

# МАЛЫЕ СПОСОБНЫ НА МНОГОЕ

## Каковы перспективы развития российского сектора ННК?

**РОМАН САМСОНОВ**

Энергетический центр бизнес-школы  
«Сколково»



Одной из основных особенностей российского нефтегазового комплекса остается высокая концентрация добычных активов. Фактически в последнее десятилетие наблюдается вымывание с рынка независимых нефтяных компаний (ННК) и значительное усиление роли ВИНК.

Такая тенденция хороша для реализации крупных проектов, требующих больших капитальных вложений и организационных усилий. Но она однозначно негативна для решения других важнейших задач НГК — наиболее полного отбора сырья на действующих месторождениях и ввода в эксплуатацию трудноизвлекаемых запасов.

ННК обладают рядом важнейших компетенций, которые оказываются утраченными в случае поглощения со стороны ВИНК. В связи с этим необходимо создание новой регуляторной среды, обеспечивающей эффективное развитие небольших предприятий по добыче УВС.

Особенно актуальна эта задача в газовой сфере. Крупные месторождения газа уже находятся в руках крупных компаний, а для освоения относительно небольших объектов необходимо развивать новые формы сотрудничества между игроками рынка. Это могут быть как консорциумы небольших предприятий, так и СП — например, между «Газпромом» и ННК.

**С**нижение цен на энергоносители привело к спаду инвестиционной активности в области геологоразведочных работ в России. Возможно ли на фоне уменьшения финансирования сохранить прежние темпы геологоразведки и обеспечить прирост запасов, необходимый для баланса между добычей и потреблением УВС?

Опыт зарубежных нефтегазовых компаний, а также отечественных лидеров отрасли свидетельствует о том, что возможно. Но для этого необходимо не только консолидировать ресурсы для внедрения новых технологий, но и, в первую очередь, повысить эффективность управления.

### Денег нет, но...

Как правило, отраслевые аналитики обращают внимание на возможности ВИНК и их перспективы. Но, как ни странно, лучшую динамику и адаптивность к внешним вызовам (включая санкции) в последние два года показывают независимые предприятия. В 2016 году они смогли добиться консолидированного роста добычи на 9,5%! Хотя на пути небольших компаний стоит не меньше трудностей, чем перед ВИНК.

Генеральный директор Ассоциации независимых нефтегазодобывающих организаций «АссоНефть» Елена Корзун отмечает: «Независимые производители ощутили всю тяжесть санкций наравне с ВИНКами. Мы наблюдаем явное ухудшение условий кредитования. Нередко кредиты просто не дают. И даже те, кто готов дать кредит, требуют за свои риски слишком высокую плату. Если раньше можно было перекредитоваться и продлить срок платежа, то из-за санкций банки требуют платить строго вовремя. Чтобы платить в установленные сроки, необходимо

купить валюту, а валюта стоит теперь существенно дороже».

Добавлю, что слабая развитость финансовых рынков фактически исключает возможность привлечения средств. До кризиса 2008–2009 годов было проведено достаточно много размещения ценных бумаг небольших нефтяных компании. Однако в посткризисный период инвесторам стали не так интересны высококорисковые вложения.

Между тем в Соединенных Штатах практически все компании сектора ННК являются публичными. Это позволяет им получить необходимые средства на свободном рынке. В свою очередь, венчурные инвесторы могут легко входить и выходить из активов таких предприятий. Именно поэтому в США малые и средние компании обеспечивают основной прирост добычи УВС (см. «Доля различных типов операторов в ряде нефтедобывающих стран»).

Главной причиной слияний и поглощений в российском ННК, приведших к формированию его современной структуры, стала необходимость концентрации ресурсов для осуществления крупномасштабных проектов. Преследовалась также цель снижения эксплуатационных расходов. Но побочные эффекты этого процесса оказались крайне негативными.

Безусловно, российский рынок еще увидит новые сделки по слиянию и поглощению, в том числе с участием крупных государственных компаний. Тем более что нормативно-правовое регулирование отрасли настроено на поддержку ВИНК, которые обеспечивают наполнение государственного бюджета. По сути, они завязаны от политики Минфина, проводящего не всегда полезные для отрасли эксперименты. Хотя в классическом понимании ВИНК должны быть нацелены только на увеличение стоимости акционерного капитала.

## Пока вне закона

Сегодня парадигма нефтегазодобычи трансформируется. Это обусловлено и окончанием периода стабильно высоких цен на УВС, и изменением структуры МСБ. Поэтому во главу угла ныне должно быть поставлено повышение эффективности (в том числе, за счет новых технологий), которое как раз и может обеспечить небольшие независимые компании.

Но для содействия развитию этого важного сектора ННК нужна совсем другая регулирующая настройка. Не случайно президент Союза нефтегазопромышленников Геннадий Шмаль призывает к принятию специального закона по независимым компаниям, в котором бы была учтена их специфика. В частности, необходимо предоставить им недискриминационный доступ к инфраструктуре по транспортировке, хранению и переработке сырья. Это позволит развивать конкуренцию на рынке. В какой степени такой сценарий будет принят, трудно предугадать. Но преимущества от его реализации очевидны.

Посмотрим также, насколько ННК будут полезны поправки в закон «О недрах», которыми вводится новый вид пользования недрами — создание полигонов отработки технологий геологического изучения, разведки и добычи трудноизвлекаемых запасов углеводородного сырья. Проектом закона устанавливаются меры экономического стимулирования, повышающие инвестиционную привлекательность таких участков.

Ярчайший пример того, что законодательство не учитывает специфику ННК, — это так называемый большой налоговый маневр. В результате его реализации НДС постепенно растет, а экспортная пошлина снижается. Но для сектора независимых такой механизм компенсации не работает, поскольку они ориентированы преимущественно на внутренний рынок. А принцип паритета внутренних и внешних цен (через нетбэк) в реальной жизни соблюдается далеко не всегда.

Причем прослеживается яркая закономерность: чем меньше добыча у компании, тем меньше она экспортирует. Так, малые предприятия, которые добывают не более 50 тыс. тонн в год, практически все сырье реализуют на внутреннем рынке. И для них рост НДС губителен.

## Кто есть кто

Давайте посмотрим, что же в самом деле происходит с независимыми компаниями и какие перспективы они имеют. Прежде всего, необходимо понять, кого включать в эту категорию. Раньше под ННК понимали независимые от государства добычные организации с объемом переработки жидких УВ менее

1 млн тонн в год (независимо от объема самой добычи).

Несколько лет назад благодаря усилиям «АссоНефти» была принята новая классификация. Теперь к категории ННК относятся компании, удовлетворяющие следующим критериям:

- неаффилированность с ВИНК;
- отсутствие государственного пакета (более 50%) в уставном капитале;
- отсутствие масштабной нефтепереработки (то есть в составе компании нет собственных НПЗ, которые бы числились в реестре Минэнерго);
- деятельность осуществляется не на условиях соглашений о разделе продукции (СРП).

Отраслевые аналитики обращают внимание на возможности ВИНК и их перспективы. Но лучшую динамику и адаптивность к внешним вызовам в последние два года показывают независимые предприятия

Безусловно, принятие такой классификации — большой шаг вперед. Но полной ясности пока нет. Официальная статистика по-прежнему делит рынок на два сектора: ВИНК и «прочие производители». При этом к «прочим» относятся и совместные предприятия, и компании с госучастием (например, «Зарубежнефть»), и структуры в той или иной степени аффилированные с теми же ВИНК.

Причем сектор «прочих» продолжает расширяться. Поэтому необходимо более скрупулезное исследование рынка и глубокий анализ происходящих на нем процессов — чем мы сегодня и начали заниматься в Энергетическом центре.

## Две чаши весов

Что же касается основных направлений реализации потенциала ННК, то они были выделены еще в предыдущем исследовании Энергетического центра, опубликованном в 2014 году, и сохраняют свою актуальность по сей день. К ним относятся:

- увеличение темпов отбора от начальных извлекаемых запасов категории С<sub>1</sub> с 2% (текущее значение для ННК) до среднего показателя ВИНК (4–5%);

- повышение КИН на действующих активах на 3–5%;
- проведение доразведки на эксплуатируемых месторождениях;
- участие в аукционах;
- приобретение «хвостовых активов» ВИНК.

Движение по этим направлениям идет крайне медленно. Тем не менее у сектора ННК уже имеется ряд заметных успехов. Это хорошо видно на примере Татарстана. В республике насчитывается 38 независимых добывающих компаний, которые вносят значительный вклад в производство УВС. Так, по итогам первого квартала 2017 года на месторождениях Татарстана было извлечено 8,9 млн тонн нефти, из них 1,78 млн (20%) пришлось на долю ННК. Они отгрузили продукции на сумму свыше 28 млрд рублей. Благодаря этому в консолидированный бюджет региона поступило более 1,2 млрд рублей.

Кроме того, как показывает практика, независимые производители являются более бережными собственниками. Как правило, они пытаются по максимуму извлечь сырье из недр. Тогда как ВИНК, обладающие множеством лицензий, могут позволить себе снимать «сливки» и даже избавляться от не слишком рентабельных «хвостовых» активов.

Теоретически данный недостаток крупных компаний должен создавать питательную среду для роста малых предприятий. Это соответствует мировой практике, согласно которой «независимые» охотно работают на малопривлекательных для ВИНК объектах.

Так, еще в начале XX века компания Occidental Petroleum, основанная Арманом Хаммером, скупала месторождения, от которых отказался нефтяной гигант Mobil. На этих «бросовых» нефтяных полях удалось организовать высокорентабельное производство и вывести компанию в число крупнейших предприятий США.

Но у «независимых» есть и свои минусы. В первую очередь — недостаточная финансовая устойчивость. К примеру, во время ценового кризиса 1997–1998 годов именно небольшие предприятия понесли самые крупные убытки. Они сократили более 40 тыс. рабочих мест и закрыли в общей сложности 136 тыс. нефтяных скважин. Акции крупных независимых производителей подешевели на 33%, а небольших фирм — на 55%. Аналогичные процессы наблюдались и в ходе недавних ценовых кризисов на нефтяном рынке.

Если говорить об эффективности рыночных механизмов в России, то одной из проблем является то, что они не работают, не найдены пока верные стимулы. При поглощении малых и независимых нефтяных компаний мейджорами (что вполне естественно для нормального жизненного цикла успешной ННК) практически не появляются новые!

Инвестклимат, похоже, не стимулирует их появление уже много лет. Тогда как в Америке этот процесс постоянен и их количество измеряется тысячами, а не сотнями как у нас.

Таким образом, возникает дилемма. С одной стороны, процесс слияния и поглощения является важным источником неорганического роста ВИНК. С другой стороны, именно малые компании способны обеспечить

эффективное освоение трудноизвлекаемых ресурсов. То есть на одной чаше весов эффект масштаба и крупные финансовые ресурсы, а на другой — уникальный операционный опыт и производственная гибкость. Поэтому, возможно, настало время для компромисса.

## Газ для независимых

Поиск компромиссов особенно актуален в газовой сфере. Совместно с норвежским агентством Rystad Energy мы провели сопоставление американского и российского секторов добычи УВС. Оно показало, что доля независимых компаний в добыче нефти в США составляет 54%, а в России — 16% (по данным «АссоНефти», этот показатель составляет 4%, что объясняется разными подходами к классификации).

Конечно, это мало. Но вот в газовой отрасли сопоставление американских и российских показателей еще более вопиющее — 69% против 6%. То есть необходимо расширять сектор ННК на газовом рынке России.

Но насколько это реально? Чтобы ответить на данный вопрос, был проведен ряд исследований распределенного и нераспределенного фонда месторождений УВС с отбором подходящих по параметрам газовых активов.

Исследования осуществлялись на основе баз данных Министерства природных ресурсов и экологии, Федерального агентства по недропользованию, Федерального геологического фонда. Также использовалась информация от ряда недропользователей. Были обработаны данные по четырем федеральным округам.

При обороте целевых активов был задан критерий — расположение на расстоянии не более 50 км от действующих газопроводов. Это позволяет оценить перспективы освоения месторождения на длительный период.

Исследование показало, что газовые месторождения в нераспределенном фонде недр относятся в основном к категории малых и средних. Крупные объекты с запасами от 40–50 млрд м<sup>3</sup> разобраны в последние годы лидерами отрасли. Даже относительно удаленные месторождения на Ямале и Гыдане уже входят в круг интересов мейджоров, поскольку ГТС и «Газпрома», и других компаний поступательно развиваются.

Главной причиной слияний и поглощений в российском НГК, приведших к формированию его современной структуры, стала необходимость аккумуляции ресурсов для осуществления крупномасштабных проектов

Как отмечает президент Татарстана Рустам Минниханов, в малые нефтяные компании стали чаще вкладываться. За счет новых инвестиций они начали активнее бурить и вести геологоразведку.

Большим плюсом ННК является то, что они сохранили в своем составе сервисные подразделения, тогда как большинство ВИНК в свое время от них избавились. Не очень значительные масштабы работ позволяли «независимым» тратить относительно скромные суммы на содержание собственных бригад по бурению и ремонту скважин.

По этому пути пошли, в частности, Иркутская нефтяная компания и «ЮКОЛА-нефть». Любопытно, что сегодня некоторые ВИНК последовали примеру «младших братьев» и начали возвращать сервисные подразделения в свою структуру (в первую очередь это касается «Роснефти»).

В связи с отсутствием крупных «свободных» объектов целесообразно рассматривать группы близких небольших месторождений. И в ходе исследования был намечен целый ряд таких вариантов, способных обеспечить синергию. Возможно создание нескольких газовых кластеров путем выкупа соседних активов у недропользователей и приобретения месторождения из нераспределенного фонда.

Имеются также перспективы создания совместных предприятий с участием как ВИНК, так и малых и средних компаний. Например, на базе ряда средних месторождений «Газпрома» и «Газпром нефти». Кроме того, «Газпром» может быть заинтересован в полной продаже некоторых объектов, не соответствующих нормативам концерна по объемам запасов или соотношению газовых и нефтяных запасов.

Для выработки более конкретных рекомендаций необходимо детально изучить возможности каждого перспективного месторождения — с точки зрения экономики проектов, производственных показателей и рисков.

Пока можно сформировать только общие рекомендации. Выбор объектов в нераспределенном фонде недр необходимо осуществлять с учетом не только удаленности от газопроводов, но и наличия иных элементов инфраструктуры (ЛЭП, трассы зимников, судоходные реки и т.д.). Также надо учитывать статус территорий, на которых будут вестись работы (соседство с местами проживания коренных народов Севера, маршрутами перегонов оленей и т.д.).

Перечисленным формальным признакам отвечает ряд активов в Республике Коми. Но для начала добычи газа силами независимых производителей в этом регионе надо решить вопрос сдачи газа в ГТС.

Даже на предварительной стадии этого исследования мы уже могли бы сформировать несколько приоритетных групп, интересных для инвесторов, в зависимости от предполагаемых сроков начала добычи газа.

## Будущее за малыми?

В заключение хотелось бы отметить ряд общих проблем нефтегазового сектора, которые оказывают существенное влияние на независимые компании:

## Доля различных типов операторов в ряде нефтесыскающих стран

	Размер оператора по суточной добыче, тыс. барр н.э./сут.				
	0–300	300–1000	1000–3000	3000–10000	Более 10 000
<b>Китай</b>					
Количество операторов	~25	2	3	2	0
Доля добычи	7,5%	0,2%	32,9%	59,4%	0%
<b>Россия</b>					
Количество операторов	~120	9	3	3	0
Доля добычи	15,0%	9,5%	20,0%	55,5%	0%
<b>Саудовская Аравия</b>					
Количество операторов	0	0	0	0	100
Доля добычи	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
<b>США</b>					
Количество операторов	>1000	16	8	2	0
Доля добычи	39,9%	29,0%	24,4%	6,7%	0%
Источник: Rystad Energy					

- падение динамики продаж и оборота лицензий на малые месторождения УВС;
- отсутствие активной конкуренции, обмена информацией и кооперации в нефтегазовом секторе;
- снижение привлекательности сектора для инвесторов;
- неразвитость внутреннего рынка природного и попутного газа;
- слабость технологической конкуренции, стимулирующей инновационное развитие.

Однако у сектора независимых есть свои преимущества и основания для того, чтобы сделать на них ставку! Главное из этих преимуществ — куда более сильная мотивация к развитию производства, чем у ВИНК. Гиганты отрасли в последнее десятилетие могли строить свою стратегию на конвертации высоких мировых цен в текущую прибыль и в скупку собственности в России и за рубежом. А инвестиции в добычу они держали на заниженном уровне.

В свою очередь, для ННК инвестиции были фактором выживания. Хорошим примером в этом плане служит Иркутская нефтяная компания. Начав свою деятельность как поставщик нефти для муниципальных хозяйств и предприятий Усть-Кутского и Катангского районов, она за 17 лет выросла до размеров средней нефтяной компании, превратившись в крупнейшего в Иркутской области производителя жидких углеводородов.

Нельзя сбрасывать со счетов и социальную роль ННК. Сегодня этот сектор обеспечивает работой порядка 20 тыс. человек. Еще около 100 тыс. работают на его нужды в смежных отраслях.

Кроме того, «независимые» платят налоги по месту своей производственной деятельности, что особенно важно для формирования бюджетов в отдаленных городах и поселках.

Таким образом, можно сделать несколько принципиальных выводов:

- независимые компании могут и должны стать основой для трансформации институциональной структуры НГК России в более соответствующую вызовам времени и рынка;

У сектора ННК имеется ряд заметных успехов. Это хорошо видно на примере Татарстана, где насчитывается 38 независимых добывающих компаний, вносящих значительный вклад в производство УВС

- ННК способны стать лидерами в области консолидации отраслевых знаний и технологических ресурсов, доступных всем участникам соглашения об их использовании;
- управленческие решения, применяемые малыми и средними предприятиями, зачастую имеют большую операционную эффективность, чем у ВИНКов;
- инвестиции в сектор ННК позволяют быстрее обеспечить как органический, так и неорганический рост бизнеса;
- использование собственных ноу-хау и инновационных решений ННК может обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот «трудных» и малых месторождений. □