

# Александр Корсик: В поисках новой нефти

«Башнефти» интересны любые активы, если они помогут ей сбалансировать добычу и переработку



**С 2009 года компания «Башнефть» показывает самые высокие темпы роста добычи среди вертикально-интегрированных компаний, однако в 2011-м они начали замедляться. Первая нефть с месторождений им. Требса и Титова в 2013 году поможет компании сохранить положительную динамику в upstream какое-то время, но для реализации стратегической цели – создания масштабной сбалансированной ВИНК с растущей добычей – этого недостаточно.**

Вот почему в поисках новой нефти «Башнефть» готова пойти в любой регион страны. О том, какими критериями компания руководствуется при приобретении активов, в интервью RusEnergy рассказал президент «Башнефти» Александр Корсик.

## Не хуже ожиданий

**RE:** Добыча «Башнефти» растет с тех пор, как она перешла под контроль АФК «Системы». В 2010 г. вы добыли 14,1 млн т против 11 млн т, на которых стабилизировалась добыча к 2008 году. Расскажите про производственные планы блока upstream: на каком уровне вы будете удерживать добычу в Башкирии, сколько планируете добывать на Требса и Титова?

**Александр Корсик:** 15 млн т на ближайшие годы – это оптимальный с экономической точки зрения объем добычи нефти для наших нынешних активов в Башкирии. Можно больше (всегда можно больше, если бурить больше), но в этом нет смысла. Оптимальный экономический эффект достигается при полке 15 млн т на протяжении ряда лет. Я не могу сказать точно, сколько лет, но исходя из сегодняшних наших знаний об этих месторождениях, это минимум три года.

Ни секунды не сомневаюсь в том, что наша геологическая команда,

исключительно сильная команда, за три года найдет немало способов продлить эту полку еще на несколько лет.

В Башкирии пока не исчерпан потенциал для геологоразведки, и этим направлением мы тоже будем заниматься. В следующем году увеличим работы по сейсмике 3D, потому что есть много неисследованных территорий в границах наших лицензионных участков. По итогам сейсмике пробуем скважины. Мы рассчитываем, что в будущем это прибавит нам запасов и даст возможность как минимум сохранить, а, возможно, и повысить уровень добычи.

По проекту освоения месторождений Требса и Титова никаких изменений в планах нет. Начинаем добычу в 2013 году из разведочных скважин, которые принадлежали «ЛУКОЙЛу» и переходят в собственность нашего совместного предприятия «Башнефть-Полус». В 2014 году планируем начать бурение эксплуатационных скважин, а дальше – будем работать в соответствии с проектом пробной эксплуатации, который недавно утвержден ЦКР Роснедра.

**RE:** Какой объем будет добывать СП, в соответствии с пилотным проектом, и сколько будет приходиться на «Башнефть»?

## Разведчики «Башнефти»

В последние годы «Башнефть» набрала немало профессиональных управленцев, многие перешли из «Роснефти» и ТНК-ВР. Как выясняется, процесс поиска квалифицированных менеджеров в компании еще не закончен.

**RusEnergy:** Сейчас вы уже закончили формировать блок «разведка и добыча» или будете продолжать набор? Есть, может быть, какие-то иностранные специалисты, к которым вы присматриваетесь?

**Александр Корсик:** Мы очень любим иностранных специалистов, но еще больше любим российских специалистов экстра-класса.

Мы никогда не останавливаемся, никогда не можем сказать, что у нас команда сформирована полностью. Если появится кто-то лучше, чем те, кто есть, значит, будут какие-то замещения. Если появится кто-то лучше, чем я, значит, и меня заменят.

Поэтому мы не останавливаем поиски. Мы заполнили некоторые позиции, но у нас есть еще позиции, на которых мы хотели бы видеть самых лучших специалистов.

**RE:** Какие это позиции?

**А.К.:** Я сейчас говорю не о высшем уровне. На высшем уровне мы вполне удовлетворены теми кадрами, которые у нас есть. Это Михаил Ставский, Александр Дашевский, Юрий Красневский. Вот три ключевых человека, обладающие опытом работы в самых разных регионах, в самых разных условиях. Не только жизненный путь, но и реальный результат их работы показывает, что это люди, которые всегда добиваются успеха. Все трое.

Уровнем ниже есть некоторые функции, которые мы бы хотели еще усилить. И есть желающие, которые хотят помочь усилить нам эти функции. Конкретнее сказать не могу.

**А.К.:** «Башнефть» будет получать нефть в соответствии с долей в СП (74,9% - RE). Сколько это в тоннах и каков общий планируемый объем добычи, я не готов пока сказать. Мы не раскрываем эту информацию.

**RE:** Ну, этот объем хотя бы оправдывает ваши ожидания?

**А.К.:** Да, вполне...

**RE:** Потому что была информация, что участок им. Требса не так хорош, как все думали во время конкурса...

**А.К.:** У нас такой информации нет. У нас есть информация о том, что месторождения, по крайней мере, не хуже, чем выглядели перед конкурсом. Не исключаю, что окажутся лучше. Мы заканчиваем бурить на месторождении им. Р. Требса первую разведочную скважину, уже дошли до проектной глубины, испытали несколько пластов, получили результат не

хуже наших ожиданий. Также мы испытали некоторые скважины «ЛУКОЙЛа», и там тоже результаты не хуже, чем мы ожидали.

### С природой не поспоришь

**RE:** В последние годы «Башнефть» работала над увеличением коэффициента извлечения нефти на башкирских месторождениях, он доведен в среднем до 37%. Каков потенциал по дальнейшему увеличению КИН? И стоит ли дальше его увеличивать: сколько денег вы затратили на это, и сколько дополнительной нефти в итоге получили?

**А.К.:** Я могу сказать, что это того стоило, потому что при достаточно низком CAPEX в сравнении со среднероссийским показателем, у нас был очень приличный рост добычи – почти на 20% за два года. А это означает, что мы на правильном пути.

**RE:** Но сейчас средний по компа-

нии показатель lifting cost – около \$7 за баррель. Вас эта цифра устраивает?

**А.К.:** Мы должны с ней жить. Мы вынуждены, или имеем счастье, работать на тех месторождениях, которые у нас есть. У нас огромное количество скважин. И у нас очень низкие дебиты по сравнению с другими нефтяными компаниями, но это природа, против которой мы ничего пока, к сожалению, сделать не можем. Но даже при таком показателе lifting cost мы умудряемся зарабатывать деньги.

Мы вполне удовлетворены, скажем, дебитами в 10-12 тонн в сутки. В Западной Сибири вы найдете не много компаний, довольных такими дебитами. Мы такими дебитами удовлетворены, потому что у нас относительно небольшие глубины и инфраструктура вся на месте.

**RE:** Может ли это означать, что

## 216 лицензий «Башнефти»

По состоянию на конец 2010 г. «Башнефть» (включая дочерние предприятия) владела 216 лицензиями, связанными с добычей углеводородного сырья: 196 — на право добычи нефти и газа, 19 — на геологическое изучение недр, разведку и добычу углеводородного сырья, 1 — на геологическое изучение недр. Большинство лицензий на добычу компании действительны до 2014 — 2030 гг.

В 2010 году «Башнефть» получила 2 лицензии на право пользования участками недр для геологического изучения, разведки и добычи углеводородов и 8 лицензий на разведку и добычу. Все эти новые участки расположены в Башкирии.

В декабре 2010 года «Башнефть» приняла участие в конкурсе на право пользования участком недр федерального значения, включающим два нефтяных месторождения — им. Романа Требса и им. Анатолия Титова, расположенных на территории Ненецкого автономного округа. 7 февраля 2011 года премьер Владимир Путин подписал распоряжение, обязывающее «Роснедра» выдать «Башнефти» лицензию на право разведки и добычи нефти в пределах этого лицензионного участка. Лицензия зарегистрирована 22 февраля 2011 года.

такой же уровень lifting cost вас устроит и при покупке новых активов?

**А.К.:** Нет, мы никогда не используем наш lifting cost для оценки новых активов. В зависимости от региона, пористости пород, проницаемости коллекторов и других характеристик, lifting cost всегда разный. Это функция месторождения. Это расчетная величина для каждого актива.

### В погоне за потоком

**RE:** Тогда на какие параметры вы в принципе ориентируетесь, когда ищете новые активы?

**А.К.:** Стараемся смотреть на активы, которые имеют достаточный объем запасов. Хотя это тоже относительные вещи. Потому что если актив находится в регионе наших работ, то нас он устроит, даже если объем его запасов будет невелик.

А если говорить о Восточной Сибири, то выходить там на ме-

сторождение с запасами, условно, 5 млн т вряд ли имеет смысл, потому что такое месторождение никогда в жизни не оправдает стоимость инфраструктуры.

Мы стремимся к месторождениям с запасами побольше. Но у нас нет жестких критериев. Единственный критерий – дисконтированный денежный поток, который нам создаст это месторождение. Он должен быть не меньше нуля. А желательно больше.

Это позволяет обеспечивать ту доходность, которая требуется акционерам – в районе 15%.

**RE:** Активы на какой стадии разработки вас сейчас интересуют?

**А.К.:** На всех! Мы смотрим на все активы, потому что мы можем работать и с greenfields, и с brownfields, мы умеем делать все!

Но есть одна проблема. Она заключается в том, что цены про-

давцов на данный момент гораздо выше, чем цены покупателей. А мы не можем покупать за сумму, которая выше этого пресловутого дисконтированного денежного потока. Мы хотим, чтобы деньги возвращались.

У нас нет цели покупать просто ради того, чтобы увеличить добычу. У нас есть цель купить добычу, которая, по крайней мере, вернет деньги. А лучше, если позволит еще и заработать.

**RE:** Рассматривая приобретение добывающей компании, на какую долю в ней вы претендуете – 49%, 51%, только 100%?

**А.К.:** Лучше иметь контроль. Потому что мы сами хотим быть операторами, сами хотим управлять процессом, потому что мы это умеем делать. Но теоретически мы готовы и к другим вариантам. В том случае, если партнером будет кто-то не хуже нас.

### Ограничителей нет

**RE:** Месторождения в каких регионах вас интересуют в первую очередь?

**А.К.:** Лучше всего, если бы огромные запасы нашлись в Башкирии!.. Понятно, что нас интересуют регионы, где мы уже находимся. Кроме Башкирии, это Ханты-Мансийский автономный округ, потому что у нас там есть добыча и производственная база. Но в принципе, мы готовы идти и в другие регионы, опять же, если сможем получить там положительный дисконтированный денежный поток. Поэтому чем дальше актив от наших базовых районов добычи, тем крупнее он должен быть. Если мы получаем с него прибыль, то он может быть хоть у черта на куличках.

**RE:** Значит, нет региона, куда вы не пойдете ни в коем случае? На Сахалин, например, пойдете?

## Корсик Александр Леонидович

Родился в 1956 г.

Окончил Московское высшее техническое училище им. Н. Э. Баумана.

С 1979 по 1995 гг. находился на государственной службе.

В 1995-1997 гг. являлся заместителем генерального директора ЗАО «КомитЭК-Москва», членом совета директоров ОАО НК «КомитЭК».

В 1997-1999 гг. работал начальником департамента стратегического развития, в 1999-2005 гг. - первым вице-президентом ОАО «Сибнефть», отвечая за производственную деятельность компании.

В 2006 г. стал заместителем председателя правления инвестиционной группы «Ренессанс Капитал», а с 2006 по 2007 гг. в ранге президента возглавлял ГК «ИТЕРА», где создал новую профессиональную управленческую команду и разработал план проведения IPO.

С 2007 по январь 2009 г. являлся председателем совета директоров ОАО НК «Русснефть».

С 2009 г. - старший вице-президент АФК «Система», руководитель бизнес-единицы «Топливо-энергетический комплекс».

С апреля 2011 года - президент ОАО АНК «Башнефть».

**А.К.:** Если там будет месторождение или лицензия на геологоразведку, которая покажет, что мы сможем там зарабатывать деньги – пойдем. Технологических ограничителей у нас нет. Наша команда умеет делать все. Не хуже, чем в любой другой российской компании, а может быть и лучше.

**RE:** Не могли бы вы рассказать, какие конкретно активы вас интересуют в той же Восточной Сибири.

**А.К.:** Всем эти активы известны! Нас интересуют все те же самые месторождения, что и всех. И их владельцы уже не по одному разу обошли все компании, которые могут их купить. В Восточной Сибири это Таас-Юрях, Дулисьма... Но нас не устраивает цена.

**RE:** А Иркутскую нефтяную компанию не думали купить?

**А.К.:** Мы знаем, что такая компания есть. Все большие активы находятся в нашем поле зрения. Больше сказать ничего не могу. Мы не можем обсуждать конкретные сделки. У нас переговоры идут в разных местах по разным активам. Некоторые заканчиваются, некоторые продолжаются уже годами.

**RE:** Вас интересуют активы ONGC в Томской области или они слишком мелкие?

**А.К.:** Ну, они не такие уж и мелкие... Но пока речь идет лишь о том, что ONGC хочет купить 25-процентный пакет «Башнефти», активы Imperial Energy в этой сделке не участвуют. Купят или не купят – это вопрос цены. Дальше возможны самые разные варианты.

### Продаем или покупаем?

**RE:** Эксперты прогнозируют, что в 2012 году цена на нефть резко пойдет вниз, стоимость добывающих активов может упасть. Для вас это шанс купить их по более низкой цене?..

**А.К.:** Когда цена на нефть идет вниз, покупатели начинают осторожничать: думают, что нужно переждать, пересидеть, преодолеть кризис, а потом уже покупать. Поэтому с одной стороны шанс, а с другой стороны и не шанс.

**RE:** А как «Башнефть» смотрит на 2012 год?

**А.К.:** «Башнефть» на 2012 г. смотрит как на год, когда надо выполнять бизнес-план. Когда мы планируем инвестиции на 20 лет вперед, мы видим цену нефти в среднем 75 долларов за баррель. На следующий год она у нас заложена чуть побольше - 90 долларов.

И если в действительности средняя цена нефти упадет ниже отметки в 75 долларов, мы будем сокращать CAPEX. Программа приобретений, естественно, тоже будет подвергнута ревизии.

**RE:** Можно подвергнуть ревизии и собственные активы. Вот у вашего дочернего предприятия в Оренбургской области, например, был самый небольшой прирост добычи по итогам прошлого года. Не хотите его продать? Чтобы купить что-нибудь нужное, нужно продать что-нибудь ненужное...

**А.К.:** Нет, зачем продавать то, что приносит прибыль? Если нам понадобятся деньги для покупки, которых у нас не будет, тогда мы будем продавать менее эффективные предприятия. Однако пока все месторождения, которые у нас есть, достаточно эффективны, и нет смысла от них избавляться.

### **Нехорошие цены**

**RE:** Учитывая, что на рынке крайне мало достойных активов по хорошей цене...

**А.К.:** По хорошей - вообще нет, иначе мы бы уже купили!

**RE:** ...Учитывая это, намерена ли «Башнефть» участвовать в аукционах по лицензированию, и в каких?

**А.К.:** Мы смотрим на каждый аукцион, который проводится. Абсолютно на каждый. И решаем для себя, идти или не идти, определяем ценовые параметры, при которых готовы участвовать.

**RE:** В ХМАО планируется выставить на лицензирование месторождения Имилорское и им.

Шпильмана. Они вам интересны?

**А.К.:** Интересны. Это большие активы в районах с развитой инфраструктурой, поэтому, конечно, они являются объектами выделения для разных компаний.

Имилорское находится в таком районе, где работают все. И мне кажется, что на аукционе по нему будет столпотворение. Но мы готовы за него конкурировать. Всегда остается вопрос цены. Если цена подходящая – участвуем. Если выиграем аукцион, не дойдя до предела своей цены, значит, повезло. Если не выиграем, если кто-то заплатит больше, то мы пожелаем ему успеха.

**RE:** В Башкирии в прошлом году компания получила 10 новых ли-

цензий. Каким образом вы будете развивать свою ресурсную базу здесь: участвовать в аукционах по новым площадям или, возможно, изучать глубокие горизонты?

**А.К.:** В Башкирии мы в первую очередь интересуемся теми участками, которые примыкают к нашим. И в нераспределенном фонде еще остались такие территории, на которых мы видим смысл работать. Башнедрам наши пожелания известны, при составлении плана по лицензированию они их иногда учитывают, но на работу ведомства мы не можем влиять.