

БЫТЬ ЛИ НАЦИОНАЛЬНОЙ СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ?

КАМИЛЬ ЗАКИРОВ
Эксперт



Если и быть, то не следует рассчитывать на помощь государства. Новый национальный, а потом и глобальный игрок мировых сервисных рынков, опирающийся на современные технологии и значительные финансовые ресурсы, реален лишь на частной основе.

Причем, две-три такие компании будут значительно лучше одной. Причина проста и понятна. Да, одна, единая компания позволит сконцентрировать вместе более значительные ресурсы. Но этот выигрыш будет недалёкозорким и краткосрочным. Далее — классически — гигантизм, самолюбование, самоизоляция и очень скоро путь к коллапсу.

Две-три сильные компании национального масштаба будут являться 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 и смогут, и начнут расти в международном масштабе, поскольку дома в России им станет тесно. Они также последуют везде, куда сегодня выходят их российские клиенты. Став международными, они приобретут столь необходимый сегодня глобальный опыт и постоянно развивающиеся технологии.

Национальная нефтесервисная компания. Последние несколько лет данный вопрос с завидной периодичностью обсуждается на различных про-

фессиональных форумах и конференциях, в деловой печати и профильных СМИ. Дискуссии также не затихают и в правительстве, и в парламенте. Вопрос даже не-

сколько раз выносился на уровень Совета безопасности государства.

Откуда такая популярность у данного вопроса? Несколько основных причин, которыми руко-



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», «Газпром нефть», «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 институты государственного контроля: налоговая, таможенная и антимонопольная службы, прокуратура и прочие.

Созданные правила игры одинаковы для всех, поэтому даже независимые игроки, такие как ЛУКОЙЛ, ТНК-ВР, НОВАТЭК и другие, 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 касательно 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

Сначала Российская империя, а затем Советский Союз всегда были одним из основных мировых

производителей нефти и газа. В основном оборудование производилось в СССР и Румынии, незначительное количество техники и оборудования производилось в Польше и Восточной Германии. Импортировался минимум —

Побудительные мотивы: емкость рынка в \$15 и более млрд, технологическое отставание, активное развитие на российском рынке иностранных и транснациональных компаний

только высокотехнологический продукт, который по тем или иным причинам не был доступен в Восточном блоке. Все импортируемое моментально подвергалось детальному изучению и, по возможности, копировалось на советских предприятиях.

В итоге к концу 80-х годов прошлого столетия существовала развитая отрасль народного хозяй-

Немаловажный фактор: пристальное внимание к отраслевому рынку со стороны государства

ства. Это 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.

Состав рынка: сервисные подразделения ВИНК, крупные российские компании, крупные западные компании, мелкие и средние независимые

С распадом коммунистического блока и Советского Союза роль головных институтов и конструкторских бюро как носителей прогрессивной технологической идеи и создателей новых продуктов была утрачена и постепенно сведена к нулю.

Предприятия получили управленческую и экономическую самостоятельность и были в дальнейшем в основном приватизирова-

водствуются сторонники идеи создания национального игрока в данной индустрии:

- наличие серьезного рынка оборудования и услуг для нефтяной и газовой промышленности размером, превышающим \$15 млрд 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.

С отличием окончил Куйбышевский политехнический институт, выпускник Оксфордского колледжа энергетических исследований (Великобритания) и Университета ИНСЕАД (Франция).

Работал в нефтегазовой индустрии России, Казахстана, Азербайджана, Грузии, Болгарии, Великобритании, Ирландии и Эквадора.

Является автором и лектором спецкурса для кафедры истории стран бывшего Советского Союза Московского государственного университета им. М.Ломоносова, а также заведующим кафедрой современных технологий Самарского технического университета.

До недавнего времени руководил бизнесом компании Weatherford в России и странах СНГ.

ны. По-разному распорядившись своей независимостью, данные предприятия получили разные результаты, в большинстве случаев не самые положительные.

Особенность российского рынка: почти никто из отечественных игроков не вкладывал необходимых инвестиций и усилий в НИОКР и в создание конкурентных технологий и продуктов

Добывающие отрасли также переживали трудные времена и к 1990-м годам нуждались в срочной реабилитации. Этот период ознаменовался крупными финансовыми инъекциями в нефтегазовый сектор таких международных кредитных институтов, как Мировой банк, Европейский банк реконструкции и развития, Международная финансовая корпорация и другие.

Пока на рынке нет консолидирующей силы. Ошибается тот, кто рассчитывает на государство: нужна готовность работать «вдолгую», без значимых положительных результатов в течение трех-пяти лет

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 добычи и производительности пластов.

Другой современной тенденцией стало переосмысление экономической модели бизнеса существенной частью нефтяных и газовых компаний. Они предпочли сосредоточиться на основных видах деятельности, отказавшись от выполнения большей части специализированных полевых работ и 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, тоже имеет право на существование.

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

- структурные подразделения и дочерние компании ВИНК;
- крупные российские независимые компании, такие как БК «Евразия», «Интегра», Сибирская сервисная компания, «Римера», «Борец»;
- крупные международные компании — Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes, Weatherford, Smith;
- средние и мелкие независимые компании.

Расстановка сил

Все упомянутые группы компаний сосуществуют на рынке последние 15–20 лет. В последнее время прослеживается сильная тенденция к укрупнению бизнесов, в основном, путем консолидации мелких игроков. Из россий-

ских компаний яркие примеры — это «Интегра», «Римера», «Евразия». Не менее агрессивную политику роста демонстрируют такие игроки, как Schlumberger и Weatherford.

Но консолидация и укрупнение не есть чисто российский феномен, скорее это мировая тенденция, связанная с увеличением уровня конкурентной борьбы и необходимостью решать более объемные задачи.

Особенностью российского рынка является тот факт, что все последние годы после распада советской системы ведения хозяйства почти никто из российских игроков не вкладывал необходимых инвестиций и усилий в НИОКР и 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 уже наблюдаем существенный технологический разрыв между основными международными корпорациями и сугубо российскими бизнесами.

В то время как большинство крупных западных игроков ежегодно вкладывает существенные суммы в развитие как краткосрочных, так и долгосрочных исследовательских и конструкторских программ, российские компании предпочитают работать «в короткую», сосредоточившись на ежеминутных проблемах. И это не случайно (см. «Поведенческие факторы российского сервиса»).

Собственно, Национальная сервисная компания

Теперь становится более понятной логика людей, ратующих за создание сильного национального игрока. Повторим, основных причин несколько:

- развал предыдущей индустрии, а 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 необходимости их защиты.

Причины и призывы понятны. Как упоминалось выше, 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 новой (обновленной) отрасли на задачи выживания и/или 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 создания всего вышеописанного требуется консолидация большого количества ресурсов, создание консенсуса между большинством игроков, привлечение долгосрочного финансирования и готовности работать «вдолгую», без значимых видимых и 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 такого игрока сформировать.

Государственная или негосударственная?

Здесь кроется еще одна критическая проблема. По еще одной сильной тенденции последнего времени принято призывать государство «из варягов на царствование» в надежде, что сильное и мудрое государство будет способно разобраться в тех сложных

Поведенческие факторы российского сервиса:

- Незрелость как самого рынка оборудования и услуг, так и институтов, регулирующих развитие рынка. Разрушены и упразднены министерства и объединения, позволявшие решать комплексные и масштабные задачи, а новые институты еще не состоялись;
- Незрелость отношений между заказчиком и подрядчиком (поставщиком), недостаточное понимание ценностей в данных отношениях с обеих сторон;
- Необходимость функционирования в режиме выживания, соответственно, долгосрочные планы не входят в приоритетные задачи;
- Слабая подготовленность к современным условиям рынка;
- Неумение коммерциализировать продукт (идею, технологию, услугу);
- Недостаток недорогого и долгосрочного финансирования;
- Излишняя сфокусированность на своих традиционных рынках и нежелание и/или неумение работать на новых рынках для компенсации утерянных рыночных позиций и обретения новых.

задачах, в которых разобраться самим не случилось.

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, скорее выглядит бюрократичным и тормозящим фактором.

Сила и конкурентная среда технологичного сервисного бизнеса в его динамике, в его глобальном подходе к локальным проблемам, к возможности отработать технические и технологические проблемы и задачи в глобальном масштабе, на многих различных применениях, на возможности привлечения к решению данных вопросов и задач специалистов и опыта других сопредельных областей деятельности.

Создание частного, независимого и глобального бизнеса, призванного решать, прежде всего, внутренние российские проблемы, но опирающегося на международный опыт и технологии глобального уровня, — путь к появлению действительно конкурентного игрока действительно 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 либо нет, либо очень мало. Хотя еще не все потеряно.

Примерно через год, максимум через два, мы будем вынуждены признать свое поражение в масштабе государства и повторить то, что сейчас происходит в нашей автомобильной промыш-

Создание частного, независимого и глобального бизнеса — путь к появлению действительно конкурентного игрока действительно национального масштаба

ленности, — на территории государства активно работают и развиваются два десятка международных компаний, в то же время государство занято спасением двух последних из могокан — гигантов АвтоВАЗ и КамАЗ.

И в этой игре у нашего государства гораздо больше шансов проиграть, чем выиграть.

Сегодня наша — сервисная — ниша еще есть. Государство, добывающее самое большое количество углеводородов в мире, самостоятельно, без вмешательства извне создавшее всю технологическую и производственную це-

Государство при консолидированном, системном и долгосрочном подходе может способствовать рождению и росту национальных сервисных игроков...

почку от дальних месторождений до бензобака, при консолидированном, системном и долгосрочном подходе может способствовать рождению и росту национальных сервисных игроков. Ведь задача создания цивилизованной современной и конкурентной отрасли никто не отменял... 