**Андрей Коробов: Наша задача — создать благоприятную социальную экосистему**

За последние полгода в компании «ЯТЭК» произошли масштабные перестановки и структурные изменения. Компания провела ряд важных реформ. Эти изменения касаются не только коллектива компании, но и жителей республики. Мы решили поговорить с генеральным директором компании Андреем Коробовым о финансовом положении предприятия, об изменениях в структуре компании, о подготовке к отопительному сезону и планах на будущее. Разговор состоялся, как нынче принято, в режиме видеоконференцсвязи.

- **Андрей Владимирович, в одном из недавних интервью вы рассказали, что компания преодолевает кризисную ситуацию, сложившуюся в результате пандемии коронавируса, но чувствует себя стабильно в финансовом плане. Так же вы отметили, что при острой необходимости компания будет обращаться к мерам поддержки со стороны государства. Наступила ли острая необходимость? Насколько она близка или далека? Есть ли какие-то неприятные моменты, мешающие финансовой стабильности компании?**

К мерам господдержки мы на сегодняшний день не обращались, и пока такой необходимости, связанной с текущей операционной и инвестиционной деятельностью компании, нет.

Но нам в наследство достались некоторые вопросы, которые мы сейчас закрываем. Один из таких вопросов достаточно глобальных — это налоги, штрафы, наложенные ФНС по результатам проверки прошлых периодов - за 2016-2018 годы. Но сейчас мы находимся в открытом диалоге с ФНС. Для компании это достаточно серьёзная сумма, и я думаю, что для того чтобы сохранить нормальный денежный поток и выполнение бюджета, мы, наверное, используем свой статус "системообразующего предприятия" для того чтобы прибегнуть к рассрочке оплаты многочисленных штрафов за ранние годы. Я думаю, что и налоговая, и правительство пойдут нам на встречу.

Хотел бы так же сказать, что несмотря на достаточно существенное снижение спроса на моторное топливо - до 40% в первом полугодии, по причине пандемии и изоляции, выручка компании так же снизилась существенно, но операционная прибыль не пострадала в связи с тем, что, начиная с декабря прошлого года мы провели ряд серьезных операционных оптимизаций и маржинальная прибыль у нас сохранилась, и даже показала небольшой плюс по отношению к аналогичному периоду 2019 года. Я думаю, что во втором полугодии мы еще улучшим результаты, а с привлечением кредитов, займов, в том числе размещаем сейчас облигационный займ, мы не будем испытывать проблем с финансированием.

Все это направленно на реализацию инвестпрограммы, которая была в июле утверждена советом директоров. Также мы вкладываем существенные деньги в так называемый "поддерживающий CAPEX" - это ежегодные вложения для того, чтобы поддерживать основные средства в должном состоянии в рамках тарифов, получаемых за поставку газа республике.

Таким образом наша ежедневная кропотливая работа направлена на то, чтобы предприятие отвечало всем экологическим нормам и нормам промышленной безопасности. Мы продолжаем вести оптимизацию для увеличения эффективности добычных и производственных операций.

- **То есть положение стабильное и ничего не мешает перейти к отопительному сезону? Скоро отопительный сезон, компания «ЯТЭК» традиционно начинает работу по подготовке к нему летом. Скажите, как обстоят дела в этом направлении? Какие именно работы ведутся в рамках данной подготовки? Есть ли какие-то опасения на этот счет?**

Никаких опасений нет. Для нас отопительный сезон выражается исключительно в увеличении отбора газа с месторождения. Это плановые работы. Мы провели ревизию всего технологического оборудования на месторождении. Компания также провела перевооружение спецтехникой и поэтапный ремонт скважин. А значит, мы можем практически завтра обеспечить республику необходимым объемом газа и даже с запасом по сравнению с историческими потребностями. Скажем по отношению к 2019 году мы можем нарастить объемы до 20% сверху. Также мы создаем, и эта работа не прекращается, необходимые резервы по добывающим мощностям по запасам газа. Это обусловлено тем, что в силу стратегического значения нашего предприятия мы не можем допустить остановки ни на минуту. То есть всегда должен быть резерв.

**- Андрей Владимирович, а что можно рассказать о производстве, объемах добычи? Что-то меняется?**

В части объемов добычи я могу сказать, что ничего не может поменяться, потому что мы замкнуты на внутренний рынок. Основным заказчиком газа для нас является «Сахатранснефтегаз» и, соответственно, мы должны полностью удовлетворять все заявки, поступающие от «Сахатранснефтегаза», поэтому в текущем срезе у нас в объемах ничего поменяться не может.

Однако мы постоянно работаем с экологическими нормами, нормами промышленной безопасности, и в этом отношении мы совершенствуем производство. Компания работает над масштабной инвесткампанией, направленной на кратное увеличение запасов газа компании и параллельно проводим оценку сценариев монетизации газа совместно с французской компанией Technip. Это крупная инжиниринговая компания, одна из крупнейших в мире, работающих в топливно-энергетическом секторе. Также я могу сказать, что в части подготовки газа и производства моторного топлива мы постоянно совершенствуем наше предприятие. Плюс мы повышаем эффективность и автоматизацию.

Здесь еще можно сказать, что если мы говорим в общем о производстве, то важно, что мы с самого начала прихода в компанию в конце прошлого года мы в корне поменяли подход к бизнес операциям. То есть такие определения, которые сейчас на слуху, как "цифровое месторождение", "цифровой двойник предприятия" - у нас это вполне конкретные внедренческие планы, сроки, бюджеты, все эти вещи сейчас реализуются в компании, и они позволят своевременно и неотлагательно принимать управленческие решения.

**- А что с работниками? Какова социальная политика компании? Какие-то новые идеи?**

- Социальная политика для нас - это краеугольный камень. Потому что мы прекрасно понимаем, что никакая инвестиционная программа не сможет быть реализована в компании, в которой люди нацелены на борьбу со своим работодателем, а не на совместное развитие бизнеса. Сразу же как мы приступили к работе в конце прошлого года мы начали планомерно выстраивать прямые отношения с нашими сотрудниками. Это прямой непосредственный диалог, это обратная связь. Я лично встречаюсь практически со всеми сотрудниками на месторождении каждые два месяца, чтобы выслушивать пожелания, предложения иногда жалобы и оперативно их решать там, не доводя до конфликта, поэтому можно сказать, что на личностном уровне у меня выстроен прямой диалог.

Каждый наш коллега должен понимать, что он сделал для компании, что компания за это ему заплатит. Это должны быть простые прямые отношения. Мы не хотим делать сложные запутанные схемы, когда приходится долго объяснять человеку, что когда-то он получит какую-то выгоду, каким-то сложным образом. Трудовые отношения должны быть очень простыми, прямыми. И это должны быть деньги. Пусть каждый сотрудник для себя решит, как он потратит эти деньги. Главное, чтобы он вовремя их получил.

Когда мы пришли в компанию, у нас была достаточно сложная система льгот, и они отличались от того, что у нас записано в трудовом законодательстве. Для упрощения этих отношений мы монетизировали льготы, подписали с сотрудниками дополнительные соглашения, и с 10 июня этого года они получили прибавку к зарплате в пять процентов. Если в этом году нам проиндексируют тарифы, то точно так же мы проиндексируем зарплаты нашим сотрудникам. У нас здесь попытка выстроить простые прямые отношения без всяких посредников. Компания заинтересована, чтобы сотрудники не думали о выживании, а работали с полной отдачей, выполняя большие задачи, поставленные перед нами акционерами.

Поскольку у нас производственная компания, то мы весь акцент перенесли полностью на Кысыл-Сыр, на нашу производственную площадку. Якутский офис у нас наполовину опустел. Московский офис мы вообще закрыли. Там работают на удаленке пара юристов. Сейчас наш основной фокус в Кысыл-Сыре на том, чтобы все было сделано для того чтобы обеспечить людей всем необходимым на рабочем месте. Мы уже полностью привели в порядок и места общего пользования и закупили новый транспорт – и с кондиционерами, и с отоплением, на котором люди могут передвигаться на производстве, и сейчас полностью будем обновлять орудия производства.

Мы получили полную поддержку от правительства республики в части развития поселка и мест постоянного проживания, подчеркиваю - постоянного проживания, а не вахты для сотрудников компании на месторождении. Наша задача совместно с правительством республики создать благоприятную социальную экосистему. Здесь я говорю о жилье, инфраструктуре, здравоохранении, образовании, местах досуга.

**- Правильно ли я понимаю, что планируете масштабное развитие Кысыл-Сыра?**

- Мы уже приступили к строительству жилой зоны, куда будут входить и домики, где будет размещаться персонал и многоквартирные дома для сотрудников. Это надо делать одновременно, рассчитывая стоимость жилья, чтобы оно было выгодно с той ипотекой, которую сейчас предоставляет федеральное правительство и различные Дальневосточные программы. Я уверен, что выполнение программы, которую мы подписали с правительством республики в январе создаст серьезную новую точку роста на карте Якутии. Нет никакого сомнения в этом.

Сейчас население Кысыл-Сыра 2700 человек. И за последние 15 лет население постоянно сокращается. Люди бегут оттуда. Я постоянно бываю там и вижу, что жить в таких условиях невозможно. Все это поменяется в кратчайшие сроки. И я говорю не годах, а о месяцах, и уже в следующем году мы увидим абсолютно другой поселок с другими условиями жизни. И экология, и вопросы мусора - это все решается, и уже финансируется нами.

- **В условиях пандемии, конечно, пристальное внимание направлено на тарифы. А как у «ЯТЭК» складывается тарифная политика в это непростое время? И чего ждать дальше?**

- В части тариф входит поддерживающий CAPEX, который идет на ремонт скважин, на создание необходимого резерва по добыче, техперевооружения и доведения промысла до всех необходимых требований, как с экологической точки зрения, так и сточки зрения промышленной безопасности, а эти требования каждый год становятся все жестче.

*Capex — сокращение от английских выражений capital expense или capital expenditure, означающих капитальные затраты или расходы. Это затраты, как правило разовые* (нерегулярные), направляемые компанией на покупку внеоборотных активов, их модернизацию и реконструкцию

Тем более в последнее время произошёл целый ряд экологических катастроф в России, и на это очень пристально смотрят. Компания занимаемся этим вопросом, на это идут деньги, которые мы получаем с тарифов. Также мы создаем резервы - Мастахское месторождение, которое считается у нас резервным, мы доводим до состояния, когда в любой момент времени мы можем запустить его и поддержать выпадающие мощности, если вдруг возникнет такая потребность на Средневилюйском месторождении. На все эти текущие проекты, подчеркну - не инвестиционные, развивающие проекты, а именно на текущие у нас запланировано свыше трех миллиардов рублей в этом году. Мы будем тратить больше, чем у нас заложено на инвестиционные программы в наших тарифах. Мы ожидаем, что антимонопольный комитет даст нам прирост тарифов в рамках того, что запланировано федеральным минэкономразвития по индексированию на 20-21 гг. Это до 4% роста тарифов.

**- И напоследок. Не буду оригинальным и задам традиционный вопрос о планах компании на будущее – что планируется в производственном секторе?**

- У нас есть задача до 2025 года нарастить запасы газа с 365 млрд до 1 трлн м3. Построить производственные мощности и инфраструктуру, которые способны монетизировать эти запасы. Чтобы коллектив мог реализовывать такую масштабную задачу мы обязаны обеспечить компанию новейшей производственной базой и местом комфортного проживания в Кысыл-Сыре, сделать из него «Точку притяжения». Вот так вкратце формулируются наши планы.

**- Спасибо Андрей Владимирович за интервью**

- Спасибо, Алексей