

## **Инновации в нефтесервисной индустрии России**

К. Ф. Закиров

### **Будущее нефтесервисной индустрии в России**

Может ли нефтегазовый сервис в его сегодняшнем виде производить современные инженерные и технические решения, выпускать и внедрять в жизнь новые технологии, способные кардинально изменить ситуацию в вопросах подхода к разведке углеводородов, комплексной разработки нефти и газа, ее добычи, хранения, транспортировки и переработки?

Насколько готова эта отрасль к инновациям? Сможет ли она стать составляющим звеном новой экономической и технологической политики, направленной на рост промышленного потенциала и в дальнейшем более сбалансированной экономики?

Многие сегодня видят одним из сценариев развития более активное участие государства в данной деятельности как локомотива, способного привлечь значительные инвестиции в техническое обновление, в прикладную науку и обеспечить в будущем качественное обновление всей индустрии. В данном ключе становится популярным создание госкомпаний и госкорпораций, а также участие государства в капитале крупных бизнесов. Попробуем рассмотреть в данном контексте проблемы индустрии производства оборудования и услуг для нефтяной и газовой отрасли.

Одним из возможных вариантов решения этой проблемы является создание национальной нефтесервисной компании. Последние несколько лет данный вопрос с завидной периодичностью обсуждается на различных профессиональных форумах и конференциях, в деловой печати и профессиональных СМИ. Дискуссии также не затихают и в правительстве, и в парламенте. Вопрос даже несколько раз выносился на уровень Совета безопасности государства. Откуда такая популярность у данного вопроса?

Существует несколько основных причин, которыми руководствуются сторонники идеи создания национального игрока в данной индустрии:

- наличие серьезного рынка оборудования и услуг для нефтяной и газовой промышленности, объем которого составляет более 15 млрд долл. в год;
- разобщенность местных игроков данного рынка и их, в большинстве случаев, технологическое отставание от тенденций мировой индустрии;

- активное развитие на российском рынке иностранных и транснациональных компаний;
- близость данной отрасли к стратегическим ресурсам государства — запасам нефти и газа — как с точки зрения информации о недрах, так и возможности влиять на разработку и добычу углеводородных залежей;
- отсутствие в последнее время сколь либо значимых, прорывных отечественных разработок и сложности привлечения инвестиций в развитие новых технологий.

## Позиция государства

В последние годы государство сумело создать и внедрить свои «правила игры» в энергетических областях, включая нефть и газ, и получило как прямой, так и косвенный контроль над большинством из процессов в данной индустрии. Прямой контроль был обеспечен путем укрупнения государственных компаний, таких как *Газпром*, *Газпромнефть*, *Роснефть*, *Зарубежнефть*, а также увеличения их доли в общем объеме добычи нефти и газа. Косвенный контроль обеспечивается через такие инструменты, как контролируемые государством *Транснефть* и *Транснефтепродукт*, а также такие институты государственного контроля, как налоговая, таможенная и антимонопольная службы, прокуратура и прочие. Созданные правила игры одинаковы для всех, поэтому даже независимые игроки, такие как *Лукойл*, *ТНК-ВР*, *Новатэк*, играют по тем же правилам.

Государство также опубликовало список стратегических месторождений, куда вошли все без исключения значимые разведанные нефтяные и газовые месторождения. Согласно видению государства, контроль над этими запасами может быть только у государства путем классического уравнения «минимум 51 % государственного участия». Также еще раз была уточнена позиция государства относительно базы данных по разведанным запасам углеводородов: данная информация есть государственная тайна.

Соответственно, все, что касается как самих углеводородов и их производных, так и информации о них, находится под серьезным и пристальным вниманием государства. Что не удивительно для страны с преимущественно сырьевым развитием.

## Нефтесервис как индустрия

Для того чтобы правильно понимать ситуацию, необходимо совершить краткий экскурс в историю вопроса. Российская нефтегазосервисная промышленность начинается с разработки каспийских, преимущественно апшеронских, залежей нефти. Там с середины девятнадцатого столетия соз-

давались первые технологии бурения, строительства и эксплуатации скважин, добычи нефти и газа. В результате в советское уже время изначально в Баку появились институты и организации, где данные технологии приобрели осознанный вид, такие как *Азинмаш*, *Азнефтемаш*. Позже подобные организации стали создаваться в Москве. Стоит упомянуть всесоюзные институты ВНИИБТ, ВНИИТ. Их дальнейшее развитие было связано с последующей разработкой месторождений Поволжья и Западной Сибири.

Под эгидой таких научно-исследовательских организаций разрабатывалось оборудование и технологии, обеспечивающие надежную и эффективную разведку, добычу, транспортировку и переработку углеводородов. Государство строило заводы по производству данной техники, которая поставлялась в нефтяные и газовые компании, распорядившись данной техникой в основном своими силами и по своему усмотрению. Большая часть полевых работ (то, что сегодня принято считать существенной частью нефтесервисной индустрии), осуществлялась структурными подразделениями нефтяных и газовых компаний.

И Российская империя, и Советский Союз всегда были одним из основных мировых производителей нефти и газа. В советское время Коммунистический блок производил и удовлетворял нужды своей нефтегазовой отрасли на 95–98 %. В основном оборудование производилось в СССР и Румынии, незначительное количество техники и оборудования — в Польше и ГДР. Импортировался минимум — только высокотехнологичный продукт, который по тем или иным причинам не был доступен в Восточном блоке. Все импортируемое оборудование моментально подвергалось детальному изучению и, по возможности, копировалось на советских предприятиях.

В итоге к концу восьмидесятых годов прошлого столетия существовала развитая отрасль народного хозяйства, насчитывающая тысячи организаций — институтов, лабораторий, конструкторских бюро, заводов и фабрик, сотни тысяч инженеров и рабочих. Их деятельность управлялась и координировалась силами нескольких министерств и ведомств — мощная, развитая индустрия. Сильнее был, пожалуй, только военно-промышленный комплекс.

С распадом Коммунистического блока и Советского Союза роль главных институтов и конструкторских бюро, как носителей прогрессивной технологической идеи и создателей новых продуктов, была постепенно сведена к нулю и утрачена. Предприятия получили управленческую и экономическую самостоятельность и были в дальнейшем в основном приватизированы. По-разному распорядившись своей независимостью, данные предприятия получили различные результаты, в большинстве случаев не самые положительные.

Добывающие отрасли также переживали трудные времена и к девяностым годам нуждались в срочной реабилитации. Этот период ознамено-

вался крупными финансовыми инъекциями в нефтегазовый сектор таких международных кредитных институтов, как Мировой банк, Европейский банк реконструкции и развития, Международная финансовая корпорация. Это был также период массового прихода на данный рынок крупных и средних западных компаний, которые принесли как уже известные массовые технологии и продукты, так и новые, до того недоступные. В качестве одного из ярких примеров можно упомянуть технологию гидравлического разрыва нефтегазоносного пласта, который сегодня в России стал популярнейшим и массовым средством воздействия на залежи как метод увеличения производительности пластов.

Другой современной тенденцией стало переосмысление многими нефтяными и газовыми компаниями экономической модели бизнеса. Они предпочли сосредоточиться на основных видах деятельности, отказавшись от выполнения большей части полевых работ, передав их отдельным компаниям, специализирующимся на данном виде деятельности. Эти компании и бизнесы стали значительной частью нефтесервисной индустрии. При этом такие компании, как *Сургутнефтегаз* и *Газпром*, предпочли сохранить большую часть сервисных служб внутри компании и видят их неотъемлемой частью основного бизнеса. Такая модель, несомненно, имеет такое же право на существование.

На сегодняшний день принято делить российский нефтесервисный бизнес на несколько частей по типам компаний:

1. Структурные подразделения и дочерние компании вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний (ВИНК) — *Газпрома*, *Сургутнефтегаза*, *Татнефти*;
2. Крупные российские независимые компании, такие как *БК Евразия*, *Интегра*, *Сибирская сервисная компания*, *Римера*, *Борец*;
3. Средние и мелкие российские независимые компании;
4. Крупные международные компании — *Шлюмберже*, *Халлибертон*, *Бейкер Хьюз*, *Везерфорд*, *Смит*;
5. Средние и мелкие независимые нероссийские компании.

## Расстановка сил

Все пять вышеупомянутых групп компаний сосуществуют на рынке уже 15–20 лет. В последнее время прослеживается сильная тенденция к укрупнению бизнесов, в основном путем консолидации мелких игроков. Среди российских компаний — это *Интегра*, *Римера*, *БК Евразия*. Не менее агрессивную политику роста демонстрируют такие игроки, как *Шлюмберже* и *Везерфорд*. Но консолидация и укрупнение не являются чисто российским феноменом, скорее это мировая тенденция, связанная с уве-

личением уровня конкурентной борьбы и необходимостью решать более объемные задачи.

Особенность российского рынка состоит в том, что все последние годы после распада советской системы ведения хозяйства почти никто из российских игроков не вкладывал необходимых инвестиций и усилий в научно-исследовательские и конструкторские работы, а также в создание новых конкурентных технологий и продуктов. Вместо этого, поскольку практически с первого дня независимого существования большинство было занято больше вопросами выживания, чем конструктивного развития, они предпочли развиваться либо на старых технологиях и разработках, либо путем покупки современных готовых технологических решений и предоставления на их базе сервисных услуг. Поэтому сегодня мы наблюдаем существенный технологический разрыв между основными международными корпорациями и сугубо российскими бизнесами.

В то время как большинство крупных западных игроков ежегодно вкладывает огромные суммы в развитие как краткосрочных, так и долгосрочных исследовательских и конструкторских программ, российские компании предпочитают работать «в короткую» сосредоточившись на ежеминутных проблемах. Такое поведение российских игроков обуславливается следующими основными факторами:

- незрелостью как самого рынка оборудования и услуг, так и институтов, регулирующих его (рынка) развитие. Разрушены и упразднены министерства и объединения, позволявшие решать комплексные и масштабные задачи, а новые институты еще не состоялись;
- незрелостью отношений между Заказчиком и Подрядчиком (Поставщиком) и недостаточным пониманием ценностей в данных отношениях с обеих сторон;
- необходимостью жизни в режиме выживания: соответственно, долгосрочные планы не выходят в приоритетные задачи;
- слабой подготовленностью к современным условиям рынка;
- неумением коммерциализировать продукт (идею, технологию, услугу);
- недостатком недорогого и долгосрочного финансирования;
- излишней сфокусированностью на своих традиционных рынках и нежеланием и/или неумением работы на новых рынках для компенсации утраченных рыночных позиций и обретения новых.

### **Собственно национальная сервисная компания**

Теперь становятся более понятными логика людей, ратующих за создание сильного национального игрока, обеспечивающего нефтяной сервис. Основных причин несколько:

- развал предыдущей индустрии. Новая местная индустрия пока не дотягивает до необходимого уровня;
- активное развитие на российском рынке нероссийских игроков и перехват ими инициативы;
- факторы, связанные со стратегическим статусом углеводородных запасов и необходимостью их защиты.

Практически все наиболее значимые фигуры рынка в течение последних нескольких лет высказались положительно за создание такого игрока (игроков) и многие из них уже заявили о желании возглавить данную работу. К сожалению, подавляющее большинство из них либо утратило первичный энтузиазм, либо переключило свои интересы с создания обновленной отрасли на задачи зарабатывания денег.

Созданы и действуют несколько различных по форме и содержанию ассоциаций и организаций, направленных на создание профессионального и современного рынка и выращивание сильной местной индустрии, однако пока существенных результатов не достигнуто. Основная причина связана с тем, что для организации всего вышеописанного требуется консолидация большого количества ресурсов, создание консенсуса между большинством игроков, привлечение долгосрочного финансирования и готовности работать «вдолгую» без значимых видимых положительных результатов в течение трех-пяти лет. Пока на рынке такой консолидирующей силы нет. Поэтому многие из тех, кто ратует за создание такого игрока, обратились за помощью к государству с просьбой помочь им его сформировать.

## **Государственная или негосударственная?**

Здесь кроется еще одна проблема. Тенденций последнего времени стала попытка корпораций переложить на плечи государства весь клубок нерешенных ими проблем в надежде, что сильное и мудрое государство будет способно разобраться в тех сложных задачах, в которых разобраться самим не удалось.

Твердо убежден в том, что если участие государства в контроле над углеводородными запасами в основном осознанно и обусловлено рентной составляющей нашей экономики, то его участие в таком высокотехнологичном и динамичном бизнесе, как нефтесервисный, будет скорее бюрократичным и тормозящим фактором.

Сила и конкурентная среда технологичного сервисного бизнеса заключаются в его динамике, в его глобальном подходе к решению локальных проблем, к возможности отработать технические и технологические вопросы в глобальном масштабе, на многих различных направлениях, на возможности привлечения к их решению специалистов из других, смежных областей.

Создание частного, независимого и глобального бизнеса, призванного решать, прежде всего, проблемы российского бизнеса, но опирающегося на международный опыт и технологии мирового уровня, может позволить создать действительно конкурентного игрока национального масштаба. Такой бизнес сможет сначала на равных конкурировать на территории России, а затем вырасти до глобального игрока и серьезно изменить расстановку сил на международном рынке.

### **Временной фактор**

Как всегда, времени нет. Хотя еще не все потеряно. Примерно через один–два года мы будем вынуждены признать свое поражение в масштабе государства и повторить то, что сейчас происходит в нашей автомобильной промышленности. На территории государства активно работают, производят и развиваются два десятка международных компаний, в то же время государство занято спасением двух последних из могикан — гигантов АвтоВАЗ и КамАЗ, и в этой игре у нашего государства гораздо больше шансов проиграть, чем выиграть.

Сегодня у нас еще существует возможность не потерять нишу. Государство, добывающее самое большое количество углеводородов в мире, самостоятельно без вмешательства извне создавшее всю технологическую и производственную цепочку от дальних месторождений до бензобака и продуктов переработки, при консолидированном, системном и долгосрочном подходе в состоянии создать цивилизованную современную и конкурентную отрасль. Две–три компании будут значительно лучше одной. Причина проста и понятна. Одна, единая компания позволит сконцентрировать вместе более значительные ресурсы. Но этот выигрыш будет недалезорким и краткосрочным. Далее возникнут гигантизм, самолюбование, самоизоляция и, очень скоро, путь к коллапсу.

Две–три сильные компании национального масштаба могут стать гарантом конкурентной среды. Такая модель будет поддержана клиентами — нефтяными и газовыми компаниями, которым единый подрядчик-супергигант не понравится сразу.

И как только эти несколько компаний окрепнут на российском рынке, они сразу начнут расти в международном масштабе, поскольку дома в России им станет тесно. Став международными, они приобретут столь необходимый сегодня глобальный опыт и постоянно развивающиеся технологии.