



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
НЕФТЕГАЗОВЫЙ
ФОРУМ

Ирина Гайда: В цифровизации мы вполне можем стать законодателями моды

В апреле в Москве пройдут Национальный нефтегазовый форум и выставка «Нефтегаз-2018» – ключевые отраслевые мероприятия, в ходе которых тысячи участников – руководители и специалисты компаний нефтегазового сектора и смежных отраслей, а также представители органов власти, ученые и эксперты – поделятся опытом, ознакомятся с технологическими новинками и обсудят актуальные профессиональные вопросы.

Партнер и управляющий директор московского офиса The Boston Consulting Group Ирина ГАЙДА – постоянный участник Национального нефтегазового форума – хорошо осведомлена о ситуации в отрасли. Она занимается вопросами стратегии, операционной деятельности и организационного развития вертикально интегрированных нефтяных компаний, а также поддержкой due diligence и PMI-проектов.

По просьбе «Нефтегазовой Вертикали» Ирина поделилась наблюдениями о современной ситуации в нефтегазовой отрасли России в сравнении с общемировыми и региональными процессами. В ходе беседы были затронуты вопросы практического эффекта договоренностей в рамках ОПЕК+, импортозамещения и оптимизации затрат, внедрения цифровых технологий, а также ряд других тем.

Ред.: *Ирина Вернеровна, в российской нефтедобыче принципиально новая ситуация: много лет подряд главным критерием успеха была динамика роста добычи. Сейчас, обеспечивая исполнение соглашения ОПЕК+, нашим нефтяникам приходится ограничить объемы. Что теперь считать ориентирами успеха и развития? Как, по вашим наблюдениям, наши нефтяники чувствуют себя в относительно новой среде?*

И. Гайда: Не столь важно, сколько нефти добыли. Главное – сколько смогли заработать. И в российских добывающих компаниях это прекрасно понимают. Хотя, конечно, не всегда удается на практике обеспечить исключительно рациональный подход.

Например, выполняя договоренности в рамках ОПЕК+, одни компании осознанно сократили объемы наименее экономически выгодной добычи, а другие руководствовались соображениями технологической простоты решения задачи, при этом не пытались оптимизировать экономический эффект. Тем не менее наметился тренд на осознание того, что конкурентоспособность критерию по себестоимости становится все более важной. Конечно, это заставляет менеджеров пересматривать системы мотивации и планирования, операционные решения.

Не столь важно, сколько нефти добыли. Главное – сколько смогли заработать. И в российских добывающих компаниях это прекрасно понимают

Ред.: *Добавило ли соглашение ОПЕК+ рынку стабильности и предсказуемости, а энергетическим компаниям – уверенности в завтрашнем дне?*

И. Гайда: Запасы добытой нефти на рынке сокращаются, что благотворно сказалось на уровне цен. А вот предсказуемости, пожалуй, не прибавилось. В своих исследованиях наши эксперты отмечают, что нынешний год будет высоковолатильным – в первую очередь из-за геополитической составляющей.

Поскольку в нескольких регионах, прежде всего в Венесуэле, политические риски предсказать сложно, их обострение способно привести к незапланированным сокращениям поставок. Помимо Венесуэлы есть Нигерия, есть Иракский Курдистан... Нет гарантий, что не возобновятся санкции против Ирана.

Кроме того, на примере нескольких последних лет мы видим, что повышение волатильности рынка может стать результатом природных катаклизмов, предсказать которые вряд ли возможно.

Разумеется, скважины, остановленные в рамках соглашения ОПЕК+, стали неким буфером, помогающим сгладить негативный эффект возможных осложнений. Но риски, о которых мы говорим, весьма существенные – буфера, сформированного ОПЕК+, может оказаться недостаточно для поддержания стабильности.

Запасы добытой нефти на рынке сокращаются, что благотворно сказалось на уровне цен. А вот предсказуемости, пожалуй, не прибавилось

Ред.: *А фактор американской сланцевой нефти?*

И. Гайда: Безусловно, американские нефтяники являются сейчас сильными игроками на рынке и серьезными конкурентами. Они достигли впечатляющих успехов с точки зрения технологий и культуры операционного управления бизнесом, ведут свою игру. Но вряд ли этот фактор уместно ставить в один ряд с теми геополитическими рисками, о которых мы говорили. Это факторы другого порядка.

Ред.: *Пожалуй, главной реакцией всех глобальных энергетических компаний на снижение цен на нефть стала оптимизация затрат. Причем резервы обнаружались колоссальные. Но не похоже, что наши ВИНК тоже сильно озабочены этой проблемой. Для нас это менее актуальная задача? Или такая работа просто не афишируется?*

И. Гайда: Западные компании, особенно частные, будучи изначально ориентированными именно на финансовый результат, используют любое, даже не очень существенное и не очень долгосрочное снижение цен как повод для пересмотра своей политики в отношении и поставщиков, и трудовых коллективов. Даже если объективно причин для значительной оптимизации нет, внешние обстоятельства оправдывают поиск резервов.

В этом смысле российские компании в меньшей степени сфокусированы на поиске внутренних резервов. Но, надо признать, для этого у них есть весомые причины: самая большая статья затрат для наших нефтяных компаний это все-таки налоговая нагрузка. Поэтому здесь главные усилия направляются на лоббирование налоговых улучшений.

Да, наметился тренд более осторожного отношения к инвестициям. Да, наши нефтяники стали более требовательными к поставщикам. Но при этом, как мне кажется, во главу угла ставятся краткосрочные интересы. В среднесрочной перспективе эффект может оказаться обратным: поставщики могут и не выжить в навязанных им условиях. На

мой взгляд, такого рода риски в нашей отрасли сейчас выросли.

Между тем уже виден пробуждающийся интерес к вопросам фундаментальной оптимизации. Но на быстрые перемены рассчитывать не приходится: понадобятся глубокие реформы в планировании, системе мотивации, подготовке кадров.

Ред.: В последние годы российские власти уделяют повышенное внимание импортозамещению. Но многие потенциальные поставщики и подрядчики продолжают сетовать, что им очень трудно достучаться со своими предложениями до наших нефтегазовых гигантов. С чем связаны такие жалобы и справедливы ли они? Как вам видится ситуация с импортозамещением в нефтегазовой сфере?

И. Гайда: В принципе, процессы инновационного развития в компаниях не очень просты. Гораздо проще работать по инерционным схемам, которые понятны и сотрудникам компании, и регуляторам: «Мы уже сделали тысячу таких скважин, давайте сделаем точно такую же тысячу вторую скважину». Это путь наименьшего сопротивления – наименее рискованный как для исполнителей, так и для руководителей.

В принципе, процессы инновационного развития в компаниях не очень просты. Гораздо проще работать по инерционным схемам

Выстраивание эффективного процесса инновационного развития – это большая и сложная задача. Кроме этого, вышестоящим органам и контролирующим инстанциям нужно доказать эффективность и целесообразность нового решения, взять на себя риски возможных неудач... Все эти нюансы требуют не просто осознанной работы, но своего рода подвижничества.

Еще одно наблюдение. Немалая часть наших компаний развивает идею интеграции сервисов внутри предприятия. В результате снижается конкурентоспособность: изоляция от внешней среды мотивация к развитию. Соответственно, если мы хотим более быстрого импортозамещения, мне кажется, нужно создавать условия для большей конкуренции идей.

В России нет недостатка ни в хороших специалистах, ни в замечательных идеях. Но для раскрытия потенциала нужна соответствующая благоприятная среда. Очень часто недостает мотивации, а случается, что за инициативу наказывают. К сожалению, у нас очень мало людей, которые получают бонусы или как минимум признание за стремление улучшить бизнес. И это большая проблема.

Ред.: Насколько, по вашему мнению, действенна сложившаяся в России система обмена профессиональной информацией – о технологиях, опыте их использования? Насколько в этом смысле полезны стержневые выставочные проекты?

И. Гайда: По моим ощущениям, ситуация развивается в конструктивном ключе. На примере выставки «Нефтегаз» убеждаюсь, что возможностей получать предметную информацию из первых уст год от года становится больше. Это, действительно, прекрасная возможность обновить багаж знаний, обогатиться впечатлениями, обменяться мнениями.

На примере выставки «Нефтегаз» убеждаюсь, что возможностей получать предметную информацию из первых уст год от года становится больше

Отдельный вопрос, как этот уникальный потенциал используется. Люди ищут инновации, когда им это зачем-то нужно. Замечаю, что в этом плане тоже есть позитивные изменения: появляется все больше специалистов, мотивированных для прогресса. Отсюда и растущий интерес к профессиональным выставочным площадкам. Надеюсь, это долгосрочный тренд.

В международной практике хорошо зарекомендовал себя опыт создания единых платформ, представляющих собой системы информационного обмена. Как правило, они формируются на базе профессиональных сообществ. Мне не известно о существовании подобных площадок информационного обмена в России. Возможно, было бы полезно перенять этот опыт, применить его для мозговых штурмов при обсуждении технологических решений.

Ред.: Вы много лет участвуете в мероприятиях выставки «Нефтегаз» и Национального нефтегазового форума. Чем они для вас привлекательны? Что меняется с годами?

И. Гайда: Для меня это всегда площадка, которая позволяет встретиться и обменяться идеями с теми, кто принимает решения в отрасли. Важно, что растет качество дискуссий, они становятся все более конкретными и содержательными. Если раньше это были скорее программные выступления, самореклама, то сейчас нередко возникает полемика, сталкиваются мнения, позиции – при этом с серьезными обоснованиями, примерами из практики. Это, безусловно, очень полезно. Но в первую очередь, конечно же, важна возможность обсуждения актуальных вопросов с ключевыми игроками отрасли.

Ред.: Когда в России говорят об отраслевых инновациях, чаще всего имеют в виду продукцию тяжелой индустрии. Информационным технологиям отводится, скорее, вспомогательная роль. В то же время можно услышать, что цифровая экономика – наше всё; кто не успел, тот безнадежно опоздал. Действительно ли всё настолько критично для нефтегазового сектора России?

И. Гайда: Поясню на житейском примере. Можно, например, не пользоваться мобильными телефонами, сохранив приверженность старым добрым проводным аппаратам. Но те, кто успешно вложился в мобильную связь, хорошо заработали на этом и получили определенные преимущества на рынке.

Сейчас мы подошли к рубежу, когда обычные бизнес-процессы традиционных компаний могут пережить значительную трансформацию, если цифровые решения будут внедрены правильно. К тому же сейчас это в значительной мере чистое поле, на котором у российских игроков есть потенциальная возможность занять лидирующие позиции. Нам уже сложно стать первыми в горизонтальном бурении, в высокоэффективной нефтепереработке. А в «цифре» вполне можем стать законодателями моды – школа у нас хорошая.

Обычные бизнес-процессы традиционных компаний могут пережить значительную трансформацию, если цифровые решения будут внедрены правильно

Ред.: Что такое «цифровизация» для нефтегазовой отрасли?

И. Гайда: Это многогранное понятие. Назову лишь несколько перспективных направлений.

Первое – оптимизация традиционных процессов. Например, можно сократить издержки на ремонт за счет того, что мы станем чуть лучше информированными и научимся упреждать поломки, вместо того чтобы в авральном режиме устранять последствия аварий. «Цифра» улучшает качество планирования, помогает синхронизировать определенные операции, рационализировать процессы.

Вторая область – это создание платформ, помогающих зарабатывать деньги. Условно, Uber для буровых или Uber для сервисных бригад... Много идей в сегменте сбыта. Например, как мне кажется, внедрение «умных» контрактов на базе технологии блокчейн вполне возможно в сфере торговли нефтью, газом и нефтепродуктами.

И третья область – это вообще что-нибудь совершенно новое, не соприкасающееся, скажем так, непосред-

ственно с нефтегазовой индустрией, просто на базе того, что у нас есть доступ к технологическим данным, данным клиентов или поставщиков. Это могут быть решения для смежных отраслей или просто для частных потребителей. Пока такие примеры есть в других отраслях, но и нефтянка может сыграть свою роль.

Можно сократить издержки на ремонт за счет того, что мы станем чуть лучше информированными и научимся упреждать поломки

Все три вида инноваций имеют право на жизнь. Первыми двумя грех не заняться. Сейчас мы еще наблюдаем ту стадию марафонского забега, когда однозначные лидеры не определены и есть хорошая возможность попытаться ими стать.

Ред.: В какой мере BCG вовлечена в этот процесс?

И. Гайда: Мы являемся авторами ряда исследований, касающихся перспектив цифровой трансформации российской экономики. Так что с реальным положением дел мы знакомы довольно хорошо.

В практическом плане мы взаимодействуем с рядом российских компаний, в том числе из нефтегазового сектора. Когда в рамках обычного операционного проекта мы понимаем, что нужно что-то сделать, например, с большими данными, подключаем соответствующие подразделения.

У нас есть подразделение BCG Digital Ventures, которое помогает либо сгенерировать идеи для стартапов, либо помочь им начать функционировать. А в некоторых случаях мы даже готовы соинвестировать вместе с корпоративным клиентом в то, чтобы прототип был доведен до определенной степени зрелости.

Ну, и конечно, мы предлагаем весь традиционный спектр IT-стратегий, стратегий цифровизации – это наша традиционно сильная сторона. Начиная с ответа на вопрос, зачем нам это надо, и заканчивая конкретными предложениями, как это лучше реализовать.

Ред.: Каким, по вашему мнению, будет наступивший год для нефтегазового комплекса России?

И. Гайда: Мне кажется, что он станет периодом восстановления более высоких цен на нефть, возрождения в этой связи инвестиционной активности, реализации ряда проектов развития, которые в прошлые годы откладывались в связи неопределенностью перспектив и дефицитом финансовых ресурсов. Надеюсь, в этом году будут завершены программы модернизации российской нефтепереработки. Все достаточно буднично, ничего сенсационного. Пожалуй, это и хорошо. 📌