



ВИКТОР ХОРОШАВЦЕВ: НЕ УСТУПАТЬ ИНЫМ ВИНК В ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ред.: Виктор Геннадьевич, как вы оцениваете перспективы развития БашТЭКа?

В.Х.: БашТЭК на сегодняшний день рентабелен и создает хороший денежный поток. Наличие в структуре компании одного из лучших перерабатывающих комплексов в России, завершение большинства программ модернизации заводов под стандарты Евро-3, 4–5 и нераскрытый потенциал части месторождений позволяют очень высоко оценивать перспективы дальнейшего развития предприятий группы.

Хочу подчеркнуть, что в этом году мы впервые за несколько последних лет смогли выйти на положительные показатели по добыче. Добыча за 10 месяцев 2009 года увеличилась на 4,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Если оценивать среднесуточную добычу, то по состоя-

нию на октябрь она составила 34,5 тыс. тонн, что превышает показатели сентября на 8,8%.

К концу декабря 2009 года мы планируем добывать около 35 тыс. тонн в сутки, что соответствует росту более чем на 11% по сравнению с 2008 годом. Это позволяет нам надеяться в этом году перейти рубеж годовой добычи в 12 млн тонн. Фактически по росту среднесуточной добычи «Башнефть» сейчас — лидер отрасли, и мы планируем увеличивать добычу и в дальнейшем, в том числе, за счет проведения различных геолого-технических мероприятий.

Эффективность работы на старых месторождениях (некоторые из них работают с 1932 года) проблематична. Тем не менее, сегодня наша геологическая служба занимается построением новых моделей эффективной разработки старых месторождений. Это дости-

гается геолого-техническими мероприятиями, управлением системой заводнения скважин, которая позволяет поддерживать пластовое давление. Продолжается бурение новых скважин, причем, несмотря на то, что объемы бурения несколько снизились по сравнению с 2008 годом, резко повысилась эффективность бурения.

Органический рост в полном объеме не решает проблему дисбаланса между возможностями переработки и добычи. В перспективе мы рассчитываем не уступать ведущим российским вертикальноинтегрированным нефтяным компаниям в эффективности при условии сбалансированности между добычей и переработкой.

Мы будем рассматривать различные варианты неорганического роста, причем рассматриваем не только участие в конкурсах на разработку новых месторождений

в Западной и Восточной Сибири, но и возможность приобретения добывающих активов в России.

Безусловно, требуются инвестиции в существующие и новые производственные мощности, но они будут производиться с максимальной эффективностью для акционера и с учетом текущей региональной ситуации.

Ред.: *Какие приоритеты вы расставляете при создании новой компании?*

В.Х.: Наша цель — максимально повысить акционерную стоимость компании, а получить мы это можем за счет осуществления кардинальной трансформации АНК «Башнефть» в прозрачную, современную, инвестиционно привлекательную, высокотехнологичную вертикальноинтегрированную компанию.

В приоритетах компании — увеличение объемов добычи и развитие сбыта. Кроме того, мы планируем вывести «Башнефть» на уровень мировых стандартов не только в области управления и производства, но и в области экологической безопасности. Примером является активная модернизация заводов, выпуск топлив, соответствующих жестким экологическим параметрам стандартов Евро-4 и Евро-5, и реализация их на внутреннем и внешнем рынках.

Ред.: *Насколько известно, у «Башнефти» — обширный сервисный блок. Вы его сохраните?*

В.Х.: Одной из наших стратегических линий является реформирование сервисного направления компании. Мировая практика показывает, что привлечение независимых сервисных компаний на конкурсной основе позволяет повысить качество сервисных услуг и быть более гибкими в плане затрат на проведение этих работ, получая более конкурентные предложения по цене.

Однако формирование рынка сервисных услуг и переход сервисных компаний на работу на конкурсной основе должны осуществляться постепенно. Необходим дифференцированный подход к решению вопроса по каждому конкретному предприятию с тем, чтобы сохранить

социальную стабильность в регионе и обеспечить компаниям и их трудовым коллективам плавный переход к рыночным отношениям.

Ред.: *Как вы оцениваете текущее состояние в разведке и добыче?*

В.Х.: Несмотря на высокую степень разведанности (более 82%) территории Башкортостана компания продолжает выполнение геологоразведочных работ, как на территории республики, так и в других регионах.

В текущем году выполнен годовой план проходки в поисковом бурении более 10 тыс. метров, закончено строительством 10 скважин, в 6 скважинах получены промышленные притоки нефти (эффективность 60%), открыто 2 новых нефтяных месторождения, прирост извлекаемых запасов промышленных категорий составил 1,3 млн тонн.

Рост добычи нефти предполагается за счет увеличения объема геолого-технических мероприятий: бурения новых скважин, оптимизации отборов жидкости, перевода скважин на другие объекты, выполнения гидро-разрыва пластов, создания новых очагов заводнения, сокращения бездействующего фонда скважин и расширения применения зарекомендованных высокоэффективных методов увеличения нефтеотдачи.

Ред.: *А переработке?*

В.Х.: НПЗ АНК «Башнефть» — один из самых передовых в стране с точки зрения технической оснащенности, глубины переработки и качества выпускаемых нефтепродуктов. Только в 2009 года на модернизацию нефтеперерабатывающих заводов уфимской группы было выделено 6,3 млрд рублей.

За 9 месяцев 2009 года на НПЗ переработано 15,3 млн тонн нефти, что составляет 100,6% к соответствующему периоду 2008 года. Автомобильных бензинов выработано 3,8 млн тонн, дизельного топлива — 5,2 млн тонн, ароматических углеводородов — 0,178 млн тонн, вакуумного газойля — 1,3 млн тонн, топочного мазута — 1,0 млн тонн, би-

тумов — 0,4 млн тонн, кокса — 0,3 млн тонн.

Глубина переработки в 2008 году составила 82,32%, что выше

В перспективе мы рассчитываем не уступать ведущим ВИНК в эффективности при условии сбалансированности между добычей и переработкой

средней по отрасли на 10 пунктов (за 9 месяцев 2009 года — 83,08%). В настоящее время мы планируем завершить уже начатые программы модернизации и в перспективе будем оценивать потенциальные варианты дальнейшего развития заводов.

Предприятия в настоящее время полностью обеспечивают по-

К концу декабря 2009 года мы планируем добывать около 35 тыс. тонн в сутки, что позволяет нам надеяться в этом году перейти рубеж годовой добычи в 12 млн тонн

требности республики в топливах, соответствующих стандарту Евро-4. За 9 месяцев 2009 года выработано бензина Евро-4 — 339,3 тыс. тонн, бензина Евро-5 — 9,15 тыс. тонн, дизельного топлива Евро-4 — 179,5 тыс. тонн, Евро-5 — 310 тыс. тонн. Уфимские НПЗ

Мы планируем вывести «Башнефть» на уровень мировых стандартов не только в области управления и производства, но и в области экологической безопасности

полностью готовы перейти на выработку топлив стандарта Евро-4.

Ред.: *Как вы оцениваете финансовую эффективность ухода от давальческих схем?*

В.Х.: Уход от давальческой схемы окажет позитивное влияние на рынок нефтепродуктов, поскольку те компании, которые являлись клиентами давальцев, теперь являются клиентами «Башнефти» и приобретают нефтепродукты напрямую, заключая с «Башнефтью» прямые договоры.

Более того, теперь нашими клиентами становятся компании,

которые ранее не работали ни с «Башнефтью», ни с давальцами — таким образом, компания расширяет клиентскую базу, увеличивая количество игроков на данном рынке.

В настоящее время объемы нефти, необходимые для загрузки заводов, законтрактованы.

НПЗ АНК «Башнефть» — одни из самых передовых в стране с точки зрения технической оснащённости, глубины переработки и качества выпускаемых нефтепродуктов

Мы заключили долгосрочные контракты на поставку нефти с ТНК-ВР, ЛУКОЙЛом, Shell, кроме того, приобретаем нефть у «Сургутнефтегаза» по спотовым контрактам. Эти соглашения

Уход от давальческой схемы окажет позитивное влияние на рынок нефтепродуктов, клиенты давальцев теперь являются клиентами «Башнефти»

позволяют обеспечивать заводы необходимым сырьем как в текущем, так и в будущем году, предусматривая объемы загрузки около 20 млн тонн в год, что в настоящее время является оптимальным.

Ред.: *Планируете ли вы развивать розничную бытовую сеть за пределами Башкирии?*

Сотрудники БашТЭКа не потеряют ни копейки и даже заработают больше при достижении целей, которые ставятся перед нами акционерами

В.Х.: Да. Приоритетными регионами развития розничной сети являются регионы, граничащие с РБ, как регионы — постоянные потребители моторного топлива производимого уфимскими НПЗ. Ведутся переговоры с Москвой и С.-Петербургом.

Главная наша задача на сегодняшний день — оценить эффективность существующей сбытовой сети. Мы заинтересованы в развитии сети АЗС, поскольку это

позволит сформировать в компании полную производственную цепочку и максимизировать маржинальность.

Мы придерживаемся взвешенного, дифференцированного подхода и готовы заключать джобберские соглашения со сбытовыми сетями, причем в перспективе, возможно, какие-то сети будем выкупать.

Ред.: *Компания останется социально направленной?*

В.Х.: Руководство АФК «Система», прекрасно понимая значимость предприятий БашТЭКа для экономики региона, со всей ответственностью подходит к реализации социальных программ в республике. В текущем году на социальную и благотворительную деятельность в республике было выделено около 1,2 млрд рублей.

В этом году Корпорация финансирует строительство и реконструкцию целого ряда образовательных, лечебно-профилактических и других важных социальных объектов в городах и селах Башкортостана. Это и техникумы, и санатории, и школы, и детские сады, и культурные центры.

Ред.: *Какое внимание в компании уделяется экологической составляющей производства?*

В.Х.: Новые технологии нефтепереработки, которые внедрили на уфимских предприятиях прежние владельцы, позволили сделать воздух Уфы и воду Агидели гораздо чище. Мы полностью этот подход разделяем и считаем своим приоритетом сохранение башкирских традиций бережного отношения к природе и применение самых современных природосберегающих технологий.

В целом, на каждом предприятии башкирского ТЭК разработаны программы, направленные на снижение вредных выбросов. К примеру, в «Башнефти» действует программа по утилизации попутнодобываемого газа. Кроме того, введены установки по улавливанию легких фракций углеводородов в резервуарных парках. Они позволяют улавливать до 30 тонн летучих углеводородов в год и

не допускают попадание их в окружающую среду.

Такие же установки имеются и в «Башкирнефтепродукте». На нефтеперерабатывающих заводах функционируют эстакады герметичного налива нефтепродуктов в железнодорожные цистерны, которые практически исключают выброс вредных паров в атмосферу.

Ред.: *Подразумевает ли кризис сокращение заработной платы сотрудников предприятий БашТЭКа или оптимизацию штатной численности?*

В.Х.: Нет. С момента совершения сделки по приобретению контрольных пакетов акций ни один сотрудник БашТЭКа не был сокращен, и мы не собираемся делать это впредь.

Более того, мы никому не давали никаких поводов даже для слухов о каких-либо сокращениях штата. Несмотря на финансовый кризис и значительное сокращение заработных плат во многих отраслях промышленности, зарплаты башкирских нефтяников снизились незначительно и большего снижения среднего годового дохода не будет.

Более того, в перспективе весь БашТЭК переходит на систему оплаты труда по грейдам, что подразумевает оценку персонального вклада каждого сотрудника в общее дело и исходя из этого справедливую оплату труда.

Мы начали выстраивать программу мотивации, в которой каждый сотрудник стимулируется к достижению конкретных результатов, которые, в конечном итоге, являются слагаемыми успешных результатов деятельности всей компании. В ходе проведения процедуры грейдирования оклады многих сотрудников могут даже вырасти.

Сотрудники не потеряют ни копейки и даже заработают больше при достижении целей, которые ставятся перед нами акционерами. Стоит отметить, что зарплаты в БашТЭКе по-прежнему находятся на вполне конкурентоспособном рыночном уровне как в среднем по РБ, так и в среднем по отрасли. 