

# АЛЬЯНС РЕПУТАЦИЙ



АНДРЕЙ МЕЩЕРИН  
«Нефтегазовая Вертикаль»

«Роснефть» произвела фурор, объявив о «глобальном стратегическом альянсе» с одним из мировых лидеров нефтегазового бизнеса компанией BP. Главным практическим делом для совместной работы назван проект, ориентированный на поиск и добычу нефти в Карском море. Однако за последнее время «Роснефть» трижды объявляла о совместных с мировыми гигантами морских проектах, но только партнерство с BP стало отраслевой сенсацией международного масштаба. Намерение партнеров обменяться пакетами акций это очень мощный ход, который позволил BP «малой кровью» восстановить последствия вынужденной распродажи активов, а также уберечься от враждебных поглощений. В свою очередь, «Роснефть» добилась реального прогресса на пути в международный клуб отраслевой элиты, наглядно демонстрируя на примере сделки улучшение инвестиционного климата в стране. Конечно, стороны займутся поиском нефти и газа в Карском море. Однако потребуются экстраординарные усилия, чтобы эта работа стала прологом к добыче углеводородного сырья в экстремально тяжелой ледовой обстановке: очень дорогое и технологически сложное это удовольствие.

«Роснефть» научилась виртуозно использовать предпочтения, которые ей дает законодательство для укрепления собственных позиций. Искусно создавая громкие информационные поводы, «Роснефть» привлекает к себе внимание и уверенно формирует образ устремленной в будущее энергетической компании мирового класса.

Никто не может предсказать, будет ли удачной попытка покорить углеводородные ресурсы Арктики. Совершенно очевидно, что при самом благоприятном стечении обстоятельств начало добычи нефти и газа в Карском море — событие отнюдь не ближайшего десятилетия.

Будет ли эта добыча еще не найденных запасов углеводородного сырья коммерчески состоятельной и экологически допустимой? Все в будущем. Но сегодня «Роснефть» является главным отраслевым ньюсмейкером, а это дорогого стоит.

Вне сомнений, объявление о стратегическом альянсе «Роснефти» и BP выстрелило удачно. Выгоды обещают быть весьма значимыми и многоплановыми.

## Взаимное проникновение

При всей амбициозности «карского» проекта, о старте которого объявили в середине января «Роснефть» и BP, не он является «изюминкой» зародившегося стратегического партнерства. В этом нетрудно убедиться. Арктический альянс — одна из трех за короткий период времени партнерских программ, инициированных контролируемой российским государством нефтяной компанией.

Чуть более чем полгода назад «Роснефть» и Chevron договорились по Валу Шатского в Черном море с ресурсами нефти около 860 млн тонн. В конце января 2011 года флагман российской нефтедобычи объявил о начале еще одного крупного совместного с ExxonMobil проекта в Черном море — на Туапсинском прогибе, где ресурсы составляют порядка 1 млрд тонн нефтяного эквивалента.

Однако из трех морских проектов, к участию в которых за по-

следние месяцы «Роснефть» привлекла majors, громкой сенсацией стал лишь альянс с BP. И это притом, что черноморские проекты выглядят куда более реалистично, чем перспектива промышленной добычи углеводородов Арктики.

Отнюдь не близкая и весьма туманная перспектива совместной добычи нефти в Карском море стала громкой отраслевой сенсацией планетарного масштаба. Резонансным событием стало решение «Роснефти» и BP обменяться пакетами акций.

Напомню, по условиям сделки «Роснефть» получает 5% обыкновенных голосующих акций BP в обмен на 9,5% своих акций. Каждый из пакетов акций, которыми решили обменяться партнеры, стоит около \$7,8 млрд. Они договорились не продавать полученные в результате обмена акции в течение двух лет с момента совершения сделки, а затем соблюдать оговоренные ограничения при продаже или ином использовании обмениваемых пакетов акций.

Подлежащие обмену акции российской компании в свое время принадлежали ЮКОСу, были выкуплены на торгах в рамках процедуры банкротства опальной компании и в последние годы находились у дочерней «РН — Развитие». В свою очередь, BP согласилась выпустить в пользу «Роснефти» 988,7 млн обыкновенных акций. В ходе IPO «Роснефти» BP израсходовала \$1 млрд на приобретение акций российской компании, и теперь она увеличивает свой пакет до 10,79%.

Доли взаимного проникновения не столь значительны, чтобы можно было ожидать корректировки корпоративной политики и бизнес-стратегий компаний. Это, скорее, символический жест, говорящий о том, что компании породнились. На практике это означает, что на российском рынке BP сможет чувствовать себя более комфортно и, возможно, ей будет проще получить доступ к нашим месторождениям и объектам инфраструктуры.

Впрочем, BP уже несколько лет является крупнейшим иностранным акционером «Роснеф-

ти», но ее лояльность российскому правительству, продемонстрированная в ходе IPO, мало помогла и в урегулировании споров с российским партнером в ТНК-BP, и в решении судьбы Ковыкты, и в допуске к объектам нефтегазового бизнеса.

Поэтому более значимым для транснациональной компании практическим результатом обмена акциями является возможность улучшить корпоративную статистику по запасам углеводородного сырья. Ликвидация последствий крупнейшей аварии в Мексиканском заливе потребовала от BP колоссальных расходов: компании пришлось продать значимые производственные активы с запасами 1,7 млрд баррелей н.э.

В то же время вместе с акциями «Роснефти» BP получает эквивалент 1,6 млрд баррелей. К тому же этот прирост акций обойдется компании вдвое дешевле, чем было выручено от масштабной распродажи активов. Не говоря уже о том, что активы были проданы за «живые деньги», а российские запасы оплачиваются допэмиссией акций.

Альянс с «Роснефтью» является для BP определенной страховкой от враждебных поглощений со стороны американских энергетических гигантов, которые гипотетически могут воспользоваться слабостью конкурента после аварии в Мексиканском заливе в своих интересах. Сам факт зарождения столь крупного альянса должен убедить и акционеров, и конкурентов в том, что BP не заиклена на проблемах, уверенно смотрит в будущее, активно занимается развитием бизнеса.

Кроме того, по мнению вице-премьера Игоря Сечина акции «Роснефти» недооценены рынком в 2–3 раза. Однако и более умеренный рост обеспечит BP немалые финансовые выгоды.

### **Национальный интерес**

Конечно, финансовые мотивы не чужды и BP. После мексиканской катастрофы ее акции подешевели более чем наполовину, хотя к настоящему времени они отыграли часть потерь. Однако

потенциал роста все еще высок: 30%-ное увеличение стоимости компании — вполне реальная и не столь уж далекая перспектива.

### **Искусно создавая громкие информационные поводы, «Роснефть» уверенно формирует образ устремленной в будущее энергетической компании мирового класса**

Но не это главное. Новый стратегический альянс является для «Роснефти» входным билетом в вожделенный клуб транснациональных гигантов. Естественно, вхождение в этот клуб не будет быстрым, но процесс пошел.

### **На российском рынке BP сможет чувствовать себя более защищенной, и, возможно, ей будет проще получить доступ к нашим месторождениям и объектам инфраструктуры**

Стратегическое партнерство с BP имеет для России и «Роснефти» и очень большое имиджевое значение. Второй процесс по «делу ЮКОСа», выход из акционерного капитала «Газпрома» Е.ON Ruhrgas, развод ConocoPhillips с ЛУКОЙЛом стали событиями, которые сильно подпортили и без того небезупречную инвестиционную репутацию России.

### **Новый стратегический альянс является для «Роснефти» входным билетом в вожделенный клуб транснациональных энергетических гигантов**

Стратегическое партнерство с авторитетной BP позволяет и стране, и ее крупнейшей нефтяной компании уменьшить репутационные издержки. Как известно, majors проявляют большую щепетильность и обычно не стремятся заключить в объятия партнера с небезупречным прошлым.

Но после аварии имидж BP уже мало что может сильно испортить, в то время как перспектива решить ряд прагматичных вопросов вполне реальна. Можно сказать, авария и «Роснефти» дала уникальный шанс, который на-

ша компания и наше правительство отыграли по максимуму.

Много говорится о том, что благодаря стратегическому партнерству «Роснефть» получает доступ к новейшим технологиям, на которые богата BP, работающая на шельфе уже свыше 40 лет. Такого рода ожидания имеют под собой основания, но тесно увязаны с расчетом BP получить особый статус на территории России. Кроме того, технологическая поддержка BP возможна исключительно в рамках совместных проектов.

### **Стратегическое партнерство с авторитетной иностранной компанией позволяет и стране, и ее крупнейшей нефтяной компании уменьшить репутационные издержки**

Требует серьезной работы и намерение «Роснефти» получить допуск к проектам BP в третьих странах. Такое возможно, но в результате серьезных торгов: нужно будет предложить иностранному партнеру что-то очень заманчивое в России, чтобы получить приглашение к участию в проектах других стран.

Сделка является крупной победой и куратора ТЭК в правительстве И.Сечина, который теперь имеет неплохие шансы отправить в кресло члена совета директоров BP представителя Роснефти.

### **Опыт и поддержка BP крайне необходимы «Роснефти», чтобы справиться с грандиозными лицензионными обязательствами по поиску и разработке запасов углеводородного сырья на шельфе**

Хороший стартовый капитал заработал и новый президент «Роснефти» Э.Худайнатов — возглавив компанию, именно он начал превращать ее из флагмана отечественной нефтедобычи в члена клуба ведущих мировых энергетических компаний.

#### **Вместе в море**

И все же главным связующим звеном формирующегося стратегического альянса «Роснефти» и

#### **А ЕСТЬ ЛИ ЭКОНОМИКА?**

Коммерческая сторона арктического партнерства может оказаться непреодолимым препятствием для реализации этого амбициозного проекта. Карское море практически все время покрыто льдами до 3 метров. К тому же это зона айсбергов, от которых придется все время защищать буровую платформу (как — пока не понятно). Условия ведения работ беспрецедентно сложны, а это значит, что потребуются очень дорогие технологические решения.

Недавно в германском еженедельнике Der Spiegel были опубликованы со ссылкой на Геологическую службу США (USGS) оценки экономической целесообразности разработки месторождений нефти на северо-востоке Гренландии. В частности, делается вывод, что при цене нефти \$100 за баррель возможна добыча 2,5 млрд баррелей нефти, то есть примерно треть предполагаемых запасов. И даже если стоимость нефти вырастет до \$300 за баррель, добыча 3,4 млрд баррелей нефти из 7,5 млрд баррелей все равно не будет экономически целесообразной. Причем, это еще без учета налогов и прибыли недропользователя.

Кстати, Канада, с большим энтузиазмом начинавшая в 1970-х годах обширную программу ГРП в Арктике, впоследствии свернула работы: добывать здесь нефть оказалось слишком дорогим удовольствием. Вопрос экономической целесообразности стал камнем преткновения для покорения Арктики нефтяниками.

Заслуживает внимания и тот факт, что правительства США и европейских стран в значительно большей степени заинтересованы в освоении углеводородных ресурсов Арктики у своих берегов, чем Россия. В отличие от нас, иностранцы могут поступиться коммерческими выгодами, для того чтобы уменьшить зависимость от импорта углеводородного сырья. Соответственно, у России еще немало других месторождений — труднодоступных, но не требующих столь экстремальных усилий и затрат, как покорение Арктики. Поэтому развитие последнего направления — скорее один из векторов отечественной энергополитики.

BP является договоренность о создании СП, которое займется геологоразведкой на трех лицензионных участках в Карском море с перспективой последующей добычи. Речь идет о Восточно-Приноземельских участках 1, 2 и 3. Они занимают площадь 125 тыс. км<sup>2</sup> восточнее острова Новая Земля. По площади и прогнозным ресурсам участки сопоставимы с британским сектором Северного моря.

Участки в Карском море «Роснефть» получила от правительства в конце прошлого года без проведения конкурсов и аукционов, заплатив за них более 1,6 млрд рублей. Согласно советской оценке ресурсов, здесь залегает 49,7 млн тонн нефти, 1,8 трлн м<sup>3</sup> газа и 49 млн тонн конденсата. Сейчас речь идет уже о прогнозных ресурсах в объеме 5 млрд тонн нефти и 10 трлн м<sup>3</sup> природного газа, но это очень приблизительные оценки, основанные на результатах сейсмомониторинга.

Геологоразведка будет проводиться в течение 10 лет. Программа работ включает проведение сейсмики 2D в объеме 3 тыс. км и 3D — на площади 4,1 тыс. км<sup>2</sup>. На сейсмику отводится пять лет. Далее на каждом из участков недропользователь обязан пробурить не менее двух поисковых скважин. Первая скважина должна быть готова в 2015 году, а этап ГРП по графику должен завершиться в 2020 году. Условиями лицензии на «Роснефть» возложены конкретные обязательства по проведению дальнейших работ в случаях открытия месторождений.

Пользуясь новой редакцией закона «О недрах» и законом «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства», «Роснефть» довольно легко получает в пользование крупные морские участки недр. Сейчас у ком-

пании 17 таких лицензий. В ближайшее время она рассчитывает получить в пользование еще 25 участков шельфа.

Все это замечательно, но с участками недр нужно работать быстрыми темпами. Причем, объем обязательств столь велик, что, по оценкам МПР России, «Газпрому» и «Роснефти» потребуется 165 лет на их выполнение при нынешних темпах. Это первая причина, по которой госкомпания вынуждена искать и привлекать иностранных партнеров для работы на шельфе.

По предварительным оценкам, на финансирование поискового этапа работ на лицензионных участках в Карском море потребуется порядка \$1,8 млрд. Кроме того, для работы в беспрецедентно сложной ледовой обстановке нужны уникальные технологии. Готовых технических решений нет ни у ВР, ни у других компаний. Но, в от-

личие от российских компаний, ВР имеет богатый опыт организации работ на шельфе вообще и в северных морях в частности.

Опыт, технологическая и финансовая поддержка ВР (либо другой компании соответствующего уровня) крайне необходимы «Роснефти» для того, чтобы справиться с грандиозными лицензионными обязательствами по шельфу. Идея В.Путина резко ограничить допуск иностранцев к стратегическим месторождениям оказалась крайне полезной для контролируемых государством компаний на этапе получения контроля над наиболее перспективными участками нераспределенного фонда недр.

Но самостоятельно перевернуть такое богатство ни «Газпром», ни «Роснефть» не в состоянии — неизбежная необходимость широкого привлечения к работам на шельфе иностранных

инвесторов сегодня уже, пожалуй, ни у кого не вызывает сомнения. И в последнее время партнерство на шельфе развивается все активнее.

### **ВР приходится идти на уступки от безысходности: другой возможности поправить имидж ресурсным приобретением у нее попросту нет**

СП для работы в Карском море планируется создать в течение двух лет. Как и в черноморских СП, доли участия распределяются в соотношении 2 к 1 в пользу «Роснефти». Однако на этапе ГРП управление будет паритетным, а в

### **Коммерческая сторона карского партнерства может оказаться непреодолимым препятствием для реализации этого амбициозного проекта**

последующем российская компания получит больше прав и возможностей. Предполагается, что на первом этапе ГРП финансирование возьмет на себя ВР, которая вложит первый миллиард долларов, а потом уже к инвестированию подключится «Роснефть».

### **Проблем и препятствий на пути арктического проекта «Роснефти» и ВР так много, что говорить о нем как о реальном источнике поставок на рынок нефти пока не приходится**

Такая схема, вне сомнений, очень выгодна для «Роснефти». ВР же идет на альянс для обеспечения собственных ресурсных потребностей. Кроме того, компании необходимо доказывать свою эффективность после аварии в Мексиканском заливе, и в этом контексте выход на российскую Арктику — достаточно сильный ход для британской компании.

### **И хочется, и колется**

Встретившись с руководителями ВР и «Роснефти» перед подписанием «арктического» соглашения, В.Путин пообещал иностранцам в обмен на десятки миллиардов долларов инвестиций и самые

#### **РЕВНИВАЯ «ДОЧКА»**

Атмосферу триумфа, окутывающую объявление В.Путина о создании «глобального стратегического альянса» ВР и «Роснефти», подпортила скандальная реакция на сделку партнеров ВР по компании ТНК-ВР. Российских бизнесменов, входящих в консорциум ААР, которому принадлежит 50% в ТНК-ВР, обидело, что соглашение между ВР и «Роснефтью» не было с ними согласовано заблаговременно. Между тем, при создании СП было оговорено, что ТНК-ВР имеет эксклюзивное право на реализацию нефтегазовых проектов в России и на Украине.

Ревнивая «дочка» потребовала через суд приостановки сделки между ВР и «Роснефтью» и заблокировала выплату дивидендов ТНК-ВР за 4-й квартал 2010 года. Высокий Суд Лондона, куда обратилась ААР, ходатайство поддержал, предоставив арбитражу Стокгольма разбираться в этом щекотливом вопросе: его решение ожидается до 25 февраля текущего года.

Без веских причин на такое противодействие не замахнешься. А они, видимо, есть, раз Фридман-Вексельберг-Блаватник, выждав паузу и обыграв ВР, не побоялись премьерского гнева...

Ладно бы, если ААР манила перспектива поиска нефти в Карском море. Ни опыта, ни технологий, ни желания гнаться за длинным рублем с его-то арктическими рисками за ТНК-ВР не числятся. Не дожить до прибыли — не в правилах учредителей консорциума.

Собственно, именно в этом и кроется обида нашего восставшего трио: столько лет готовить на продажу свою долю в ТНК-ВР и все коту под хвост? Свершившись, сделка выхолостит вероятность ее продажи, будь покупателем «Газпром» или «Роснефтегаз». Тем более что «Роснефть» в таком партнере абсолютно не нуждается.

Главный смысл демарша потому и видится в сохранении предпродажного статус-кво: «первым делом танки, ну а девушки потом». Ведь вопрос, нравится это или нет России и Великобритании, к финансовой прибыли «танкистов» никакого отношения не имеет...

На момент написания этих строчек отраслевым экспертным сообществом обсуждаются различные варианты реанимации финансовой стратегии ААР. По выходу этого номера в свет читателю, возможно, уже будет известен тот, который сторонами поневоле будет взят за основу.

передовые технологии создание самого благоприятного административного режима при осуществлении проекта.

Работа в северных морях по российскому законодательству освобождена от НДС до достижения накопленной добычи 35 млн тонн на каждом месторождении, но льгота ограничена 15-летним периодом для участков, на которые выдана совмещенная лицензия. Скорее всего, одной лишь этой льготы будет недостаточно для обеспечения нормальной экономики.

Из имеющихся в арсенале правительства инструментов можно рассчитывать еще на ряд послаблений. Это, прежде всего, освобождение от импортных пошлин поставок оборудования для организации работ на арктическом шельфе. Более серьезной уступкой является освобождение от экспортной пошлины добытого углеводородного сырья, но здесь немало препятствий.

Во-первых, опыт применения льготы выявил, что она не вписывается в систему действующего законодательства, ее может пре-

доставить правительство на условиях, которые обеспечат экономическую эффективность проекта.

С другой стороны, если правительство освободит недропользователя от НДС и экспортной пошлины, в чем тогда интерес государства в разработке арктических месторождений? Федеральный бюджет практически ничего не получит, что неминуемо вызовет раздражение у представителей государства, которые, как показывает опыт сахалинских СРП, способны в этом случае создать инвестору невыносимые условия для работы.

Еще одним фактором неопределенности и риска является соотношение нефти и газа в морских кладовых Арктики. Велики шансы, что в структуре запасов лицензионных участков в Карском море будет преобладать газовая составляющая.

Технологически организовать добычу и поставку покупателям газа будет значительно сложнее, чем при добыче нефти. Это и подводные газопроводы, и строительство завода и терминалов СПГ вдали от цивилизации.

Кроме того, добыча газа — вотчина «Газпрома». «Роснефти», если она подпишется на реализацию газового проекта в Карском море, придется решать вопросы маркетинга газа через «Газпром» — этот вопрос будет трудно обойти на пути совместного проекта ВР и российской нефтяной компании.

Наконец, очень большой проблемой на пути освоения углеводородных ресурсов Арктики является чрезвычайно уязвимая экология. Авария, вызвавшая экологическую катастрофу в Мексиканском заливе, в Карском море имела бы абсолютно необратимые последствия. Экологи жестко требуют отложить разработку месторождений в Арктике на самый крайний случай. И меньше всего они хотят видеть в Арктике ВР.

Словом, проблем и препятствий на пути арктического проекта «Роснефти» и ВР так много, что говорить о нем, как о реальном источнике поставок на рынок нефти, пока не приходится. Все же, здесь больше политики, чем экономики, хотя ТНК-ВР и придерживается иного мнения (см. «Ревнивая "дочка"»).

**16-18 МАРТА**

**СИБИРСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО-ИННОВАЦИОННЫЙ ФОРУМ**

**ПРОМТЕХЭКСПО**

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:  
Министерства промышленности и торговли РФ  
Сибирского Федерального округа  
НП «Сибирское машиностроение»

**ОМСК 2011**

**В ОБЪЕДИНЕННОЙ ЭКСПОЗИЦИИ ВЫСТАВКИ:**

- **СИБМАШТЭК**
- **СИБЗАВОД**
- **ЭНЕРГОСИБ**
- **АГРЕГАТЭКСПОСИБ**

Организатор: МВЦ «ИнтерСиб»,  
тел./факс : (3812) 25-84-87; 25-14-79; 25-72-02  
e-mail: [ivan@intersib.ru](mailto:ivan@intersib.ru), [ssg@intersib.ru](mailto:ssg@intersib.ru)  
[www.intersib.ru](http://www.intersib.ru)