Бизнес , 12 авг, 16:44 12 790

Глава «Росгеологии» — РБК: «Работы в Арктике были поставлены под угрозу»

Гендиректор «Росгеологии» Сергей Горьков в интервью РБК рассказал об угрозе срыва летних работ в Арктике, тестировании привязки криптовалют к золоту и способах удвоить выручку



Сергей Горьков (Фото: Олег Яковлев / РБК)

Станет ли «Росгеология» российской Schlumberger

— Вы запланировали получать до 70% выручки от интеллектуальных услуг. Хотите сделать «Росгеологию» российской Schlumberger?

— Увеличение интеллектуальных услуг до 70% — не идея Schlumberger по сути своей. Есть много компаний, которые перешли с физических услуг на работы, связанные с добавочной стоимостью в интеллектуальной сфере. Сегодня такие работы занимают в выручке «Росгеологии» 3–5%, а нам нужно больше. Пока мы не занимаемся интеллектуальными услугами, у нас достаточно низкая маржинальность.

— Будет перестройка всей структуры?

— Абсолютная перестройка. Но 70% — цель, которую мы пока тестируем в рамках разработки долгосрочной стратегии развития до 2025 года. Вполне возможно, что мы в какой-то момент скажем: нет, 70% — нереально, но можно 40%, что тоже, кстати, много. Также я, например, поставил цель увеличить выручку от международной деятельности до 30%. Но это тоже сегодня лишь тезис для анализа.

— Сколько сейчас приносит международный бизнес?

— 8%, в основном это морские работы. Это мало, и достичь 30% в течение пяти лет — реалистично. Сейчас мы тестируем, насколько этот результат достижим, исходя из наших наработок в Азербайджане, Индонезии, Персидском заливе, других регионах за пределами страны.

— На какую общую выручку рассчитываете к этому сроку?

— Выручка может удвоиться (в 2018 году была 28 млрд руб. — *РБК*). Но мы не ставим задачу по увеличению общего показателя. Мы ставим целью достижение выручки по рынкам, а как потом она сложится — второй вопрос: важна эффективность, а не объем.

— Собираетесь заняться добычей полезных ископаемых?

— Только в партнерстве, мы не добывающая компания.

— С кем?

— Обсуждаем с разными компаниями, что это могут быть за проекты и в какой форме. Пока нам интересны проекты, связанные с добычей твердых полезных ископаемых.

Сергей Горьков родился в 1968 году в Оренбургской области, учился в Московском горном институте, окончил академию Федеральной службы контрразведки и Российскую экономическую академию. Проходил стажировки в Dresdner Bank в Германии и Schlumberger в Великобритании и Франции.

В 1994–1997 годах Горьков занимал различные руководящие должности в банке «Менатеп» Михаила Ходорковского, а с 1997 по 2005 год — в подконтрольной ему нефтяной компании ЮКОС. В 1999 году работал в Schlumberger. С 2008 по 2016 год — руководитель департамента, зампред правления Сбербанка, в 2016–2018 годах — председатель ВЭБа, с 2018 по 2019 год — замминистра экономического развития. Возглавил «Росгеологию» в апреле 2019 года.

Где будет работать «Росгеология»

— Какие зарубежные рынки вы считаете перспективными?

— Мы смотрим на Юго-Восточную Азию, не только Вьетнам, вообще на страны АСЕАН, где есть спрос на морские работы, которые способны выполнить наши суда. В целом смотрим на два типа рынков: для сейсмических морских работ и для «Зарубежгеологии», которая традиционно занималась твердыми полезными ископаемыми как на Азиатском, так и на Африканском континентах.

В Персидском заливе у нас контракт с Бахрейном, который мы сейчас завершаем. Но нам интересен этот рынок в целом: и Эмираты, и Оман, и Саудовская Аравия. Поэтому сейчас мы ведем серию переговоров о работе там. В основном это касается не глубоководных работ, а мелководья, поскольку там мы располагаем компетенциями мирового уровня. Традиционно крупные мировые компании мелководьем не занимались, фокусируясь на глубоководном шельфе или на суше. А мелководье привлекательно тем, что добычу можно вести в том числе с берега, а не с платформ, что экономически более эффективно.

— С Saudi Aramco ведете переговоры?

— С Saudi Aramco не ведем, ведем с ее дочерними компаниями.

— Какова рентабельность таких работ?

— Очень высокая — до 40%. Часть нашего флота может эффективно решать эти задачи, суда могут быть задействованы не только в летний или зимний сезон в зависимости от географии работы, а круглогодично.

Если говорить про разведку твердых полезных ископаемых, то здесь у нас выручка незначительна — около $1,5 млн. Это очень мало, и в основном это работы, связанные с обработкой и анализом информации.



Фото: Александр Петров / ТАСС

«Зарубежгеология» располагала огромным опытом в советское время. Это была гигантская компания, которая работала за рубежом. От нее остались фактически только архивы. И эти архивы, к сожалению, в основном являются пассивом, а не активом, потому что они в бумажном виде и требуют хранения. Мы сейчас хотим их превратить в актив, переведя в цифровой формат.

— Хотите заработать на этой информации?

— На Африканском континенте и в ряде стран Азии зачастую не было своих геологических служб. В результате разных конфликтов за последние 30 лет была утеряна геологическая информация, а у нас она сохранилась. Понятно, что надо провести интерпретацию, анализ и, таким образом, сделать из этого продукт, чем мы сейчас активно и занимаемся.

Для нас представляют интерес африканские страны, но только платежеспособные: например, мы активно работаем с Алжиром. Есть еще ряд стран, которые проявляют заинтересованность: с Анголой мы подписали контракт как раз по такой работе.

Мы можем в том числе предложить гидрогеологию, услуги по которой исторически хорошо выполняли наши предприятия в советское время. А для Африки поиск воды и водных горизонтов — вопрос очень важный. Мы предложили поработать и с Саудовской Аравией, потому что страна ставит задачу диверсификации экономики: переход от нефти и газа в майнинг. Геология там достаточно интересная — не только нефть и газ, но и фосфаты, золото и т.д.

— В Венесуэлу пойдете?

— Нет, у нас нет традиционного опыта в Венесуэле.

— Там тоже мелководье.

— Там есть мелководье, но это очень далеко, а любые работы на таком расстоянии — дорогая мобилизация. Нам достаточно нашего полушария. Поэтому для нас рынки Персидского залива и Юго-Восточной Азии более комплиментарны.

— У вас техники хватит для выполнения новых контрактов?

— У нас много техники по лизингу — до 30% парка, и мы лизинговый портфель постоянно оптимизируем.

— Из-за санкций трудно купить новое оборудование, и даже старое не всегда отремонтируешь. Где планируете покупать?

— Во-первых, некоторое оборудование производится в России, часть мы производим сами. К примеру, мы делаем вибрационные машины. Есть буровые станки российского производства, которые нас устраивают. Кроме того, это не только вопрос про станки и буровые установки, но и про бульдозерный, экскаваторный парк, грузовой транспорт. Эта техника производится и в России, и в других странах и под санкции не попадает.

Сколько денег нужно на развитие геологоразведки

— Вы просили выделить на геологоразведку в Арктике 300 млрд руб. из бюджета?

— Я не ставил вопрос, что эти деньги нужны «Росгеологии». Я говорил о том, что, если мы хотим системно подойти к развитию Арктики, чтобы разведать там месторождения, нужны примерно такие инвестиции государства на период 25 лет.

— Доля «Росгеологии» в них какая может быть?

— Это зависит от того, какой объем работ нам закажут.

— Сейчас работать на шельфе в Арктике могут только «Роснефть» и «Газпром», нужно ли допускать другие российские и иностранные компании к арктическому шельфу?

— Ограничения касаются только шельфа. Всегда лучше, когда есть конкуренция, но надо учитывать, что шельф могут освоить только крупные игроки. Поэтому допустить конкуренцию любых компаний бессмысленно, ведь только буровая установка стоит сотни миллионов долларов, а это вместе с инфраструктурой очень серьезные затраты. В условиях открытой конкуренции неизбежно появятся мелкие компании, у которых просто не будет ни опыта, ни средств, ни ответственности.

— На сколько лет России хватит, по вашим оценкам, запасов углеводородов и твердых полезных ископаемых?

— Это бессмысленная оценка, потому что у нас нет понятия экономически извлекаемых запасов, в отличие от западной классификации. Может, запасы и есть, но они могут быть расположены там, где нельзя осуществить их добычу. В советское время были открыты месторождения, которые потом не осваивались десятилетиями. Какой смысл в том, что их открыли? Поэтому нашу стратегическую задачу мы видим в формировании ликвидных категорий запасов и их скорейшем вовлечении в экономику.

— Насколько, по вашей оценке, нужно увеличивать госфинансирование геологоразведки? Сейчас Россия тратит 30 млрд руб. в год, а 100 млрд руб. — адекватная цифра в текущем варианте стратегии?

— Мы тестируем эту цифру. Например, сейчас это 30 млрд руб., и это, мы считаем, недостаточно для восполнения минерально-сырьевой базы. По нашей оценке, около 100 млрд руб. дает возможность решить эту задачу. При этом мы видим модель, при которой доля государственных средств составит 50%, 25% — наших собственные, оставшиеся 25% — заемные.

— 100 млрд руб. не на один год?

— На трехлетний период. 30 млрд руб. в год — это общие затраты, которые сейчас несет государство. В нашем бюджете государственные средства составляют сегодня около 15 млрд руб., а не 30 млрд руб.

— Вы хотите, чтобы государство вам удвоило финансирование?

— При удвоении финансирования реально восполнять запасы более-менее осознанно, а не просто нагонять упущенные возможности. Ведь за постсоветский период запасы истощились очень сильно — в 1990-е годы много работ не велось, десятилетия выпали из геологоразведки. И если мы хотим восполнять запасы ускоренно, то увеличение финансирования должно быть не вдвое, а втрое.

— Сколько потребуется денег для полной реализации вашей будущей стратегии развития до 2025 года?

— Мы пока не закончили расчеты. Наша задача — создать эффективную, качественную компанию. Сделать так, чтобы «Росгеология» была доходной, чтобы могла инвестировать достаточно большой объем средств.

Где найти деньги на геологоразведку

— Вы говорите о росте затрат на геологоразведку, а в ФНБ сейчас около 6% ВВП. Можете вы попросить оттуда средства на это? И сколько тогда могло бы понадобиться на эти цели?

— По выделению средств из ФНБ решение принимает руководство страны. Этот фонд сформирован из прибыли от продажи ресурсов. А ресурсы надо восполнять. Поэтому мы считаем, что, наверное, было бы логичным, если бы часть средств ФНБ была направлена на обеспечение благосостояния будущих поколений. Мы не знаем, сколько это может быть, поскольку источники финансирования геологоразведки могут быть разные. Но если возникает вопрос возможности использовать средства ФНБ в целом, почему бы не использовать их в том числе на благое дело — создание геологического задела.

— Как будете менять программу заимствований?

— В этом году мы сократили долг на 1 млрд руб., более чем с 10 млрд руб. до 9 млрд. Нагрузка достаточно приемлемая, но мы посчитали важным ее сократить и реструктурировать с точки зрения источников заимствований.

— Вы говорите, что компания недокапитализирована. Сколько потребуется дополнительных средств?

— Если смотреть на стоимость основных средств и их состояние, то порядка 10 млрд руб.

— Нет планов привлекать для этого партнера или выйти на биржу?

— О привлечении средств от продажи акций компании сегодня нет смысла думать, потому что высоко ее не оценят. На другом этапе, когда «Росгеология» будет в качественно другом состоянии — как финансовом, так и управленческом, можно, наверное, это обсуждать. Но на горизонте ближайших трех—пяти лет — вряд ли. Мы видим смысл в партнерствах по проектам и направлениям. Например, с «Зарубежнефтью» и «Газпром нефтью» подписали соглашение о партнерстве в области изучения нетрадиционных типов нефти.



Сергей Горьков (Фото: Олег Яковлев / РБК)

— У вас в рамках разработки стратегии прописан неорганический рост. Какие активы вам могут быть интересны? Может быть, уже ведете переговоры что-то купить в России либо за пределами?

— У нас нет возможности сейчас что-то покупать, поэтому пока мы сосредоточены на партнерствах. Нам было бы интересно комплексное предложение. Например, мы в основном специализируемся на сейсморазведке 2D. А есть компании, к примеру «Геотек», которые специализируются на трехмерной сейсмике. У нас есть возможность друг друга качественно дополнить. В твердых полезных ископаемых тоже достаточно потенциальных партнеров.

— Еще вы рассматриваете токенизацию недр как способ для привлечения рискованного финансирования. В какие сроки ее можно провести?

— У токенизации сроков нет, мы просто изучаем вопрос в рамках разработки стратегии. Возможно, мы от нее откажемся или видоизменим, как и многие другие инициативы в стратегии. Пока мы это направление изучаем, отрабатываем пилотный проект. Он пока виртуальный — хотим понять, возможно это или нет.

— Если вы разовьете это направление, к какому виду криптовалюты могут быть привязаны токены? Будете выпускать что-то отдельно или выберете уже существующие?

— Пока не знаем, потому что до нас никто этого не делал. Сегодня это больше исследовательский проект, и наша задача — осенью понять, интересно нам это или нет.

— В эту виртуальную модель вы что включили? Благородные металлы, алмазы или и то и другое?

— Пока золото.

Цифровизация в геологоразведке

— У вас большая часть стратегии связана с цифровизацией. Будете ли вы в «Росгеологии» по примеру ВЭБа создавать департамент блокчейна, будете привлекать Виталика Бутерина?

— Виталика Бутерина позвать на работу мы не можем, он самостоятельный и состоятельный человек. И в ВЭБе он не работал, а был нашим партнером.

Мы создаем «Росгеолаб» совместно с МФТИ и нашим дочерним предприятием — Центральной геологической экспедицией, где у нас в основном работают специалисты по математическим методам. Ключевая цель — сократить временные и операционные затраты на геологоразведку, кратно уменьшить сроки обработки геологических данных и в конечном итоге существенно увеличить эффективность восполнения минерально-сырьевой базы.

— Как вы будете монетизировать big data?

— Что гласит главный закон big data? Не думай, по какому закону происходит корреляция, следуй корреляции. В этом главный принцип, который поменял всю систему. Раньше целые институты работали над тем, чтобы определить зависимость, почему что-либо происходит.

И в геологической информации очень много признаков, которые совпадают или не совпадают. И для нас именно совпадение корреляции позволяет построить работу и в сейсмике, и в геологоразведке твердых полезных ископаемых, давая возможность сократить путь определения и постановки поисковых задач, определения зависимости.

Как уже изменилась компания

— Еще при прежнем руководстве «Росгеологии» были жалобы, что компания не успевает выполнять госконтракты в срок. Какое в целом вы получили наследство?

— Я не в первый раз принимаю новое хозяйство, и у меня в таких случаях комментарий один: никогда не смотри назад, смотри вперед. Я не хочу давать оценку работы прежнего руководства. Оценивать менеджмент — компетенция совета директоров и акционера.

Очевидная проблема, что контракт с «Росгеологией» как с единственным исполнителем госзаказа [на геологоразведку] был подписан 3 июля, хотя по-хорошему его нужно было бы подписать в декабре прошлого года. Сегодня эти полгода нам приходится догонять. Выполнить контракты в срок — непростая задача, поскольку работы сезонные. Нужно осуществить закупки, забросить в том числе на Крайний Север оборудование и т.д. Летние работы [в Охотском море и в Арктике] были поставлены под угрозу. Мы, конечно, предприняли ряд серьезных усилий, и сейчас в целом в графике.

— Перед тем как сменилось руководство компании, проводилась масштабная проверка правоохранительными органами. Что она показала? Могут ли быть уголовные дела по ее итогам?

— По уголовным делам решения принимают правоохранительные органы. Проверка выявила ряд нарушений, в основном как раз связанных с задержкой исполнения госконтрактов.

— Улучшились ли отношения с «Роснефтью» с вашим приходом в «Росгеологию»? Сейчас, например, в совет директоров «Росгеологии» вошел главный геолог «Роснефти».

— Мы этому только рады.

— Что это даст вашей компании? Какую функцию новый член совета может выполнять?

— «Роснефть» для нас — один из крупнейших и ключевых клиентов как по работам на суше, так и на море, и поэтому мы безусловно заинтересованы в хороших рабочих отношениях с компанией. Почему главный геолог «Роснефти» вошел в совет директоров? Потому что Андрей Лазеев — высококлассный специалист, а привлечение в «Росгеологию» лучших отраслевых профессионалов мы считаем одним из главных приоритетов.

— Будете ли расширять штат?

— Мы будем гибко подходить к этому вопросу с учетом потребностей по каждому направлению деятельности и конкретным проектам. Мы где-то будем сокращать, где-то — увеличивать.

— Новые структурные подразделения появятся?

— Структура «Росгеологии» меняется фундаментально. У нас появились бизнес-блоки — по углеводородному сырью, по твердым полезным ископаемым, науке. Они пока не оформлены как бизнес-единицы, но структура уже сформирована. Раньше она была плоская, теперь связана с направлениями.

Авторы: Людмила Подобедова, Светлана Бурмистрова
Теги: интервью, «Росгеология»