



# Условия для роста

Эдуардо Болио, Дарья Борисова, Марсел Бринкман

*Рост российской нефтегазовой отрасли может продолжаться только за счет новых крупных проектов в разведке и добыче. Для их реализации российским компаниям нужны новые управленческие и технологические навыки и новые условия деятельности.*

**Российская нефтегазовая отрасль** занимает уникальное положение в мире. Дело не только в рекордных объемах запасов, а России принадлежит первое место в мире по запасам газа и седьмое — по запасам нефти. Важно и то, что в России есть еще значительные неразработанные традиционные материковые запасы нефти и газа, хотя в других странах и регионах все большая доля добычи приходится на более труднодоступные и дорогие источники. Добывать нефть и газ из материковых месторождений в России на 25—50% дешевле, чем, скажем, из глубоководных в Мексиканском заливе и на шельфе Западной Африки или из нефтеносных песков в Канаде. Относительно низкие издержки добычи в России (если не учитывать действующую налоговую нагрузку), усложнение условий добычи во всем мире, а также растущий глобальный спрос на углеводороды увеличивают ценность российских месторождений и дают

Эдуардо Болио (Eduardo Bolio) — директор McKinsey, Москва

Дарья Борисова — младший партнер McKinsey, Москва

Марсел Бринкман (Marcel Brinkman) — младший партнер McKinsey, Лондон

преимущество российской нефтегазовой отрасли. Оно сохранится еще долгое время, а потому российское топливо будет востребовано при любых существующих прогнозах спроса.

Однако разработать огромные традиционные ресурсы и сделать конкурентными менее доступные российские месторождения — задача сама по себе непростая, требующая решения целого комплекса проблем. Сложность ее усугубляется тем, что за последние 20 лет в России практически не разрабатывались новые месторождения. Достигнув своего пика в 1989 г., с начала 1990-х добыча нефти и газа в России резко сократилась, практически прекратились инвестиции в отрасль. С последовавшей затем приватизацией картина изменилась: новые владельцы стали больше вкладывать в разработку существующих месторождений, капитальный ремонт скважин и бурение, активнее применять новые технологии (гидро разрыв пласта, сейсморазведка, более эффективные и мощные электрические центробежные насосы). Объемы добычи увеличивались примерно до 2004 г., но в последние два года рост практически остановился: действующие месторождения достигли высокой степени выработки, и дополнительные инвестиции обеспечивают все меньший прирост производства (см. схему 1).

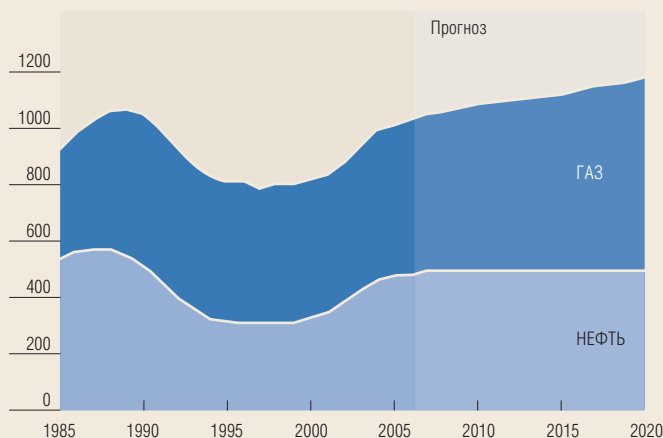
В нынешней ситуации российской нефтегазовой отрасли, чтобы обеспечить рост добычи и надолго сохранить свою долю на мировом рынке, необходимы масштабные инвестиции в разведку и разработку новых месторождений, а также вложения в новые технологии поддержания месторождений существующих (см. схему 2).

По осторожным оценкам Международного энергетического агентства, до 2015 г. в разведку, разработку и увеличение объемов добычи России

СХЕМА 1

**Добыча нефти и газа в России в 1985—2020 годах**

Млн т нефтяного эквивалента



Источники: Статистический отчет ВР за 2006; Министерство экономического развития и торговли РФ (инерционный сценарий).

нужно инвестировать около 360 млрд долл.<sup>1</sup>, что в четыре–пять раз превышает объемы совокупных инвестиций в отрасль за последние семь лет.

Однако, несмотря на крайне благоприятную ценовую конъюнктуру и насущную потребность как можно быстрее начать реализацию новых проектов, пока крупные проекты в России редкость. Проблема в том, что если преобладавшие до сего времени небольшие инвестиции в поддержку добычи обеспечивали высокую и немедленную отдачу, то инвестиции в разведку и разработку новых месторождений будут значительно более крупными, сложными, долгосрочными, рискованными и не столь рентабельными. А это значит, что для запуска новых проектов компаниям необходим другой набор управленческих и технологических навыков, а также нужны условия деятельности, поощряющие крупные долгосрочные вложения. Решить весь этот комплекс задач можно только за счет целенаправленных действий как со стороны компаний (привлечение и освоение недостающих навыков), так и со стороны органов государственной власти (создание благоприятных условий для запуска новых крупных проектов).

## Роль компаний в обеспечении роста

Смогут ли российские компании обеспечить рост добычи и взяться за новые проекты — это в значительной степени зависит от того, насколько быстро они научатся управлять проектами с разным уровнем рисков, мобилизовывать необходимые технологии для их реализации, а также координировать свои действия с поставщиками дефицитных услуг и оборудования.

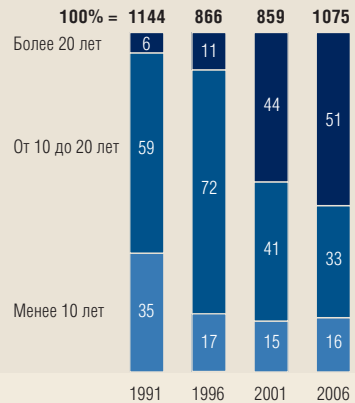
## Управление портфелем проектов

Разведка и разработка новых месторождений всегда связана с высоким уровнем неопределенности, поэтому компаниям, начинающим новые крупные проекты, нужно уметь комплексно управлять портфелем

СХЕМА 2

### Доля зрелых месторождений в России превышает 50%

Доля добычи нефти и газа в зависимости от возраста месторождений, %, млрд т нефтяного эквивалента



Источник: WoodMac.

<sup>1</sup> Оценка Международного энергетического агентства на 2007—2015 гг.

проектов с разным уровнем риска. Например, в случае запуска новых проектов компаниям предстоит распределять значительные средства между существующими и новыми месторождениями, а для этого им нужно будет постоянно оценивать и сравнивать различные инвестиционные возможности, чтобы выравнять риски и добиваться максимальной рентабельности инвестиций.

Управление портфелем проектов — новый навык для российских компаний: традиционно они анализировали рентабельность отдельных проектов, но сейчас им придется переходить к комплексной оценке прибыльности и уровня рисков всего портфеля. Для решения этой задачи важно освоить современные аналитические инструменты, такие как метод реальных опционов, оценка денежных потоков в зоне риска, планирование в условиях неопределенности.

### Привлечение технологий и реализация новых проектов

Сегодня отрасли остро не хватает технологических навыков, без которых невозможен будущий рост. Несомненно, за последние годы российские компании научились, применяя различные технологии, куда

---

### Усложнение условий добычи во всем мире, а также растущий спрос на углеводороды увеличивают ценность российских месторождений

---

более профессионально вести добычу на зрелых месторождениях. Но в стране ощущается дефицит навыков в двух ключевых для реализации новых проектов сферах — управлении месторождениями (включая интерпретацию данных сейсмической разведки, а также

моделирование месторождений) и добыче на шельфе, особенно в глубоководных районах и арктических условиях (речь идет о строительстве и обслуживании платформ и подводных нефтегазопроводов, эксплуатации и обслуживании скважин).

Длительный перерыв в реализации крупных проектов привел к нехватке в России проектных менеджеров, а также специалистов, знающих современные технологические решения и способных оценить их с точки зрения экономической целесообразности. Впрочем, с дефицитом квалифицированного персонала сталкиваются компании всего мира. Долгосрочное решение проблемы — в воспитании нового поколения инженеров, стимулировании российских организаций-подрядчиков к тому, чтобы они приобрели передовые технологические навыки; краткосрочное — в партнерстве с нефтесервисными и международными нефтегазовыми компаниями. В разных странах нефтяные корпорации, в том числе государственные, все чаще ради получения технологий

привлекают к партнерству международные компании, которые, как правило, имеют определенную технологическую специализацию. Пользуются этим способом и российские компании. Разработка Штокмановского месторождения «Газпромом» совместно с Total и StatoilHydro, реализация «Роснефтью» проектов на Сахалине вместе с ВР («Сахалин-4», «Сахалин-5») и Exxon («Сахалин-1») — примеры подобных партнерств. Нефтегазовые проекты масштабны и сложны, и в самых крупных из них, как правило, участвует несколько компаний, каждая со своими специфическими навыками. В перспективе российским компаниям также необходимо будет определиться со своей «специализацией» — стать, например, мировыми лидерами в комплексном освоении новых территорий, строительстве протяженных трубопроводов или разработке арктических месторождений.

### Координация усилий с поставщиками услуг и оборудования

Высока вероятность того, что при реализации крупных проектов нефтегазовые компании столкнутся с дефицитом разного рода услуг и оборудования, что может привести к росту затрат и срыву сроков этих проектов. Этот дефицит может быть вызван нехваткой мощностей российских и международных поставщиков услуг и оборудования в условиях роста и внутрироссийского, и международного спроса, причем не только со стороны нефтегазовой промышленности.

В российской нефтегазовой отрасли рост спроса на услуги и оборудование будет связан как с новыми проектами, так и с необходимостью масштабного обновления. Крупные инвестиции в геологоразведку и разработку месторождений ближайших пяти лет приведут к 5—6-процентному росту спроса на буровые услуги в годовом исчислении. Кроме того, в следующие пять лет России потребуется заменить несколько сот буровых установок, так как очень скоро они выработают свой ресурс. При этом российские производители могут поставлять лишь 30—35 буровых установок в год, и недостаток, скорее всего, придется восполнять за счет импорта. А с учетом высокого спроса на нефтесервисные услуги и оборудование во всем мире российским компаниям стоит заранее озаботиться поставками из-за рубежа.

Разработка новых месторождений — это не только бурение, но и строительство наземной инфраструктуры, тут необходимо участие проектных и строительных организаций, поставщиков оборудования. При этом масштабные проекты, подразумевающие большие стройки, реализуются или планируются во многих российских отраслях — электроэнергетике, химической, сталелитейной, алюминиевой

промышленности. Велика вероятность, что нефтегазовым компаниям придется вступить в конкуренцию за ограниченные инженерно-технические и строительные услуги и возможности поставщиков различного оборудования. Проектные институты уже сегодня работают на пределе сил, многие из них перегружены заказами, им не всегда удается уложиться в сроки, из-за чего срываются планы реализации проектов.

Чтобы обезопасить себя от возможного дефицита, российским нефтегазовым компаниям нужно уже сегодня заключать долгосрочные контракты с поставщиками наиболее востребованных видов услуг и оборудования, параллельно развивать и стимулировать свои нефтесервисные компании, на которые сегодня приходится значительная доля поставок, а также оптимизировать свою деятельность, более производительнее используя дефицитные ресурсы.

### **Роль государства в обеспечении роста**

Будет ли в России запускаться больше новых проектов, увеличится ли добыча нефти и газа — ответы на эти вопросы во многом зависят от действий государства. Есть ряд направлений, действуя на которых оно может подтолкнуть развитие отрасли. Например, при нынешнем налоговом режиме компаниям выгодно эксплуатировать существующие месторождения, но не всегда выгодно делать крупные вложения в новые проекты. Еще одно направление — инфраструктура. При заметном прогрессе в развитии экспортной инфраструктуры перспективы создания внутренней инфраструктуры для разработки удаленных месторождений все еще туманны. Наконец, государство — а ему принадлежит значительная доля собственности в отрасли — может положительно воздействовать на ее развитие, добиваясь большей эффективности государственных нефтегазовых компаний.

### **Внедрение дифференцированной системы налогообложения**

Когда стоимость барреля нефти марки Brent достигает 60 долл., нефтяная компания получает около 40% чистого дохода после уплаты налогов<sup>2</sup>, а почти 60% уходит государству в виде экспортных пошлин и налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) (см. схему 3 на с. 21). Значит, некоторые планируемые сегодня проекты будут экономически невыгодными при существующем налогообложении. Разработку новых труднодоступных месторождений (например, в Восточной Сибири, на шельфе Баренцева моря) и ряд проектов по добыче тяжелой нефти

---

<sup>2</sup> До вычета торговой надбавки, затрат на транспортировку и добычу и после выплаты корпоративных налогов.

СХЕМА 3

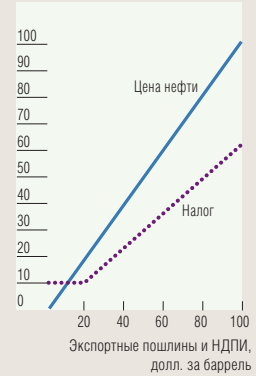
**Налогообложение нефтедобычи в России**

Высокие цены на нефть не означают высокую прибыльность компаний

В России действует прогрессивное налогообложение

долл. за баррель

Цена нефти Brent	60	
Корректировка цены для Urals	3,5	
Транспортировка	5–5,5	
Экспортные пошлины	24,5	
НДПИ	10,4	
Нетбэк	16,1–16,6	
Операционные затраты	4–5	
Затраты на разведку и разработку	4–5	
Налоги	2,1–1,5	
Прибыль	4,6–6,5	

Цена нефти Brent,  
долл. за баррель

Источники: ФНС; «Транснефть»; интервью; анализ McKinsey.

можно было бы ускорить, изменив систему налогообложения. Многие государства уже давно и успешно применяют льготное налогообложение для отдельных проектов, скажем, США — для глубоководных месторождений в Мексиканском заливе, Канада — для добычи из нефтеносных песков на западе страны. Российское правительство с этого года также ввело льготные ставки по НДПИ — 10,4 долл. за баррель для компаний, добывающих определенные виды тяжелой нефти в трех российских регионах.

Рассматривая вопрос режима налогообложения для отрасли в долгосрочной перспективе, важно помнить, что, поскольку значительная часть доходов бюджета России формируется за счет поступлений от нефтегазовой отрасли, вероятное снижение цен на нефть представляет собой существенный риск для страны. При этом даже если цены на нефть упадут, затраты на разработку месторождений не уменьшатся. Более того, они могут даже вырасти — из-за более жесткой рыночной конъюнктуры, дефицита необходимых технологий, навыков и сервисных услуг. В таком случае возможно сокращение добычи, прибыли компаний и, следовательно, доходов государства. Компании понимают это и потому не спешат вкладывать деньги в долгосрочные крупные проекты. Инвестиционные налоговые льготы для отдельных проектов изменили бы ситуацию, что способствовало бы ускорению разработки месторождений, увеличению добычи в будущем и, соответственно, более высоким и стабильным поступлениям в бюджет.



Известны примеры, когда, предвидя будущее увеличение доходов региона и положительное воздействие инвесторов на развитие территории, региональные власти снижали уровень налогов до уровня, при котором планируемые проекты становились экономически оправданными. В отношении некоторых проектов, например проводимых в новых труднодоступных регионах и на шельфе, такой же подход можно было бы применить и на федеральном уровне.

### Обеспечение предсказуемости в развитии инфраструктуры

Мешает компаниям более активно инвестировать в освоение запасов и неопределенность, связанная с будущим базовой и специализированной инфраструктуры. Государственная монополия «Транснефть» за последние годы значительно расширила и продолжает увеличивать возможности нефтеэкспортных мощностей в России: это Балтийская трубопроводная система, нефтеналивной терминал в Приморске, нефтепровод Бургас — Александруполис. Судя по

---

**Даже если цены на нефть упадут, затраты на разработку месторождений не уменьшатся. Более того, они могут даже вырасти**

---

показателям развития нефтеэкспортной инфраструктуры в России и планам на будущее, можно ожидать, что необходимые экспортные мощности будут обеспечены по мере увеличения добычи. Тем не менее перспективы развития внутренней трубопроводной инфраструктуры по-прежнему

неопределенны, что замедляет принятие компаниями решений о разработке новых месторождений, в том числе в отдаленных районах (север Западной Сибири, Восточная Сибирь и т.д.). Развитие отдаленных месторождений предполагает также большие вложения в создание базовой инфраструктуры, сделать которые одной компании не под силу. Поэтому государство и нефтегазовые компании должны действовать сообща, согласовывая друг с другом планы и правила дальнейшего развития инфраструктуры.

### Повышение эффективности нефтегазовых компаний

Сегодня российское правительство через государственные компании «Газпром» и «Роснефть» контролирует около 60% совокупной добычи нефти и газа в стране и потому может «изнутри» оказывать влияние на развитие отрасли, что активно делают правительства других стран, например норвежское — через компанию Statoil. Самый прямой путь — совершенствовать систему корпоративного управления госкомпаний, создавать систему планирования и оценки деятельности, основанную на показателях экономической эффективности,

в дополнение к традиционно используемым показателям исполнения бюджета и производственного плана. Известно, что у компаний, управляемых по принципам экономической эффективности, в среднем более высокие показатели рентабельности инвестиций, а потому, в отличие от менее эффективных компаний, они могут реализовывать сложные масштабные проекты.

---

Реализация крупных проектов в разведке и разработке новых месторождений связана с большими рисками и неопределенностью и требует других навыков, чем прежде, когда преобладали проекты по увеличению добычи на существующих месторождениях. Чтобы реализовывать новые проекты, российским компаниям нужно в короткие сроки усовершенствовать собственные технологические и управленческие навыки. Свою роль в развитии отрасли должно сыграть и правительство — в том числе рассмотреть изменения в налогообложении и обеспечить предсказуемость развития внутренней инфраструктуры. *В*