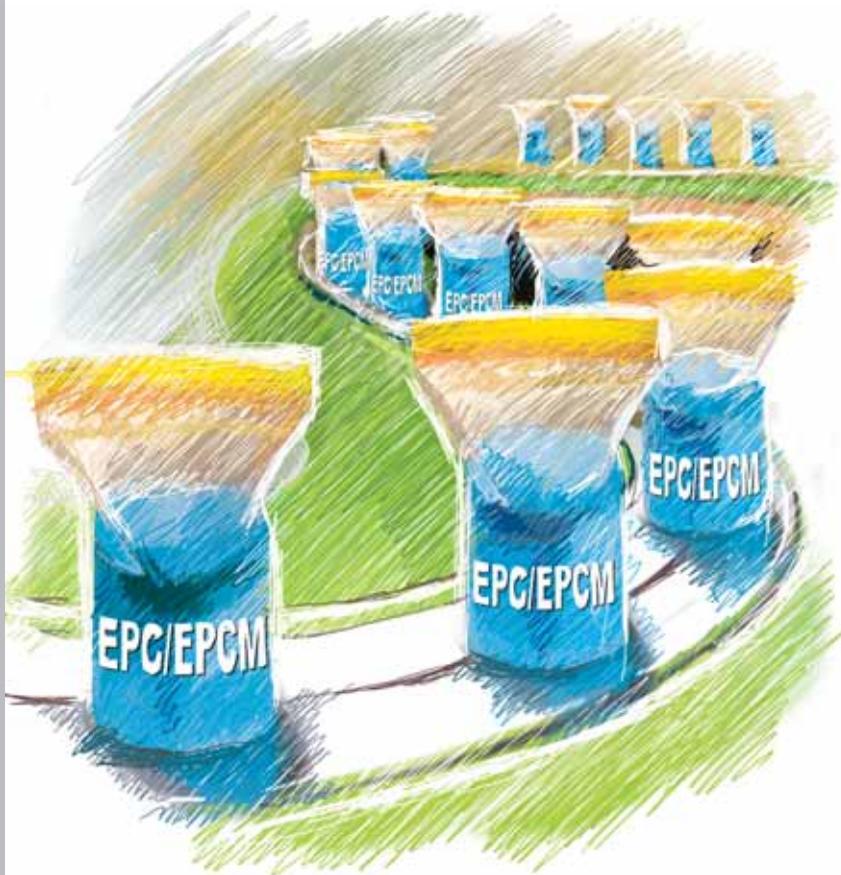


ЕСТЬ ЛИ ПЕРСПЕКТИВЫ У РОССИЙСКИХ НЕФТЯНЫХ НИПИ?

ДМИТРИЙ ИВАНЧЕНКО
Младший партнер Strategy Partners Group
АЛЕКСАНДР КАШКАРОВ
Консультант Strategy Partners Group



В России есть уникальный вид сервисных компаний — научно-исследовательские и проектные институты (НИПИ), существование которых обусловлено историческим прошлым российской промышленности. Однако доставшиеся в наследство от Госплана процессы и структуры уже претерпели значительные изменения, а российские компании стремятся использовать лучшие подходы к управлению. И модель отечественных НИПИ, которая объединяет функции НИОКР и проектно-изыскательских работ, не является эффективной и соответствующей практикам ведущих мировых лидеров. Для того чтобы выжить и повысить свою конкурентоспособность, многим российским НИПИ необходимо провести реорганизацию своих бизнес-моделей. В полной мере это касается и «нефтяных» институтов.

Наряду с подрядчиками, специализирующимися на определенных этапах создания актива, наличие в России проектных институтов обусловлено требованиями законодатель-

ства к созданию и экспертизе проектной документации объектов инфраструктуры горнодобывающих отраслей, в т.ч. нефтегазовой.

Кроме того, существование комплексных научно-исследова-

тельских и проектных институтов обусловлено историческим прошлым нашей страны, когда такие организации являлись генеральными разработчиками проектов освоения месторождений нефти, газа и других полезных ископаемых, а также строительства профильной инфраструктуры.

Заказчиками таких НИПИ в советское время выступали отраслевые министерства и ведомства, а проекты, подготовленные НИПИ, являлись документом, обязательным для исполнения на местах. Таким образом, во времена СССР НИПИ были своего рода инструментом управления и контроля над добывающими отраслями со стороны министерств и ведомств.

После приватизации модель управления в корне изменилась, однако законодательство и требования к экспертизе проектной документации объектов инфраструктуры менялись не столь быстро. Поэтому контролирующая роль НИПИ, разумеется, ослабла, но сами институты не исчезли и продолжали готовить технические и проектные решения для компаний (см. «Отраслевые НИПИ»).

Большая часть НИПИ, принадлежащих ВИНК, оказывают услуги как материнской структуре, так и сторонним заказчикам.

Рынок услуг НИПИ

Научно-исследовательские и проектно-изыскательские работы в сегменте разведки и добычи нефти преимущественно реализуют НИПИ ведущих ВИНК (по оценкам Strategy Partners Group, 71% от всего рынка в 2010 году). При этом с 2008 года доля шести крупнейших игроков составляет чуть менее 50%.

Структура ключевых игроков по степени аффилированности с ВИНК изменилась: в 2009 и 2010 годах в шестерку крупнейших

ОТРАСЛЕВЫЕ НИПИ

В России научно-исследовательской и проектно-испытательской деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей нефтегазовой отрасли страны, в настоящее время занимаются более 800 организаций, в их числе:

более 20 иностранных организаций (например, научно-технические подразделения Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes и др.);

более 65 государственных НИПИ (например, ФГУП «ВНИГНИ», ФГУП «СНИИГГМИС», ФГУП «ВНИГРИ» и др.);

более 100 НИПИ нефтяных компаний (например, ООО «Когалым-НИПИнефть», ОАО «Гипровостокнефть», ООО «ТННЦ» и др.);

более 500 независимых организаций (например, ОАО «ЦГЭ», ООО «МНП Геодата», ЗАО «ТИНГ» и др.).

компаний входили только НИПИ «Газпрома», «Роснефти» и ЛУК-ОЙЛА, в 2008 году в «большой шестерке» крупнейшими игроками были пять НИПИ ВИНК и один независимый институт.

Главным вызовом в upstream сегодня является истощение разрабатываемых месторождений и рост доли трудноизвлекаемых запасов (включая запасы шельфа). Эта тенденция генерирует стабильный спрос на новые технологии в области обустройства и разработки месторождений. По расчетам Strategy Partners Group, за последние 12 лет рынок услуг НИПИ в upstream вырос в 27 раз!

В секторе нефтепереработки присутствует сравнительно небольшое число проектных институтов из-за ограниченности спроса и консолидированности рынка. Одиннадцать институтов фокусируются на нефтепереработке (включая четыре НИПИ ВИНК), еще пять диверсифицированы в газо- и нефтехимию. Аналогичная ситуация наблюдается в нефтехимии: помимо четырех диверсифицированных институтов, десять институтов сфокусированы на нефте- и газохимии (включая два НИПИ «Газпрома» и СИБУРа).

Для рынка услуг НИПИ в сегменте переработки и нефтехимии в последнее десятилетие в целом также характерны высокие темпы роста, как и в сегменте добычи. Здесь доминируют государственные проектные институты и НИПИ ВИНК.

Доля рынка корпоративных НИПИ нестабильна, в 2010 году она составила 35%. Три крупнейших НИПИ занимают более половины рынка (53% в 2010 году), до-

ля семи крупнейших организаций выросла с 70% в 2008-м до 76% в 2010 году.

Рост объема рынка услуг НИПИ в переработке обусловлен увеличением капитальных затрат ВИНК в downstream. Стратегия развития большинства российских ВИНК предполагает модернизацию НПЗ и наращивание глубины переработки, что ведет к росту спроса на услуги проектных организаций. Планы по увеличению мощностей газо- и нефтехимической отрасли России также являются фактором роста спроса на услуги профильных НИПИ.

Практика ведущих компаний

Ответственность за развитие технологий в крупнейших зарубежных ВИНК сосредоточена в специализированных технологических центрах. Централизация НИОКР обусловлена следующими факторами: (1) необходимость контроля над технологией, которая рассматривается как долгосрочное конкурентное преимущество; (2) эффективность тесного взаимодействия между функциями производства и развития технологии; (3) в условиях быстро меняющейся конкурентной обстановки централизация сокращает время на проведение НИОКР.

Технологический центр осуществляет выбор тематических исследований, контроль результатов и приемку работ, включая испытания. Приемка работ и контроль над выполнением осуществляются на уровне операционного подразделения.

Функции управления и сопровождения ГРР, подсчета запасов и постановки их на учет, получения и управления лицензиями, концептуального и интегрированного проектирования разработки в большинстве зарубежных компаний также выполняют основными производственными бизнес-единицами самостоятельно.

Причина проста: данные функции являются основными для нефтегазовых компаний, поэтому от качества их реализации зависит достижение итоговых производственно-финансовых показателей.

Во времена СССР НИПИ были своего рода инструментом управления и контроля над добывающими отраслями со стороны министерств и ведомств

Модель, таким образом, в корне отличается от российской: в развитых странах услуги по созданию актива оказываются как комплексно EPC/EPCM-контракторами, так и специализированными компаниями, в то время как российские НИПИ обслуживают только начальные этапы создания актива.

Многие зарубежные инженеринговые и EPC(M)-компании обслуживают, наряду с нефтегазовой, еще и горнодобывающую отрасль. Также достаточно распространена диверсификация в электроэнергетику.

После приватизации модель управления в корне изменилась — роль НИПИ, разумеется, ослабла

Интеграция, происходящая на мировом инженерингово-строительном рынке в течение последних пяти-семи лет, основана на постепенном объединении сервисных компаний (консалтинг, инженеринг, строительство и управление проектами) и этим отличается от предыдущего периода интеграции (1970–1980-е годы) на базе нефтегазовых и горнодобывающих компаний.

Консолидация и переход к модели ЕРС(М)-компаний происходит по двум основным сценариям: (1) инжиниринговые компании наращивают компетенции по управлению проектами создания актива и становятся ЕРСМ-компаниями; (2) строительно-монтажные подрядчики приобретают инжиниринговые и проектные организации, создавая ЕРС-контракторов.

Ныне в России отраслевой научно-исследовательской и проектно-изыскательской деятельностью занимаются более 800 организаций

Примером развития по модели ЕРСМ-компаний является WorleyParsons, начинавшая с инжиниринга и ставшая лидером рынка ЕРСМ-услуг благодаря успешной реализации стратегии неорганического роста (слияния, поглощения и создание СП).

Корневое отличие моделей: в мире услуги по созданию актива оказываются как комплексно ЕРС/ЕРСМ-контракторами, так и специализированными компаниями, в России же НИПИ обслуживают только начальные этапы создания актива

В 1976 году в Австралии была основана Wholohan Grill and Partners, специализировавшаяся на инжиниринге и строительном консалтинге в нефтегазовом секторе. В 1987 году компания приобрела американскую инжиниринговую фирму Worley и взяла ее название. В 2004 году компания осуществила слияние с Parsons E&C, после чего была образована WorleyParsons.

По состоянию на 2011 год компания вела свою деятельность в 37 странах, доля выручки от иностранных заказчиков составляет 75%.

Будущее российских НИПИ

На основе передового мирового опыта можно утверждать, что разработка модели дальнейшего развития российских НИПИ требу-

ОТ РЕДАКЦИИ

«Вертикаль» приветствует появление на своих страницах экспертных мнений Strategy Partners Group, именно той компании, которая — совместно с Мировым экономическим форумом и Сбербанком России — буквально ошеломила прошлогодний Экономический форум в Санкт-Петербурге Докладом о конкурентоспособности России 2011, свидетельствующим о разочаровывающих темпах роста экономики и уязвимости ее модели...

На наш взгляд, необходимость, как и сам переход к той новой бизнес-модели отечественных, в первую очередь, государственных нефтяных НИПИ России, о которой говорит настоящая публикация, в существующих реалиях скорее невероятны, чем очевидны.

Государственный бюджет безоглядно тратит, тратит и будет тратить по линии профильных министерств — Минэнерго и МПР РФ с их многочисленными НИПИ и еще более многочисленным списком всякого рода НИОКР — впечатляющие средства, нисколько не задумываясь об их эффективности.

Всего-то дел — хоть разок сравнить затраты с практической отдачей. Однако справиться с этим Россия не может и не хочет уже не первый десяток лет — не потому ли миром нам отведено место коррупционного лидера меж Нигерией и ей подобной страной?

И пока нет ответственности за рациональное использование государственных средств, государственные НИПИ ни в чем себе отказывать не будут: зачем что-то менять, если и так хорошо?

И уж совсем парадоксальным является тот факт, что мы платим еще и вдвойне: и за безрезультативные НИОКР, и за усиление мировых конкурентов на своей собственной территории...

ет отдельного подхода к каждому из направлений их деятельности.

Российские НИПИ не занимаются активным развитием НИОКР без поддержки нефтяных компаний или государства, поскольку НИОКР не является основным видом деятельности проектных организаций и требует долгосрочных инвестиций.

В связи с этим корпоративные НИПИ российских нефтяных компаний начинают специализироваться на технологическом и инновационном развитии, становясь технологическими центрами компаний (как, например, в ТНК-ВР или «Газпром нефти»). Эта тенденция полностью соответствует лучшим мировым практикам.

Независимые и даже государственные НИПИ из-за отсутствия заказов на НИОКР все больше фокусируются на сервисных услугах в геологоразведке или проектировании обустройства месторождений и строительстве объектов переработки и нефтехимии.

Функции управления в геологоразведке и разработке, как основные для нефтяных компаний,

а также наиболее критичные и связанные с сохранением коммерческой тайны и конкурентного преимущества, консолидируются российскими ВИНК в корпоративном центре и его основных производственных подразделениях.

Подобным образом, например, осуществляется реорганизация научно-проектного комплекса ЛУКОЙЛа. Сторонние же НИПИ, задействованные в разведке и разработке по договорам подряда, ограничиваются предоставлением исключительно сервисных услуг, трансформируясь в нефтесервисную компанию и развиваясь по соответствующей модели.

Наиболее доходная функция НИПИ — выполнение проектно-изыскательских работ и предоставление инжиниринговых услуг. Данное направление является частью инжинирингово-строительного рынка, который начал формироваться в российской нефтегазовой отрасли в середине 2000-х годов. На начальном этапе строительные компании выделялись из состава ВИНК и продолжали разви-

ОТРАСЛЕВОЙ КАЛЕНДАРЬ

интерактивный список всех значимых событий отрасли в течение года



www.ngv.ru

тие как независимые EPC-компании.

Например, еще в 2004 году произошло выделение строительных мощностей из ЛУКОЙЛа, на базе которых была создана компания «Глобалстрой-Инжиниринг».

Характерно, что в настоящее время в России, наряду с изменением законодательства, наблюдается процесс консолидации инжинирингово-строительного рынка и появление интегрированных компаний.

Весьма вероятным сценарием развития российского рынка услуг проектирования в ближайшее десятилетие видится формирование независимых отечественных инжиниринговых компаний, увеличение доли присутствия зарубежных инжиниринговых и EPC(M)-компаний.

Если российские проектные НИПИ хотят выжить, то им придется сменить модель развития на ту, которая подразумевает участие в максимально большом числе звеньев создания добавочной стоимости

Первой ласточкой подобных изменений можно считать создание инжиниринговой компании Внешэкономбанком и международной SNC Lavalin. В 2009 году Lavalin выкупила 48,7% акций российского проектного института ВНИПИнефть у Oil&Gas Europe, а в 2010 году была создана компания «ВЭБ инжиниринг» (51% принадлежит ВЭБу, 49% — SNC Lavalin), которой государство планирует передать свою долю (51%) во ВНИПИнефти.

«ВЭБ инжиниринг» планирует построить на базе ВНИПИнефти инжиниринговое предприятие, выполняющее проекты по модели EPCM — от проектного финансирования до конструирования объектов.

Позиционирование формируемых на российском инжинирингово-строительном рынке компаний будет складываться из диверсификации по цепочке создания стоимости, по стадии жизненного цикла актива и по конкретному набору услуг.