

ПИТЕР О'БРАЕН: В УСЛОВИЯХ НАЛОГОВОЙ ВОЛАТИЛЬНОСТИ



...Ключевыми задачами НК «Роснефть» являются устойчивый рост, генерация свободного денежного потока, увеличение дивидендных выплат и акционерной стоимости. К сожалению, в последнее время все чаще возникает конфликт первых двух задач. Это связано с высокой налоговой нагрузкой и ускоренным ростом тарифов естественных монополий. Это нас больше всего и тревожит в настоящее время. Инвестиционный цикл нефтяной отрасли достаточно длинный — это не один и не два года. Часто это более десяти лет. Поэтому нам крайне трудно работать и планировать свою деятельность в условиях волатильности налогового окружения и отсутствия долгосрочной ясности...

Ред.: Несмотря на существенное снижение среднегодовых мировых цен на нефть и продолжающийся рост тарифов естественных монополий, финансовые результаты «Роснефти» в 2009 году были довольно впечатляющими...

П.О'Б.: Да, действительно, по итогам 2009 года, несмотря на непростую макроэкономическую ситуацию, нам удалось показать хорошие финансовые результаты. Задачей года была минимизация влияния финансового кризиса на

деятельность компании. Мы разработали специальную программу оптимизации расходов и повышения эффективности деятельности по всем направлениям.

Подобные программы действуют в компании постоянно, но для кризисного года был разработан особый комплекс мер, затрагивающих все аспекты деятельности, начиная от оптимизации рабочего капитала и заканчивая оптимизацией маршрутов передвижения техники на месторождениях.

Это позволило нам существенно снизить издержки, что наряду с девальвацией рубля дало очень ощутимый эффект. Причем оптимизировать удалось не только текущие расходы, но и капитальные вложения. Это, пожалуй, было самой непростой задачей с учетом длительности инвестиционного цикла в нефтегазовой отрасли и наличия стратегических проектов.

В результате мы получили достаточно большой свободный денежный поток, что позволило нам продолжить сокращать чистый долг и без труда выплатить возросшие дивиденды нашим акционерам. Со своей стороны мы гордимся той гибкостью, которую продемонстрировала «Роснефть». С учетом масштабов компании это огромное достижение.

Ред.: Расходы на добычу у «Роснефти» существенно ниже, чем у конкурентов. В дальнейшем — с учетом состояния ресурсной базы — удельные расходы будут расти или падать?

П.О'Б.: Рост расходов на добычу по мере старения ресурсной базы и ухудшения геологических условий является совершенно нормальным явлением — нужно больше электроэнергии, больше текущих ремонтов скважин, больше нефтесервисных услуг. И «Роснефть» не исключение.

Противостоять росту затрат можно несколькими способами. Первый — это омоложение разрабатываемой ресурсной базы путем ввода новых месторождений. В прошлом году мы запустили Ванкор, удельные затраты на котором уже сегодня составляют \$2,4 на баррель, а к 2012 году должны снизиться до \$2 благодаря наращиванию добычи. \$2 на

баррель — это на 30% ниже, чем в среднем по «Роснефти».

Вторым способом является оптимизация текущих расходов на действующих месторождениях — энергопотребления, расходов на персонал и т.д. У нас действует программа энергосбережения, плавно ведется оптимизация численности персонала. Кроме того, мы ведем строительство газотурбинных электростанций, которые будут потреблять попутный газ, добываемый на месторождениях компании.

Это даст двойной эффект, а именно: позволит выполнять требования по объемам сжигания попутного газа и сократить расходы на электроэнергию, так как себестоимость собственной энергии будет значимо ниже цены покупки.

Третьим способом является применение современных технологий, позволяющих максимально реализовать геологический потенциал месторождений. Это и трехмерная сейсморазведка, позволяющая наиболее эффективно расположить скважину; и бурение горизонтальных скважин и боковых стволов, позволяющее в разы повысить дебиты; и сопровождение бурения в реальном времени, позволяющее осуществить тонкую проводку скважины по пласту; и применение сложных ГРП и химических методов...

Все это дает нам возможность успешно контролировать номинальные расходы на добычу и с уверенностью выполнять стратегическую задачу по сокращению удельных расходов в реальном выражении.

К сожалению, успехи данной колоссальной работы не позволяют нам компенсировать рост неконтролируемых статей расходов, таких как транспорт и налоги.

Ред.: В течение 2009 года краткосрочная задолженность по кредитам уменьшилась с \$14,1 до \$7,8 млрд. В то же время долгосрочная задолженность по кредитам возросла с \$10,1 до \$15,7 млрд, то есть суммарная задолженность почти не поменялась. Как это соотносится с высоким свободным денежным потоком? Как в будущем будет меняться долговая нагрузка компании?

П.О'Б.: Суммарная величина долга почти не поменялась, это действительно так. Но чистый долг, то есть суммарный долг за вычетом денежных средств и краткосрочных инвестиций, сократился на \$2,8 млрд.

Дело в том, что условия кредитных соглашений ограничивают возможность досрочного погашения долга. Поэтому в 2009 году мы досрочно погасили все, что смогли, а оставшиеся свободные денежные средства успешно разместили в виде депозитов и иных краткосрочных инвестиций. Причем, доходность по данным депозитам и инвестициям превышает среднюю стоимость заемного капитала. То есть получается, что подобная ситуация нам даже выгодна.

Мы продолжаем сокращать чистый долг — за первое полугодие он снизился еще на \$2,7 млрд. Мы уже достигли цели по отношению чистого долга к показателю EBITDA на уровне 1. Данная цель была установлена несколько лет назад с достижением в конце 2010 года. Таким образом, мы достигли оптимальной величины долговой нагрузки, позволяющей максимизировать акционерную стоимость компании.

Ред.: В 2009 году объем капитальных вложений компании составил \$7,3 млрд, что на 17% ниже уровня 2008 года. Снижение как-нибудь повлияло на динамику развития компании? Какова ситуация за 6 месяцев этого года? Как она будет развиваться?

П.О'Б.: В связи с кризисом пришлось сократить инвестиции в некоторые второстепенные проекты, а также применить некоторые краткосрочные инструменты оптимизации. На сокращение повлияла и девальвация рубля. При этом стратегически важные проекты, такие как Ванкор например, никак не пострадали. Поэтому финансовый кризис практически не отразился на динамике развития компании.

Для снижения расходов мы использовали в основном внутренние ресурсы, накопленные за предыдущие годы. Например, больше работали на старых кустах скважин и существенно сократи-

ли строительство новых. Понятно, что подобную тактику можно использовать лишь непродолжительное время, но в начале 2009 года она была как нельзя кстати.

К сожалению, успехи данной колоссальной работы не позволяют нам компенсировать рост неконтролируемых статей расходов, таких как транспорт и налоги

К концу 2009 года мы вернулись к нормальным темпам инвестирования. За 6 месяцев 2010-го вложили \$3,8 млрд и ожидаем значимого увеличения инвестиций во второй половине года.

Мы продолжаем сокращать чистый долг — за первое полугодие он снизился еще на \$2,7 млрд. Мы уже достигли цели по отношению чистого долга к показателю EBITDA на уровне 1

Ред.: Что вы ожидаете от мировых рынков нефти в ближайшую и среднесрочную перспективу? Как от этого будут зависеть инвестиционные планы компании?

П.О'Б.: В настоящее время мы ведем подготовку бизнес-плана на 2011 год. Он базируется на цене нефти в \$75 за баррель и курсе доллара в 29,3 рубля. Примерно такой же (чуть ниже) ценовой уровень мы используем и в долгосрочных моделях — это, на наш

Противостоять росту затрат можно омоложением разрабатываемой ресурсной базы, оптимизацией текущих расходов на действующих месторождениях, применением современных технологий

взгляд, умеренный рациональный подход.

При этом хочу отметить, что сегодня нам крайне сложно планировать на длительную перспективу в связи с неопределенностью в сфере налогообложения отрасли, которая оказывает на наши инвестиционные планы намного большее влияние, чем цена на нефть.

Для примера: в рамках действующей системы налогообложения рост цены на нефть на \$1 увеличивает операционный денежный поток нашего добывающего

К концу 2009 года мы вернулись к нормальным темпам инвестирования. За 6 месяцев 2010-го вложили \$3,8 млрд и ожидаем значимого увеличения инвестиций во второй половине года

сектора всего на 10 центов на баррель, или на \$90 млн в год, при этом укрепление рубля практически нивелирует этот положительный эффект через рост издержек.

Сегодня нам крайне сложно планировать на длительную перспективу в связи с неопределенностью в сфере налогообложения, которая оказывает на наши планы намного большее влияние, чем цена на нефть

Таким образом, возможный рост цены на нефть сегодня имеет минимальное влияние на инвести-

Ухудшается качество ресурсной базы, растут расходы на разработку и добычу — маржинальный баррель обходится все дороже. То есть, налицо все факторы для роста цены на нефть в долгосрочной перспективе

ционные планы сектора разведки и добычи. При этом рост цены на нефть приводит к значимому ро-

Основной итог проведенного IPO — превращение «Роснефти» в публичную компанию, которая ведет активную работу над повышением эффективности деятельности, ростом акционерной стоимости и увеличением информационной прозрачности

сту маржи переработки в результате роста экспортных пошлин.

Однако проекты модернизации НПЗ, которые мы реализуем,

и так полностью соответствуют критериям рентабельности, принятым в компании, то есть при росте цены мы вряд ли будем увеличивать инвестиции в переработку. Получается, что наши инвестиционные планы определяются в основном налогами.

Что касается общего видения ситуации на мировом рынке, хотел бы отметить следующее. Сегодня значительное внимание уделяется спросу на нефть, который, на наш взгляд, уже нормализовался — ключевые потребители демонстрируют экономический рост, ожидания по которому регулярно пересматриваются в сторону увеличения. При этом с предложением ситуация не так однозначна.

Ухудшается качество ресурсной базы, растут расходы на разработку и добычу, довольно часто добыча снижается быстрее, чем ожидалось, профиль добычи на шельфовых месторождениях отличается от профиля добычи на суше и т.д. — маржинальный баррель обходится все дороже. То есть, налицо все факторы для роста цены на нефть в долгосрочной перспективе.

Ред.: Так ли выгоден китайский кредит, как о нем принято говорить?

П.О'Б.: Да, это действительно так: сумма кредита — \$15 млрд, срок — 20 лет, при этом предусмотрен льготный период сроком в пять лет, в течение которого выплачиваются только проценты. Я бы назвал стоимость полученного компанией кредита беспрецедентно низкой.

Ставка кредита является плавающей и привязана к ставке LIBOR. Причем при нормальных значениях LIBOR ставка составляет около 5%. Нам осталось выдать еще порядка \$4 млрд.

Ред.: Как вы оцениваете IPO компании и его итоги? Чем порадуете акционеров в текущем году? Что можно ожидать от дивидендной политики национальной нефтяной компании?

П.О'Б.: Проведенное в июле 2006 года IPO прошло очень успешно. Статистика тому подтверждение: было размещено 1411 млн акций на общую сумму \$10,7

млрд, в результате IPO «Роснефти» стало пятым крупнейшим первичным размещением акций в мире и самым крупным среди российских компаний.

Цена размещения составила \$7,55 за одну акцию или глобальную депозитарную расписку при объявленном диапазоне от \$5,85 до \$7,85. Акционерами компании стали свыше 150 тыс. российских граждан, а также крупные зарубежные и российские институциональные и стратегические инвесторы.

Основным итогом проведенного IPO стало превращение «Роснефти» в публичную компанию, которая ведет активную работу над повышением эффективности деятельности, ростом акционерной стоимости и увеличением информационной прозрачности. Мы достигли значимых успехов во всех этих областях.

Например, в 2009 году «Роснефть» заняла первое место по информационной прозрачности среди российских компаний по результатам исследования рейтингового агентства Standard & Poor's. Кроме того, был получен ряд наград в конкурсах журнала IR Magazine, фондовой биржи РТС, агентства «Интерфакс» за успехи в области раскрытия информации и работы с инвесторами.

«Роснефть» успешно выполняет обещания, данные инвесторам при проведении IPO: идет снижение чистого долга, оптимизация затрат, компания демонстрирует высокий уровень свободного денежного потока.

Что касается дивидендов, то мы планируем придерживаться политики устойчивого роста дивидендных выплат в рублевом выражении. Здесь хочется отметить, что «Роснефть» занимает первое место среди всех своих российских конкурентов по темпам роста дивидендов — темпы роста не изменились даже в условиях кризиса.

Ред.: И наиболее интересующий читателей «Вертикали» вопрос: как «Роснефть» справляется с «наследием «ЮКОСа»? Какие «потери» в этом смысле вам представляют максимальными? Сколь серьезны «внешние» угрозы интересам компании?

П.О'Б.: Те активы, которые мы купили в 2004 и 2007 годах, полностью интегрированы в операционную структуру компании, соответствующие обязательства отражены на балансе. С некоторыми из них мы не совсем согласны, поэтому в прессе часто появляются сообщения о судебных разбирательствах.

Ред.: Как вы оцениваете текущую ситуацию с налогообложением отрасли? Как развивается ваш контакт на эту тему с правительством? Особенно интересен в этом контексте ваш взгляд на Ванкорский проект: до какого предела, с точки зрения налоговых изменений, Ванкор будет оставаться эффективным?

П.О'Б.: Действующая сейчас в России система налогообложения далека от совершенства. В частности, она предусматривает налогообложение валовой выручки, а не прибыли, что значительно сокращает инвестиционный ре-

сурс компаний и, соответственно, сдерживает вовлечение в разработку запасов и увеличение добычи как в новых, так и в традиционных регионах.

Так, например, в нашем портфеле есть перспективный проект — Юрубчено-Тохомское месторождение в Красноярском крае с потенциалом добычи свыше 7,5 млн тонн в год. Однако в связи с большой удаленностью от транспортной инфраструктуры и рядом особенностей геологического строения месторождения в существующих налоговых условиях разработка данного месторождения нерентабельна.

Есть у нас такие примеры и в традиционных регионах деятельности. Так, у нас нет возможности полностью реализовать геологический потенциал нашего крупнейшего актива — «Юганскнефтегаза», поскольку значительный рост транспортных тарифов и инфляция сделали многие потенциальные скважины нерентабельными.

Очевидно, что отрасль нуждается в коренном пересмотре налогового режима, и нефтяные компании России ведут с правительством непрерывный диалог на эту

При переводе Ванкорского проекта на стандартный режим налогообложения с 2011 года его рентабельность с высокой вероятностью будет ниже установленной в «Роснефти» планки в 20%

тем. Любые изменения должны быть законодательно закреплены, а государство должно гарантировать их стабильность. Мы очень надеемся на прогресс в налоговом вопросе в ближайшем будущем.

Что касается вопроса об эффективности Ванкорского проекта, то хотелось бы сказать следующее. Для всех без исключения наших проектов мы использу-

Уважаемые друзья!

Примите мои поздравления в связи с 15-летием со дня образования компании!

«Роснефть» является сегодня одной из крупнейших нефтегазовых компаний России, обладающей самыми большими в мире доказанными запасами жидких углеводородов. Деятельность компании способствует развитию промышленного потенциала Российской Федерации и ее регионов, защите национальных интересов, повышению престижа нашей страны, выполнению социальных обязательств государства перед гражданами.

Ваши успехи напрямую связаны с внедрением современных технологий, глубокой модернизацией производства, разработкой новых месторождений, профессионализмом, трудолюбием и особой закалкой каждого работника компании.

Между «Роснефтью» и Самарской областью сложились прочные, взаимовыгодные, доверительные партнерские отношения. Дополнительное соглашение о сотрудничестве, заключенное между нами, предусматривает не только увеличение объема добычи нефти в 2010 году, но и решение вопросов социально-экономического развития муниципальных образований, реализацию региональных спортивных проектов.

В течение ближайших трех лет общий объем запланированных «Роснефтью» инвестиций в наш регион составит десятки миллиардов рублей. Уверен, что благодаря нашим совместным усилиям все эти планы будут успешно реализованы.

От всей души желаю вам крепкого здоровья, надежных партнеров, успешных проектов, уникальных решений и новых производственных побед!



Губернатор
Самарской области

В.В. Артяков

ем минимальный уровень рентабельности в 20%. При цене на нефть \$70 за баррель достижение такого показателя по Ванкору возможно при условии действия нулевой пошлины на нефть в течение двух лет.

Одним из важнейших на данный момент направлений международного сотрудничества является развитие взаимоотношений с Китаем...

То есть при переводе проекта на стандартный режим налогообложения с 2011 года его рентабельность с высокой вероятностью будет ниже 20%. И это несмотря на очень низкий уровень затрат на разработку, оцениваемых примерно в \$5 на баррель, и затрат на добычу, которые уже сегодня не превышают \$3.

Ред.: Деятельность компании на территории России развивается успешно, а каковы перспективы

развития международной деятельности?

П.О'Б.: В настоящее время мы реализуем ряд крупных геологоразведочных проектов за рубежом. К ним относятся проект «Хунин-6» в Венесуэле, реализуемый в рамках Национального нефтяного консорциума; газовый проект в Шардже, в Объединенных Арабских Эмиратах; «Блок-245-юг» в Алжире; Курмангазы и Адаский блок — в Казахстане.

Мы ведем постоянный мониторинг новых проектов. Нас интересуют проекты в секторе разведки и добычи и переработки и сбыта, которые позволят компании укрепить свои стратегические позиции на нефтегазовом рынке и будут способствовать достижению стратегической цели компании по вхождению в группу лидеров мировой нефтегазовой отрасли и при этом будут соответствовать инвестиционным критериям «Роснефти».

Но у нас нет планов по широкомасштабной экспансии в кратко-

срочной перспективе. Это актуально для более отдаленного будущего.

Одним из важнейших на данный момент направлений международного сотрудничества является развитие взаимоотношений с Китаем. В настоящее время в рамках совместного предприятия «Роснефти» и Китайской национальной нефтяной компании ведется разработка проекта строительства НПЗ с нефтехимическим блоком в г.Тяньцзинь на юго-востоке Китая.

Помимо этого, с 2011 года начнет действовать новый контракт, согласно которому мы будем поставлять в Китай 15 млн тонн нефти в год вместо 9 млн в этом году. Реализация нефти будет производиться на выгодных для нас условиях, поскольку цена будет формироваться на основе рынка в Козьмино, где нефть продается с учетом ее качества в отличие от поставок в западном направлении, то есть с премией к сорту Urals. 

Уважаемые коллеги!

От всей души поздравляю коллектив «Роснефти» с 15-летием со дня преобразования ее в открытое акционерное общество!

За эти годы коллектив прошел нелегкий, полный самоотверженного труда путь, чтобы стать признанным лидером нефтяной отрасли Российской Федерации, одной из крупнейших нефтегазовых компаний мира.

Сегодня «Роснефть» представлена не только во всех основных нефтегазоносных районах России, но и за ее пределами и добилась больших успехов, как в области разведки и добычи нефти и газа, так и по суммарным мощностям переработки сырья.

Покоренные вершины открывают новые горизонты. Пусть то, что предстоит осуществить в будущем, всегда будет несоизмеримо больше того, что уже сделано вами на благо страны.

В этот знаменательный день от души желаю компании успешной реализации новых смелых проектов и дальнейшего процветания, а каждому сотруднику доброго здоровья, душевной радости, профессиональных достижений, настойчивости и побед в решении жизненных проблем!

С уважением,
генеральный директор
ОАО «Нижнекамскнефтехим»



В. Бусыгин



НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ

www.nknh.ru

РЕКЛАМА

SINGAPORE AIRLINES

БИЗНЕС-КЛАСС

САМЫЙ ПРОСТОРНЫЙ В МИРЕ



Авиакомпания Singapore Airlines совершает прямые беспосадочные перелеты Москва – Сингапур и Москва – Хьюстон 5 раз в неделю.*

singaporeair.com +7 (495) 775-30-87, +7 (495) 937-59-20

*со 2 ноября 2010 года вводятся ежедневные рейсы Москва-Сингапур и Москва-Хьюстон.

Представлен на борту авиалайнеров Singapore Airlines A340-500, A380 и B777-300ER.



**SINGAPORE
AIRLINES**
A great way to fly

A STAR ALLIANCE MEMBER

