

Остановить «шлюмберизацию»

Национальные нефтегазосервисные компании решили, как вернуть свою долю рынка

В нефтедобывающей отрасли страны балом правят российские компании, которые добывают более 90% сырья. В нефтесервисе сложилась обратная ситуация: здесь лидируют иностранные предприятия, которые выполняют более 60% от общего объема работ. Участники II международного форума «Нефтегазовый сервис. Западная Сибирь», состоявшего в Тюмени, обсудили решения, с помощью которых российские нефтесервисные компании смогут стать более конкурентоспособными.



Участники форума слушают доклад Анатолия Кузьмина (ТНК-ВР)

Российские нефтесервисные предприятия продолжают испытывать трудности на фоне процветания транснациональных корпораций. С этого факта начал свое выступление на пленарном заседании форума Владимир Борисов, президент Тюменской Ассоциации нефтегазосервисных компаний, генеральный директор МП «ГеоИНТЭК». Он отметил, что в нефтесервисной отрасли работает несколько сотен предприятий, однако активно идут процессы слияний и поглощений, поэтому с рынка уходит целый ряд мелких

игроков. Основные участники рынка – это подразделения вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), крупные российские сервисные компании, в том числе с участием иностранного капитала («Буровая компания «Евразия», «Интегра», «Римера»), крупные международные компании («Шлюмберже», «Халлибертон», «Бейкер Хьюз»).

Несмотря на большие объемы работ, российские нефтесервисные предприятия, существенно уступающие по оснащенности транснациональным корпорациям,

испытывают недостаток контрактов и заказов. «Небольшим компаниям занять капиталоемкие и высокотехнологичные сегменты рынка практически невозможно, потому что для этого требуются значительные инвестиции в оборудование и квалифицированный персонал. Для сохранения заказов им приходится прибегать к демпингу. В свою очередь низкие цены на услуги создают препятствия для технического перевооружения, покупки новых технологий», – сказал президент Тюменской Ассоциации нефтегазосервисных компаний.

Владимир Борисов наметил несколько мероприятий, реализация которых может помочь российским нефтесервисным компаниям удержаться на плаву. Среди них: вступление предприятий в Ассоциацию, которая объединит их интеллектуальные и материальные ресурсы и поспособствует повышению качества и расширению спектра предоставляемых услуг; изготовление востребованного оборудования в результате кооперации конструкторов, изобретателей и бизнесменов; предоставление государственных льгот предприятиям, которые ведут политику модернизации. Последние уже имеют место: правительство Тюменской области на протяжении многих лет возмещает недропользователям часть стоимости заказанного и оплаченного оборудования в размере 8%. «Было бы целесообразно распространить данную меру поддержки и на нефтесервисные предприятия. Это позволило бы сервису больше средств вкладывать в технологии и модернизацию материально-технической базы», – отметил Владимир Борисов.

Еще один способ поддержки российских предприятий – разумные меры государственного протекционизма. В качестве примера Владимир Борисов привел Норвегию, которая давно выбрала этот путь. В стране долгое время существовало обязательное квотирование закупок продукции и услуг у национальных поставщиков при реализации нефтегазовых проектов. В результате более 70% работ на шельфах северных морей »

осуществляют местные компании. В России государство может помочь российской нефтесервисной отрасли, обязав международные корпорации, которые позиционируют себя как поставщики высокотехнологичных услуг, привлекать в качестве субподрядчиков местные предприятия.

О необходимости четкой государственной политики в отношении нефтесервисных компаний сказал и Георгий Зозуля, заведующий кафедрой ремонта и восстановления скважин института нефти и газа ТюмГНГУ. Пока же в России все большее распространение получает такое явление, как «шлюмберизация»: крупнейшие транснациональные компании, и прежде всего «Шлюмберже», увеличивают долю рынка и начинают диктовать другим предприятиям свои условия.

Решение 1. Внедрять инновации

«Чем западные и прогрессивные российские нефтесервисные компании отличаются от своих менее успешных конкурентов?» – начал свое выступление, обратившись к аудитории, Игорь Шпуров, генеральный директор ФГУП «ЗапСибНИИГГ». И сам же дал ответ на свой вопрос: «Тем, что они предлагают не сервис, а технологические решения, способные повысить добычу нефти». Именно инновационные технологические решения необходимы для эффективного развития геологоразведки и разработки углеводородного сырья юга Тюменской области.

Игорь Шпуров рассказал, что еще 10 лет назад юг Тюменской области не воспринимался как перспективный регион для добычи нефти. Официальная оценка начальных суммарных ресурсов в 2001 году равнялась 1,2 млрд тонн углеводородного сырья. За прошедшие годы эта оценка существенно изменилась: теперь начальные суммарные ресурсы составляют более 2 млрд тонн. Благодаря тому, что с 2003 по 2007 год затраты на геологоразведочные работы увеличились более чем в 10 раз, количество от-

крытых месторождений выросло с 11 до 36. Если до 2005 года на юге Тюменской области разрабатывалось всего 2 месторождения (Качинское и Северо-Демьянское), то уже в 2006–2007 годах в эксплуатацию было введено 5 месторождений, а в 2008–2009 годах – еще два. В 2011–2014 годах планируется начать эксплуатацию 7 месторождений. Вместе с вводом месторождений рос и объем добычи: в 2003 году из тюменских недр было извлечено менее 1 млн тонн нефти, в 2010 году – около 5 млн тонн, а в 2011 году планирует-ся добыть более 6 млн тонн.

По словам генерального директора ФГУП «ЗапСибНИИГГ», старт интенсивному освоению южных территорий региона дала разработанная в 2004 году правительством Тюменской области и Министерством природных ресурсов программа геологического изучения недр. В ней указывалось на необходимость применения инновационных методов разведки и добычи углеводородов из-за крайне сложного геологического строения южной оконечности Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции, расположенной на юге Тюменской области. Как показывают приведенные выше объемы добычи нефти, реализация программы принесла плоды.

Однако с 2007 по 2010 год эффективность разведочного бурения упала с 60% практически до нуля. Игорь Шпуров считает, что к настоящему времени прежние методы во многом исчерпали себя, поэтому необходимо использовать инновационные технологические решения, например 4D-сейсморазведку, которая позволяет определить геологическое строение пласта, структуру и положение остаточных запасов нефти. Инициатива в данном случае должна принадлежать сервисным компаниям, и прежде всего российским: их первостепенная задача – помочь нефтедобывающим предприятиям, которые зачастую не знают, как и где применять современные технологии, выбрать оптимальные решения. Это особенно важно, учитывая, что недропользо-

ватели в ближайшие 5 лет вложат в геологоразведку и разведочное бурение около 100 млрд рублей.

Решение 2. Перенимать опыт управления

Ведущие международные и российские нефтесервисные компании обладают уникальным опытом управления своими активами, который необходимо перенимать менее крупным игрокам рынка. В этом убедил аудиторию Виталий Блохин, старший менеджер отдела управленческого консалтинга для предприятий нефтегазовой отрасли «Делойт». Он выделил четыре ключевых актива компаний-лидеров – людей, процессы, технологии и организационную структуру – и рассказал о том, как осуществляется управление ими.

При работе с таким активом, как сотрудники (люди), предприятия стараются удерживать и продвигать наиболее перспективных из них уже на ранних этапах карьеры, а также мотивируют исполнителей всех уровней. Что касается процессов, то ведущие компании под влиянием государства, конкурентов и окружающей среды выработали эффективные и гибкие бизнес-модели и установили инструменты для эффективного управления бизнес-рисками. Они предлагают технические решения (технологии), ориентированные на клиентов и способствующие принести значительную отдачу. Организационная структура компаний позволяет планировать глобально, а действовать локально: корпоративный центр решает стратегические задачи и следит за работой местного менеджмента, который осуществляет оперативное управление.

Виталий Блохин отметил, что российские компании постепенно переходят от структуры управления на основе анализа прибылей и убытков к контрактному проектному управлению. Теперь эффективность работы определяется не по показателям предприятия в целом, а по успешности реализации отдельных проектов и контрактов.

Одна из ключевых задач для российских нефтесервисных »

Эволюция российского нефтесервисного рынка

До 1991	1991–1999	1999–2003	2003–2008	2008–настоящее время
подразделения нефтяных объединений оказывают сервисные услуги	- приватизируются нефтяные компании, активизируется добыча нефти и газа - незначительно увеличивается объем нефтесервисных услуг - услуги оказываются структурными подразделениями нефтегазовых компаний	- сервисы выводятся из состава нефтяных и газовых компаний в отдельные предприятия - в 2003 году более 80% сервисных услуг оказывалось аффилированными сервисными компаниями - начинают активно работать зарубежные компании	- активно формируется рынок сервисных услуг - аффилированные сервисные компании продаются стратегическим инвесторам - выделяются и образуются новые сервисные компании, интенсивно идет процесс слияний и поглощений - в 2006 году примерно 50% всех сервисных работ выполняется независимыми (в том числе международными) участниками сервисного рынка	- кризис прервал рост рынка, однако стабилизация цен на нефть привела к росту спроса. Тем не менее, докризисный уровень пока не достигнут - расширяется география деятельности основных игроков – в первую очередь за счет рынков стран СНГ и дальнего зарубежья - усиливается конкуренция, в частности на рынке стран СНГ появляются китайские игроки - российские компании выходят на международные рынки - российские подрядчики укрепляют свои позиции за счет роста качества услуг при сохранении относительно невысокой их стоимости - ключевые игроки сектора направляют средства не на приобретение новых компаний, а на интеграцию в единую структуру и развитие приобретенных ранее активов - государство планирует создавать нефтесервисные компании



Владимир Борисов (Тюменская ассоциация нефтегазосервисных компаний) и Андрей Андреев («Сосьвапромгеология»)



Владимир Борисов (Тюменская ассоциация нефтегазосервисных компаний), Игорь Шпуров («ЗапсибНИИГГ») и Виталий Блохин («Делойт»)

предприятий – выбор правильной бизнес-модели. Для этого необходимо изучить практику ведущих корпораций, провести анализ состояния рынков, определить приоритеты развития компании, выделить профильные и непрофильные активы и, наконец, найти правильное позиционирование компании с учетом жизненного цикла актива, который включает стадию разработки и внедрения и стадию эксплуатации. «В настоящий момент оптимальными являются две бизнес-модели: первая предполагает создание широко диверсифицированной сервисной компании, вторая – узкоспециализирован-

ной, сфокусированной компании. Другие бизнес-модели гораздо менее эффективны», – поделился Виталий Блохин.

Еще один вызов времени для российских нефтесервисных компаний – активное внедрение новых технологий, особенно в тех местах, где добыча сопряжена с большими трудностями, например на шельфах. Здесь национальные предприятия могут воспользоваться опытом зарубежных компаний, которые внедряют технологию «цифрового месторождения». Это объединение нескольких технологий нефте-, газобурения, разведки и компьютерного управления в сочетании со скоростными коммуникационными технологиями, которые позволяют контролировать состояние геологоразведочных работ и добычи в режиме реального времени. Все это позволит в перспективе создать так называемые «безлюдные месторождения».

Решение 3. Научиться заключать контракты

В рамках форума прошла сессия «Практика взаимодействия нефтегазодобывающих компаний с подрядными организациями. Тендерная политика», модератором которой стал Владимир Борисов. Во время сессии представители российских нефтесервисных предприятий узнали, каким обра-

зом выстраивать отношения с добывающими компаниями, чтобы получить контракт.

Екатерина Космина, руководитель группы контрактов бурения и геологии «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.» (СПД), рассказала, что при выборе подрядчиков компания ставит во главу угла ОЗОТОБОС (охрана здоровья, охрана труда, общей безопасности и окружающей среды). Все участники тендеров классифицируются по системе «Светофор», получая красную, янтарную или зеленую маркировку. Компании с зеленой маркировкой имеют преимущество при получении контракта. Если предприятие, выигравшее тендер, имеет янтарную маркировку, то ему ставятся достаточно жесткие условия по выходу в зеленую зону.

Подрядчики, постоянно работающие с СПД, ежегодно обновляют план по ОЗОТОБОС, в котором прописываются необходимые мероприятия в зависимости от количества набранных баллов. Чем меньше баллов у предприятия, тем больше выездных проверок и мероприятий там осуществляется. Особенное внимание при этом уделяется процедурам ОЗОТОБОС на месте проведения работ подрядной организацией. Два раза в год СПД проводит форум ОЗОТОБОС, на который приглашаются предста-

вители подрядных организаций и высшее руководство компании. На мероприятии партнеры обсуждают выполнение требований безопасности в рамках действующих договоров, а также новые услуги, которые они могут предложить друг другу. Кроме того, раз в квартал СПД проводит оценку подрядных организаций с помощью коэффициентов эффективности в производственном секторе, в области безопасности и т. д.

При заключении контракта СПД старается снизить его стоимость, не затрагивая норму прибыли партнера. «Вместе с подрядчиком мы рассматриваем все работы и убираем те из них, которые наша компания способна выполнить сама. Так, например, мы можем предложить партнеру пройти через наш блок закупки, в результате чего он приобретает оборудование по более выгодной цене», – рассказала Екатерина Космина. По ее словам, многие предприятия, сотрудничающие с СПД, не только развивают техническую базу, но и получают уникальный опыт совместной работы по внедрению передовых технологий и методов ведения бизнеса.

Соотношение объемов услуг российских и международных нефтесервисных компаний в СПД в настоящее время составляет 46% на 54% (в 2006 году – 40%

на 60%). Компания стремится к увеличению доли местных предприятий за счет развития подрядчиков и повышения их конкурентоспособности до мирового уровня. В качестве примера Екатерина Космина привела компанию «Когалымнефтегеофизика», с которой СПД работает около 7 лет. Сначала предприятие предоставляло базовый набор геофизических услуг, а сейчас оказывает настолько широкий спектр услуг, что является конкурентом компании «Шлюмберже», одного из лидеров нефтесервисного рынка. Другой подрядчик, НПП «Буринтех», тесно сотрудничающий с СПД в сфере новейших технологий бурения скважин, теперь активно работает с компанией «Шелл», одним из учредителей СПД, на других международных проектах энергетического гиганта.

Продолжил работу секции Анатолий Кузьмин, директор департамента закупки услуг ТНК-ВР. Он рассказал о недавно сформулированной в компании философии контрактования, цель которой – повысить прозрачность и эффективность закупок и способствовать процессу делегирования полномо-

чий. Компания поменяла систему предквалификации контрагентов, чтобы допустить к тендерам максимальное число предприятий. Были введены единые критерии предквалификации, что существенно упростило оценку подрядных организаций в разных регионах страны. Сейчас у ТНК-ВР около 1700 квалифицированных контрагентов. Также компания упорядочила и ужесточила порядок дисквалификации контрагентов.

Философия контрактования компании предполагает стандартизацию договоров. «Работа в этом направлении началась в прошлом году. В течение двух лет количество стандартизированных договоров должно достичь 70%», – поделился планами Анатолий Кузьмин. Еще один элемент философии – управление рыночными долями: ТНК-ВР выделила 6 регионов, в которых присутствует достаточно много квалифицированных игроков, а портфель заказов компании включает разумное количество (4-7) поставщиков или подрядчиков. В результате внедрения философии участие контрагентов в тендерах заметно упростилось. 🌱



Екатерина Космина (СПД)

«Цифровое месторождение»

