**Наиль Маганов: «Мы запустили проект восстановления стоимости компании»**

Большое интервью гендиректора «Татнефти» о том, что будет с нефтью, рабочими местами и налогами, «культуре расходов» и уроках коронавируса

«Мы готовимся к восстановлению спроса, подъему цены», — говорит Наиль Маганов, добавляя, что готов и к сценарию с $8–10 за баррель. В интервью «БИЗНЕС Online» в преддверии завтрашнего годового общего собрания акционеров гендиректор «Татнефти» рассказал о том, как нынешний кризис ускорил процесс перестройки компании, какие задачи стоят перед Азатом Бикмурзиным и что ждет мировой рынок нефти.

**«МЫ СМОЖЕМ ПРОДОЛЖАТЬ ОПЕРАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДАЖЕ ПРИ ЦЕНЕ В 8–10 ДОЛЛАРОВ ЗА БАРРЕЛЬ»**

**— Наиль Ульфатович, вы как топ-менеджер проходили через самые разные вызовы нового времени: 1998-й, 2008-й, 2015-й, пережили и слом модели в 1991 году. Какой кризис самый острый? Можно ли нынешний соотносить с ними или нет?**

— Данный кризис для нас новый. Мы видим, что наша продукция на определенном промежутке времени, возможно, будет избыточной, нам приходится останавливать скважины. Это для нас новая история, она потребовала новых знаний и нового понимания. Притом мы отнеслись к происходящему как к нормальной ситуации: поступили изменения, значит, мы должны скорректировать свои планы и тактику, но цель-то остается прежней. Компания должна жить, прирастать, повышать свою эффективность.

Буквально через две-три недели после того, как начали ощущаться последствия пандемии коронавируса, мы запустили проект восстановления стоимости компании. Он включает и пересмотр инвестиционных программ, и мероприятия по повышению эффективности, в том числе НИОКР.

**— Каковы, на ваш взгляд, перспективы восстановления цен на нефть?**

— Созданные запасы никуда не делись, они станут потихоньку рассасываться по мере оживления промышленности, да и вообще жизни, потому что касались в основном транспортного топлива. Запасы большие, они довлеют и понемножку должны снижаться. Но это целиком зависит от того, как страны станут выходить из коронавируса, как будет оживать международное сообщение, авиаперевозки, как возрастет мобильность людей.

**— И все-таки биржевые котировки — это одно, а вы видите рынок с близкого расстояния, на уровне не спекуляций, но конкретных поставок. Было много разговоров о том, что Саудовская Аравия за счет демпинга, скидок вытеснит российскую нефть из Европы. Есть ли спрос на Urals?**

— «Татнефть» никакого снижения спроса не почувствовала. Вы удивитесь, но запросы покупателей больше, чем наши сегодняшние возможности, — с учетом сокращения добычи на 20 процентов в рамках соглашения ОПЕК+. Хотя, возможно, они, пользуясь ситуацией, стремились на дешевой цене нарастить запасы — подобное логично.

При этом мы все видели, как не летают самолеты, не ездят машины, как забиваются хранилища. Так что сделка ОПЕК+ действительно была необходима, принятое решение абсолютно правильное.

**— Правда ли, что многие европейские заводы заточены на наш сорт нефти, поэтому он легко не вытесняется?**

— Многие рецептуры подвязаны на состав нефти, которую ты перерабатываешь. Причем не только рецептуры, но и омологация, настройка технологических режимов. Естественно, любые изменения потребуют проверки, экспериментов, а последних на своем оборудовании никому не хочется — они могут обернуться потерей.

**— То есть удалось сохранить лояльность покупателей?**

— У нас многолетняя история сотрудничества: ни СССР, ни Россия никогда не подводили своих покупателей.

**— Какой спрос на нефтепродукты? Слышали, что ТАНЕКО пришлось все-таки сократить объемы переработки?**

— Спрос на нефтепродукты есть, по России он начал расти. Во всяком случае, у нас в хранилищах ни одной тонны бензина или дизеля сверх норматива нет. В начале апреля ощутили резкое падение до 30 процентов, потом заправки начали загружаться, итоговое снижение по апрелю составило менее 20 процентов.

Но в мае сработали отрицательные акцизы — демпферы, они сделали переработку неэффективной. И мы были вынуждены снизить ее объемы с 1,3 миллиона до 900 тысяч тонн (действующий в России механизм демпфера в теории призван стабилизировать цены на топливо: при высоких ценах на нефть правительство РФ компенсирует переработчикам выпадающие доходы, а при низких, наоборот, они платят в бюджет дополнительные налоги — **прим. ред.**). В июне ситуация пока аналогичная майской, эффективность переработки также остается зависимой от демпферов.

**—** **Какой самый вероятный сценарий дальнейшего развития ситуации? К чему готовится компания?**

— Мы готовимся к восстановлению спроса, подъему цены, будем соблюдать все договоренности, которые достигнуты минэнерго. Прогнозируем плавное увеличение объема добычи в соответствии с соглашением ОПЕК+, а с мая 2022 года — регулируемый рост.

**— А если будет вторая волна коронавируса, какой пессимистичный сценарий?**

— Мы сможем продолжать операционную деятельность даже при цене в 8–10 долларов за баррель. Да, будет не очень хорошо с инвестициями, но люди станут работать, зарплаты и налоги планируем выплачивать своевременно.

**«МЫ НА 75 процентов СОХРАНЯЕМ ОБЪЕМ ЗАКАЗОВ ДЛЯ НЕФТЕСЕРВИСА»**

**— Совет директоров рекомендовал не платить дивиденды за четвертый квартал. А какова дальнейшая перспектива?**

— Обратная связь от наших акционеров уже есть, они отнеслись к этому решению с пониманием. Мы выплатили хорошие дивиденды за первые три квартала, а обязательства выплачивать их каждый квартал у нас не было.

Никакой трагедии нет, просто в момент кризиса должен быть резерв. Мы смотрим, как ситуация будет развиваться, и в зависимости от этого станем принимать решения. Зарабатывать прибыль — наша функция и наша обязанность.

**— Республику, наверное, больше всего волнует восстановление прибыли. Есть какие-то официальные или неофициальные соглашения с минфином — сколько гарантируете заплатить налога на прибыль в 2020 году?**

— Сегодня на первом плане — безопасность людей, поддержка экономики и ее отраслей, занятость населения. Рустам Нургалиевич на последнем заседании «Татнефтехиминвест-холдинга» сказал: «Ребята, сохраняйте людей, производство, а налоги заплатите в соответствии с законодательством». И мы этот посыл полностью разделяем. Работаем над повышением внутренней эффективности, при этом сохраняя наш коллектив, обеспечивая его безопасность.

**— Еще в середине апреля, практически на пике падения цен на нефть, вы заявили, что не собираетесь никого сокращать. Эта позиция в силе?**

— Конечно. Не предполагаем сокращения штата в связи с кризисными явлениями. Как мы и говорили, возможна лишь оптимизация в рамках повышения эффективности компании, но это долгосрочный процесс, не связанный с пандемией. И в любом случае сокращаются должности, а не люди. Мы сразу предлагаем человеку новое место работы, при необходимости он проходит программу переобучения. «Татнефть» своих не бросает, мы ценим кадры.

**— При этом, согласно открытым данным, в рамках сделки ОПЕК+ компании пришлось законсервировать 40 процентов скважин. Люди, которые их обслуживали, наверное, все равно остались невостребованными? Они что, просто так зарплату будут получать?**

— Скважины останавливаются выборочно, а не так, что полностью все закрыли в каком-то районе. У человека было 100 скважин [в зоне ответственности], осталось, условно говоря, 50. Их же все равно надо обходить. Работа связана с большими расстояниями, поэтому в график заложено время на перемещение между объектами. Оно может занимать, например, 4 часа, еще 3–4 часа — непосредственно на работу со скважинами. Если их количество упало вдвое, рабочий день сократился не в 2 раза, а до 6–6,5 часа. Кроме этого, у нас накопились определенные работы, к примеру профилактические. И всегда можно что-то улучшить. Инженерно-технические работники сейчас проходят программы повышения эффективности. По определенным направлениям у нас даже дефицит людей.

**— Вы говорите о сохранении кадров внутри самой «Татнефти», но у компании есть подрядчики. В частности, очень много жителей юго-востока работает в нефтесервисе, например в такой крупной компании, как «ТаграС-Холдинг». Будут ли сокращения там?**

— Со своей стороны объем заказов для нефтесервиса мы сохраняем на 75 процентов, хотя сейчас они для нас не очень-то актуальны. Это делается именно для того, чтобы поддержать наших партнеров, их работников, жителей нашей республики.

К примеру, буровики. Казалось бы, для чего нам новые скважины, когда старые простаивают? Но мы принимаем программу, в рамках которой начнем бурить скважины и оставлять их до лучших времен. В будущем сможем быстро вовлечь их в дело и нарастить добычу. То есть мы получаем некий актив, а нефтесервисные компании сохранят рабочие места. Здесь мы благодарны и федеральному правительству, которое создает стимулы: те кредиты, которые возьмут компании для продолжения инвестиционной деятельности в части бурения, станут частично субсидироваться.

**— То есть там тоже сокращений не будет?**

— К сожалению, те же буровики работали не только на «Татнефть», но и на других заказчиков, в том числе за пределами республики, а также на малые нефтяные компании. За сохранение внешних заказов отвечать не могу. Но если сокращения все-таки будут, то часть работников мы готовы принять к себе. В частности, на ТАНЕКО, по нефтехимическим инвестпроектам мы ведь программу совсем не уменьшаем.

**— Вы упомянули о малых нефтяных компаниях. В Татарстане 32 МНК, на которые приходится 20–21 процент добычи в республике. Многие эксперты говорят, что судьба у них незавидная: как правило, там самые тяжелые, низкорентабельные месторождения.**

— У малых месторождений республики достаточно высокий потенциал, который при эффективной разработке покажет долгосрочный результат. И тут я могу сказать одно: если кому-то будет невмоготу, «Татнефть» готова принять эти месторождения к себе.

**«КУЛЬТУРА РАСХОДОВ — ЭТО ТРАТИТЬ СТОЛЬКО, СКОЛЬКО НЕОБХОДИМО, НО НЕ МЕНЬШЕ»**

**— Какую планку вы ставите для себя по капитализации компании?**

— Наша цель — в течение двух лет восстановить стоимость компании. Ну а дальше цель — удвоение. Один раз мы этого достигли, значит, теперь опять надо удваивать.

**— Но возможно ли восстановить стоимость «Татнефти» при нынешней ценовой конъюнктуре? Понятно же, что прибыль, а значит, и дивиденды не могут быть такими же, как при 60–70 долларах за баррель.**

— Во-первых, не все меряется дивидендами, хотя, конечно, мы понимаем, что для инвестора это чрезвычайно важно, но в то же время большую роль играет качество активов и перспективы на долгие годы. Потому мы повышаем экономическую доступность наших запасов (в том числе трудноизвлекаемых), активно пересматриваем свои инвестпрограммы, ищем, что могло бы заместить нефтедобычу, стать нашим локомотивом роста в условиях низких цен и ограничения объемов.

Во-вторых, в плане прибыли многое зависит и от нас, нашей эффективности. Мы продолжаем начатую еще до кризиса перестройку компании. Она должна дать искомый эффект для акционера. В принципе повышение эффективности — задача каждого дня, но в процессном режиме она не такая сфокусированная. А сейчас над этим работают отдельные команды, у которых есть конкретные цифры.

**— Вы, например, говорили, что переходите от территориального принципа к управлению по задачам.**

— И не только. В нефтедобыче от территориального распределения — НГДУ — мы переходим к управлению объектами разработки. Появляются подразделения, которые управляют подземными активами, причем на новом, ранее недоступном уровне. Здесь и цифровые модели каждого месторождения, и другие самые современные технологии, которые мы концентрируем в одном месте. Это должно дать существенный эффект.

**— Слышали, что у вас, к примеру, цена бурения снизилась за последние годы?**

— Да, стоимость обустройства скважин удалось уменьшить на 40 процентов в долларах. Отчасти сказался эффект девальвации, но дело не только в этом. В рублях цена за несколько лет подросла всего на 3–4 процента, намного медленнее инфляции. И подобное не за счет зарплат рабочих, а за счет более рациональной и стандартизированной организации процесса, требований, которые мы предъявляем подрядчикам.

— У обывателя есть стереотип, что экономия и нефтяники — две вещи несовместные…

— Это мифы, и мы сегодня работаем, чтобы их развеять. Для такого внедряется стандартизация во всем, начиная с функционала, штатного расписания, технических решений. Проводится полная перестройка системы ремонта, техобслуживания, оборудования, определение истинных мощностей техники и применение ее в соответствии с потребностями производства.

— А пример можете привести?

— Самое наглядное — мы перевели служебный транспорт в систему корпоративного такси. Раньше у каждого большого начальника был персональный водитель, который большую часть времени простаивал. Теперь, если нужно куда-то ехать, подаешь заявку — и тебе выделяют свободный автомобиль. 25 машин с ходу продали за ненадобностью, водителей перераспределили.

Другой пример — зимой у нас традиционно не хватало бульдозеров чистить дороги. Казалось бы, денег много, можно просто купить больше техники, нанять людей, но мы вместо этого заключили договоры с сельхозпредприятиями, у которых, наоборот, простой каждую зиму. Теперь снег чистят они — понадобились лишь дешевые насадки.

При этом я против экономии ради экономии. Мой принцип — культура расходов. Нужно тратить столько, сколько необходимо, но не меньше. Потому что если тратить меньше, чем положено, то будет деградация, это может обострить риски.

Многие решения подсказывают сами люди — в прошлом году от работников поступило более 30 тысяч рацпредложений. Люди неравнодушны, кроме того, это и моральное, и материальное вознаграждение.

«ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРЕРАБОТКУ В ЭТОМ ГОДУ СОСТАВИТ 60 Миллиардов РУБЛЕЙ»

— Вы не раз говорили, что одна из главных точек роста для компании — нефтегазохимия. Недавно это направление возглавил экс-гендиректор НКНХ Азат Бикмурзин. Какие задачи ставятся перед ним?

— В связи с ограничениями в нефтедобыче мы перенаправляем инвестиции в нефтепереработку и нефтехимию, поэтому данные проекты пойдут более ускоренно и масштабно.

Азат Шаукатович — человек, безусловно, опытный, знающий, обладающий определенным уровнем компетенций и культуры в области нефтехимии. Он усилит нашу команду и поможет правильно — с наивысшей скоростью и наименьшими потерями — пройти путь по развитию нефтехимического направления компании.

Его задача — реализация имеющейся стратегии, принятой советом директоров. Но, скорее всего, она станет трансформироваться. Когда рисков много, их нужно с кем-то делить. Бикмурзин будет работать над проектами производства МАН, каучуков, этилена, полипропилена. Мы это направление обсуждали с ним долго и много.

— Бикмурзин со своей командой приходит?

— Команда там имелась, но, так как масштабы проектов растут, естественно, она станет расширяться, в данные проекты будут вовлекаться дополнительные люди. 200 процентов, что он кого-то пригласит в новые проекты. Но нам нужны лучшие, система кадров будет мониторить это дело.

— Речь о единицах или десятках?

— Мы не ограничиваем количество людей. Сегодня нет ни функций, ни штатного расписания, потому сложно сказать, сколько специалистов потребуется. Надо пройти весь путь: от идей до доказательства финансовой эффективности того или иного проекта. На каждом этапе задействовано свое количество персонала. Если все планы вдруг окажутся эффективными и выгодными, речь пойдет даже не о сотнях.

— Нет ли недопонимания с ТАИФом, из-за того что их топ-менеджер переходит к вам?

— Не думаю. Они же разошлись — и мы взяли его на рынке уже свободного.

— Несколько лет назад мы спрашивали вас, возможно ли слияние «Татнефти» и ТАИФа. Вы ответили так: «Никогда не говори „никогда“». А сегодня как бы сказали?

— Мы готовы к любым эффективным проектам с ТАИФом и постоянно подаем об этом сигналы, открыты к взаимовыгодному сотрудничеству.

— Даже несмотря на негативный опыт по заводу масел, по поставкам каучуков?

— Естественно, опыт учитываем. Возможно, надо юридически более строго оформлять наши отношения.

— Какой объем инвестиций в нефтехимию предполагается на этот год?

— Планируем вложить в нефтепереработку и нефтехимию порядка 60 миллиардов рублей. По этим направлениям объем инвестиций не уменьшается, сокращаем только инвестиции в добычу. Существует определенная последовательность циклов инвестирования: идея, предварительное изучение, подтверждение, затем более углубленные расчеты. Каждый этап требует денег, и перепрыгивать не стоит — это риск. Когда дело доходит до закупки оборудования и строительства производства, там самые дорогие инвестиции. Мы сейчас не на самом капиталоемком этапе, но на необходимом.

Два проекта — по производству полипропилена и МАН — уже ввели в работу, там точка невозврата пройдена, есть наработки коммерческих, маркетинговых, технических служб, точно определились с номенклатурой продукции, с которой будем выходить на рынок.

— Есть понимание, куда это сбывать?

— Да. Кстати, с логистической точки зрения оптимально сбывать данную продукцию на внутренний рынок. В республике достаточно площадок, где могли бы появиться перерабатывающие производства.

— Вы говорили про то, что проекты требуют масштабирования и ускорения с учетом текущей ситуации. Не вызовет ли это еще бóльшие вложения?

— Увеличим количество команд, которые параллельно будут решать задачи по тем проектам, которые предполагалось реализовывать последовательно. Возможно, отчасти увеличение объемов инвестиций произойдет уже в текущем году. Если наши графики покажут, что мы можем делать больше, обязательно выполним больше.

Кредитный рейтинг компании позволяет привлечь средства на рынке, а правительство предпринимает целый ряд мер поощрения инвестиций в глубокую переработку (вроде обратных акцизов на этан и прочее).

— Вы рассчитываете войти в эти программы?

— Да, соответствующее постановление сейчас принимается, причем, насколько я понимаю, правительство его рассматривает в ускоренном режиме.

— Вы сказали про разделение рисков — речь шла о банках или о создании каких-то совместных предприятий?

— Надо соизмерять наши возможности, готовность банков и программу восстановления стоимости. В определенное время при падении доходной части компании ведут себя по-разному. Есть те, кто переходит на внешнее финансирование. Параллельно производить капитальные вложения и выплату дивидендов — сложная задача. Среди источников вполне может быть и продажа активов.

— Есть какие-то активы, которые вы готовы скинуть?

— Компания на рынке, и все, что можно продать выгодно, а купить потом то же самое, но уже дешево, рассматривается.

«СТРАТЕГИЯ «ЗЕНИТА» — БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО КОНСЕРВАТИВНЫМИ»

— А какова судьба банка «Зенит»? Это непрофильный актив, в текущей непростой ситуации не рассматриваете ли варианты его продажи или слияния с каким-то другим банком?

— После банковского кризиса с «Зенитом» были определенные проблемы. Сегодня банк развивается успешно, восстанавливает свою стоимость. Вся стратегия — быть максимально консервативными. Риски должны быть исключены, как это ни странно звучит по отношению к банковской деятельности.

— Без рисков он превратится в кэптивный банк типа «Аверса». Нужно ли такое финансовое учреждение?

— Возможно. Кэптивный банк тоже имеет свои плюсы.

— Есть ли планы по расширению банковского бизнеса в Татарстане?

— Призывы такие идут, банк переводит сюда целый ряд операций, планирует здесь сделать хаб.

НА «НИЖНЕКАМСКШИНЕ» ПРОИЗВОДСТВО НЕ ОСТАНАВЛИВАЛИ

— Скорректирует ли ситуация планы по выходу в новые регионы? Или их и не было?

— С точки зрения стратегии развития компании, геологии выходить в новые регионы нам не очень интересно — запасы там не настолько велики. Мы в первую очередь концентрируемся на повышении эффективности своих активов в Татарстане. Совместный проект в Оренбурге с «Лукойлом» и «Газпромом» продолжается, идут исследования, проработка данных в Ненецком автономном округе и Калмыкии («Татнефть» там занимается разведочным бурением — прим. ред.). По геофизике договорились о наращении объектов разведки, обговариваем технические условия.

— Не стали ли зарубежные проекты более выгодными, так как там нет ограничений по ОПЕК+?

— Все эти вопросы прорабатываются. В Туркменистане реализуем сервисный контракт, надеемся расширить его объемы. В Узбекистане идет переговорный процесс, наши предложения на стадии рассмотрения. Также по инициативе казахской стороны ведем переговоры о шинном заводе.

**— А ваши производства в Самарской области?**

— В Тольятти производство не притормаживалось, складские запасы несколько выросли. Так же, как и везде, у завода были определенные проблемы со сбытом, но они решаемые, потому что основной потребитель — наш завод «Нижнекамскшина», где производство не останавливали.

**— Автомобильные концерны остановились, а шинники работают?**

— Да, на конечный рынок. Как и заводы запчастей не останавливались, потребители переобуваются.

**— В «Татнефти» всегда были мощные социальные проекты, связанные с медициной, образованием, городской средой. Будут ли они продолжены?**

— Сегодня у нас точно не лучшие условия. Прибыль снизилась, денег стало поменьше, и программы мы корректируем. Главное для нас сейчас — производство, зарплаты людей, чтобы не было сокращения. Тем не менее инвестиционные проекты продолжаются, но темпы их реализации могут быть снижены. Обсуждается и строительство перинатального центра в Альметьевске, и по студенческому городку идет работа, проектные работы ведутся и по бассейну в Мактаме, и по другим запланированным объектам.

**«ТАТНЕФТЬ» ПОТРАТИЛА НА БОРЬБУ С ПАНДЕМИЕЙ порядка 900 МЛН РУБЛЕЙ**

**— Как коронавирус в целом сказался на «Татнефти»?**

— Не так плохо, как могло бы быть, ведь ни у кого не имелось опыта работы в таких условиях. Но мы мобилизовались, разработали предупреждающие мероприятия, подошли к проблеме с точки зрения минимизации всех возможных рисков.

Конечно же, находимся в постоянном контакте с республикой, профильными министерствами, Роспотребнадзором. Следуем всем рекомендациям и требованиям контролирующих органов. Свою задачу, помимо всего, что делаем, видим в неукоснительном выполнении всех предписаний.

**— Сколько «Татнефть» потратила на борьбу с пандемией?**

— Итоги еще только подводим. Сложно оценить человеческие затраты, а материальные ресурсы составили порядка 900 миллионов рублей: ткани, маски, самолет, топливо, изоляционные боксы, противочумные костюмы, оргтехника для школьников, «наборы добра».

**— Вы запустили массу проектов по производству средств защиты. С чем это было связано и насколько сейчас востребовано?**

— Мы определили для себя приоритеты, и ключевой задачей здесь стала поддержка медицинских учреждений, экстренных служб, поэтому в кратчайшие сроки переориентировали мощности на изготовление средств защиты, сертифицированных антисептических растворов, изолированных боксов. Запуск данных проектов — стремление преодолеть дефицит защитных средств на тот момент. Мы должны защищать наших людей, потому продолжаем делать боксы для скорой помощи, передаем защитные средства медицинским работникам, формируем новые «наборы добра».

**— Это не коммерческий проект? А то в соцсетях возникают подозрения, что нефтяная компания хочет на масках заработать.**

— По распоряжению Роспотребнадзора предприятия должны обеспечивать сотрудников масками и антисептиками. Мы делаем это не только для наших работников, бесплатно снабжаем также медиков, социальные службы, помогаем детским садам, школам — для сдачи ЕГЭ. У нас существует система, ничего не копится, все распределяется совершенно безвозмездно.

**— Как люди восприняли ограничения? Часть коллектива же вообще жила на производстве в особом режиме.**

— У них произошла трансформация мышления. Если вначале мы встречались с неким скепсисом, сегодня никому ничего объяснять не надо. У нас есть предприятия, которые задействованы в жизнеобеспечивающих процессах, необходимых при любом раскладе: всем нужны вода, тепло, электричество. И работающие в этих сферах находились на казарменном положении, тем самым они обеспечивали функции самой важной для населения социальной инфраструктуры и бесперебойность производства.

За весь период в «особом режиме» трудились порядка 800 человек, они жили на предприятиях неделями. Конечно, была ротация, хотя на Нижнекамской ТЭЦ, например, энергетики, в том числе директор Алексей Юмангулов, провели в изоляции 62 дня — от начала и до конца. В Тольятти изоляция продолжается до сих пор, но там тоже есть ротация. Хотели и ТАНЕКО полностью перевести, но из-за проблем с тестированием не успели этого сделать. А потом подоспели меры правительства. По нашему мнению, их достаточно, и необходимость отпала.

Люди в данный период на время пожертвовали своим комфортом для сохранения привычного уклада жизни десятков тысяч своих земляков — и такое дорогого стоит. Те, кто прошел через казарменное положение, — это наш спецназ, наши герои, и мы им очень благодарны за самоотверженный труд.

**«ЕСЛИ ЧЕСТНО, ЖАЛКО БЫЛО ГАЛИМОВА»**

**— Каковы перспективы клуба «Ак Барс»? Поддержали ли вы потолок зарплат?**

— Потолок по зарплатам мы поддержали как члены лиги. Сегодня рассматриваем различные варианты оптимизации расходов. Понятно, что у нас возможностей в этом году поменьше. Изучаем варианты сокращения бюджета от 20 до 50 процентов. Смотрим на обоснованность затрат, глубину, отдачу.

**— Довольны ли вы трансферной компанией?**

— Да. Если честно, жалко было только [Эмиля] Галимова, который перешел в СКА.

**— Вы настояли на сохранении Даниса Зарипова в команде?**

— Даниса? На нем и настаивать не надо было — все понимали, что надо его сохранить. Все права мы отдавали менеджерам. Я переживал, но не вмешивался, оставляя для себя возможность вмешаться в последнюю секунду, если будет такая необходимость.

**— Как впечатления от работы Квартальнова и его штаба? Какие задачи?**

— Ощущение от тренеров и команды хорошее, ребята работали добросовестно. Будучи высокопрофессиональными людьми, они показывали результат. А задача у «Ак Барса» понятная, она даже не обсуждается. Есть задача спортивная, социальная, коммерческая. Если говорить о спортивной, то набор игроков позволяет надеяться на высшие места. А что касается коммерческой, на сегодня клуб не достиг тех показателей окупаемости, о которых мы договаривались. Думаем, как этого достичь.

**«ЭТО БЫЛ ЖЕСТКИЙ УДАР, НО ОН ЗАБУДЕТСЯ»**

— Каким, на ваш взгляд, будет мир после коронавируса? Вернемся ли мы на исходную точку или все поменяется? Изменится ли модель экономики, бизнеса, менеджмента? COVID-19 не стал триггером, который запустил какие-то необратимые процессы?

— Все зависит от нескольких факторов. Если создадут вакцину, мы очень быстро вернемся в прежнее состояние, все будет так же. Плохое очень быстро забудется, нужен не один удар, чтобы начал меняться менталитет. Это был жесткий удар, но он забудется. Для себя некоторые выводы делаем, например, надо ускорять запущенные процессы автоматизации, предусматривать риски повторения таких историй, писать сценарии.

**— С точки зрения менеджмента что показал данный опыт? Может, какие-то подразделения на «удаленке» и эффективнее?**

— Мы это обсуждаем, проводим опросы людей. Варианты рассматриваются абсолютно разные, начиная с частичной занятости. Порядка 14 процентов респондентов заявили, что они с удовольствием бы остались на «удаленке». 43 процента отказались дальше работать в таком формате, оставшиеся колеблются, 50 на 50. Пожелания людей учитываем, но надо смотреть, насколько это эффективно для компании. Мы развиваем проекты, направленные на максимальную роботизацию, высвобождение человеческого ресурса для генерирования не рутинных, а творческих вещей.

**— У вас должен был в ближайшее время открыться новый офис после реконструкции. Опыт пандемии как-то будете в нем учитывать, например, вентиляцию совершенствовать или отдельные входы организовывать?**

— Мы думаем над этим. Могут быть разные меры, начиная от антибактериальных медных ручек и заканчивая увеличением офисных столов, чтобы люди сидели дальше друг от друга. Возможно, какие-то перегородки поставим, думаем над тем, чтобы минимизировать площадь лифтов. Такие задачи стоят перед архитекторами. Даже размышляем, как в столовой увеличить количество мест через перегородки на столах.

**— Говорят, что даже по сравнению с тем высочайшим уровнем загрузки, который был всегда, очень возросла нагрузка на топ-менеджмент, несмотря на сокращение командировок. Как изменился ваш личный график?**

— Мы очень сильно подняли активность в части проектной деятельности. Запускаются целые программы по управлению данными, повышению эффективности, культуре расходов. Из-за сокращения добычи освободилось много грамотного квалифицированного персонала, они переключаются на новые задачи, связанные с повышением эффективности. Сейчас идет запуск всех этих программ — интенсивный процесс, который требует в том числе личного присутствия руководителей.

**— Наиль Ульфатович, вы как-то говорили, дескать, баланс на рынке нефти не до конца выстроился, кто-то все равно должен выбыть — хотелось бы, чтобы это были не мы. Что случится с мировым рынком нефти? Кто будет править бал, а кому придется выйти из игры?**

— Уверен, что российские нефтяники будут добывать нефть, а вылетать станут дорогие проекты, потому что инвесторы будут решать, куда вкладывать средства. Это шельф, возможно, новые проекты в Бразилии, Аргентине, Гайане. Вероятно, новые проекты сланцевой нефти. В старых проектах цена входа может меняться, потому что инвестиции уже сделаны, они просто станут дисконтироваться.

**— Нет вероятности, что у нас будет жесткий дефицит нефти через 5–10 лет и резко цена вырастет?**

— Вполне возможно, все зависит от прироста потребления. Если он будет таким, как нам обещают, 1–2 процента, нефтяники его в состоянии перекрыть.

**— Какой совет бизнесу и простым людям вы бы дали?**

— Любой кризис — это еще и возможности. Нужно работать и искать возможности.