

# ГЛЕБ УСЫНИН: ХОТИМ БЫТЬ ПРЕДСКАЗУЕМЫМИ



Период паники и затишья в сегментах геофизики и бурения российского нефтесервисного рынка, длившийся до конца первого полугодия 2009 года, завершается. Мало-помалу и нефтегазовые, и нефтесервисные компании начинают пересматривать планы и увеличивать объемы работ. Одним из последствий кризиса стало усиление конкуренции на рынке. Нефтесервисные компании вынуждены более активно сокращать издержки и время выполнения работ, повышать их качество.

Стратегической целью бизнес-направления «Геофизика и бурение» компании «Римера» в Восточной Сибири является создание крупнейшей нефтесервисной компании на севере региона. Кризис внес свои коррективы в данные планы, однако в настоящее время по мере восстановления рынков «Римера» возвращается к их реализации.

Отличительной чертой при этом является предложение комплексного подхода к освоению месторождений Восточной Сибири, подразумевающего одним нефтесервисным подрядчиком всего комплекса работ, начиная с сейсмоки и заканчивая защитой запасов в профильных государственных органах.

**Ред.: Глеб Владимирович, как экономический кризис отразился на таких сегментах нефтесервисного рынка, как ГИС и разведочное бурение в целом, и на их развитии в Восточной Сибири?**

**Г.У.:** Каждый из данных сегментов заслуживает отдельного внимания, прежде всего это касается Восточной Сибири. Если говорить о ГИС, то нам особенно повезло, что нашим ключевым заказчиком является крупнейшее добывающее подразделение ОАО «Роснефть» — ООО «РН-Юганскнефтегаз».

Заказчик не уменьшил объемы работ по геофизическим исследованиям скважин на этот год. Незначительно было урезано строительство новых скважин в Нефтеюганске, что повлекло сокращение части объемов работ на вновь вводимом фонде, но мы компенсировали эти потери за счет увеличения объемов на действующем фонде, оттеснив конкурентов. В результате, в настоящее время мы идем с небольшим опережением по выручке и по объемам работ по ГИС в Нефтеюганске.

Если посмотреть на другие подразделения «Роснефти», в частности, «Томскнефть», то тут сокращение работ произошло значительное — почти в два раза. Это данные по первому полугодю.

Мы ожидали, что панические настроения, которые присутствовали в конце прошлого года и к концу второго квартала 2009 года, все-таки пройдут, так как скважину легко остановить, но трудно запустить. Наши ожидания оправдались, и сейчас мы получаем сигналы от заказчиков на те объемы, которые были заморожены в конце 2008 года. В частности, «Томскнефть» планирует дать дополнительный объем работ по геофизике, что потребует от нас нарастить количество партий.

Самое главное, что прошла паника и нефтяные компании начинают обсуждать свои инвестпрограммы, конечно, не в том объеме, в каком они планировались в 2008 году, но главное, что разворот произошел, по крайней мере, среди крупнейших нефтяных компаний России.



#### ГЛЕБ ВЛАДИМИРОВИЧ УСЫНИН

Родился в 1969 году в г. Котово Волгоградской области в семье нефтяников-буровиков.

В 1994 году окончил Российский Государственный университет нефти и газа им. И.М.Губкина по специальности «бурение нефтяных и газовых скважин».

С июля 2008 года — управляющий директор бизнес-направления «Геофизика и бурение» компании «Римера».

С 2006-го по 2008 год занимал пост генерального директора филиала нефтесервисной компании Weatherford в России, где отвечал за управление и развитие бизнеса компании.

С 2002-го по 2006 год возглавлял филиал американской компании Reed Hycalog, разрабатывающей технологию производства буровых шарошечных и алмазных долот (входила в состав американской компании Grant Prideco Inc., специализирующейся на производстве оборудования для нефтеразведки и нефтедобычи). За время работы в компании сформировал региональную сеть в России и странах СНГ: Нижневартовске, Усинске, Оренбурге, Уфе, Киеве (Украина), Атырау (Казахстан), Балканабаде (Туркменистан) и Ташкенте (Узбекистан). Также установил прочные партнерские отношения с ведущими нефтегазовыми и сервисными компаниями России и СНГ.

С 1995 года работал в компании CAMCO (США), являвшейся крупнейшим производителем нефтепромыслового и внутрискважинного оборудования (насосы ЭЦН REDA, клапаны для газовых скважин CAMCO, алмазные долота Hycalog) и в 1999 году вошедшей в состав международной нефтесервисной компании Schlumberger. В Schlumberger прошел путь от старшего инженера до руководителя департамента наклонно-направленного бурения.

Еще одной тенденцией рынка стало усиление конкуренции. Некоторые из наших конкурентов стали применять не самые, на наш взгляд, эффективные стратегии, в том числе и демпинговать. Однако отрадно видеть, что наши заказчики, в частности «Роснефть», все-таки отдает предпочтения качеству работ. И по итогам первого полугодия в «Юганскнефтегазе» наше подразделение — «Юганскнефтегазгеофизика» (ЮНГГФ) — было признано лучшим по качеству оказываемых услуг.

В целом, говоря о рынке, можно отметить, что спрос на ГИС при бурении сократился пропорционально падению объемов ГРП, а спрос на ГИС на действующем фонде остался на прежнем уровне при снижении цены на 15%. Что касается разведочного бурения, то здесь ситуация просто трагическая. ГРП и прирост запасов в последние годы были не в лучшем состоянии. До кризиса были грандиозные планы по увеличению объемов работ в Восточной Сибири, где расположены основные новые месторождения, за счет которых ожидается прирост запасов в стране.

Так, на Таймыре — в регионе, в котором расположена наша буровая компания «Таймырнефте-разведка» (ТНР) и где реализуется, в частности, Большехетский проект, в конце 2008 года сложи-

лась драматическая ситуация, когда все проекты по разведочному бурению были остановлены. У нас на тот момент остался лишь

### **Самое главное, что прошла паника и нефтяные компании начинают обсуждать свои инвестпрограммы, конечно, не в том объеме, в каком они планировались в 2008 году**

один проект, который надо было закончить бурением, и нам удалось выиграть еще один объект «Сургутнефтегаза». Отмечу, что это единственная компания в на-

### **У нас в 2008 году были грандиозные планы по созданию геофизических партий в Восточной Сибири, но, к сожалению, кризис их скорректировал. Сейчас мы постепенно возвращаемся к ним**

шей стране, которая сегодня показывает рост бурения вообще и разведочного, в частности.

Но, как и в случае с ГИС, к концу первого квартала 2009

### **Наш опыт показывает, что залогом успеха является создание и поддержание собственной инфраструктуры, подбаз, а также собственного транспорта**

года паника прошла и заказчики заговорили о том, что планы по разведочному бурению будут

«Таймырнефтегазразведка» (ТНР) имеет более чем 40-летний опыт работы в условиях Крайнего Севера, являясь крупнейшей буровой компанией в Таймырском автономном округе Красноярского края. С 1964 года по настоящее время предприятие построило нефтяные и газовые скважины на 50 участках, расположенных на территории Енисей-Хатангской, Анабаро-Хатангской, Северо-Тунгусской, Пур-Тазовской нефтегазоносных провинций.

«Таймырнефтегазразведка» строит скважины в сложных горно-геологических условиях как с аномально-низкими, так и аномально-высокими пластовыми давлениями. Наибольшая достигнутая глубина скважин 4521 метр (Туколандо-Вадинская площадь). В результате поисковых работ на территории Таймырского автономного округа открыто 18 месторождений углеводородов и запасы 14 поставлены на баланс.

пересмотрены. Так, ТНК-ВР возобновила строительство двух объектов, работы на одном из которых ведем мы. Уже в конце второго квартала ТНК-ВР вернулась к своей долгосроч-

## Сегодня мы ведем переговоры с нашими заказчиками о заключении долгосрочных (трехлетних) контрактов на проведение работ

ной программе ГРП, составленной на десять лет, даже увеличив ее.

Стоит отметить, что период «затишья» — с октября 2008 года по март-апрель 2009-го — очень сильно отразился на буровых компаниях, выбив многих из колеи. Но нам удалось выстоять, взять объемы по испытаниям скважин, и сегодня мы готовы к увеличению объемов работ в 2010 году, занимаемся составлением планов на 2011 год. Напри-

## Одна правильно выбранная точка на карте может добавить заказчику от 15 до 40 млн тонн прироста запасов

мер, уже видим двукратное увеличение заказов на Таймыре в 2010 году, и, я думаю, последует их дальнейшее 30%-ное увеличение в 2011 году.

Надеемся, что нам удастся продолжить и программу технического перевооружения, которую мы успели выполнить более чем на 50% еще в 2008 году.

**Ред.:** *Какие меры были приняты и продолжают реализо-*

*вываться в качестве ответной реакции на кризис?*

**Г.У.:** Безусловно, кризис повлиял на деятельность всех предприятий отрасли. Для нас это влияние выразилось в недостатке «живых денег» от заказчиков, причем порой за уже выполненные работы, а также в нестабильной ситуации с будущими заказами.

Но благодаря работе нескольких предприятий в рамках одного дивизиона мы смогли пройти этот сложный период, используя принцип взаимной поддержки. Геофизики помогали займами буровикам с прицелом, что в ближайшее время произойдет возврат заказчиков к реализации программ ГРП на Таймыре.

В то же время была проведена большая работа по сокращению себестоимости оказываемых услуг, пересмотрены нормы расходования материалов, в частности ГСМ. Мы пересмотрели мотивацию персонала в сторону поощрения за более качественное и быстрое выполнение работ.

Также мы стали более требовательными к нашим подрядчикам. Внедрили более четкие правила финансового контроля. Из антикризисных мер стоит отметить еще привлечение управленческого персонала более высокой квалификации.

В целом, мы стремимся повысить скорость и качество оказания услуг. Так, на Таймыре мы ведем сейчас работу по передаче вышкомонтажных работ на субподряд. Субподрядчик будет заинтересован в ускорении сроков монтажа и более качественном

выполнении работ, что позволит сделать данный этап работ более предсказуемым. В то же время нам не придется содержать собственную службу, которая привлекается к данным работам всего несколько раз в год. В результате каждый из нас сможет сосредоточиться на своей основной деятельности: мы — на бурении, они — на монтаже.

Кроме того, мы внедряем новые технологии. Например, на объекте «Пайяха-6» мы применили новые виды буровых долот отечественного производства, что позволило увеличить скорость бурения.

В свете сокращения управленческих расходов мы объединили управление геофизическими предприятиями «Юганснефтегазгеофизика» и «Томскнефтегазгеофизика» в одних руках. Что нам это дало? Во-первых, более слаженную работу объединенной компании, в процессе которой распределение ресурсов и их загрузка происходит более равномерно. Безусловно, эти меры принесли и ощутимый экономический эффект за счет сокращения управленческих издержек. В результате мы получили синергию: один директор, единые финансовая и кадровая службы, юристы. А в целом — большая эффективность и лучшая управляемость геофизического блока.

**Ред.:** *Каковы стратегические цели развития «Римеры» в Восточной Сибири?*

**Г.У.:** Это очень перспективный регион, и у нас в нем очень хорошие перспективы. Имея приличный портфель заказов, можно работать с хорошей рентабельностью, а хорошая рентабельность — это дальнейшие инвестиции, а значит, и повышение качества и предсказуемости работ.

Сегодня мы ведем переговоры с нашими заказчиками о заключении долгосрочных (трехлетних) контрактов на проведение работ. Такой подход позволит нам иметь гарантированные объемы работ и инвестировать в дальнейшее техническое перевооружение наших предприятий,

«Юганскнефтегазгеофизика» (ЮНГГФ) объединяет «Юганскнефтегазгеофизику» и «Томскнефтегазгеофизику». Ключевой игрок на рынке геофизических услуг в Ханты-Мансийском автономном округе и Томской области, имеющий более чем 40-летний опыт геофизических работ. В компании работают свыше 60 геофизических партий. Основное направление работ — исследование бурящихся разведочных и эксплуатационных скважин. Предприятие обладает собственными базами в регионах присутствия, а также складом взрывчатых веществ.

Ключевой заказчик — крупнейшее добывающее предприятие России ООО «РН-Юганскнефтегаз» (ОАО «Роснефть»).

а заказчику быть уверенным в качественном выполнении работ и, в конечном счете, лицензионных обязательств перед государством.

Большехетский проект признан геологами одним из самых перспективных, и мы не исключаем появления в этом регионе новых крупных игроков. Одна правильно выбранная точка на карте может добавить заказчику от 15 до 40 млн тонн прироста запасов. Таких месторождений немного не только в России, но даже и в мире. Дополнительным фактором, повышающим привлекательность этого региона, является строительство магистрального нефтепровода.

Используя наше выгодное географическое положение, мы уже сегодня можем предложить очень широкий спектр услуг, включающий, в том числе, один из наиболее сложных этапов — строительство разведочных, поисковых и параметрических скважин. Есть у нас в планах и развитие сейсмического бизнеса.

Сегодня заказчики предлагают нам больший объем работ, чем мы можем осуществить. Мы сознательно не хотим брать дополнительные объемы, чтобы подготовиться к качественному росту в 2011 году, продемонстрировать профессионализм нашей новой команды, отточить все технологические и производственные процессы. Мы хотим быть предсказуемыми для наших партнеров.

Пожалуй, мы не хуже, а даже лучше других знаем, что такое Таймыр и какова здесь цена ошибки. И считаем не только свои деньги, но и стремимся сэкономить деньги наших заказчиков. Именно поэтому мы ориентированы на пять разведочных скважин на Таймыре в будущем году.

**Ред.:** *Какие меры, на ваш взгляд, необходимы для стимулирования развития месторождений Восточной Сибири?*

**Г.У.:** Давайте сначала разберемся, каковы особенности работы в Восточной Сибири. Это оторванность коммуникаций, очень суровый климат и сезонность работ. Поэтому, на наш взгляд, к

освоению месторождений Восточной Сибири необходимо подходить комплексно, когда один подрядчик выполняет весь комплекс работ, начиная с сейсмоки и заканчивая защитой запасов в профильных ведомствах и государственных органах.

Мы сегодня предлагаем интегрированные подряды при разработке месторождений, которые эффективно работают во всем мире, в том числе и в России. В разведке этого пока нет, но мы глубоко убеждены, что комплексный подход позволит не только существенно сэкономить на самой разведке новых месторождений, но и, что очень важно, ускорит их ввод в эксплуатацию.

Отмечу, что подобная идея не является нашим ноу-хау. В 1980-х годах идея комплексного освоения Восточной Сибири активно обсуждалась на самом высоком уровне, однако в связи с известными событиями конца 1980-х — начала 1990-х ушла на второй план. Сегодня мы активно прорабатываем этот вопрос и находим понимание среди ученых, специалистов, которые в свое время занимались данной темой.

В чем преимущество интегрированного подхода? Отсутствует этапность работ, не теряется время на передачу информации от одной организации в другую, а с учетом сезонности, таким образом, экономятся годы. Если, в среднем, разведка одного месторождения может занимать от пяти до десяти лет, то мы можем сократить этот период до трех лет. Это колоссальная экономия в масштабах государства.

Сегодня мы ведем консультации и переговоры как с нефтяными компаниями, так и с государственными органами, и считаем, что если найдем понимание в этом вопросе, то это позволит существенно ускорить освоение ресурсов Восточной Сибири.

Необходимо понимать, что Восточная Сибирь — это стратегический регион, в котором нужно применять долгосрочное планирование, гарантированное государственным участием, что

позволит и нам как подрядчикам, и нашим заказчикам чувствовать большую уверенность при осуществлении инвестиций в развитие.

Сегодня мы наблюдаем очень позитивную тенденцию — возврат к долгосрочному планирова-

## **Если, в среднем, разведка одного месторождения может занимать от пяти до десяти лет, то мы можем сократить этот период до трех лет**

нию на 5–10-летнюю перспективу. Мы только рады появлению подобных программ развития как в государственных органах, так и у нефтяных компаний.

Еще одним очень важным условием эффективного освоения Восточной Сибири является опыт. Мало у кого есть практика работы в условиях Крайнего Севера. Север не прощает ошибок, так как у новых игроков всегда уходит время на изучение ситуации, а в условиях Крайнего Севера этот процесс может затянуться на несколько лет. В результате заказчик, сэкономив на подряде, может потерять время и деньги.

## **К освоению месторождений Восточной Сибири необходимо подходить комплексно, когда один подрядчик выполняет весь комплекс работ, начиная с сейсмоки и заканчивая защитой запасов в профильных ведомствах**

**Ред.:** *В первое воскресенье сентября свой профессиональный праздник традиционно отмечают работники нефтегазовой промышленности. Что хотите пожелать вашим коллегам и партнерам?*

**Г.У.:** Прежде всего, успехов в работе. Нефтегазовая отрасль является ведущей в нашей стране, и очень многое с ней связано. Поэтому успехов нам всем, прироста запасов, побольше дебитов и, соответственно, чтобы это все отражалось в лучшую сторону на самых людях и их семьях. И, самое главное, здоровья всем! 