

З "Укрнафтою" виводити "Нафтогаз" на IPO не можна - глава правління НАК



Ексклюзивне інтерв'ю голови правління НАК "Нафтогаз України" Андрія Коболева агентству "Інтерфакс-Україна"

- Останнім часом кількість критики на адресу компанії значно збільшилася.

Наскільки висловлені претензії справедливі й об'єктивні?

- Шлях трансформації, який ми пройшли, відомий. "Нафтогаз" став найбільшим донором бюджету, який генерує великий прибуток і підтримує економіку країни, що по цифрам досить легко зрозуміти. До реформи корпоративного управління компанія була "чорною дірою" для бюджету з чистим збитком в 85 млрд грн в 2014 році. У 2019 група "Нафтогаз" перерахувала до бюджету понад 121 млрд грн податків і дивідендів. Зараз складний час в галузі, але навіть в цій кризовій ситуації ми не просимо допомоги у держави. Ми "кеш-позитивні", принаймні, поки що. І думаємо, що такими ж залишимося. У нас є зрозуміла перспектива росту.

Компанія також докладає максимум зусиль, щоб і далі трансформуватися зсередини - стати ще ефективніше, стабільніше і продовжити розвиток. Наприклад, ми знову вдосконалюємо систему закупівель. Очікується, що це не тільки заощадить нам 10% -15% оборотного капіталу, але і прискорить нашу внутрішню логістику. Ми розвиваємо нові бізнеси, міняємо операційну модель, покращуємо комунікації і впроваджуємо в роботу нові технології. Все це складний процес, але ми усвідомлюємо, що зараз без цього ми не зможемо просунути вперед.

При цьому напади на "Нафтогаз" тривають. Я думаю, що однією з головних причин є те, що компанія стає все більш захищеною від політичного впливу завдяки створеній в "Нафтогазі" системі корпоративного управління, яка продемонструвала свою високу ефективність. Ця ефективність, в першу чергу, доводиться нашими результатами. Це успішний анбандлінг, перемога в Стокгольмі, підписання нового транзитного контракту з "Газпромом". Всі ці речі, прямо або побічно, є саме продуктами роботи корпоративного управління, яке дозволяє компанії приймати раціональні рішення, діяти в інтересах компанії і, в кінцевому рахунку, в інтересах акціонера - держави.

До 2014 року підхід був інший. "Нафтогаз" змушували діяти в чужих інтересах, які враховували потреби якоїсь групи осіб. Сама компанія ставала "чорною дірою", збитки з якої потім перекладав на держбюджет і, відповідно, на кишеню кожного українця.

Варто пам'ятати, що ті люди, в інтересах яких "Нафтогаз" працював раніше, нікуди не поділися. Вони ходять до парламенту і на телевізійні ефіри, користуються медіа-ресурсом і підтримкою різних сил, в тому числі і російських. Тому, якщо підвертається зручний момент, коли на "Нафтогаз" можна "наїхати" - це відбувається. Умовно кажучи, наші опоненти діють так: "Давайте вдаримо ногою по дереву, раптом груша впаде. Впала - добре, не впала - почекаємо, і вдаримо ще раз. Вдарити не дуже дорого коштує, але якщо груша падає, то це точно себе виправдає" . Подібний підхід до нас зараз і застосовують.

- Чому саме зараз, в чому зручність моменту?

- З моєї точки зору, зараз в країні посилюється свого роду броунівський рух. Раніше дії координувалися з єдиного державного центру. Зараз наростає вага окремих політичних сил. Формуються нові альянси і нові інтереси. Ці інтереси традиційні: політичний вплив, корупція і т.д. Саме посилення цієї ситуації дає такий результат.

Першим пішов звіт держаудиту, його злив і ротація в мас-медіа. Потім, в день випуску "Нафтогазом" єврооблігацій, прозвучала заява голови податкової, яка не відповідає фактажу і, точно, не є об'єктивною. Податкова в "Нафтогазі" побачила проблему, і сказала, що нарахує нам штрафи. Це автоматично дало сигнал нашим інвесторам, які в той же день сказали: "Є підозра, що "Нафтогазу" доведеться віддати всі отримані гроші від розміщених облігацій в податкову. Давайте краще почекаємо, подивимося, що буде далі". А на наступний день до нас прийшли з проханням сплатити податки.

Такі збіги просто так не відбуваються. Я в цьому вбачаю координацію. Наші опоненти побачили вдалий момент: певний вакуум з боку керівного центру і ослаблення контролю, і почали наїжджати. Причому, навіть якщо подібні справи не призводять до конкретного результату по відношенню до нас, то вони призводять до результату по відношенню до тих, хто їх спонсорує. До них йдуть і кажуть: "Ми на" Нафтогаз "наїхали, токсичність в середовищі підняли. Це виконана робота і за неї нам щось потрібно".

Склалася ситуація, коли, з одного боку, нам кажуть: "Так, ми розуміємо, що це маячня, розуміємо, що приводи для наїзду взяті з повітря, і вам потрібно з цим боротися". А з іншого боку: "Ви ж "біла ворона". Ваше корпоративне управління всім муляє очі, всіх дратує. Як це, що політики більше не можуть впливати на компанію? Як це у "Нафтогазу" є своя точка зору?". Ми відповідаємо, що ця точка зору приносить в бюджет більше 100 млрд грн на рік, і вона як би має свою ціну. А нам: "Так, має, але все одно хотілося б...".

Інша проблема, що ті люди, які не сильно розбираються в принципах корпоративного управління, не вловлюють взаємозв'язку. Даючи, в розумних рамках, свободу і можливість приймати рішення, потім ти, як акціонер, можеш від цього більше

виграти. Печаль і серйозна проблема, це коли до акціонера компанії регулярно приходять менеджмент, смагає за рукав і запитує: "Що нам робити? Чи можна нам це робити?". Але, навіть в цьому випадку, є приклад з фінансовим планом, коли ми, по суті, просили дозволу на інвестування на рівні головної компанії. Його не затверджують і ми, як окрема юрособа, не можемо вкласти кошти в розвиток площ для розвідки і видобутку газу, які у нас потім держава сама ж і забирає з-за відсутності вкладень. Так що навіть задаючи питання: "Чи можна або не можна?", часто просто ніякої відповіді ми не отримуємо. Коли нам блокують видачу ліцензій, не дають доступу до нових родовищ, то це не дає нам поля для діяльності. В результаті страждає сам акціонер.

- "Нафтогазу" після цих атак не надходили якісь пропозиції щодо призначень в компанії, зміни політики корпоративного управління, або з якихось компромісів щодо роздрібного ринку газу?

- Станом на сьогодні я таких пропозицій не бачив.

- Цей тиск на компанію відбувається з боку внутрішніх або зовнішніх акторів?

- Якщо подивитися на медіа, які підтримали кампанію проти "Нафтогазу", то, я думаю, це комбінація і першого, і другого.

- На сьогодні ключовою проблемою у зв'язку зі сформованою ситуацією для "Нафтогазу" стало скасування випуску єврооблігацій. Наскільки болючим для компанії буде перенесення випуску на більш пізній термін?

- Ми дізнаємося про це пізніше. Зараз про це рано говорити. У нас є чітке розуміння негативних тенденцій на глобальному ринку. Поки не зовсім зрозуміла ситуація в Україні. Тому відповіді на це питання докладно і з фактами можна буде трохи пізніше.

- Для ліквідності наскільки серйозно, що вам не вдалося

обміняти папери 22-го року?

- Зараз ми ліквідна компанія. Вважаємо, що проблема скасування випуску для нас вирішувана, і ми успішно з нею впораємося.

- Якщо все заспокоїться, то на який період варто очікувати перенесення випуску? Наприклад, на весну, коли може з'явитися вакцина і можуть підрости ціни на енергоресурси?

- Я не можу це коментувати.

- Наскільки вірна версія, що звіт пов'язаний зі спробами негативно показати державну владу в очах західних партнерів?

- Що ви маєте на увазі? Що всьому, що продукує українська державна машина, вірити не можна і можна сміливо викидати на сміття?

- Образно кажучи, так.

- У цьому звіті найцікавіша і резонансна річ - це думка державних аудиторів про те, що "Нафтогаз" не мав права нараховувати резерв сумнівних боргів. Це дуже важливо для західних партнерів в тому сенсі, що держава, як акціонер, вважає, що таке нарахування - його дискреція (право - ІФ). Хочу - дозволив, хочу - заборонив. Це може означати, що держава претендує на право спотворювати фінансову звітність належних йому активів. Це недопустимо. Держава, уряд або держоргани, які вважають, що вони можуть маніпулювати фінансовою звітністю, просто втратять довіру всіх: кредиторів, інвесторів, кого завгодно.

Якщо є поганий борг - це не дискреція акціонера, це обов'язок менеджменту нарахувати резерв незалежно від бажання акціонера, інакше довіру буде втрачено. І мати справу, включно з наданням фінансування, з таким акціонером і компаніями, якими він володіє, не можна.

- Може все банальніше, і цей випадок з боку державного аудиту пов'язаний з відсутністю у них необхідної компетенції?

- Я спілкувався з деякими з них, і не сказав би, що вони якісь абсолютно некомпетентні люди. Такого враження у мене не склалося. Давайте почнемо з того, що вся ця тема з державним аудитом вже обговорювалася, і перші цифри називали відомі політики. Це можна простежити в пресі. Тому, я тут бачу чіткий політичний слід. За моїми даними, на аудиторів намагалися чинити тиск. Напевно, у них треба запитати, з ким звіт обговорювався, кому демонструвався до випуску, хто брав участь в складанні. Це надзвичайно цікаві речі, тут є багато питань, які заслуговують на окрему увагу.

- Фактор виборів в Україні і фактор виборів в Америці. Це може бути пов'язано?

- Це не пов'язано. У США аудит "Нафтогазу" через призму виборів взагалі нікому не цікавий.

- Останнє запитання по цій темі. Є якась практична реакція, якісь слідчі дії?

- Так, ми отримали документи. У них є формулювання, де йдеться про те, що: "керівництво "Нафтогазу" діяло в інтересах іноземних держав та агентів в період військової агресії на сході країни". Таке формулювання має статус статті 111 Кримінального кодексу про державну зраду. Нам кажуть: "не переживайте – це "фактова справа" (порушується за фактом вчинення злочину поки невстановленими особами - ІФ). Дякуємо за розраду, але коли мова йде про керівництво "Нафтогазу", я точно в нього потраплю. Нарахування мені 8,3 млрд грн штрафу вже було, а справи про держзраду - ще не було. Новий виток в кар'єрі.

- За підсумками діяльності в 2020 році група буде збитковою?

- Поки не відомо.

- "Укргазвидобування" прогнозує в четвертому кварталі зниження видобутку, є завислі борги по ПСО. Якщо екстраполювати всі ці складності і на "Нафтогаз", то навряд чи група сильно поліпшить показники збиткового першого півріччя.

- "Укргазвидобування" в першому півріччі збиток не показало. Це важливий момент. Значить, проблема не там. Проблеми в першому півріччі у нас, як завжди, знаходяться в питаннях реалізації газу, а саме, в тих клієнтах, які в рамках механізму ПСО газ отримали, а з нами не розраховалися. І, судячи з намірів, розраховуватися навіть не збираються. Це і є головна причина збитків.

Щодо видобутку і сформованих запасів. Зараз ми бачимо відкат ціни на газ. Ми припускаємо, що лєвова частка газу, яка буде продаватися взимку, буде продаватися з прибутком. Якщо ми зможемо цей газ монетизувати, тобто отримати гроші в якості оплати, то у "Нафтогазу" фінансове становище буде стабільним. Хоча і не буде супер-хорошим, оскільки зрозуміло, що з тепловиками і їх рівнем розрахунків не все буде гладко.

Щодо населення і ситуації з газзбутами. Ми всім газзбутам пропонуємо купити у нас газ. З однією умовою, яку вони дотепер не можуть сприйняти, це або передоплата, або гарантія розрахунків. Тоді - за ринковою ціною забирайте газ.

Газзбути мають величезну клієнтську базу. Ми розуміємо, що значна частина побутових споживачів з цієї клієнтської бази - інертна, і швидко від них не піде. Але при цьому ми розуміємо, що ця клієнтська база платить добре. Платить, приблизно, 100%. Чому газзбути вважають, що вони можуть зібрати 100% грошей з населення, а з нами не розраховатися на 100%, нам абсолютно не зрозуміло. Ми вважаємо, що це не правильно, ми цю позицію

будемо відстоювати.

До речі, в парламенті лежить законопроект, яким пропонується створити аукціонний комітет з визначення ціни газу нашого видобутку. Це ж копія ситуації з визначенням ціни продажу "Укрнафти". Чисте копіювання діючої схеми, коли група чиновників, яких я особисто в очі ніколи не бачив, приймають рішення, за якою ціною "Укрнафті" продавати нафту. Те ж саме хочуть спроектувати на "Нафтогаз". Там, напевно, ще будуть умови оплати внесені, і ми знову отримаємо схему ПСО, тільки з іншого боку. Буде група компаній, вони будуть приходити, забирати газ, за нього не розраховуватися або платити якусь мінімальну ціну, і робити з ним, що захочуть.

Тому всі розповіді про необхідність надання доступу до газу "Укргазвидобування" - марення, придумане саме для того, щоб отримати навіть не доступ до газу "Укргазвидобування", а доступ до газу, за який вони зможуть не платити. Потрібно називати всі речі своїми іменами.

До слова, на нещодавній нараді з прем'єр-міністром була присутня велика група приватних видобувних компаній, які виграли конкурс щодо УРП (угода про розподіл продукції - ІФ). Там обговорювалося цікаве питання. Уряд хотів би, і це нормальне бажання, в рамках УРП отримувати не газ, а гроші. Так ось, всі компанії відмовляються, тому що у нас такий ринок газу, що може не вдатися зібрати всі гроші за проданий газ, не розраховатися з державою, і отримати претензії, звинувачення в крадіжці і заниженні ціни. Всі сказали: ми такого не хочемо - забирайте газ.

Коли хтось говорить, що видобуванню легко продавати газ, то ринок це не підтверджує. Продаж газу в Україні - це складна функція, сполучена з ризиками і неефективністю ринку.

Повторюся. Проблеми з розрахунками - це головна причина збитків "Нафтогазу" в першому півріччі. Причина збитків - це не

уцінка природного газу, яку ми, слідуючи всім стандартам, не зобов'язані були робити, і правильно, що не зробили. Так, там є, приблизно, один мільярд гривень, який був пов'язаний з уцінкою газу, який ми повинні продавати найближчим часом. Все інше залишається в тій же ціні, за якою було на балансі. Зараз же ціна відскочила. Так що основна частина збитків це саме резерв сумнівної заборгованості. Цікаво, чи чув хтось в ДАСУ, куди газзбути поділи ці гроші? Хтось чув від Держаудиту роз'яснення, що відбувається з тепловиками? "Нафтогаз" недоотримав 11 млрд грн від компаній, яким ми були зобов'язані були продавати газ за ПСО. Може, варто провести держаудит цих компаній?

- Газзбути - це ж не державні компанії, напевно, тут повинні працювати правоохоронні органи.

- Так немає ж жодних результатів, ми їх не бачимо.

Більш того, в звіті держаудиту є старий докір від податкової, чому "Нафтогаз" не записував всі продажі газу на себе, і не надав номінації низці тепловиків, що мають значні борги? Що було б, якби ми пішли за логікою перевіряючих? Ми б визнали, що продали, показали б продаж за ціною ПСО, нарахували б ПДВ і податок на прибуток. Ми не продали. Це означає, що, не маючи номінації, ці споживачі газу збалансувалися через "Укртрансгаз", де ціна газу вище. Тобто той же газ групи "Нафтогаз" пішов їм, але за більшою ціною. Що це означає з точки зору податкової? Це більше ПДВ, це більше податку на прибуток. І, до речі, "Укртрансгазом" ці податки були сплачені. Що нам говорить податкова? Що це неправильно. Таким чином, податкова каже, що той вибір транзакції, який, з точки зору держбюджету, приніс більше доходу, є неправильним, що зайві гроші бюджету не потрібні.

Ця історія почалася ще в 2016 році. Я дуже добре знаю, хто її інспірував. Ми довго з цією історією розбиралися, і виграли Верховний суд. Тепер нам в акті держаудиту кажуть: "Ми ще раз

підняли цю думку податкової, все-таки ви не праві і завдали збитків бюджету".

- Є судові перспективи стягнути борги з газзбутів?

- На жаль, газзбути - це пустушки. Не здивуюся, якщо у них і меблів на балансі немає. Відбулася річ, про яку чомусь мовчать навіть панове з Секретаріату європейського енергетичного співтовариства, які так довго розповідали нам про анбандлінг. Якщо в разі "Нафтогазу" повноцінний анбандлінг відбувся, то в разі газзбутів і облгазів анбандлінга не було. Акціонер у них один і той же. Це стосується не тільки групи Фірташа. Це стосується всіх облгазів. У кожного облгазу є свій газзбут, і акціонери у них одні й ті ж. Нам кажуть: "Ой, так у вас у "Кіровоградгазі" та ж історія". Так давайте всі разом проведемо цей поділ. Ми готові. Залишимо собі газзбут - це наш бізнес, а облгаз кіровоградський продамо комусь.

У цьому проблема. Питання: як компанія, яка, по суті, "роги і копита", здобула право продавати, клієнтську базу і все інше? А все тому, що газзбути "сидять" на облгазі. Інакше вони цього ніколи б не отримали.

- Нафтогаз без кабмінівського ПСО з 1 серпня не зобов'язаний продавати газ газзбутам за низькою ціною для населення. Чи можна сказати, що це позитивно відобразиться на фінансовій звітності в четвертому кварталі і в подальшому?

- Якщо не буде прийнято якої-небудь законодавчої дурості, яка зобов'яже нас знову це робити, а такий законопроект, повторюся, лежить в парламенті, то по газзбутам ми не очікуємо зростання боргів.

- А по тепловикам?

- Тут багато чого буде залежати від того, яке регулювання вибере

парламент з точки зору відносин тепловик / постачальник газу. Я думаю, що зараз настав час, коли вже не можна відкочуватися назад. І в цьому сезоні потрібно прийняти закон, який поєднає повноваження і відповідальність за участь управління тепловиком. Зараз, за винятком державних ТЕЦ, повноваження щодо комунальних тепловиків знаходяться у місцевої влади. Там же повинна бути і консолідована відповідальність.

- Місцева гарантія?

- Є багато механізмів. Важливо, щоб принцип відповідальності і повноважень був реалізований. Хоче мер міста управляти місцевим підприємством теплової генерації? Тоді він повинен нести за нього відповідальність. Тепловик не розраховується - місто несе за це відповідальність. Мери ж люблять піаритися в жовтні, мовляв, ми молодці, ми включили тепло і т.д. Прекрасно, але, будьте ласкаві, і відповідальність несіть в частині оплати поставленого газу.

- Я поки чув позицію про введення фінансової дисципліни комунальних ТКЕ за рахунок місцевих бюджетів тільки від НАК. Хтось із депутатів і міністрів її підтримує?

- Ми це обговорювали з великим колом депутатів. Розуміння є. Відповідь наступна: потрібно знайти "вікно", коли політично це реально зробити. Коли це вікно з'явиться, мені припустити складно. Фінансових можливостей використовувати нас більше немає. Це теж важливо розуміти. Ми не можемо спонсорувати тепловиків в тому форматі, в якому робили це раніше, оскільки віддали транспортування газу і доходи від транзиту (оператору ГТС - ІФ).

- Якщо місто не хоче брати відповідальність, або не може, тому що у нього немає такої фінансової можливості, то "Нафтогаз" готовий брати в управління ТКЕ?

- Якщо теплоенерго в муніципальній власності, то ми категорично проти. Єдине, де ми готові підставити плече, це державі з державними теплоелектроцентралями.

- Готовність взяти в управління державні ТЕЦ, я так розумію, і в інтересах самого "Нафтогазу", який зможе контролювати, щоб гроші не йшли повз?

- В минулому опалювальному сезоні державні ТЕЦ недоплатили нам близько одного мільярда гривень. Де ці гроші? Нехай ТЕЦи і Фонд держмайна пояснять аудиторам, правоохоронцям. Нам це теж дуже цікаво, але більше турбує факт, що нам не доплатили один мільярд гривень. Це багато. Це все йде в резерв сумнівних боргів. Навіть депутати в пояснювальній записці до законопроекту №3800-1 кажуть: джерел погашення цих боргів перед "Нафтогазом" немає. Коли це читають наші аудитори, як ви думаєте, який резерв вони нам поставлять? 100% зарезервує, звичайно ж, якщо немає джерела погашення.

При цьому ми говоримо уряду: якщо у вас є будь-яка інша компанія, що заслуговує на довіру, яка зможе ефективно управляти ТЕЦ, і почне з нами розраховуватися на 100%, а в перспективі, почне погашати і старий борг, то ми обома руками "за". Обіймемо і поцілуємо. Але це не повинна бути компанія за типом тієї, від якої нам віддали в управління "Енергія - Новий Розділ" та "Енергія - Новояворівськ".

У нас є принцип в "Нафтогазі", згідно з яким ми раціонально ставимося до неспроможності ринку. Наприклад, в бурінні глибоких свердловин, коли ми починали епопею зі зростанням видобутку газу, в 2015 році не було ринку нормальних бурових верстатів. Нам довелося їх купити. Був ринок - ми б не купували, а брали в користування. Але ринку не було. Наприклад, з гідророзривом пласта такий ринок був створений, і ми не купуємо обладнання для ГРП. Якщо є ринок - працюємо з ринком.

Те ж і з ТЕЦ. Якщо є керуючий, який може управляти краще, ніж ми, віддайте йому. Ми будемо щасливі. У мене завдань вистачає. "Нафтогазу" ще тепловиками тільки не вистачало займатися. Але коли відбувається ситуація, коли сидить менеджмент, знову пише, що немає грошей для розрахунків, то у нас не залишається іншого виходу, як запропонувати свою допомогу і домогтися повних розрахунків за газ.

- Наскільки реальна приватизація державних ТЕЦ?

- Думаю, вона зараз неможлива. З однієї простої причини - ці ТЕЦ нам винні один мільярд гривень. Який інвестор купить ТЕЦ з мільярдом боргу? Прощати борги ми не можемо. Про це дуже чітко говорить і держакудитор. Паралельно ми повинні штрафи і пеню нараховувати. Будь-який інвестор, дивлячись на величезні борги, наприклад, ТЕЦ в Кривому Розі, запитає: "Навіщо це мені?"

- ФДМ каже, що є інвестори, які готові зайти. Навіть PGNiG називали.

- Я заради інтересу набрав PGNiG з цим питанням. У нас з ними давно робочі відносини є. У відповідь вони запитали, що ми куримо і попросили над ними не знущатися.

- Добре. На якому етапі зараз обговорення між ФДМ і "Нафтогазом" щодо держТЕЦ?

- Нещодавно була нарада у прем'єр-міністра, де він чітко запитав: що ми робимо з ТЕЦ? Дмитро Сенниченко (глава ФДМ - ІФ) в відеоконференції під протокол сказав, що шість держТЕЦ повністю готові до опалювального сезону, будуть запущені вчасно, все добре, боргів за газ немає. Тільки у мене була інша табличка, яка свідчить, що борги є. Борги пообіцяли погасити. Зараз, наскільки я знаю, є деякі невідповідності із заявленою позицією, і все не зовсім так добре, як було представлено.

У "Нафтогазу" позиція дуже проста. Якщо у вас все добре, рівень

розрахунків за газ 90%, а в ідеалі і всі 100%, тоді питань немає. Ми займаємося газом, ви - теплом. Якщо ви думаєте, що очі менеджерів "Нафтогазу" починають світитися від радості, коли їм доручають взяти ТЕЦ в управління, то ви помиляєтеся. Але якщо держава захоче нам ці станції віддати, ми візьмемо. У Новому Роздолі і Новояворівську ми побачили дуже цікаву річ. Що робив колишній менеджмент? Вони перевитрачали газ, скидали тепло в атмосферу, не збирали гроші за тепло, а продавали максимум електроенергії. В цьому була "бізнес- модель". Тому вони і в боргах, як у шовках, з 400 млн грн несплати за газ.

У нас є гіпотеза, що якщо в держТЕЦи прийде нормальний менеджмент, який не буде красти, буде користуватися мозком за призначенням, то втрати точно зменшаться. Потім можна буде говорити і про зміну тарифної політики, про модернізацію, можливо, про запуск якихось сателітних бізнесів, наприклад, балансуєчих потужностей.

Але для того, щоб все це зробити, мало передати нам в управління ТЕЦ. Якщо у нас цей об'єкт можуть забрати, то й інвестувати в нього ми не будемо. Їх потрібно передати нам у власність. Тоді ми в ТЕЦ інвестуємо. Якщо їх ніхто не може купити з такими боргами, то іншого виходу немає. Ми розуміємо ситуацію і готові допомогти, підставити плече в партнерському форматі.

- Якщо продовжити тему ТЕЦ. У компанії дійсно є бізнес-плани з розвитку газової маневреної генерації на базі ТЕЦ?

- Такий план обговорюється з урядом. Правда, в цьому плані є одна дуже важлива змінна, яка поки у нас викликає питання. А скільки ринок готовий платити за цю послугу? Скільки коштують потужності в резерві? Ми просто спостерігаємо, як у "зелених" бізнес складається, і у нас виникає питання щодо можливих претензій. Математика там виглядає досить добре для того, щоб вважати це бізнесом, але наскільки ці цифри гарантовані? Тут у нас є питання.

Ми розуміємо, що рано чи пізно Україна повинна буде користуватися маневреними газовими потужностями. Газ екологічніше і швидше, ніж вугілля. Питання в тому, чи готовий ринок за це платити? Поясніть нам, як ми потім зможемо компенсувати всі витрати і отримати якусь норму прибутку. Щоб потім не було розмов, що занадто дорого.

- Чи варто очікувати, що на ринку тепла ПСО буде знято в наступному році?

- Ми на це сподіваємося. Це один з моментів, чому ми так відкрито ставимося до варіанту передачі нам цих шести держТЕЦ. Ми боїмося, що якщо нам ці ТЕЦ не передадуть, а інвестори там не з'являться, то через них ПСО по теплу не скасують. Вони - найбільша проблема ринку тепла. Якщо ці шість ТЕЦ існуючу проблему вирішать - це вирішує 80-90% всіх проблем ринку. Більш того, це буде демонстрація того, що проблеми на ринку тепла можна вирішувати.

Ми як компанія вдячні уряду за вирішення питання з ПСО для населення. Уряд вирішив дуже раціонально і сміливо. Як ми зараз бачимо - рішення правильне: ніде газ не відключений, система працює, ринок працює. Розповідаються історії, що з відкриттям ринку газу для населення всім почнуть перекривати газ, все замерзнуть і помруть - це маячня. Випала Донецька область на ПОН (постачальник останньої надії - ІФ). Ми підібрали. ПОН працює. Ми сподіваємося, що практика конструктивного партнерства і далі продовжиться. Тим більше в поточний економічний час не дозволено жити на широку ногу в частині "а давайте віддамо газ безкоштовно".

- Якщо продовжити тему взаємовідносин з ФДМ. "Нафтогаз" при зростаючих цінах на газ все ще проявляє інтерес до укладання давальницького контракту з Одеським припортовим заводом?

- Нам це цікаво, ми готові. Тільки ми б хотіли, щоб був конкурс на якийсь тривалий період часу. Але як у нас часто буває, коли ситуація важка - "хлопці, попрацюйте", ситуація покращилася: "Нафтогаз", до побачення. Тут є інша прекрасна компанія".

- Який період часу для "Нафтогазу" прийнятний?

- Думаю, нам було б цікаво вийти з контрактом, мінімум, на один рік.

- Це тому що у компанії зараз значні запаси газу і їх дівати нікуди?

- Не тому. Ми вважаємо, що в цьому бізнесі держава сильно недозаробляла. Ми могли б там заробити більше і віддати більше дивідендів державі, а ОПЗ - віддати нам борг (понад 2,2 млрд грн).

- Якісь додаткові бізнес-можливості "Нафтогаз" бачить з відкриттям ринків? Наприклад, оператори мереж АЗС пішли до аграріїв, в добрива, в ритейл. Оскільки база є - можна надавати додаткові послуги.

Я вважаю, що ритейл - це дуже великий виклик для нас.

"Нафтогаз" в ритейлі був дуже мало представлений. Для нашої команди - це побудова нового бізнес-підрозділу з новими принципами роботи, з новими правилами. Діяти в старій "нафтогазівській" культурі в цьому бізнесі не можна. Ми зараз реалізуємо цілу низку проектів. Наприклад, створення бренду в цьому напрямку. Для нас як великого видобувника, в минулому транспортера газу, який не працював в ритейлі, почати роботу в цьому сегменті - тектонічна зміна ідеології людей.

Ми повинні побудувати базу абонентів. Абоненти повинні вважати "Нафтогаз" компанією, яка приносить їм цінність і хотіти її усвідомлено вибрати. Це саме наш випадок. У випадку газзбутів абоненти їм просто перейшли у спадок від облгазів. Люди не робили усвідомлений вибір на користь газзбутів. Як новий гравець

ринку, ми повинні до себе людей залучити. Щоб їх залучити, ми повинні продемонструвати, в чому наша цінність. Якщо ми зможемо довести нашим споживачам, що ми для них приносимо користі більше, ніж інші, то тоді ви маєте рацію, і ми зможемо нанизувати на ці відносини багато іншого. Тому відносини з кінцевим споживачем ми розглядаємо як одну з ключових цінностей нашого бізнесу.

Певний прогрес є, ми рухаємося в цьому напрямку, але сказати, що він йде дуже швидко ще не можемо. Ми поки працюємо тільки онлайн. Нещодавно запрацював наш проект з Приват24. Ми довго до цього йшли. Сподіваємося, скоро ще один великий держбанк теж з нами почне співпрацювати в цьому напрямку. Вже почали працювати з ПУМБом. Таким чином, ми отримуємо ще й офлайнову мережу. Будувати власну мережу ми не хочемо - не бачимо в цьому сенсу.

- Чи зможе "Нафтогаз" після двомісячного закінчення ПОН взяти собі хоча б 50% споживачів Донецької області?

- Ми дійсно ставимо перед собою мету залучити максимальну кількість споживачів. Який це буде відсоток? Я б зараз не займався шапкозакиданням. Це свого роду експеримент. Він поки йде не просто. Пройде - я прокоментую. Але це виклик. Особливо в Донецькій області.

- Угоди про розподіл продукції. Ви сказали, що було проведено першу нараду у прем'єра. Вдалося досягти якогось компромісу для якнайшвидшого підписання договорів?

- До цього УРП обговорювалися на рівні міжвідомчих груп. Минуло майже півтора року без двох місяців, і поки ще договори не підписані. Ми дуже сподіваємося, що прем'єр-міністр зможе допомогти нам зрушити процес там, де міжвідомча комісія цього зробити не змогла. Головна проблема зараз - за цими договорами

потрібно на найвищому рівні узгодити баланс інтересів. Це не може зробити кожен окремих представник того чи іншого напрямку.

Наприклад, податкова займає позицію "ми хочемо більше податків", геологи - хочуть провести якомога більше розвідувальних робіт, інвестори теж хочуть чогось якомога більше. Баланс - це рішення високого політичного рівня. Я думаю, без того, щоб на такому високому рівні, як прем'єр і міністри, сказали: "Ок. Співвідношення інтересів ось таке. Ми даємо це, в обмін ми хочемо ось це" і за всіма пунктами пройшлися, міжвідомча комісія цього не зможе зробити. Ротація і зміна керівництва в міністерствах мали негативний ефект на процес, не було єдиної точки рішення. Я сподіваюся, що це з'явиться, і ми зможемо підписати ці угоди.

Була конструктивна зустріч, інвестори висловилися, ми висловилися, уряд висловився. Ми один одного зрозуміли. Сподіваюся, що це шлях успіху. Спробуємо його досягти.

- Уряд визнав, що попередня схема затвердження через міжвідомчу комісію не може успішно працювати в нинішніх умовах?

- Це не зовсім так. Тут інша проблема. Справа в тому, що спочатку в самому конкурсі було закладено низку проблем. Ми заздалегідь говорили, що конкурс буде проблемним. Підписати договір на підставі такого конкурсу буде складно. Ці припущення матеріалізувалися. Сам конкурс коментувати не хочу. Я думаю, все, що сталося в липні 2019 року, рано чи пізно впливе і стане відомо.

Зараз же важливо спробувати конвертувати спадщину того конкурсу в підписання якісного договору, де дотримано баланс держави і приватних компаній. Це дуже нетривіальне завдання. І зараз завдання найвищого урядового рівня - окреслити правила

балансу.

Я вже наводив приклад. Потрібно прийняти рішення, як буде виглядати взаєморозрахунок. Компанії розраховуються газом або грошима? Ніхто в цій комісії не має повноважень сказати: "я вважаю так, потрібно так". Вони не можуть про це домовитися. Кажуть: "давайте залишимо два варіанти". Але варіанти - це найгірший сценарій, при якому доведеться будувати дві системи: одну - для продажу газу, іншу - для контролю його реалізації. Так неможна робити. Я розумію уряд, і теж на його місці говорив би, що "хочу гроші", це, врешті-решт, бюджет. Але ринок газу з тими всіма проблемами, які зараз на ньому є, не до кінця завершений. Кодекс ГТС та інші проблеми говорять, що це не так-то просто, взяти і продати. Більш того, там виникає природний конфлікт інтересів. Якщо видобувник продає газ, який є його часткою і газ уряду, то який газ він продасть першим, а який другим? Або кому він продасть? Якого клієнта він вибере для свого газу і якого для того газу? Відповідь очевидна, мені здається. Тому що кожен дотримується свого інтересу.

Ось такі речі потрібно вирішити. Коли вони будуть вирішені, тоді, відповідно, можна буде рухатися далі. Те, що уряд втрутився, це дуже правильний крок, тому що залишилося два місяці. За ці два місяці потрібно визначитися з принципами, текстом договору і його підписати.

- Питання по Юзівці. Група "Нафтогаз" цікавиться цим УРП? Чи готова самостійно розробляти цю ділянку або з кимось?

- Ми готові почати буріння самостійно. Більш того, якщо цей об'єкт виявиться у нас, після того, як будуть підписані останні документи, ми, приблизно, через шість місяців готові почати буріння.

- Я правильно розумію, що умови цього УРП, які були підписані з Shell або словацькою Nafta, не можуть бути просто перепідписані тепер уже з "Нафтогазом"?

- Не можу відповісти на це питання, тому що даних документів ми досі не бачили. І тільки 22 жовтня уповноважене відомство запитало у цілого уряду дозвіл передати нам копії подивитися. Я не можу коментувати те, чого не бачив. Дуже сподіваємося, що там саме те, що нам розповідали.

Історія, яку просувала відома група людей під назвою "Юзгаз", була мертвонародженою з самого початку. Ми про це їм говорили, іншим говорили, всім говорили. Ви не можете просто взяти і тихо на якомусь "лівому" конкурсі на себе забрати активи, а потім перепродати. По-перше, вони стануть токсичними і їх нормальні компанії не куплять. По-друге, навряд чи у вас вийде цей проект закінчити. Все сталося саме так. Ми повторюємо ще раз. У центрі цієї ділянки "випадково" виявилася ліцензійна площа "Нафтогазу". Ми "випадково" цю площу буримо. І ми, мабуть, є найбільш близьким і зрозумілим оператором для розробки всієї ділянки. Бурити ми почали задовго до всього цього. Гідророзриви пласта, сейсміка Schlumberger, інтерпретація, розуміння нової моделі... А там були пробурені свердловини. Відповіді на ці питання ми отримали. Розрахунок в тому, щоб дати "Нафтогазу" набити всі шишки, зрозуміти, що там, а потім безкоштовно віддати "Юзгазу" всю велику площу. Україна, в якомусь розумінні, звичайно, wild west, але не настільки ж.

Юзівка - дуже цікава площа з точки зору тестування концепції щільного пісковика. Чи зможемо ми цю концепцію довести - це питання. У нас є робоча гіпотеза, яку потрібно перевірити. Чи спрацює вона чи ні, наші геологи скоро про це скажуть.

До слова, ряд людей, які працювали в Shell і займалися цим проектом, уже працюють якийсь час в "Укргазвидобування" і займаються цим проектом. Тому, ми найняли не просто людей, які в цьому професіонали, вони ще й предметно знають саме цей об'єкт. Ми до розробки щільних пісковиків готувалися. Тому таку гіпотезу тестувати ми готові. Якщо цей тест буде успішний, я

думаю, ми зможемо як самі, так і, якщо побачимо якусь дуже цікаву комерційну пропозицію збоку, подумати про партнерство.

- Питання по міжнародних судах. Я правильно розумію, що в Лондоні по "Укрнафті" коронавірус вніс зміни щодо термінів прийняття рішення?

- Якщо ви питаєте про суперечку міноритарних акціонерів "Укрнафти", то, крім впливу COVID-19, там нічого цікавого і нового.

Суд по кримським активам - всі матеріали подані. Чекаємо рішення трибуналу, буде чи не буде слухання.

З цікавих судів: недавно підписали договір про врегулювання з компанією "Карпатигаз".

- Заплатили вже?

- Ні. Тому що чекаємо його узгодження в українських судах. Його потрібно ще тут провести в суді, повністю отримати всі докази.

- А без цього ви не можете заплатити?

- Можемо. Але тут же прийде держаудит і скаже, що це неправильно. Вони і так скажуть, що неправильно. Але так хоч український суд скаже, що все добре.

- "Укрнафта". Якщо буде прийнятий парламентом необхідний законопроект по взаєморозрахунках. Що далі?

- Відповідь незмінна. Ми будемо пропонувати наступним етапом поділ компанії.

- На яких умовах?

- Умови будуть частково продуктом того, як пройде погашення боргів. До кінця цього року ми припускаємо, що буде рішення по арбітражу між міноритаріями і державою. Поєднання першого і

другого дозволить дати відповідь і провести переговори з міноритарними акціонерами про те, що робити далі. В даний час такі переговори є недоцільними. Тому що у міноритаріїв є одне питання: "Про що розмова, коли перший крок?". Тому робимо перший крок, потім вступаємо в переговори, і тоді зможемо коментувати, на яких умовах ми це робимо. Начерки певні є, але до завершення переговорів розкривати всі карти буде неправильним.

-З юридичної точки зору наскільки реальний той же поділ ліцензій?

- Юридичний механізм нами опрацьовувався. Він нетривіальний. Звичайно ж, ви маєте рацію: ліцензії за активами не йдуть, вони прив'язані до юрособи. Якщо активи розділяти, то доведеться йти до держави і просити, щоб ліцензії нам знову передали. А держава може сказати: "Ні, ми хочемо конкурс, тому що ми всюди хочемо конкурс, чесний і прозорий".

Ми все це розуміємо, але легких шляхів, на жаль, немає. Доведеться шукати і пропонувати рішення. Поки у нас з державою діалог, як мені здається, налагоджується. У частині відносин з урядом він більш конструктивний: ми вирішуємо якісь завдання, нам їх нарізають, допомагають. Ми сподіваємося, в цьому питанні буде такий же діалог - прагматичний. Є інтереси держави, є інтереси міноритарних акціонерів. Знайшли баланс, підписали, пішли і зробили. Питання точно потрібно вирішити. Нам, як "Нафтогазу", дуже хотілося б мати цілісну групу, без токсичних елементів, яку в результаті можна виводити на IPO. З "Укрнафтою" це зробити не можна. Це неможливо. Я б і не наважився інвесторам продавати, якщо чесно. Тому тут потрібно розділитися і далі рухатися.

- І все ж. Які ще активи в "Укрнафті" цікаві "Нафтогазу" при поділі? Умовно кажучи, для тої самої мережі АЗС, яка не найкраща, але досить велика ...

- У вашому питанні є відповідь.

- Я зрозумів.

- АЗС як бізнес зараз викликає питання. Нам CNG (метан - ІФ) набагато більше подобається.

- "Газпром" замовляв на листопад додаткові потужності?

- Ця інформація є конфіденційною.

- Останнє запитання про затверджену Кабміном політику власності "Нафтогазу" і стратегію. Там три місяці вам дано.

- Думаю, в терміни вкладемося. Стратегія майже готова.