

# ВЕДОМОСТИ

Печать

Закреть

## Андрей Галаев: «Акционеры нас не жалеют»

О том, насколько «Сахалин-2» готов к глобальной конкуренции, в том числе с российскими СПГ-проектами, рассказал главный исполнительный директор Sakhalin Energy Андрей Галаев

Елена Мазнева  
Vedomosti.ru

08.02.2012, 00:57



Фото: М.Стулов/Ведомости

Много лет «Газпром» пытается занять серьезную долю на перспективном рынке сжиженного газа: ведь это сырье не зависит от трубы, танкеры можно перенаправить любому клиенту, все зависит от цены. Но пока единственный актив концерна на этом рынке — 50% Sakhalin Energy, которые «Газпром» купил в 2007 г. после серии скандалов вокруг проекта и его иностранных акционеров. Андрей Галаев — первый выдвиженец «Газпрома» на посту главы Sakhalin Energy. О том, как изменилась жизнь после прихода в компанию, о причинах незапланированного роста выручки, новых проектах и взаимоотношениях с чиновниками Галаев рассказал в интервью «Ведомостям».

— Вы возглавили Sakhalin Energy в декабре 2009 г., сменив представителя Shell Йена Крейга. У Shell еще осталось право номинировать главу компании?

— Когда я стал главным исполнительным директором и акционеры договорились о новой конфигурации управления, у нас осталось семь директоров. За «Газпромом» закреплены портфели главного исполнительного директора, директора по кадрам, технического и коммерческого директоров. Их он номинирует всегда. А Shell — финансового, производственного и юридического директоров.

— Получается, у японцев ни одного исполнительного директора?

— Японцы оказывают нам весьма серьезную помощь. Особенно в работе с покупателями. И мы очень ценим это. Японцы

вообще очень щепетильные и тщательные люди, они пытаются докопаться до самых мельчайших деталей. Иногда даже представители других акционеров признаются, что если японцы проработали вопрос и согласовали, то можно быть уверенным, что там все проверено.

— Сколько действует ваш контракт?

— Все директора переназначаются раз в год, в марте. То есть меня переназначали дважды. Следующий раз — март этого года.

— Уже понятно, какой расклад?

— Все зависит от того, как акционеры оценят нашу работу. В конце года подводятся итоги по четырем позициям: безопасность — для нас это приоритет номер один, далее производственные показатели, финансовые и показатели по развитию компании и персоналу. Итоговый балл для оценки — единица, если мы идем четко по плану.

— И каковы оценки за 2011 г.?

— Больше единицы. Мы на четверть лучше сработали. Год назад так же было. Это очень хороший показатель. Потому что планы, которые нам устанавливаются, они очень напряженные. И планка все время повышается. Поверьте, акционеры нас не жалеют.

— А вы сами рассчитываете остаться в компании? Я просто помню, что уже весной 2009 г. Йен Крейг говорил, что сам собирается уйти — даже если его еще раз номинируют.

— У Shell своя система ротации кадров — у них существуют определенные сроки, на которые они приходят. Я свое ближайшее будущее связываю с Сахалином.

## **Ограниченное окошко**

— С 2010 г. ваш основной акционер — «Газпром» — несколько раз шел на уступки европейским клиентам, корректируя контракты и снижая цену на газ. Коснулось ли это сжиженного газа Sakhalin Energy?

— Мы смогли договориться с очень многими нашими покупателями о пересмотре цен как раз в сторону увеличения, в том

числе с основными потребителями в Японии. Соглашения заключали в 2010 и 2011 гг. А переговорный процесс начался раньше — с момента начала поставок. С корейской Kogas до сих пор ведутся переговоры.

— Ваши поставки начались в 2009 г. И тогда источники в «Газпроме» рассказывали нам, что он был неприятно удивлен низкими ценами в контрактах Sakhalin Energy...

— Это не совсем корректная информация. С момента заключения контрактов с нашими покупателями и до начала поставок цены существенно выросли. Сегодня мы поставляем нашу продукцию — СПГ — на очень выгодных условиях.

— Цену вы, конечно, не раскроете?

— Конечно — меня акционеры завтра же уволят (смеется).

— А какого объема газа коснулся пересмотр цены, сколько денег выиграла Sakhalin Energy?

— Это коснулось значительных объемов. Только за 2011 г. дополнительная выручка превысила \$1 млрд.

— Несколько лет акционеры Sakhalin Energy обсуждают расширение мощностей, строительство третьей очереди СПГ-завода. Когда может быть решение?

— Я думаю, что в ближайшее время. По крайней мере в этом году. У нас действительно есть технические возможности для расширения производства. И самое главное — мы все-таки не в безвоздушном пространстве, существует конкурентная среда. Россия должна конкурировать на рынке СПГ глобально. И есть совсем ограниченное окошко, когда это можно сделать, — 2016-2018 гг., перед запуском новых мощных проектов в Австралии.

— И сколько физически нужно времени на само строительство?

— Думаю, что года три-четыре потребуется.

— Сколько это будет стоить?

— Мы пока не считали. Так что можно только плюс-минус говорить, опираясь на мировую практику. В этом случае это очень предварительно, на уровне прикидок — порядка \$5-7 млрд. С учетом имеющегося у нас опыта. И с учетом того, что

инфраструктура уже не сравнима с той, что была несколько лет назад.

— Но остается еще вопрос с ресурсной базой — много слышно разговоров, что вашего основного месторождения, Лунского, не хватит.

— Технически можно сделать так, чтобы вся третья очередь наполнялась и нашими объемами. Но это экономически нецелесообразно. Поэтому если рассматривать наиболее эффективный вариант, то нам действительно понадобится газ третьей стороны.

— И какие есть варианты? Газ с «Сахалина-3», которым занимается «Газпром»? Или с соседнего «Сахалина-1»?

— Это, конечно, не уровень компании — вопрос должен решаться акционерами, и прежде всего «Газпромом», на котором лежит ответственность за программу газификации Дальнего Востока. «Сахалин-3» по планам должен вводиться достаточно быстро. Но насколько я понимаю, сейчас он весь нацелен на внутренний рынок. А с «Сахалином-1» «Газпром», как вы знаете, давно ведет переговоры по поводу газа. И все зависит от успеха этих переговоров и от того, куда этот газ будет поставляться. Технически никаких проблем нет соединиться [с «Сахалином-1»] — через систему Сахалин — Хабаровск — Владивосток. Там все рядом, речь идет всего о нескольких километрах.

## **Репутация дорогого стоит**

— «Газпром» сейчас готовит еще один СПГ-проект — во Владивостоке. Плюс в 2016 г. «Новатэк» планирует запустить «Ямал-СПГ», также ориентируясь на поставки в Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР). Нужна ли будет тогда третья очередь Sakhalin Energy?

— Мое мнение — все три проекта могут существовать, интерес со стороны покупателей будет. Во-первых, есть прогнозы, что к 2020 г. спрос в АТР вырастет в два раза, это очень перспективный рынок, в него, конечно, нужно заходить. Европейское экспортное направление уже освоено, и оно, честно говоря, далеко не простое. Во-вторых, покупатели всегда стараются диверсифицировать поставки — с точки зрения энергетической безопасности. А сейчас наш СПГ — пока единственный продукт российского производства — занимает порядка 8-9% в закупках Японии, в других странах доля еще меньше. Поэтому и Россия заинтересована в том, чтобы новые мощности вводились у нас, а не где-нибудь в Катаре или Австралии. И покупатели с точки зрения диверсификации источников сырья также заинтересованы в том, чтобы в их закупках были не только Катар или Австралия, но и другие страны.

— Но ваш СПГ все равно будет конкурировать с другим сырьем из России.

— Мы конкуренции не боимся. С запуском нашего проекта Россия впервые вышла на рынок АТР. Новым проектам еще понадобится серьезное время, чтобы занять место на рынке. А мы — постучу по дереву — за эти три года сумели очень хорошо себя зарекомендовать. Репутация, которая зарабатывается компанией, она дорогого стоит. Особенно здесь, на этом рынке. Мы никогда не срывали поставок. А ведь короткое транспортное плечо, близость к потребителю, — это не только преимущество, но еще и головная боль. Когда доставка занимает 2-3 дня, а не 2-3 недели, это чисто технологически накладывает дополнительные обязательства. Это, кстати, то, чем мы очень серьезно занимались все эти три года, отлаживая механизмы, — как с нашими покупателями, так и с другими заинтересованными сторонами, с пограничниками, с таможенниками.

— А цена вашего СПГ ниже из-за близости к покупателям?

— Цена для покупателя «на входе» рыночная. Мы ни в коем случае не собираемся демпинговать — это невыгодно нашим акционерам и российской стороне, и я считаю, что это просто вредно для репутации.

— Кстати, о срыве поставок. Запуск вашего СПГ-завода задержался — клиенты ждали первый газ осенью 2008 г., а поставки в итоге начались только в марте 2009-го...

— В проектах такого масштаба — и такого времени строительства — пересмотр первоначального графика неизбежен. Но все обязательства были выполнены — с какими-то клиентами удалось договориться о переносе сроков, для остальных СПГ закупался на рынке.

— Источники в «Газпроме» рассказывали нам, что Sakhalin Energy потеряла на этом больше \$1 млрд — из-за разницы цен в своих контрактах и стоимости СПГ на рынке, который пришлось покупать. Какими были потери на самом деле?

— Задержка была несущественна по сравнению со сроками реализации проекта. Опять же будем учитывать, в каких условиях проект развивался — аналогов не было не то что в России, но и в мире тоже редкий случай. Проект осуществлялся на острове Сахалин, где практически не было инфраструктуры, куда нужно было завезти 26 000 рабочих и специалистов. Плюс погодные условия, геологические, сейсмические. Все это трудно было предсказать и спрогнозировать. А затраты на закупку СПГ для выполнения обязательств я не считаю убытками — это все-таки

отложенная выручка. Ведь газ никуда не пропал! И все затраты были согласованы с российской стороной и с акционерами.

— Последние несколько лет вы возвращаете средства акционеров через схему погашения акций. Сколько уже денег вы вернули таким образом?

— Цифры я раскрыть не могу. Но по выходу на самоокупаемость мы опережаем план. Если раньше мы рассчитывали, что затраты инвесторов вернуться где-то в 2013-2014 гг., то теперь выход на прибыльную продукцию планируется уже весной этого года. А ведь было очень много дебатов по этому поводу. Как и по поводу эффективности СРП. Но на практике эта эффективность в итоге доказана.

— Кроме раздела прибыльной продукции — по условиям СРП — есть еще дивиденды. Российская Федерация уже их получает — как владелец специальной акции. А есть прогноз по дивидендам для остальных акционеров?

— В первую очередь получает дивиденды Российская Федерация. После этого идут выплаты нашим акционерам. Прогноз, естественно, есть, но раскрыть его я также не могу.

## **Не даю спуску никому**

— После недавней катастрофы с платформой «Кольская» вы почувствовали усиление контроля со стороны чиновников? Понятно, что никакой связи с вами нет, но вы тоже занимаетесь транспортировкой, может, были какие-то инспекции?

— Мы почувствовали знаете когда? Когда случилась катастрофа в Мексиканском заливе. Мы не ждали, когда к нам придут проверки, сразу организовали дополнительные инспекции и аудит всех наших технологических процессов. Хотя это тоже разные вещи — у нас другие платформы. Но для нас безопасность всегда являлась приоритетом номер один. У нас, например, очень поощряется «вмешивание» в процесс — если человек видит, что работы проводятся небезопасно. Вне зависимости от того, какой ранг у человека. Допустим, он видит, что работы идут на высоте 1,5-2 м и без страховки. И останавливает работы.

— Чиновники давно обещают какие-то нововведения и ужесточения на шельфе. Новые нормативы уже вас коснулись?

— Нет. Но нас это, честно говоря, не пугает очень сильно. У нас очень высокие стандарты сами по себе — выше, чем российские, и порой даже выше, чем международные. Это касается не только добычи, но всех процессов — вплоть до

безопасности дорожного движения. Мы запрещаем, допустим, говорить по телефону во время вождения. Даже гарнитура у нас не приветствуется. За разговор по мобильному телефону за рулем можно получить увольнение. Я лично слежу за тем, как водят наши директора. И каждую неделю, если есть отклонения и нарушения, я провожу с ними разборки. Не даю спуска никому. Но и мои показатели видны всем.

— И все же не очень понятна ситуация с вашей самой первой платформой — нефтяной «Моликпак». В прошлогоднем правительственном докладе говорилось, что часть скважин, на которых она работает, закрыты «по причине значительного выноса песка, вызванного прорывом воды».

— Это не системный сбой, и никакой катастрофой это, конечно, не грозит. Обводнение и запесочивание скважин было ожидаемым, просто оно произошло несколько раньше, чем планировалось изначально. Но в нашем бизнесе всегда существует неопределенность. Особенно когда новые участки и геология не понятна. Определенность появляется только в период эксплуатации. В итоге мы два года посвятили модернизации «Моликпака». Сейчас фактически закончили и готовимся возобновить бурение новых скважин и ремонт старых, которые были обводнены и на сегодняшний день заглушены.

— Вы добываете около 6 млн т нефти, по объемам это сильно меньше, чем производство СПГ. А в выручке нефть занимает большую долю?

— Существенную — около половины.

— И каковы прогнозы по добыче — с учетом выработанности нынешних скважин на основном участке, Астохском?

— Цифры не назову. Но могу сказать, что даже для того, чтобы производительность сохранять на текущем уровне, требуются серьезные инвестиции. Потому что «Моликпак» — самая первая платформа в России, она достаточно старая и требуется постоянно ее поддерживать. А дальнейшее развитие добычи зависит от решений акционеров. Мы сейчас проводим работы по оценке Южно-Пильтунского участка. В этом году будут двухмерная сейсмика и акустические исследования — на месте потенциальной установки новой платформы. У этого участка, конечно, не такой потенциал, как у Астохского, но он перспективен. Поэтому до конца этого года должно быть принято решение, как мы будем развивать этот участок, какими средствами.

соответствующем номере газеты.

Опубликовано по адресу: [www.vedomosti.ru/library/news/1497107/akcionery\\_nas\\_ne\\_zhaleyut\\_andrej\\_galaev\\_glavnyj](http://www.vedomosti.ru/library/news/1497107/akcionery_nas_ne_zhaleyut_andrej_galaev_glavnyj)