

Зачем банку геологи

«Газпромбанк» выходит на рынок нефтегазового консультирования

«Газпромбанк» (ГПБ) в течение нескольких последних лет развивал собственную нефтегазовую экспертизу для оценки и управления проектами в апстриме. И теперь, когда модель доказала свою жизнеспособность и эффективность, решил предложить ее рынку в качестве самостоятельного продукта под брендом Ingenix Group. О том, зачем банку понадобились профессиональные геологи, разработчики и буровики, как они снижают риски для банковского бизнеса, и что банк способен предложить клиентам, RusEnergy рассказали первый вице-президент, начальник департамента нефтегазовых проектов ГПБ Михаил Родионов и генеральный директор Ingenix Group Сергей Чижиков.

Пять направлений

RusEnergy: Прежде всего расскажите, чем занимается ГПБ-Ресурс? На чём основной фокус?

Михаил Родионов: У нас есть пять основных направлений бизнеса.

Первое – консультирование по сделкам M&A в ресурсных отраслях – это тот бизнес, с которого мы начинали, и он продолжает занимать важное место.

Второе – прямые инвестиции в ресурсных секторах. Например, нефтяной проект НК «Союз», который мы полностью самостоятельно развиваем, проекты, в которых у нас есть доленое участие. Сюда же можно причислить активы, в которых мы принимаем участие совместно с нашими клиентами: например, «Стройтрансгаз» помогаем управлять совместным с «Роснефтью» проектом в Алжире – «Блок 245-юг», а также участвуем в проекте «Петромир».

Третье направление нашего бизнеса, которое мы сейчас активно развиваем, – это мини-СПГ. В декабре прошлого года мы приобрели 100% участия в ЗАО «Криогаз» у польской компании «CP Energia». «Криогаз» – одна из немногих компаний, которая может делать проекты под

ключ, выполнять по сути роль EPC-контрактора на рынке малотоннажного СПГ.

У нас теперь есть завод в Кингисеппе на 5 тыс. т сжиженного газа в год. В настоящий момент мы проводим модернизацию этого завода, в результате чего объем производства увеличится до 10 тыс. тонн. ЗАО «Криогаз» выступает проектировщиком и подрядчиком строительства завода производства малотоннажного СПГ в Калининградской области производительностью 21 тыс. т в год. К концу года он будет готов. В той же Калининградской области планируем построить наш собственный завод на 50 тыс. т СПГ, ориентированный на польский рынок. Также прорабатываем проект строительства установки мини-СПГ на 21 тыс. т в Пскове для поставок в страны Прибалтики и локальной газификации объектов ТЭК Псковской области.

RE: А как удалось преодолеть запрет на свободный экспорт газа?

М.Р.: «Газпром экспорт» является активным участником и координатором проекта. Поскольку малотоннажный СПГ не представляет конкуренции для сетевого газа (малотоннажный СПГ идет в те регионы, где вообще нет сетей, и фактически замещает жидкие углеводороды), такой экспорт только расширяет рынок российского газа, в чем «Газпром экспорт», в принципе, заинтересован. А спрос на такой СПГ в Польше высокий, рынок, по нашим оценкам, вырастет до 500 тыс. т в ближайшие 10 лет.

Четвертое направление нашего бизнеса – золоторудное. ГПБ на 62,5% контролирует ЗАО «Васильевский рудник», который в настоящий момент добывает более тонны золота в год. И мы ищем возможности увеличить и укрепить свой бизнес в золоторудной отрасли, этот рынок нам интересен.

Пятое направление – использование нашей экспертизы в сырьевых отраслях для оказания



Михаил Родионов, первый вице-президент – начальник департамента нефтегазовых проектов «Газпромбанка»

Присоединился к команде «Газпромбанка» в 2004 году в качестве

менеджера департамента корпоративного финансирования и руководителя нефтегазовой группы, а в 2007 году возглавил новое структурное подразделение «Газпромбанка» – департамент нефтегазовых проектов.

Родионов специализируется на консультировании предприятий нефтегазовой и горнорудной отрас-

лей и имеет более чем 11-летний опыт инвестиционной деятельности. Он также участник органов управления ряда нефтегазовых и золотодобывающих компаний.

До прихода в ГПБ Родионов работал в компании «ЛУКОЙЛ Оверсиз», где занимался инвестиционным анализом международных нефтегазовых проектов в секторе разведки и добычи.

Ранее Михаил работал в отделе корпоративных финансов компании Ernst&Young, где его клиентами были ведущие российские компании, в том числе ОАО «Газпром», РАО «ЕЭС», ОАО «Мосэнерго».

Михаил закончил механико-математический факультет МГУ им. М.В.Ломоносова, а также магистратуру экономического факультета МГУ. Имеет диплом CFA (Chartered Financial Analyst).

консультационных услуг внешним клиентам. Для этой цели мы и создали Ingenix Group.

Ставка на собственные силы
RE: Какова история создания Ingenix Group? Для чего ГПБ потребовалось создавать собственную экспертизу в области нефти и газа? Насколько это типично для банковского бизнеса?

М.Р.: История направления началась в 2004 году и шла параллельно развитию инвестиционной деятельности банка. Первым проектом стало консультирование «Газпрома» и «Газпром нефти» по сделкам в области слияний и поглощений: обмен активами с компанией BASF, E.On, приобретение доли в проекте «Сахалин-2» и покупка сербской NIS. В нескольких сделках ГПБ выполнял функции генерального консультанта.

В обязанности генерального консультанта, помимо прочего, входила также и координация работы многочисленных консультантов, занятых в оценке ресурсной базы проекта, схем разработки и обустройства, расчётах капитальных затрат. Больше всего усилий уходило на стыковку промежуточных итогов работы нескольких консультантов и контроль качества результата.

В 2006 году, когда «Газпромбанк» приобрёл 51% акций ОАО «Сибнефтегаз», мы начали принимать участие в операционном управлении нефтегазо-

выми активами. Все решения по операционной деятельности проекта готовились, естественно, менеджментом компании, но потом они проходили через процедуру одобрения акционерами, где от нас требовалось квалифицированное мнение и профессиональная экспертиза.

Весь наш первый опыт свидетельствовал о том, что для повышения качества, эффективности и оперативности принятия как инвестиционных, так и операционных решений, у нас должна быть своя экспертиза – от геологии до экономики.

Так появилась управляющая компания «ГПБ Ресурс», штат которой к настоящему моменту насчитывает уже более 50 человек. Это сопоставимо с небольшой нефтегазовой компанией или управляющим «ядром» нефтегазового холдинга. Организационно компания построена по «матричному принципу»: у нас есть функциональная экспертиза – геологи, специалисты по разработке и обустройству, экономисты, юристы и т.д., и есть менеджеры проектов, которые ответственны за проект в целом. Такая схема позволяет гибко реагировать на изменения в объёмах и направлениях поставленных перед проектными группами задач.

Конечно, не всех специалистов целесообразно держать в собственном штате, и мы привлекаем узкофункциональных экспертов на аутсорсинге. Например, мы не всегда знаем особенности региональной геологии, и нам бывает необходи-



Сергей Чижиков, заместитель директора департамента нефтегазовых проектов, генеральный директор Ingenix Group

В команде «Газпромбанка» с 2007 года. Основным направлением работы Чижикова является организация текущего управления финансово-экономической деятельностью нефтегазовых компаний,

а также реализация сделок приобретения и продажи нефтегазовых активов.

До прихода в ГПБ Сергей работал в компании «ЛУКОЙЛ Оверсиз», где занимался финансовым менеджментом нефтегазовых проектов компании на Ближнем Востоке и в Северной Африке.

Чижиков имеет 8-летний опыт работы в области финансового менеджмента нефтегазовых компаний. С отличием окончил экономический факультет Института стран Азии и Африки при МГУ им. М.В. Ломоносова.

мо получить мнение местных геологов. Но для управления работой привлечённых экспертов у нас всегда есть свои, способные оценить эффективность их работы.

RE: А есть какие-то минусы создания собственной экспертизы?

М.Р.: Минус мы видим пока только один: иметь у себя такой большой штат специалистов разного профиля – это, безусловно, довольно затратное мероприятие. Немногие могут себе позволить. Скажем так – только те, кто серьезно занят в этом бизнесе.

RE: Среди российских банков вы единственные такие на рынке?

М.Р.: Думаю, да. Иногда в штат инвестиционных банков берут одного-двух технических экспертов, но чтобы существовало целое подразделение – я о таком не слышал.

Сергей Чижиков: Дело в том, что в многопрофильных финансово-промышленных холдингах разброс по направлениям инвестирования чрезвычайно широк. Поэтому создавать экспертную группу узкой направленности именно для нефтегазовых проектов не имеет смысла. Для инвестиционного блока ГПБ нефтегазовый и горнорудный секторы – это приоритетные направления, поэтому именно в этой области было решено сформировать собственную экспертизу.

RE: Как ГПБ оценивает первые итоги работы «ГПБ Ресурс»? Улучшилось ли качество кредитного портфеля банка?

М.Р.: ГПБ оценивает итоги работы «ГПБ Ресурс» положительно. В нашем случае создание такой экспертной группы было однозначно обоснованным. У нас, например, бюджет капвложений в бурение и обустройство месторождений по одному из наших проектов исчислялся сотнями миллионов долларов. Наши специалисты участвовали в проработке этих бюджетов и находили варианты экономии средств – за счет изменения конструкции скважин, за счет организации тендерной работы.

В итоге мы сэкономили сумму, намного превышающую расходы банка на «ГПБ Ресурс».

Безусловно, наличие собственной экспертизы оказывает положительное влияние на качество кредитного портфеля банка. Банк может гораздо более детально анализировать проекты на стадии рассмотрения кредитной заявки, а также впоследствии осуществлять мониторинг исполнения предоставленного финансирования.

С.Ч.: Положительный эффект от работы «ГПБ Ресурс» логичным образом привёл нас к мысли о возможности использования потенциала компании и богатого опыта её специалистов для целей клиентов за рамками группы ГПБ – под маркой Ingenix Group.

Новое лицо «ГПБ Ресурс»

RE: Что из себя представляет Ingenix Group, это подразделение «ГПБ Ресурс»?

М.Р.: Ingenix Group – это торговая марка, бренд. То есть фактически «ГПБ Ресурс» и Ingenix Group – суть одно и то же, просто бренд Ingenix Group был необходим,

Заявка на отраслевой стандарт

27 июня 2012 г. в рамках технической программы 10-го Нефтегазового конгресса Ingenix Group впервые представила нефтегазовой общественности свой инновационный продукт – программный комплекс Ingenix Cost Manager.

ICM нацелен на оценку и управление затратами и предназначен для широкого круга пользователей – от инвесторов и топ-менеджеров нефтяных компаний до специалистов по обустройству месторождений и нефтегазовому строительству. Компания считает, что заложенные в ICM идеи и принципы могут позволить этому программному комплексу в будущем стать отраслевым стандартом.

«У всех нефтяных компаний в арсенале есть хорошо зарекомендовавшие себя в отрасли программные решения для построения геологических и гидродинамических моделей месторождений. Но когда речь заходит об оценке объёмов капиталовложений при разработке и обустройстве месторождений, то чаще всего такая работа производится специалистами «на коленке», в MS Excel, с помощью нестандартизированных алгоритмов расчётов и с использованием ограниченной базы данных уже реализованных проектов, – рассказал Сергей Чижиков. – В какой-то момент мы поняли, что наш опыт и наши знания могут быть полезны для того, чтобы покончить с этим хаосом и кустарщиной».

Два года ушло у компании на то, чтобы пройти от идеи создания продукта до целостного программного комплекса по управлению затратами. ICM позволяет не только собрать капитальные затраты по всем построенным объектам в единой структурированной базе данных для сравнения и анализа (benchmarking), но и дает возможность моделировать новые проекты на базе существующих объектов-аналогов с применением региональных индексов и инфляторов.

Иерархическая структура базы данных позволяет оценивать затраты как на уровне проектов и объектов

обустройства (скважины, УПН, трубопроводы, дороги и пр.), так и максимально детализировано, вплоть до стоимости конкретного оборудования и прочих затрат.

На карте России с использованием ГИС-технологий можно построить схему обустройства месторождения с привязкой к местности и рассчитать расстояния до основных инфраструктурных объектов (магистральных трубопроводов, дорог, населенных пунктов) с учетом рельефа местности и речной сети.

Модуль календарно-сетевого планирования позволяет построить профиль капитальных затрат на весь жизненный цикл проекта, детально оценить объём операционных затрат с использованием нормативов.

На данный момент сфера применения продукта ограничена оншорными проектами России, но в будущем гибкая структура базы данных позволит добавить и шельфовые проекты.

В ближайшее время планируется «достроить» модули расчёта эффективности инвестиций (NPV), а также модули интеграции с существующими на рынке приложениями по обработке геолого-промысловой информации.

В скором времени Ingenix Group собирается также выпустить продукт, направленный на оценку затрат на основе типовых объектов – Ingenix Cost Evaluator (ICE). Программа поможет оценивать стоимость разработки месторождений в разных регионах России инвесторам, не имеющим собственной базы данных проектов.

Для решения этой задачи, функционал Ingenix Cost Manager будет дополнен базой данных типовых объектов нефтегазового строительства во всех ключевых нефтегазодобывающих регионах. Это даст пользователю надежный инструмент для оценки эффективности капиталовложений в РФ.

«К концу года мы планируем закончить работы по экспертной оценке стоимости типовых объектов по регионам и выпустить продукт на рынок», – заверил Чижиков

чтобы выделить внешний консалтинг в отдельное направление.

RE: Вы не планируете выделить Ingenix Group в отдельную компанию?

М.Р.: Пока нет, нынешняя бизнес-модель достаточно удобна. Мы будем внимательно следить за развитием компании на внешнем рынке, в частности, за успехом реализации нашего пилотного программного продукта, «ноу-хау» ГПБ – программой

Ingenix Cost Manager (см. «Заявка на отраслевой стандарт»). Если она начнет зарабатывать деньги, и если выделение Ingenix Group в отдельную компанию будет способствовать максимизации прибыли банка, я не вижу причин этого не сделать.

RE: Кто конкуренты Ingenix?

М.Р.: В каждом из направлений консалтинга, в котором специализируется Ingenix Group, есть свои конкуренты. Однако я не думаю, что у нас

Кто стоит за Ingenix

«В Ingenix Group работают известные в профессиональном сообществе специалисты, – сообщил RusEnergy Сергей Чижиков. – Производственным блоком компании руководит Рамиль Шайхутдинов – специалист в области разработки и эксплуатации нефтегазовых месторождений с 25-летним стажем работы в индустрии, получивший практический опыт на лукойловских предприятиях Западной Сибири и запустивший «с нуля» один из крупнейших проектов компании на Ближнем Востоке.

Под его началом трудятся такие профессионалы отрасли, как Владимир Винниковский – опытный геолог, который много лет занимался геолого-разведочными работами на Крайнем Севере и в Западной Сибири. Его знания и умения не ограничиваются только теоритической базой в геологии, он является экспертом во многих

вопросах сейсмологии, геофизики и разработки месторождений.

Татьяна Кирьянова – высококлассный эксперт в интерпретации сейсмологии, применяющий на практике все принятые в отрасли методологические приемы и новейшие программные продукты. Экспертизой в области разработки нефтегазовых месторождений руководит Кирилл Скороваров – опытный специалист, под руководством которого подготовлено более 50 проектных документов с действующими гидродинамическими моделями.

Среди руководителей проектов Ingenix Group стоит отдельно сказать об Александре Рябчикове. Александр имеет большой опыт в проектном менеджменте. Имея практический опыт бурения (в том числе горизонтальных стволов), а также руководством нефтяных предприятий, он является успешным менеджером нескольких проектов».

есть один конкурент, который объединяет все направления нашей деятельности и может предложить комплексный подход.

RE: То есть вы можете самостоятельно оказывать любые услуги клиенту в области оценки и управления нефтегазовыми проектами?

С.Ч.: Да. Единственное ограничение – это услуги, требующие сертификации и лицензирования. Если, выполняя заказ на экспертизу, мы сталкиваемся с необходимостью иметь какую-то определенную лицензию, мы обращаемся к нашим субподрядчикам – специализированным компаниям, у которых есть нужный допуск и которые отвечают нашим стандартам качества.

Такая схема позволяет нам, не раздувая штат и не теряя эффективности, быть гибкими и выполнять любые запросы заказчика.

ГПБ – это плюс

RE: Можете рассказать о нынешних и потенциальных клиентах «ГПБ Ресурс»/Ingenix Group? Кто они – крупные компании, малый и средний бизнес, инвестиционные организации?

М.Р.: У нас клиентами и партнерами банка в разное время были «Газпром», «Итера», НОВАТЭК, Volga Resources, НК «Альянс», «Стройтрансгаз», «Роснефть», другие уважаемые игроки рынка.

RE: Но, наверное, есть такие компании, которые из-за аффилированности Ingenix Group с «Газпромбанком» могут не доверить вам свои секреты?

М.Р.: Наверное, есть. Вообще, если у банка есть свои активы, инвестиционная деятельность, то ряд потенциальных клиентов будут относиться к нему как консультанту настороженно – и мы это понимаем. Однако, хотел бы особенно это подчеркнуть, за все время существования нашего подразделения (а это уже более 8 лет) у нас проблемных ситуаций, связанных с конфликтом интересов при работе с нашими клиентами, не возникало.

С.Ч.: Анализируя перспективы развития бренда Ingenix, мы думаем, что у нас есть две основные категории потенциальных клиентов: российские компании, ищущие мнение независимых экспертов по интересующей их проблеме, и иностранные инвесторы, рассматривающие инвестиции в российские активы. И для последних, как показали наши исследования, в подавляющем большинстве случаев ГПБ – это плюс. Это вызывающий доверие бренд устойчивого финансового института.

Кроме того, те люди, которые знают нас и наших сотрудников лично уже много лет, опасений уже не испытывают, многие становятся постоянными клиентами (см. «Кто стоит за Ingenix»).

Как увеличить пирог

RE: Как известно, ЕБРР, например, практикует предоставление кредитов под залог долей в компаниях-заемщиках. Является ли такое направление деятельности профильным для Вашего подразделения ГПБ и «ГПБ Ресурс»?

М.Р.: Насколько я понимаю, вы говорите о проектно и смешанном (так называемом квазиакционерном) финансировании. Безусловно, это достаточно интересное направление, которым мы уже занимаемся и планируем в дальнейшем активно развивать совместно с нашими коллегами из кредитующих подразделений банка. Более того, как правило, мы не стремимся быть операторами или контролирующими акционерами. Часто нам достаточно небольшой доли, особенно если мы видим, что в проекте есть сильная управленческая команда.

Бывает, приходят компании за кредитом, мы считаем и видим, что коммерческого кредита не получается, слишком велик equity-риск. Нужно, чтобы 30% в проекте было профинансировано из собственных средств. Тогда мы можем предложить войти в проект как акционер, дать 30% финансирования как участник стартапа, а остальные 70% привлечь у банка в виде кредита. И на свою 30-проц. долю мы, конечно, ожидаем прибыль большую, чем по банковскому кредиту.

RE: Интересует ли вас бизнес по внедрению новых технологий в отрасли?

М.Р.: Мы уже реализуем один проект, связанный с технологиями. В конце 2011 года ГПБ совместно с Фондом «Лидер-Инновации» стали соучредителями венчурного проекта 3S (Super Sonic Separator) по внедрению новой перспективной технологии сверхзвуковой газосепа-

рации, позволяющей существенно повысить эффективность подготовки товарного газа и конденсата при значительном снижении капитальных затрат.

Операторами проекта выступают компании ООО «Энго Инжиниринг» и 3S Gas Technologies Ltd. - владелец прав и патентов на технологию 3S. На первом этапе инвестиции ГПБ и ЗАО «Лидер» составят по \$5 млн. В настоящий момент осуществляется опытно-промышленная эксплуатация сепараторов 3S на месторождениях крупнейших российских нефтегазовых компаний, а также за рубежом.

RE: На какую норму доходности вы ориентируетесь? Какие еще параметры для вас важны?

М.Р.: Наши требования по кредитному риску и риску на собственный капитал не отличаются от рыночных. Мы ориентируемся на цифры в районе 20-25% при инвестировании собственных средств (принимая во внимание проектные риски), ставки по кредитным инструментам у нас рыночные и конкурентоспособные.

RE: Интересны ли вам возможности участия в проектах на ранней стадии развития, с целью повышения их капитализации и последующей продажи?

М.Р.: Если бы мы нашли партнеров – таких же инвесторов, как мы – и с ними разделили геологический риск, то почему нет. И мы вообще очень комфортно себя чувствуем при работе в партнерстве. У нас ведь основной принцип очень простой: «увеличить пирог». Чем пытаться взять себе большую долю одного фиксированного пирога, лучше объединить усилия и увеличить пирог, чтобы все получили в итоге больше.