

Опрос  
руководителей  
нефтегазового  
сектора  
2010



# Предисловие



Кризисный 2009 год подошел к концу, и сейчас самое время для того, чтобы подвести итоги и наметить перспективы дальнейшего развития нефтегазовой отрасли.

Компания «Делойт» СНГ ежегодно проводит опрос руководителей компаний нефтегазового сектора, для обобщения их мнений по актуальным вопросам развития отрасли. В этом году наша анкета была составлена с учетом изменений в мировой экономической ситуации. Многие вопросы касались кризиса и возможных способов его преодоления. Как и в прошлые годы, в опросе участвовали руководители компаний, работающих на российском рынке в сфере геологоразведки, добычи и переработки углеводородов. Опрос охватывал как крупные отечественные и международные вертикально-интегрированные компании, так и независимые средние и мелкие предприятия. На вопросы отвечали и государственные, и частные участники российского нефтегазового рынка.

Основной целью исследования было проанализировать устойчивость нефтяных компаний в условиях кризиса и определить ожидания на будущие периоды.

В результате нашего исследования были сделаны следующие выводы. Компании индустрии обладают значительным запасом прочности, что позволяет характеризовать отрасль как устойчивую, пострадавшую от кризиса в меньшей степени, чем многие другие. Тем не менее, были сокращены инвестиции на освоение новых месторождений, но при этом не происходило уменьшения вливаний в социальные инициативы, экологию, обучение персонала и, что особенно важно, в безопасность труда.

## **Елена Лазько**

Партнер  
Руководитель Группы по обслуживанию  
предприятий нефтегазовой отрасли стран СНГ

Половина участников опроса видят источники конкурентных преимуществ в эффективности управления активами, минимизации административных и производственных расходов, а также в контроле реализации стратегии и внедрении программ управления эффективностью. Треть респондентов в этом качестве видят внедрение новых технологий и инноваций и управление рисками.

Развитие видится не в освоении все большего количества месторождений, а в эффективности разработки уже существующих, в увеличении глубины переработки полученного сырья, а также в развитии сетей сбыта нефтепродуктов и сопутствующих услуг. На данный момент большое внимание стараются уделять не количественным показателям, а качественным, что характеризует отрасль как инновационную и нацеленную на эффективность. Компании стараются концентрироваться только на профильных активах, продолжают снижение издержек за счет повышения эффективности работы подрядчиков, сокращения транспортных издержек и внедрения новых энергосберегающих технологий.

Таким образом, кризис характеризуется не только негативными явлениями, но и несет в себе позитивные тенденции такие, как повышение внимания к эффективности, управлению рисками и внедрению новых технологий.

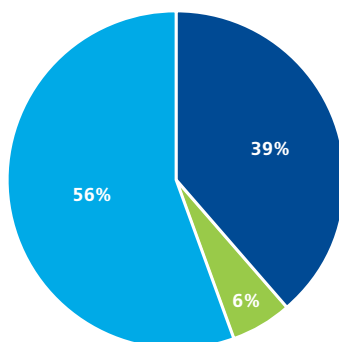
Ниже Вы найдете детальные результаты исследования. Нам бы хотелось выразить благодарность всем тем, кто участвовал в нашем опросе.

Дорогие коллеги, мы желаем Вам успехов в 2010 году!

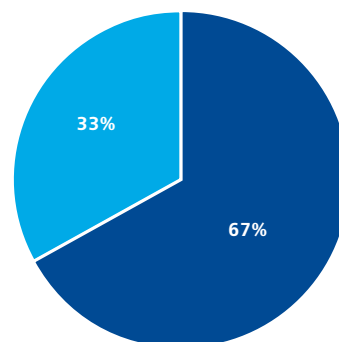
# Опрос руководителей нефтегазового сектора 2010

Оцените спрос на нефть и газ на внутреннем и мировом рынках в ближайшие 5 лет:

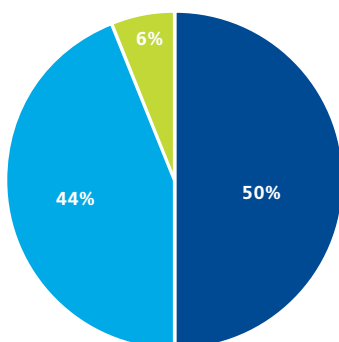
Спрос на нефть на внутреннем рынке в ближайшие 5 лет



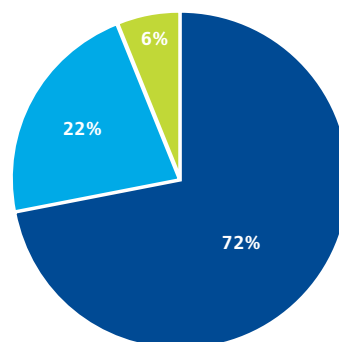
Спрос на газ на внутреннем рынке в ближайшие 5 лет



Спрос на нефть на мировом рынке в ближайшие 5 лет



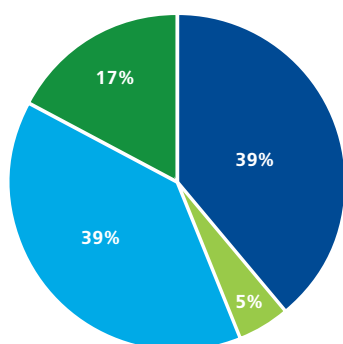
Спрос на газ на мировом рынке в ближайшие 5 лет



- Увеличится
- Существенно увеличится
- Существенно не изменится
- Снизится
- Существенно снизится
- Затрудняюсь ответить

Спрос на нефть и нефтепродукты, как на внутреннем, так и на мировом рынке оценивается респондентами достаточно консервативно. Однако многие участники опроса уверены в позитивной динамике роста спроса на газ. Такое увеличение можно объяснить постепенным восстановлением экономики России и мировой экономики главным образом за счет Китая и Индии.

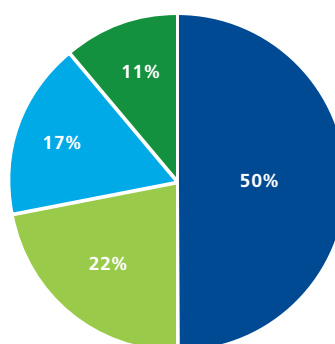
## Как изменится цена на нефть в 2010 году по сравнению с текущей ценой:



- Увеличится
- Существенно увеличится
- Существенно не изменится
- Снизится
- Существенно снизится
- Затрудняюсь ответить

После резкого падения цены в 2008 году и осторожного роста в 2009 году участники опроса разделились во мнениях. Почти 40% участников опроса полагают, что цена увеличится и столько же респондентов не ожидают существенного изменения цены. Незначительная часть респондентов (17%) предполагает, что в 2010 цена снизится по отношению к текущему уровню. Аналитики, наученные горьким опытом неверных прогнозов, также не дают четких ориентиров. С одной стороны наблюдается снижение доллара, рост фондовых рынков, и повышение спроса на сырье, то есть цена должна расти. С другой стороны – многие не до конца уверены в том, что кризис завершился, и говорят о «перегретости» цен. Кто окажется прав – мы увидим в следующем году.

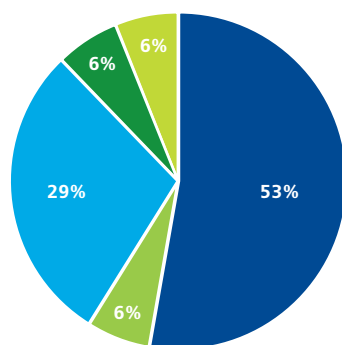
## Как изменятся потребности российского нефтегазового сектора в капитале в ближайшие 5 лет?



- Увеличатся
- Существенно увеличатся
- Существенно не изменятся
- Снизятся
- Существенно снизятся
- Затрудняюсь ответить

Увеличение спроса на капитал в ближайшие 5 лет ожидают 50% респондентов, причем 22% ожидают значительного увеличения спроса. Такие ожидания выглядят убедительно, учитывая, что многие респонденты прогнозируют увеличение спроса на углеводородное сырье, удовлетворение которого не возможно без дополнительных инвестиций в модернизацию существующих активов и покупку новых.

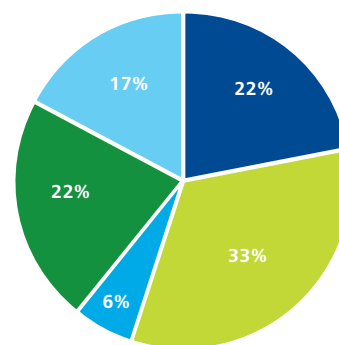
## Как изменится приток капитала в российский нефтегазовый сектор в ближайшие 5 лет?



- Увеличится
- Существенно увеличится
- Существенно не изменится
- Снизится
- Существенно снизится
- Затрудняюсь ответить

Чуть больше половины респондентов считают, что инвесторы увеличат вложения в отрасль в ближайшие 5 лет. Такие ответы отражают скорее потребность нефтегазового бизнеса в инвестициях, чем существующее положение вещей. Для реального увеличения инвестиций в отрасль необходимо решить множество вопросов, в том числе связанных с улучшением инвестиционного климата, повышением гибкости и адаптивности налогового режима и снижением рисков инвестиционной деятельности в России.

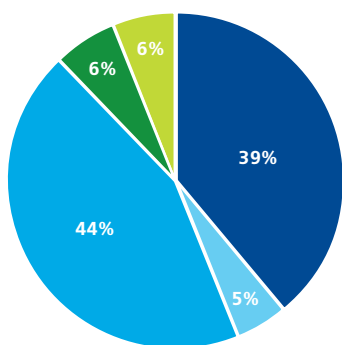
## Что будет являться основным источником привлечения капитала для российского нефтегазового сектора в ближайшие 5 лет?



- Частный капитал (включая иностранные компании)
- Публичное размещение ценных бумаг
- Кредит от третьей стороны
- Внутренние источники денежных средств
- Затрудняюсь ответить

Наиболее популярные ответы респондентов распределились между публичным размещением ценных бумаг (33%) и привлечением частного капитала (22%). Внутренние источники денежных средств выбрали 17% опрошенных, что демонстрирует более взвешенную по сравнению с прошлыми годами кредитную политику. Компании уже обременены значительными долговыми обязательствами и считают необходимым использовать накопленные резервы.

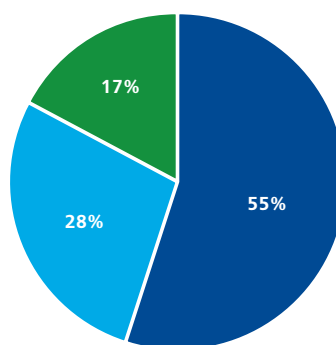
Как изменится объем слияний, поглощений и реструктуризации предприятий нефтегазового сектора в ближайшие 5 лет?



- Увеличится
- Существенно увеличится
- Существенно не изменится
- Снизится
- Существенно снизится
- Затрудняюсь ответить

44% респондентов уверены, что объем слияний и поглощений в ближайшие годы не изменится. Однако 39% опрошенных считают, что активность возрастет. Высокий процент респондентов, считающих, что активность увеличится может быть объяснен глобальной тенденцией к консолидации бизнеса и ожиданиями дальнейшего укрупнения государственных нефтегазовых компаний.

Как изменится уровень государственного регулирования, затрагивающего нефтегазовый сектор в России, в ближайшие 5 лет?

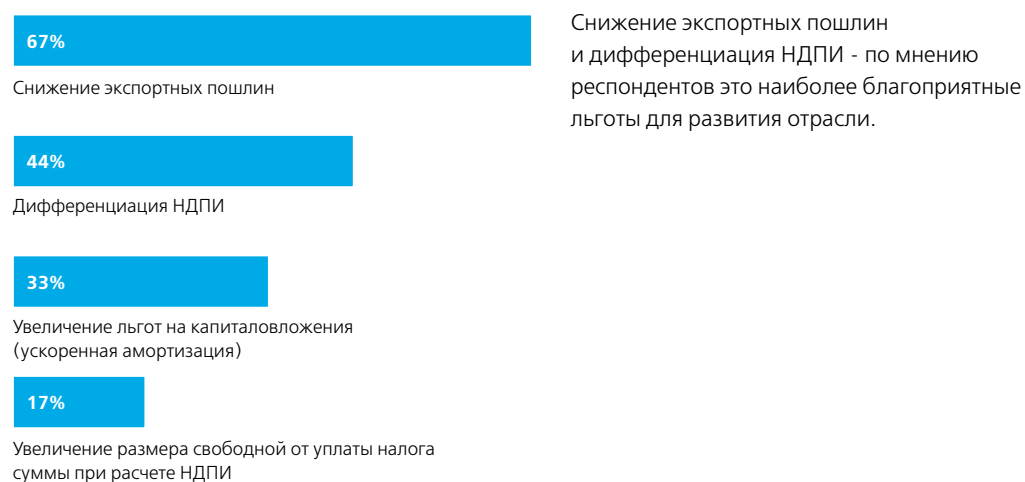


- Увеличится
- Существенно увеличится
- Существенно не изменится
- Снизится
- Существенно снизится
- Затрудняюсь ответить

Как и в прошлые годы, респонденты отмечают, что и без того высокое влияние государственных институтов на отрасль будет только увеличиваться. Когда же тенденция будет переломлена? Покажет время.

---

Выберите, пожалуйста, из представленного списка налоговых изменений и льгот наиболее благоприятные для развития отрасли:



---

Добывать ресурсы  
и разрабатывать  
месторождения  
становится все труднее

Читайте об этом в исследовании «Новые реалии нефтегазовой отрасли» в разделе «Энергетика и добывающая промышленность» на нашем интернет-сайте [www.deloitte.ru](http://www.deloitte.ru)

---

## Выберите, пожалуйста, наиболее значимые проблемы, с которыми на ваш взгляд сталкиваются нефтегазовые компании в своей деятельности:

Лидером среди ответов респондентов традиционно является ситуация с повышением затрат на разработку месторождений. На втором месте находится несовершенное отраслевое законодательство, а замыкает тройку лидеров существующий в отрасли кадровый голод. Такая картина достаточно четко отражает ситуацию, а вместе с все еще нерешенной проблемой доступа на газовый рынок демонстрирует, что за видимой благополучностью нефтегазовой промышленности скрывается клубок проблем, от умения решать которые зависит успешность компаний.

72%

Повышение затрат на освоение месторождений

56%

Несовершенное отраслевое законодательство

39%

Нехватка высококвалифицированных кадровых ресурсов

28%

Затруднение доступа на рынок сбыта природного газа

19%

Коррупция

17%

Ужесточение требований по охране окружающей среды и технике безопасности

6%

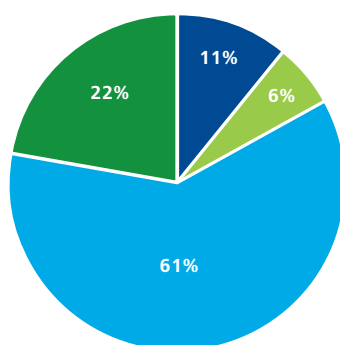
Труднодоступность капитала

---

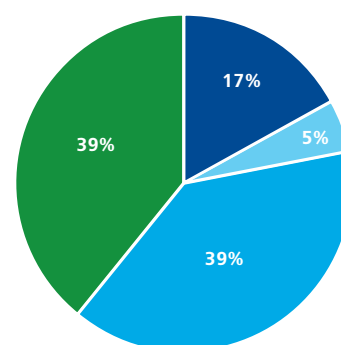
## Как в 2009 году изменилась численность персонала в вашей компании?

### Корпоративный центр

#### Руководители

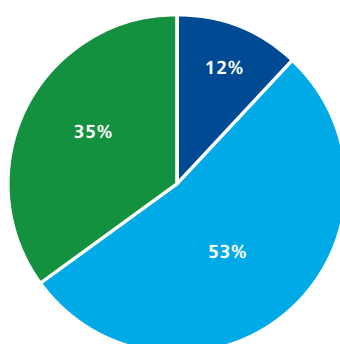


#### Специалисты, служащие

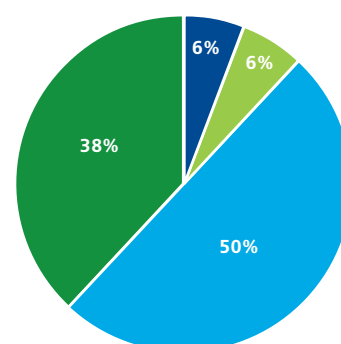


### Производственные подразделения

#### Руководители, специалисты, служащие



#### Рабочие

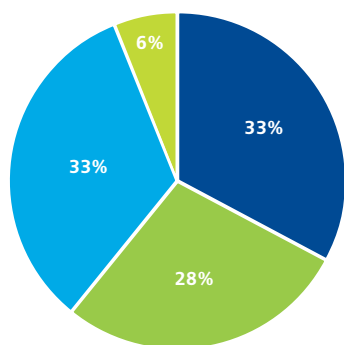


- Увеличилась
- Существенно увеличилась
- Существенно не изменилась
- Снизилась
- Существенно снизилась
- Затрудняюсь ответить

Как и в других отраслях в ситуации кризиса нефтегазовым компаниям пришлось сокращать операционные издержки за счет персонала. По данным опроса сокращения коснулись различных групп работников, но важно отметить наличие среди ответов не большого, но важного показателя увеличения штата (от 6 до 17% в разных группах). В отношении персонала наблюдалось не глобальное сокращение, а оптимизация с использованием взвешенного подхода к кадровому менеджменту.

---

## Как повлиял мировой экономический кризис на деятельность вашей компании?

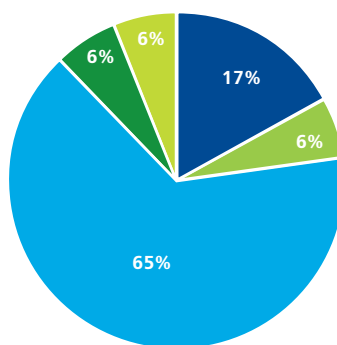


- Мы пострадали от кризиса
- Мы выиграли и стали сильнее
- Кризис не отразился на нашей деятельности
- Затрудняюсь ответить

Мнения разделились: 33% респондентов заявили, что кризис не отразился на их деятельности, и такой же процент опрошенных считает, что кризис оказал негативное влияние на деятельность их компании. Отдельного внимания заслуживают ответы (28%) о благотворном влиянии кризиса. И действительно – под влиянием негативной внешней среды компании смогли мобилизоваться и показать улучшения операционных и финансовых показателей. Выиграть и стать сильнее.

---

## Как в 2009 году изменился портфель активов вашей компании?



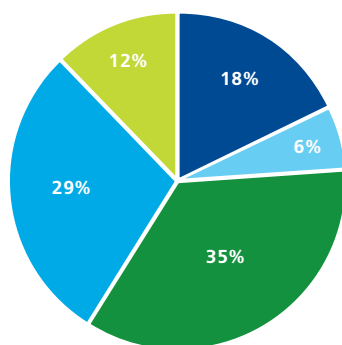
- Увеличился
- Существенно увеличился
- Существенно не изменился
- Снизился
- Существенно снизился
- Затрудняюсь ответить

За кризисный 2009 год портфель активов большинства компаний существенно не изменился, при этом 17% респондентов указали на его увеличение. И действительно в состоянии нестабильности компаниям было важно сохранить существующий бизнес, только в некоторых случаях осмеливаясь на шаги по его увеличению, в том числе за счет покупок за рубежом.

---

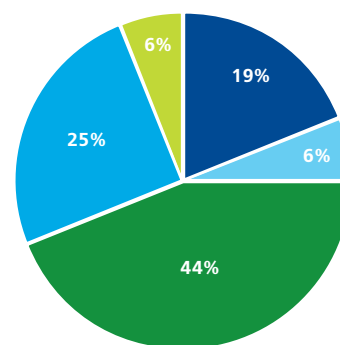
## Как в 2009 году изменились затраты вашей компании по представленным направлениям?

### Новые разработки и инновации в нефти и газе



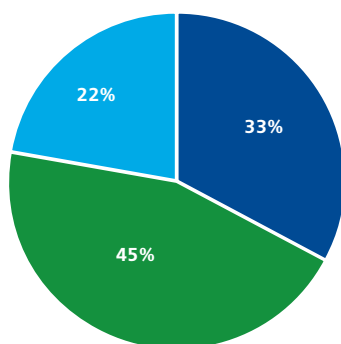
35% респондентов заявили о снижении вложений в новые разработки и инновации и 29% оставили их без изменений.

### Капитальное строительство



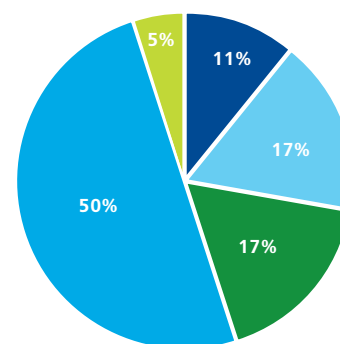
Более серьезному снижению подверглись затраты на капитальное строительство. 44% опрошенных сообщили о снижении затрат по данному направлению.

### Текущая операционная деятельность



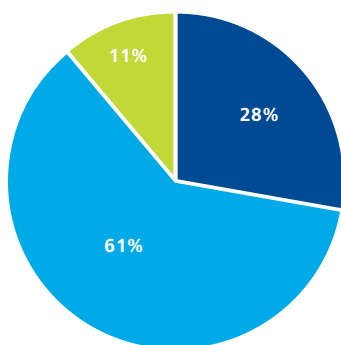
Естественной реакцией на кризис было снижение операционных затрат, такой ответ выбрали 45% опрошенных.

### Обучение персонала



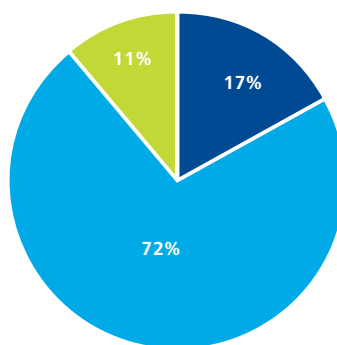
Успех компании во многом зависит от навыков персонала, который в ней работает. Даже в кризисный год 50% респондентов не сокращали затраты на обучение персонала.

### Экология, в том числе утилизация ПНГ



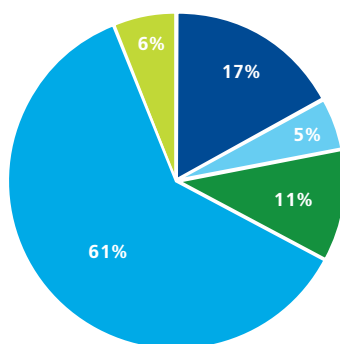
Нефтегазовые компании не экономят на экологии и утилизации ПНГ. Более 60% респондентов оставили данные затраты без изменений, а 28% увеличили.

### Охрана труда и техника безопасности



Подавляющее большинство компаний (72%) не сокращали инвестиции в охрану труда и безопасность, а 17% увеличили свои затраты на данном направлении.

### Социальные программы



- Увеличились
- Существенно увеличились
- Существенно не изменились
- Снизилась
- Существенно снизилась
- Затрудняюсь ответить

Затраты на социальные программы значительно не изменились, более того некоторым компаниям удалось изыскать ресурсы на увеличение социальных программ.

---

## Выберите наиболее важные на ваш взгляд стратегические инициативы, способствующие сохранению конкурентных преимуществ вашей компании:



Наиболее важными источниками конкурентных преимуществ участники опроса считают портфельное управление, методы сокращения затрат, а также программы управления эффективностью и контроля реализации стратегии. Чуть менее важной компетенцией (37%) респонденты считают управление рисками и сценарное планирование. Инновации и новые технологии стоят на 5 месте по количеству упоминаний (24% ответов). Повышение прозрачности финансовой отчетности выбрало 11% респондентов, что свидетельствует о том, что данная мера является безусловно важной, но уже не ключевой компетенцией компаний.

---

## Каким образом ваша компания планирует управлять существующим портфелем активов в 2010 году? Отметьте все подходящие варианты ответов.

В планах компаний на 2010 год значительное место занимает покупка новых профильных активов. Это интересно 50% респондентов. Около 30% участников опроса, наряду с покупкой новых активов, планируют реструктурировать существующий портфель, продавая непрофильные и низкорентабельные активы. В 2009 году компании вели себя достаточно сдержанно на рынке слияний и поглощений, копя силы для серьезного рывка в 2010 году.

50%

Покупка новых профильных активов

28%

Продажа низкорентабельных активов

28%

Продажа непрофильных активов

26%

Оставить портфель без изменений

17%

Затрудняюсь ответить

---

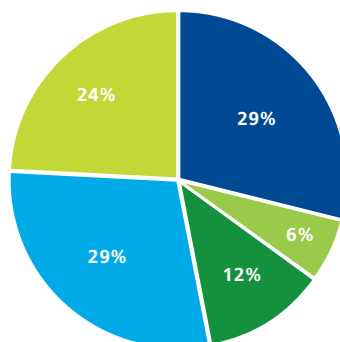
## Темпы роста слияний и поглощений ускорятся

Читайте об этом в исследовании «Новые реалии нефтегазовой отрасли» в разделе «Энергетика и добывающая промышленность» на нашем интернет-сайте [www.deloitte.ru](http://www.deloitte.ru)

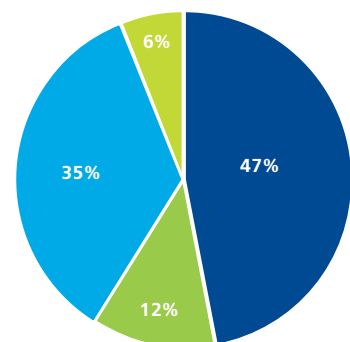
---

Как ваша компания планирует развиваться в следующих направлениях деятельности в 2010 году по сравнению с 2009 годом?

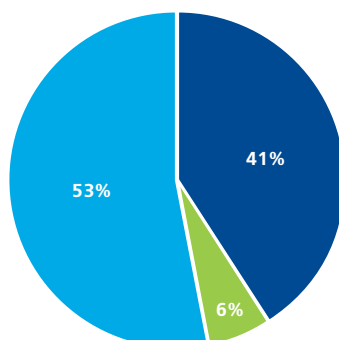
**Добыча**  
**Бурение**



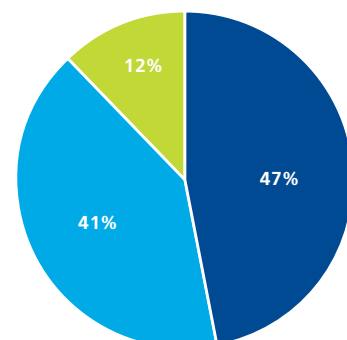
**Эффективность разработки**



**Переработка**  
**Суммарная мощность**

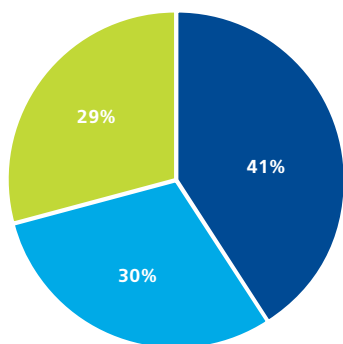


**Глубина переработки**

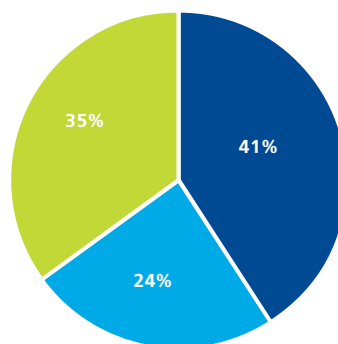


## Сбыт

### Количество АЗС



### Спектр товаров и услуг на АЗС



- Увеличить
- Существенно увеличить
- Оставить без изменений
- Снизить
- Существенно снизить
- Затрудняюсь ответить

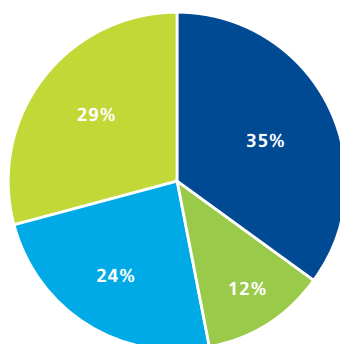
В ответах респондентов наблюдается явная тенденция перехода от количественных показателей к качественным. Компании планируют увеличить эффективность разработки (47%), вкладывать в увеличение глубины переработки (47%), расширение спектра товаров и услуг на АЗС (41%).

---

## Каковы планы вашей компании в отношении капитальных вложений в 2010 году по сравнению с 2009 годом?

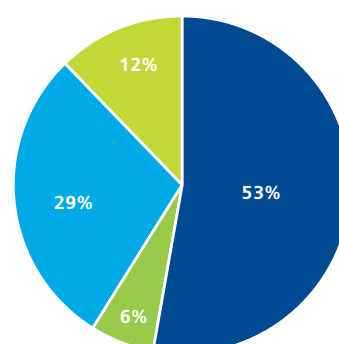
Большинство респондентов настроено достаточно оптимистично и планируют увеличивать капитальные вложения по всей цепочке создания стоимости. Оптимизм в вопросах развития подкрепляется ожиданиями повышения цены и спроса на углеводороды и необходимостью наверстывать упущенное в 2009 году.

### Приобретение запасов



35% респондентов планируют увеличить инвестиции в приобретение новых запасов, 12% — существенно увеличить.

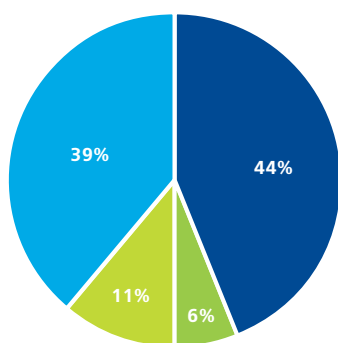
### Разработка месторождений



53% респондентов планируют увеличить инвестиции в разработку месторождений, наверстывая упущенное в 2009 году.

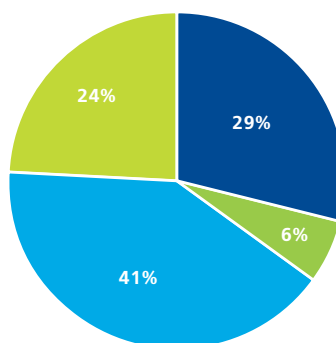
- Увеличить
- Существенно увеличить
- Оставить без изменений
- Снизить
- Существенно снизить
- Затрудняюсь ответить

### Добыча



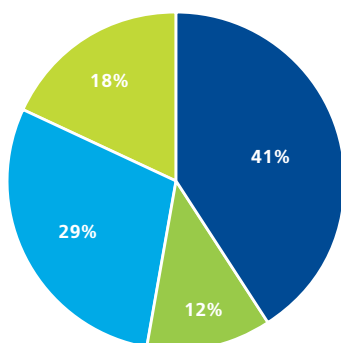
В вопросах инвестиций в текущую деятельность по добыче респонденты разошлись во мнениях: 39% планируют оставить текущий уровень капитальных вложений без изменений, а 44% – увеличить.

### Переработка



Большая часть респондентов (41%) планирует оставить уровень инвестиций в переработку без изменений, 29% – увеличить.

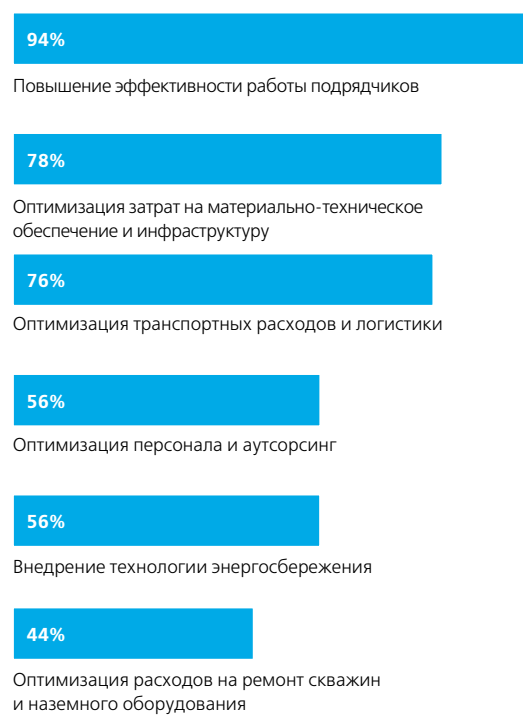
### Сбыт



Большее половины респондентов планирует увеличить или существенно увеличить объем капитальных вложений в сбытовые активы, 29% – оставят без изменений.

---

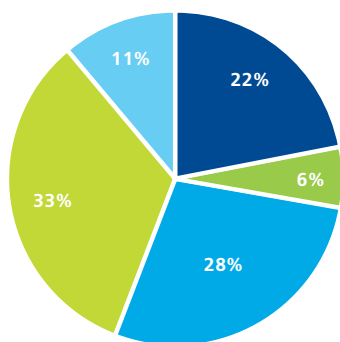
Каким образом ваша компания планирует осуществлять контроль / снижать операционные расходы в 2010 году?  
Отметьте все подходящие варианты ответов:



Респонденты единодушно сошлись в том, что для оптимизации расходов в первую очередь необходимо увеличить контроль эффективности работы подрядчиков и оптимизировать затраты на материально-техническое обеспечение, инфраструктуру и логистику. Интересно отметить, что именно эти мероприятия компании осуществляли в 2009 году, добившись серьезных результатов.

---

## Вкладывает ли ваша компания в изучение и разработку альтернативных источников энергии?



- Вкладывает и планирует оставить уровень вложений на существующем уровне
- Вкладывает и планирует увеличить вложения
- Затрудняюсь ответить
- Не вкладывает
- Не вкладывает, но планирует вкладывать

Мировые тенденции заставляют задуматься об инвестициях в альтернативные источники энергии, но треть респондентов отметили, что компании пока не вкладывают в данное направление и не планируют делать это в ближайшие годы. Серьезной альтернативы для нефти и газа все-таки не существует, что безусловно понимают все опрошенные руководители нефтегазовых компаний.

---

## Альтернативная энергетика требует стратегического подхода

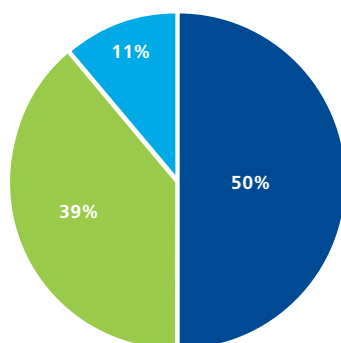
Читайте об этом в исследовании «Новые реалии нефтегазовой отрасли» в разделе «Энергетика и добывающая промышленность» на нашем интернет-сайте [www.deloitte.ru](http://www.deloitte.ru)

# О наших респондентах

В опросе приняли участие руководители компаний, работающих на российском рынке в сфере геологоразведки, добычи и переработки углеводородов. Опрос охватил как крупные отечественные и международные вертикально-интегрированные компании, так и независимые средние и мелкие предприятия. На вопросы отвечали и государственные, и частные участники российского нефтегазового рынка.

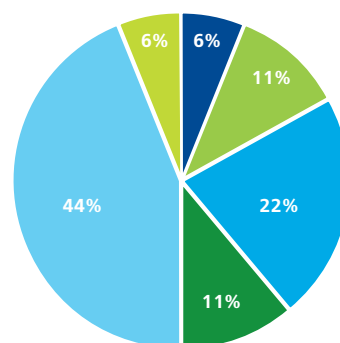
## В опросе приняли участие:

### Должность



- Высшее руководство
- Руководитель направления, директор департамента
- Начальник отдела, менеджер

### Функциональное направление



- Высшее руководство
- Стратегическое управление
- Финансы и планирование
- Взаимодействие с государственными органами, ОТ, ПБ и ООС
- Управление персоналом
- Другое функциональное направление

# Контакты

## Москва

### Елена Лазько

#### Партнер

Руководитель группы по предоставлению услуг предприятиям нефтегазовой промышленности в СНГ  
+7 (495) 787 06 00, доб. 1335  
elazko@deloitte.ru

### Келли Аллин

#### Партнер

Аудит  
+7 (495) 580 96 80  
kallin@deloitte.ru

### Андрей Панин

#### Партнер

Налоговые и юридические консультации  
+7 (495) 787 06 00, доб. 2121  
apanin@deloitte.ru

### Егор Попов

#### Партнер

Корпоративные финансы  
+7 (495) 787 06 32  
yropov@deloitte.ru

### Татьяна Калашникова

#### Менеджер

Группа по предоставлению услуг для нефтегазовых компаний  
+7 (495) 787 06 00, доб. 1300  
tkalashnikova@deloitte.ru

## Алматы

### Даулет Куатбеков

#### Партнер

Аудит  
+7 (727) 258 13 40, доб. 2777  
dkuatbekov@deloitte.kz

### Майкл Стурдивант

#### Партнер

Налоговые и юридические консультации  
+7 (727) 258 13 40, доб. 2717  
msturdivant@deloitte.kz

## Киев

### Джастин Банкрофт

#### Партнер

Аудит  
+38 (044) 490 90 00, доб. 8660  
jbancroft@deloitte.ua

### Владимир Юмашев

#### Старший менеджер

Налоговые и юридические консультации  
+38 (044) 490 90 00, доб. 2648  
vyumashev@deloitte.ua

### Артур Огаджанян

#### Партнер

Корпоративные финансы  
+38 (044) 490 90 00, доб. 3618  
aohadzhanian@deloitte.ua

## Южно-Сахалинск

### Андрей Гончаров

#### Директор

Налоговые и юридические консультации  
+7 (4242) 46 30 55, доб. 3802  
agoncharov@deloitte.ru

## Баку

### Эльнур Гурбанов

#### Партнер

Аудит  
+994 (12) 598 29 70, доб. 4318  
egurbanov@deloitte.az

### Нуран Керимов

#### Партнер

Налоговые и юридические консультации  
+994 (12) 598 29 70, доб. 4339  
nkerimov@deloitte.az

## Международные лидеры

### Питер Боммель

#### Руководитель

Международная группа по работе с предприятиями сектора добывающей промышленности и энергетики  
+31 882 880 935  
pbommel@deloitte.nl

### Дик Купер

#### Руководитель

Международная группа по консультированию предприятий добывающей промышленности и энергетики  
+1 403 261 81 15  
dcooper@deloitte.ca

### Ади Карев

#### Руководитель

Международная группа по обслуживанию предприятий нефтегазового сектора  
+852 2852 75 09  
adkarev@deloitte.com

### Крис Николсон

#### Председатель

Группа по предоставлению услуг национальным энергетическим компаниям  
+571 882 56 70  
cnicholson@deloitte.com

### Карл Хьюз

#### Руководитель

Отдел энергетики и добывающей промышленности, Делойт Великобритания  
+44 20 7007 0858  
cdhughes@deloitte.co.uk

### Джастин Вотсон

#### Партнер

Отдел энергетики и добывающей промышленности, Делойт Великобритания  
+44 20 7007 2777  
juwatson@deloitte.co.uk

---

# Вы можете ознакомиться с результатами исследования «Новые реалии нефтегазовой отрасли», посетив раздел «Энергетика и добывающая промышленность» нашего интернет-сайта [www.deloitte.ru](http://www.deloitte.ru)

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» — международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в более чем 140 странах мира. 169,000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).