программы ГРП для новых западно-сибирских активов.

«Башнефть» расширила горизонты проведения геологоразведочных работ и за счет выхода за рубежи России, подписав новые контракты на геологоразведку в Ираке и Мьянме. Так, соглашение на освоение иракского Блока-12 в Западной пустыне, заключенное башкирской компанией в 2012 году в составе консорциума с местной South Oil Company, предусматривает проведение обязательной программы геологоразведочных работ, включая проведение сейсмики 2D объемом 2 тыс. пог. км и бурение одной разведочной скважины. Здесь «Башнефть» запланировала инвестиции в ГРП в объеме \$120 млн в течение пяти лет. До начала военных действий на территории Ирака планировалось начать сейсмику в нынешнем году, а скважину собирались пробурить в 2016 году. В августе текущего года компания заключила СРП на разработку Блока EP-4 в Мьянме. «Башнефть» выступает оператором этого проекта с долей 90%, вторым участником является местная компания Sun Apex Holdings Ltd (10%). На ближайшие три года партнеры запланировали проведение сейсморазведки и бурение двух разведочных скважин стоимостью \$38,3 млн.

Мария Кутузова

нефтяная промышленность

«Доллар, вложенный в безопасность, приносит четыре доллара прибыли»

Взрыв нефтяной платформы Deepwater Horizon в 2010 году, разлив нефти в Мексиканском заливе в 2013 году, взрыв на Ачинском НПЗ в 2014-м... Нефтяные катастрофы последних лет для многих компаний поставили вопросы безопасности на первый план. О том, как решаются эти вопросы в «Башнефти», рассказывает директор департамента охраны труда, промышленной безопасности и экологии компании **Павел Захаров**.

— интервью —

— На бытовом уровне нефтяная промышленность ассоциируется с высоким уровнем рисков как для экологии, так и для сотрудников компаний. Существуют ли адекватные рейтинги отраслевых рисков и какое место на самом деле занимает в них отрасль?

— Таких рейтингов достаточно много, и нефтяная отрасль стоит в них не на первом месте, но достаточно высоко. В таких отраслях, как металлургия, угольная промышленность, во всем мире в среднем условия более опасные. Но у нас тоже есть много рисков, которыми необходимо управлять, чтобы избежать несчастных случаев, аварий и ущерба экологии. С точки зрения отношения к этой проблематике для отрасли в целом точкой бифуркации стала катастрофа в Мексиканском заливе.

— Как именно стала меняться отрасль?

— На самом деле, западные компании начали более вдумчиво внедрять принцип, который сформулировал еще Уинстон Черчилль: «За безопасность надо платить, за ее отсутствие — расплачиваться». Мы в «Башнефти» имеем, пожалуй, лучшую по сравнению с другими российскими компаниями возможность наблюдать эти изменения в мировой индустрии, поскольку в прошлом году мы стали единственной российской компанией, вступившей в Международную ассоциацию производителей нефти и газа. Мы присутствуем на саммитах, общаемся с представителями мирового бизнеса и видим, что эти изменения действительно происходят. На это не жалуют ни средств, ни времени. Уж денег на это точно не нужно жалеть: подсчитано, что для бизнеса любой доллар, вложенный в это дело, приносит четыре доллара прибыли.

— В России эти изменения происходят или только на Западе?

— В России, конечно, тоже происходят. В нашей стране на новые принципы переходить сложнее, потому что с советского времени интересы производства были на первом, втором и так до сотого мест — и только потом были как таковой человек и экология.



Я считаю, что в значительной степени изменения были связаны с приходом в Россию иностранных компаний. Так, например, я до работы в «Башнефти» занимался этими вопросами в ТНК, а потом в ТНК ВР и знаю, насколько кардинально изменились принципы подхода к безопасности после прихода в компанию ВР. Проблемы промышленной безопасности стали обсуждать на высшем уровне руководства, а это очень важно. Мощный импульс для отрасли дали несколько крупных аварий на НПЗ, произошедших в этом году. Насколько я знаю, были сделаны серьезные выводы, увеличен штат подразделений по промышленной безопасности, внедрен международный подход.

— Что это значит — международный подход? Чем он отличается от российского?

— Как я уже говорил, существовавший подход в нашей стране — это когда производство первично, а охрана труда и экологии носит вспомогательную функцию. Есть и другие, менее принципиальные отли-

чия. В мире, например, учитывают травматизм у заказчика и у подрядчика по отдельности, а у нас считают вместе на каждом предприятии.

Международный подход предполагает, что производство полностью влечено в вопросы охраны труда, экологии, учета рисков. В «Башнефти» такой подход внедряется последние два года очень активно, и уже есть подтверждения того, что внедрение состоялось. Так, в этом году Британский институт стандартов выдал «Башнефти» сертификаты соответствия Системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда стандарту OHSAS 18001 и Системы экологического менеджмента стандарту ISO 14001. С этими стандартами тоже все очень просто: на основании этих стандартов компания выстраивает принцип жизни, основанный на задачах предупреждения несчастных случаев, а не только реагирования при их возникновении.

— Фиксируете ли вы уже результаты этого внедрения?

— Фиксируем, и очень значительные. Например, снижение травматизма. В прошлом году травматизм снизился на 17%, в этом — на 50%. Здесь главное — выстраивание системного подхода. Работать со статистикой происшествий, ранжировать риски, работать с рисками — работа кропотливая, нужно преодолевать косность, сопротивление, но в итоге есть результат. Конечно, есть еще к чему стремиться. Вступив в международную ассоциацию производителей нефти и газа, мы присутствуем в рейтингах этой организации, в том числе и по безопасности производства, и по экологии. По большинству параметров среди 80 крупнейших мировых компаний мы где-то в середине рейтингов. Рейтинг, нужно сказать, обезличенный: мы не знаем, кого именно мы обогнали в нем, а кого догоняем. Но список этих 80 компаний известен, и для нас важно, что мы имеем доступ к кладу лучших практик в нефтяной и газовой промышленности. Так что сейчас мы находимся с ними в диалоге и, сформулировав имеющуюся проблему, со всех точек земного шара полу-



Наглядная агитация на предприятиях «Башнефти». Остановить производство при угрозе безопасности может любой работник. Президент компании разрешает

— С точки зрения охраны труда новые технологии важны?

— Конечно. Новое оборудование на заводах имеет несколько степеней защиты, «защиту от дурака» и т. д. Но на самом деле в этом вопросе все-таки важнее всего не оборудование, а человеческий фактор. Помните, в Техасе был взрыв? А оборудование было с шестью степенями защиты. Но людей не научили. Мы, например, только в прошлом году провели 32 тыс. человеко-часов обучения — если меньше внимания уделять, изменить сознание людей, внедрить даже самые простые правила, невозможно. Важно также, чтобы проблемы безопасности внедрялись с самого верха. В «Башнефти», я считаю, внимание к этим вопросам беспрецедентное. Представьте себе, что президент компании сделал заявление, что, если есть опасность, каждый имеет право остановить работу, чтобы сохранить жизнь себе и другим людям. Если человеку стало плохо на работе, тот, кто работает рядом, не просто имеет право, а обязан отвлечься от работы и оказать первую помощь — в компании все этому обучены. За прошлый год было 2,4 тыс. остановок для того, чтобы сохранить безопасность производства, и никто не был за это уволен, а наоборот, люди получили премии за внедрение безопасных стандартов.

Интервью взяла
Екатерина Дранкина

Чистая добыча

— экология —

Развивая свои проекты в области нефтедобычи и переработки углеводородов, «Башнефть» взяла курс на внедрение в российский практику лучших мировых стандартов в области охраны окружающей среды и стремится использовать самые современные инновационные технологии. Вся природоохранная деятельность компании условно разделена сегодня на три направления: охрана атмосферного воздуха, водных ресурсов, а также земель. Последнее направление включает утилизацию накопленных за 80 лет отходов действовавших на территории Башкирии нефтепромыслов и перерабатывающих предприятий.

Компания продолжает работать над повышением уровня утилизации попутного нефтяного газа (ПНГ). На фоне роста добычи нефти и, как следствие, увеличения извлечения попутного нефтяного газа уровень его утилизации в прошлом году сохранился в целом по нефтедобывающим активам «Башнефти» на уровне 2012 года и составил 75,4%. Показатели компании еще далеки от целевых, установленных российским законодательством. Выход «Башнефть» видит в дальнейшем развитии объектов собственной электрогенерации, работающих на попутном газе. В компании разработаны и находятся в стадии реализации три проекта сооружения электростанций малой мощности, работающих на ПНГ. Также строятся трубопроводы для перекачки ПНГ на объекты большой энергетики — на Кармановскую ГРЭС и Уфимскую ТЭЦ-4.

Как утверждают специалисты, на всех крупных месторождениях «Башнефти» целевые показатели в 95% вполне достижимы. Однако компания испытывает определенные трудности с приведением в соответствие с установленными в России нормами выбросов попутного нефтяного газа на мелких и средних активах. Решить эту проблему в компании рассчитывают в т. ч. посредством применения собственных инновационных методов, проходящих сейчас апробацию на нефтепромыслах Башкирии.

В прошлом году «Башнефть» заключила с региональным правительством специальное соглашение, направленное на защиту атмосферного воздуха. В ближайшие пять лет объем инвестиций, выделяемых компанией для реализации ме-



Регулярные тренировки аварийно-спасательных служб позволяют минимизировать ущерб в нештатных ситуациях

роприятий в рамках этого соглашения, составил более 21,3 млрд руб. На Уфимском нефтеперерабатывающем комплексе организован мониторинг состояния воздуха и модернизируются производственные процессы с целью снижения вредных выбросов, что должно позволить существенно улучшить состояние атмосферного воздуха в северных промышленных районах Уфы. Кроме того, «Башнефть» намерена внедрить на своих нефтеперерабатывающих мощностях лучшие из существующих мировых технологий очистки сточных вод, реконструировав биологические очистные сооружения своего филиала «Башнефть-Уфанефтехим». Бюджет проекта составляет 4,6 млрд руб., завершив реконструкцию планируется уже в 2015 году. Технологическим партнером российской компании выступает General Electric. По информации «Башнефти», реализация этого проекта позволит исключить сверхнормативные сбросы загрязняющих веществ, сократить площадь очистных сооружений и минимизировать водозабор за счет повторного использования очищенной воды в производственных процессах. Действующие сейчас на «Башнефть-Уфанефтехим» очистные сооружения, которые были введены в строй еще в 1958 году и прошли модернизацию в 1983 году, не обеспечивают качественную очистку сточных вод в соответствии с природоохранным законодательством страны. Дело не только в физическом износе оборудования, но и в применении устаревшей и неэффективной технологии очистки. В прошлом году на предприятии «Башнефть-Уфанефтехим» прошли пилотные испытания нескольких

технологий ведущих зарубежных компаний: Veolia, General Electric, Degremont, Mega и других. В выбранной технологии GE блок биологической очистки представлен мембранным биореактором. Как утверждают в «Башнефти», применение мембран — залог совершенно чистой воды. Их полые волокна имеют поверхность, пронизанную миллиардами микроскопических пор размером в одну тысячную часть диаметра человеческого волоса, которые препятствуют проникновению примесей и одновременно пропускают молекулы H2O.

Понимая особую ценность чистой пресной воды, «Башнефть» реализует политику эффективного расходования водных ресурсов и максимальной очистки сточных вод. В десятках населенных пунктов компания осуществляет строительство и реконструкцию систем водоснабжения, бурение водозаборных скважин. Современные технологии в бурении исключают попадание в водоносные горизонты соленой воды и промышленных вод, содержащих вредные вещества, которые используются в процессе строительства скважин.

Приоритетными направлениями работы в области охраны земельных ресурсов в «Башнефти» являются внедрение современных технологий обезвреживания нефтешлама; рекультивация земель; строительство полигонов и ликвидация нефтешламовых амбаров. На территории «Башнефть-Уфанефтехима» компания собирается ввести в строй установку термической переработки нефтешламов, которая обеспечит очистку грунта в соответствии с самыми высокими экологическими стандартами. Производительность установки составит 120–150 тыс. тонн в год.

Мария Кутузова

Качать больше

— статистика —

По итогам прошлого года «Башнефть» уже традиционно стала лидером российской нефтяной отрасли по темпам органического прироста годовой добычи, увеличив уровень добычи нефти на 4,1%, до 16,1 млн тонн.

Рост добычи по итогам девяти месяцев 2014 года составил 10% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а суточная добыча в конце третьего квартала превысила 51 тыс. тонн. В среднем за девять месяцев 2014 года компания ежедневно добывала 50 тыс. тонн, что явилось лучшим результатом за 20 лет. В декабре прошлого года «Башнефть» достигла очередного рекорда, перешагнув знаковый рубеж. Накопленная добыча начиная с мая 1932 года, когда на Ишимбайском месторождении забил первый нефтяной фонтан, составила 1,7 млрд тонн.

Существенному приросту добычи в прошлом году способствовало введение в пробную эксплуатацию месторождений им. Р. Требса и А. Титова в Ненецком автономном округе, лицензии на которые были приобретены в 2011 году за 18 млрд руб. Лицензия действует до 2036 года. Объем инвестиций в разработку залежей оценен в 180 млрд руб. «Башнефть» осваивает месторождения в партнерстве с ОАО «ЛУКОЙЛ» (его доля в проекте составляет 25,1%). Как отмечают в компании, имеющиеся у ЛУКОЙЛа инфраструктура и опыт работы в регионе позволяют минимизировать затраты и проектные риски. Также партнерство открыло доступ к экспортной инфраструктуре через Варандейский терминал.

Пробная добыча была запущена в августе 2013 года, то есть через 2,5 года после приобретения права, что является рекордными сроками, поскольку, как правило, между покупкой лицензии и запуском добычи проходит не менее пяти лет. По итогам прошлого года компания, как и планировала, добыла 291 тыс. тонн нефти (2,2 млн баррелей), что составило 46% от общего уровня прироста добычи за 2013 год. На текущий год ожидаемый объем добычи — 900 тыс. тонн. Согласно плану разработки залежей, промышленная добыча на Требса и Титова начнется только в 2016 году. К 2020 году компания намерена выйти на добычу 100 тыс. баррелей в сутки из запланированных двухсот добывающих скважин. Первый вице-президент по разведке и добыче Михаил Ставский пояснил, что «все работы

по наращиванию инфраструктуры на месторождениях идут по плану и выполняются в срок».

До начала добычи залежи Требса и Титова являлись одними из крупнейших на территории России месторождений, не введенных в разработку, хотя они и были обнаружены достаточно давно. Открытое в 1987 году во время изучения Варканваской перспективной структуры месторождение было названо в честь геолога Романа Требса. Второе было открыто двумя годами позже, когда изучалась Оленья перспективная структура, и было названо в честь геолога Анатолия Титова.

Еще один проект, который «Башнефть» реализует в консорциуме с ЛУКОЙЛом, — совместное предприятие в равных долях (по 50%) «Восток НАО», созданное в минувшем апреле. В рамках этого проекта партнеры разрабатывают семь лицензионных участков в Тимано-Печоре (Ненецкий автономный округ) общей площадью 7,91 тыс. кв. км. Согласно договоренностям, «Башнефть» вкладывает в СП пять лицензий, а ЛУКОЙЛ — две лицензии и 3 млрд руб. на проведение геолого-разведочных работ. На промышленную добычу планируется выйти в 2019 году.

Одним из стратегических приобретений для «Башнефти» стала покупка в марте 100% ООО «Бурнефтегаз», ведущего разведку и добычу нефти в Тюменской области. По сообщению компании, приобретение обошлось в \$1 млрд. Это позволило создать новый кластер нефтедобычи в Западной Сибири, обеспеченный четырьмя участками площадью порядка 1,2 тыс. кв. км. Предполагаемые запасы категории C1 и C2 (разведанные и предварительно оцененные) составляют 401 млн баррель. Лицензия по всем участкам действует до 2032 года. На сегодня промышленная добыча ведется на одном — Соровском — месторождении, где задействовано 33 скважины. Kommentирuя покупку «Бурнефтегаза», на который, к слову сказать, претендовали также «Роснефть» и «Газпром нефть», президент компании Александр Корсик в беседе с «Б» оценил сделку как «очень хорошее приобретение». «Это один из тех немногих случаев, когда цена, которую хотел продавец, соответствовала качеству актива», — отметил он. По его словам, к 2020 году ежегодная добыча этой компании достигнет 2 млн тонн. Для достижения таких показателей, пояснил он, разрабатывается инвестиционная программа. На текущий год объем капитальных вложе-

ний в «Бурнефтегаз» господин Корсик оценил в сумму порядка 4 млрд руб.

Господин Ставский сообщил, что новые нефтяные кластеры в Тимано-Печоре и Западной Сибири к 2020 году будут обеспечивать более трети совокупной добычи нефти.

Вводимые в эксплуатацию новые месторождения, безусловно, значительно повысили уровень нефтедобычи компании. Между тем, как следует из отчетности, основной объем прироста добычи за прошлый год, который составил порядка 630 тыс. тонн, обеспечили зрелые месторождения. На их долю приходится 54% от общего объема. Михаил Ставский объяснял продолжающийся рост на таких месторождениях, во-первых, вводом в эксплуатацию новых залежей, например имени Афанасьева, открытого в 2012 году, а во-вторых, высокой эффективностью геолого-технических мероприятий. К последним относятся: бурение новых скважин, в том числе с горизонтальным окончанием ствола, гидроразрыв пласта, реперфорация, обработка призабойных зон, зарезка боковых стволов, оптимизация и интенсификация режима работы скважин. Стоит отметить, что с 2009 года в Башкирии было обнаружено и введено в эксплуатацию восемь новых месторождений с общим объемом запасов около 10 млн тонн. В прошлом году были введены еще три месторождения — Алексеевское, Акбасаровское и Яндовское. На Барсуковском и имени Афанасьева было запущено шесть скважин с общим объемом добычи в 110,2 тыс. тонн.

Стоит отметить, что промежуточные итоги по добыче за девять месяцев текущего года демонстрируют продолжающуюся тенденцию роста показателей. Как заметил Александр Корсик, вновь «компания удалась нарастить темпы»: «В третьем квартале этого года по сравнению со вторым кварталом прошлого мы увеличили добычу на 10%. Это лучший результат среди российских нефтяных компаний». По его словам, компания достигла рекордного за последние 20 лет уровня среднесуточной добычи — 50 тыс. тонн в сутки. «У этого роста три составляющие: увеличение добычи на зрелых месторождениях в Башкирии, добыча на месторождениях Требса и Титова в Ненецком автономном округе и добыча нашего нового актива в Западной Сибири — «Бурнефтегаза». Новые регионы в третьем квартале обеспечили более 9% нашего производства нефти», — пояснил господин Корсик.

Анна Челак

нефтяная промышленность

От скважины до стадиона

Благотворительные программы в «Башнефти», созданной более 80 лет назад и по сей день формирующей более 60% валового продукта Башкирии, даже если назывались иначе, существовали всегда. Но особенно масштабными они стали в последние четыре года.

— **благотворительность** —

Почти сразу после покупки башкирского ТЭКа, 31 марта 2009 года, АФК «Система» заключила с правительством республики долгосрочное соглашение о сотрудничестве. Компания обзалась ежегодно перечислять средства на поддержку социальной сферы башкирскому филиалу благотворительного фонда (БФ) «Система». Из фонда деньги уходили на конкретные благотворительные программы и перечислялись в Фонд социальных целевых программ (ФСЦП), учрежденный в 2009 году правительством Башкортостана.

Как пояснил „Ъ“ представитель «Башнефти» Рушан Саитов, в этих договоренностях АФК «Система» и правительства Башкирии были определены приоритетные сферы финансирования: образование, здравоохранение, экология, культура, социальное развитие и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций. Так, в 2012–2013 году большая часть средств БФ (более 50%) была направлена на поддержку спорта: в прошлом году Уфа принимала молодежный чемпионат мира по хоккею, на который приехали команды из 20 стран мира. В реконструкцию Дворца спорта в Уфе тогда было вложено 395 млн руб., и 105 млн руб. — в стоительство второй очереди спорт-комплекса «Уфа-Арена».

География благотворительности определяется исходя из пожеланий республиканских и муниципальных властей. Только в списках на 2013 год фигурировало 250 объектов, расположенных в 43 районах и 9 городах республики, которые надлежало построить, капитально отремонтировать или реконструировать при поддержке «Башнефти».

Расходование средств контролируется БФ «Система», с одной стороны, и ФСЦП республики — с другой. «Благодаря учету потребностей конкретных городов и сел финансовая помощь и доходит максимально адресно при максимально детализированной и прозрачной системе отчетности и контроля», — отмечают в компании.

Расходы «Башнефти» на благотворительные программы составили в 2009 году 1,2 млрд руб., в 2010 году — 1,2 млрд руб., в 2011-м — 1,45 млрд руб., в 2012-м — почти 1,2 млрд

руб., в 2013-м — 1,1 млрд руб. По итогам 2014 года планируется направить на развитие социальной инфраструктуры республики не менее 1,1 млрд руб., при этом 700 млн руб. из них уже дошли до адресатов и были направлены, в частности, на строительство ледового дворца в городе Кумертау, физкультурно-оздоровительного комплекса в Еремеево и теплосетей в Илишевском районе республики. Всего же за пять лет регион получил через БФ «Система» 6,9 млрд руб., они были направлены в 47 районов и 13 городов республики, в которых проживает 83% ее населения.

Самыми заметными проектами стали спортивно-ледовый комплекс в городе Туймазы площадью более 5,5 тыс. кв. м (объем вложений БФ «Система» — 302 млн руб.), современные физкультурно-оздоровительные комплексы с бассейнами в поселке Чишмы (164,5 млн руб.), селе Верхние Татышлы (160 млн руб.), Верхнеяркеево (99 млн руб.), реконструкция здания Баймакского сельскохозяйственного техникума (200 млн руб.), башкирских гимназий в селах Старобалтачево (150 млн руб.) и Бураево (80 млн руб.), строительство новой городской больницы на 260 коек в городе Сибай (264 млн руб.), лечебных корпусов районных больниц в селах Стерлибашевы, Киргиз-Мияки, Бижбуляк, Толбазы (215 млн руб.), центра досуга в санатории «Карагай» (60 млн руб.), водолечебницы в санатории «Танып» (50 млн руб.), молодежного центра с 3D-кинотеатром на 300 мест в городе Дюртюли (37 млн руб.), детского оздоровительного лагеря «Кама» в Краснокамском районе (34,6 млн руб.) и многие другие. Центр паралимпийского спорта в селе Мишкино (117 млн руб.) компания поддержала неслучайно: именно башкирские спортсмены на последних Паралимпиадах завоевывали наибольшее число медалей. На поддержку футбольного клуба «Уфа», занимавшего в последний год уверенное место в премьер-лиге России, она направила 136,5 млн руб. Оказывается финансовая поддержка волейбольному и шашечному клубам.

Есть у компании особо деликатные объекты для поддержки: строительство храма Рождества Богороди-



В реконструкцию Дворца спорта в Уфе было вложено 395 млн рублей

цы и новой Соборной мечети в Уфе, самой большой в Европе. На оба объекта из благотворительного фонда было выделено примерно поровну — по 150 млн руб., поскольку в республике эти две основные религии имеют равный вес.

Есть проекты, направленные на сохранение местных национальных культур, есть «профессиональные», например обустройство сквера с памятником первооткрывателю башкирской нефти Алексею Блохину в городе Ишимбай — именно там много десятилетий назад забил самый первый нефтяной фонтан в республике. Есть и такая статья расходов, как помощь муниципалитетам и гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, например пострадавших от ураганов и наводнений.

Наконец, отдельная тема для благотворительности компании — обеспечение чистой водой ряда населенных пунктов в районах нефтедобычи. Она прямо связана с решением экологических проблем региона, вызванных последствиями полувывода и подчас варварского по отношению к природе выкачивания нефти из недр республики с использованием воды и вредных реагентов. В результате целые селения в регио-

не испытывают дефицит чистой питьевой воды. Решая проблемы, которые копились десятилетиями, «Башнефть» в последние годы проводит капремонт водопроводных сетей и строительство новых водоводов, восстановила десятки родников, а в целом на финансирование водной программы направила только за 2011–2013 годы более 380 млн руб.

Многие из строящихся при поддержке компании объектов серьезно меняют жизнь городов и сел. Так, в Аскинском районе ее деятельность рассматривают как один из факторов улучшения демографической ситуации: за последние несколько лет в селе Аскино компания ввела в строй детско-юношескую спортшколу, центр детского творчества, детский сад «Василек» (общий объем вложений — около 50 млн руб.). Для сельчан это важно: из занимающихся теперь в районе спортом детей половина живет в деревушках, где нет и намека на «фитнес»: для них ДЮСШ в райцентре — единственная возможность попробовать себя в спорте.

Благотворительные программы «Башнефти» шагнули за пределы республики Башкортостан в связи с расширением ареала ее нефтедобычи. Сегодня она ведется на территории уже пяти регионов России, в частности в Ненецком автономном округе. С ним корпорация в лице «дочки» компании «Башнефть» ООО

«Башнефть-Полос» в 2012 году подписала рассчитанное на четыре года соглашение об участии в социально-экономическом развитии региона, в соответствии с которым построила в поселке Красное амбулаторию стоимостью 40 млн руб., провела оптоволоконные каналы связи в села Нижнепечерья, закупила автомобили скорой помощи для поселковых поликлиник. В начале 2013 года аналогичное соглашение сроком на четыре года компания подписала с администрацией Оренбургской области, где с прошлого года начала финансирование капремонта ряда сельских домов культуры, школ и онкодиспансера. Повсеместно в этих регионах, преимущественно национальных, компания поддерживает культуры местных, в том числе малочисленных, народов, помогает ежегодно проводить башкирские Сабантуи, ненецкий «День оленя», поддерживать традиционные ремесла. Несколько десятков школьников из этих регионов в прошлом году смогли принять участие в творческих показах в рамках проекта благотворительного фонда Константина Хабенского — фестиваля детских студий творческого развития «Оперение-2013», поддержан «Башнефтью».

Помимо проектов, требующих прямого финансирования, в компании есть и программы, направлен-

ные на вовлечение сотрудников в благотворительную деятельность. Так, более 700 сотрудников компании присоединились к волонтерскому движению «Добрые сердца». Они участвуют в благотворительных акциях, проводимых в детских домах и реабилитационных центрах. За подразделениями «Башнефти» закреплено 12 детских учреждений республики, где волонтеры оказывают помощь более чем 500 детям.

Президент «Башнефти» Александр Корсик не считает социальной нагрузкой, которую несет компания, «добровольно-принудительной». «Это обоюдное желание руководства республики, руководства компании и ее основного акционера АФК «Система» — реализовывать программы, которые способствовали бы улучшению уровня жизни в Башкирии. Мы являемся ответственными не только с той точки зрения, что исправно платим налоги, и искренне считаем, что социальная ответственность — одна из важнейших составляющих нашей работы», — заявил он в одном из недавних интервью „Ъ“. Главное, по его мнению, заключается в том, что компания, несмотря на события последних месяцев, «продолжает работать в стандартном режиме». «С властями регионов обсуждаются планы на 2015 год», — подчеркнул он.

Антонина Порываева

Нефтяная капсула безопасности

— **кадры** —

Основой успешного развития компании в «Башнефти» считают наличие команд мотивированных профессиональных сотрудников, поэтому в последние годы здесь особое внимание уделялось программам развития персонала, лидерства и наставничества. Подобные практики давно применяются в группе компаний АФК «Система».

Правильная мотивация

Сегодня численность работников группы компаний «Башнефть» составляет чуть более 29 тыс. человек. Штат компании молодой: средний возраст персонала — 40,5 года, также среди работающих 38% женщин. Управление им за прошедшие пять лет кардинально изменилось. АФК «Система» в наследство от прежней системы управления «Башнефтью» и уфимскими НПЗ досталась консервативная система планирования бизнеса и работы с персоналом с устаревшими принципами оплаты труда, недостаточным уровнем социальных льгот для работников и огромной задолженностью перед работниками. Достаточно сказать, что новым владельцам башкирского ТЭКа пришлось выплатить только за не предоставленные в 2001–2009 годах отпуска 1,3 млрд руб.

В 2012 году была утверждена новая стратегия по управлению персоналом на период до 2015 года. Как рассказали „Ъ“ в департаменте развития персонала «Башнефти», в ней предусмотрена новая политика оплаты труда, формирующая у работников долгосрочную мотивацию на достижение результата, а также внедрение общей корпоративной культуры в объединенной компании, ведь «Башнефть» собрала под одной «крышей» и нефтяников, и переработчиков, и энергетиков, и представителей еще десятков разных профессий.

Регулярное обучение по охране труда, промышленной и пожарной безопасности и по другим направлениям, требующим подготовки и аттестации в соответствии с требованиями законодательства, — это обязательные курсы. Кроме них проводится ряд учебных

программ, разработанных в соответствии с внутренними стандартами: «Ключевые правила безопасности», «Средства индивидуальной защиты» и «Защитное вождение».

Такой комплекс повышения квалификации напрямую связан с прошедшей в 2013 году сертификацией данных процессов в «Башнефти» по международным стандартам ISO 14001 и OHSAS 18001. Как результат — уровень травматизма на производстве в компании снизился в 2013 году на 17%.

В формате семинаров, тренингов, конференций, выставок, круглых столов, комплексных программ по информированию персонала о постоянно появляющихся инновациях в отрасли организуется другой вид обучения — профессиональное. Программы разрабатываются исходя из стратегических потребностей бизнеса и нацелены на развитие тех умений, которые понадобятся работникам для решения поставленных задач и достижения целей подразделения и компании.

Развитие потенциала сотрудников проводится в соответствии со стандартом «Модель компетенций», которому должен в идеале соответствовать каждый сотрудник компании. Руководящий состав компании периодически проходит обучение по программам лидерства и менеджмента. В апреле 2013 года стартовала школа генеральных директоров для ключевых руководителей «Башнефти» под названием «Капсула безопасности».

Этот термин позаимствован из современных технологий по управлению бизнесом, его суть заключается во внедрении в повседневный обиход компании идеологии безопасного и бережливого производства, лидерства, воспитания всех сотрудников на личном примере ключевых руководителей, в разработке и внедрении единых стандартов бизнес-процессов, процедур управления и производства. В процессе распространения этих умений и навыков от ключевых руководителей к все более и более нижестоящим сотрудникам в итоге образуется своего рода «капсула безопасности», как бы накрывающая собой всю компанию или ее подразделение. Обучение по такой программе в «Башнефти» прошли 38 топ-менеджеров.

«Башнефть» предоставила сотрудникам возможность пройти дополнительное обучение в Корпоративном университете АФК «Система», Высшей школе управления и инноваций МГУ имени Ломоносова, учебном центре NExT, Институте нефтяного инжиниринга университета Heriot-Watt, Уфимском нефтяном университете, РГУ нефти и газа имени Губкина и других профильных вузах и учебных центрах. Важным в компании считают и перекрестное изучение бизнес-процессов разных направлений деятельности — так, в рамках учебной программы «Основы нефтегазового дела» работники поддерживающих подразделений с выездом на производственные площадки изучали практику нефтедобычи, переработки и транспортировки нефти и газа, а на семинарах по теме «Управление проектами» на основе реальных задач учились применять международные принципы планирования и организации проектов.

В 2013 году в «Башнефти» стартовал проект «Лаборатория знаний», когда любой сотрудник может подать заявку и получить интересные его материалы с прошедших курсов. Также в рамках проекта участники наиболее актуальных обучающих мероприятий проводят круглые столы, где делятся с коллегами полученными знаниями, обсуждают возможности применения их на практике.

Прочувствовать командный дух, как рассказали „Ъ“, в «Башнефти», помогает и «Деловая игра — ВИНК», в которую традиционно играют молодые специалисты компании. «Деловая игра» — это компьютерная модель реального бизнеса, участники соревнуются, стартуя с равных исходных условий — равных мощностей по добыче, переработке нефти, транспортировке и сбыту нефтепродуктов. Действуя в условиях, максимально приближенных к реалиям рынка, они борются за лучший бизнес-результат. В сезоне 2014 года именно команда «Башнефти» оказалась лучшей по своему рейтингу среди участвующих в игре нефтяников компаний России — в том числе благодаря тому, что «Башнефть» сама недавно прошла процесс становления как вертикально интегрированная нефтяная компания.

Лидерство и наставничество

Эффективность людей на своих местах и развитие человеческого капитала возможны только при комплексном подходе. Для этого совершенствуются системы мотивации, внедряются институты лидерства и наставничества, проводится адаптация новых сотрудников.

Для поощрения лучших сотрудников с 2010 года в «Башнефти» ежегодно присуждается «Корпоративная премия» в восьми номинациях, среди которых «Знак качества», «Легенда „Башнефти“», «Нефтяная династия» и ряд других по ключевым направлениям деятельности.

Систему карьерного планирования «Башнефть» и АФК «Система», которая сама еще недавно постигала азы нефтяного бизнеса почти с нуля, по собственному примеру решили начать с самого «далека» — со школьной скамьи. С 2011 года в компании развернута профориентационную программу для старшекласников и студентов из разных регионов России «Я хочу стать нефтяником». Она функционирует в виде социальной сети, в которой периодически проводятся олимпиады и конкурсы — персональные и командные. Число посетителей портала за два года превысило 140 тыс., а в олимпиадах приняло участие более 5 тыс. школьников из 100 населенных пунктов России и СНГ. На стипендиальную поддержку талантливых студентов — будущих нефтяников только в 2013 году компания потратила 2,4 млн руб.

В результате всех приложенных усилий «Башнефть» по итогам 2013 года добила самой низкой текучести кадров в отрасли. Зарплата работников стала больше зависеть от итогов деятельности всей компании, при этом средний уровень зарплат по состоянию на середину 2014 года более чем вдвое превысил средний по Башкортостану: 47,6 тыс. руб. в месяц при средней региональной 23,7 тыс. руб.

Появились в компании и другие стимулы для удержания незаменимых работников: согласно заключенному в прошлом году коллективному договору «Башнефти» с работниками на 2013–2015 годы, они получили пакет социальных льгот, более широкий по

сравнению с гарантированным российским законодательством: полисы добровольного медицинского страхования и страхования от несчастных случаев на производстве, возможность санаторно-курортного оздоровления и отдыха, дополнительные меры поддержки сотрудников в трудных жизненных ситуациях. Расходы на ДМС для сотрудников в 2013 году в компании составили 147,1 млн руб., на санатории и отдых сотрудников, их детей и ветеранов производства — 187,7 млн руб., на разные прочие социальные и корпоративные программы — 252,9 млн руб.

С 2010 года в практику компании ввели систему ежегодной оценки эффективности деятельности персонала, определяемую универсальной шкалой измерения для работников всей группы компаний, включая филиалы и дочерние общества «Башнефти». У специалистов и руководителей оценивается уровень компетенций в соответствии с общекорпоративным стандартом и уровень эффективности деятельности за год. Оценка проводится в электронной системе, но в процессе ее прохождения обязательна встреча руководителя с подчиненным, во время которой у них есть возможность составить план развития сотрудника. Такая обратная связь является важным механизмом повышения эффективности каждого работника, позволяет сделать внутрикорпоративные коммуникации более прозрачными. В 2013 году такая оценка охватила почти 10 тыс. сотрудников компании. Политика компании в области управления человеческим капиталом поддерживается и находит отклик среди работников, что подтверждается результатами опроса вовлеченности, проводимого независимой международной консалтинговой компанией Nau Group. В анкетировании участвовало более 5,5 тыс. работников компании в 2013 году, показатель вовлеченности персонала компании, прямо влияющий на повышение производительности труда, составил 71%, 90% сотрудников ориентированы на производство высококачественной продукции, а 87% отметили, что руководство использует их идеи и мнения в работе.

Алевтина Крылова