



КАМИЛЬ ЗАКИРОВ: СЕРВИС – РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЯ

Докризисная эйфория на российском нефтесервисном рынке была вызвана, в первую очередь, отложенным спросом бурения. Долгие годы нефтяные компании не вкладывали деньги в разведочное бурение и сейсмику, ограничиваясь добычей и ремонтом скважин. Поэтому именно эти два сегмента получили наибольший толчок к развитию в докризисные годы, а когда наступили трудные времена, они же первыми и упали, считает Камилль Закиров, бывший глава Weatherford International в России и странах СНГ, а ныне совладелец и исполнительный вице-президент новой российской компании «НьюТек Сервисез».

Ред.: *Какие системные проблемы сервисного рынка в России выявил кризис?*

К.З.: В докризисные годы на российском нефтесервисном рынке сложилась уникальная ситуация: спрос опережал любое предложение. Покупалось все, что выносили на рынок сервисные компании. И они активно наращивали объемы своего бизнеса, увлекаясь ростом нередко без достаточного внутреннего строительства.

В докризисные годы на российском нефтесервисном рынке сложилась уникальная ситуация: спрос опережал любое предложение. Покупалось все, что выносили на рынок сервисные компании

С одной стороны, трезво оценить ситуацию мешало головокружение от успехов, с другой — рынок требовал еще и еще.

Откуда же взялся такой огромный рост? В данном случае сработал эффект сжатой пружины. Когда нефтегазовая отрасль в конце 1980-х — начале 1990-х го-

дов рухнула, сервисный рынок сидел на голодном пайке. А когда нефтяники встали на ноги, то пружина выпрямилась, и все стремительно ринулись вверх. И те компании, которые были рекордсменами роста, такие как, к примеру, «Интегра» и «Римера», в кризис пострадали больше остальных.

Многие росли за счет привлечения заемных средств — запускали новые проекты, банки им выделяли деньги, продажи росли, капитализация тоже. Все было счастливы, однако кризис резко изменил ситуацию на рынке: наличность кончилась и пришло время возвращать кредиты. В частности, «Интегре» пришлось расстаться со своим основным машиностроительным активом — заводом по производству буровых установок в Екатеринбурге.

Ситуацию осложнили и особенности нефтегазовой отрасли в России. Когда начался кризис, нефтяники еще как минимум полгода финансировали государство — платили ставку НДС по стоимости нефти за предыдущие месяцы. Т.е. платили государству больше, чем зарабатывали от

продажи своей нефти. Соответственно, нефтегазовые компании опять начали тормозить развитие больших разведочных проектов, а сервисные компании, естественно, получать «письма счастья», в которых нефтяники предлагали снизить цены на услуги на 20–30% и растянуть время оплаты с одного до трех и более месяцев. Надо заметить, что этим грешили не только российские нефтяники. Подобные письма рассылались из штаб-квартир многих международных операторов.

Ред.: *Повлекло ли это изменение структуры сервисного рынка? И какой главный урок преподал кризис?*

К.З.: Структура рынка осталась практически прежней, даже несмотря на уход с рынка небольших сервисных компаний. Не получила развития и муслировавшаяся в последнее время тема об усилении госучастия в нефтесервисной индустрии. На мой взгляд, в первую очередь потому, что двигали эту идею частные интересы, а не государство. И слава богу, что не случилось. Жизнь уже неоднократно нам доказыва-

ла, что надо разделять бизнес и государство. Там, где мы совмещаем интересы государства и бизнеса, в большинстве случаев получаем неэффективное и неконкурентное управление.

А уроки из кризиса мы извлекли достаточно простые: нужно оценивать риски и обязательно вкладывать их в экономическую модель своего бизнеса. Нужно быть консервативными и хорошо понимать конкурентную среду, в которой живешь.

Кризис качнул маятник в сторону клиента. И сегодня сервисный рынок — это рынок потребителя, а не поставщика. И хотя спрос на сервисные услуги растет, нефтяники, некоторые из которых даже по итогам 2008 года показали очень хороший финансовый результат, делиться своими прибылями ни с кем не будут.

И будут правы. С чего вы будете платить высокую цену за апельсин на рынке, если знаете, что апельсины нынче в избытке и продавцы готовы порвать друг друга, только чтобы избавиться от своего продукта?

Они будут платить честную цену сегодняшнего рынка. А он переизбыточен, т.е. предложение превышает спрос. И пока эта ситуация будет продолжаться, доходы нефтесервисных компаний останутся скудными.

Ред.: *На ваш взгляд, специализация на сервисном рынке продолжится или, наоборот, будут укрепляться многопрофильные компании?*

К.З.: Сегментирование отрасли останется. Бурение, в частности, традиционно стоит особняком от технологических сервисов. Не многие компании их совмещают. И заметьте, такие более успешно развиваются. Особенно показателен пример буровой компании «Евразия». Сейчас она расширяет свой бизнес за счет КРС, что тоже близко к бурению.

Мне кажется, даже в многопрофильном объединении строительство крупных инфраструктурных объектов, таких как узлы подготовки нефти, резервуары и т.д., нелогично совмещать с тем же наклонным бурением. Поэтому сегментация, наверное, неизбежна,

так же как и укрупнение бизнеса. Рост будет, компании продолжат укрупняться.

Классической можно назвать ситуацию, когда рядом с крупной и сильной компанией трудятся малые и средние. И, несмотря на то, что они более уязвимы, их количество вновь продолжает увеличиваться. Это мы сейчас и наблюдаем на рынке: крупные компании поглощают малые, и чем больше происходит таких сделок, тем больше вокруг появляется новых мелких сервисных компаний.

Парадокс, но это и есть один из движителей прогресса. Большие сервисные компании имеют возможность инвестировать в принципиально новые технологии и в крупные проекты, а в сегменте малого бизнеса больше места для маневра, предприимчивости и отработки новых бизнес-решений.

Ред.: *Сразу несколько добывающих компаний — «Славнефть», «Газпром нефть», «Газпром» — продают свои сервисные активы. Как вы думаете, в отрасли может появиться новый крупный игрок, например, на базе сервиса «Газпром нефти»?*

К.З.: Мы уже наблюдаем появление новых игроков. Например, Геннадий Тимченко выкупил «Стройтрансгаз», а «Бургаз», по слухам, продают братьям Ротенбергам. Большая часть игроков — это уже сложившийся рынок, но есть и новички. Несколько лет назад такими новичками были инвесторы «Римеры».

Ред.: *Как вы относитесь к так называемой проблеме «шлюмбержеллизации» российского сервисного рынка?*

К.З.: Да, иностранные компании стоят в очереди на покупку. Но это вовсе не означает, что все из них действительно готовы и собираются купить эти активы. Когда ТНК-ВР объявила о продаже своего сервиса, первоначально заявили 27 претендентов, затем в шорт-листе остались только три компании, а в итоге эти активы получила Weatherford. Сейчас мы наблюдаем примерно такой же процесс.

На мой взгляд, присутствие крупных международных игроков

на нашем рынке неизбежно. Хотя лоббирование интересов отечественных компаний мы также наблюдаем. Если помните, в 2002 году китайская CNOOC так и не получила «Славнефть», несмотря на то, что предложила за эту компанию астрономическую по тем временам сумму в \$3,8 млрд.

Тогда стоял вопрос доступа крупного китайского игрока к стратегическим активам. Кстати, история повторилась, когда на продажу была выставлена американская Unocal. Китайские компании предлагали условия покупки выше рыночных, но актив им так и не отдали. Нефтесервис однозначно глобален, но не является геополитически важным объектом. Это, скорее, технологический инструмент.

А уроки из кризиса мы извлекли достаточно простые: нужно оценивать риски и обязательно вкладывать их в экономическую модель своего бизнеса. Нужно быть консервативными и хорошо понимать конкурентную среду, в которой живешь

Каким должно быть присутствие зарубежных игроков на российском рынке нефтесервиса, в конечном итоге решает потребитель. Как мы знаем, несмотря на призыв поддержать местного производителя, наши граждане продолжают покупать импортные автомобили...

На нефтесервисном рынке много решает технологии, для развития которых нужны большие деньги и возможность «обкатки» технологий в планетарном масштабе, а их могут предложить только серьезные игроки. В рамках одной страны сложно развивать все существующие технологии, поэтому рынок будет потреблять импортируемый продукт по определению. И в этом нет ничего плохого.

Давайте в принципе определимся в ситуации. Это наиболее важно. В советское время соцлагерь на 95% сам обеспечивал нужды нефтяной и газовой индустрии. С падением железного занавеса на наш прежде закрытый рынок ринулись все, кого здесь

раньше не было. У заказчика появился выбор, и он его сделал.

Грубо говоря, половину закупок он начал делать за рубежом. Можем ли мы на это сильно влиять? Скорее нет, чем да. Покупатель в большинстве случаев принимает свое собственное решение. То есть, половину рынка забрали новые игроки. Какие у нас есть варианты? Немного. Конкретно — два.

Сегментирование отрасли останется: крупные компании поглощают малые, и чем больше происходит таких сделок, тем больше вокруг появляется новых мелких сервисных компаний

Первый: мы ужимаемся в два раза и тихо ноём, вспоминая старые годы. Второй, чуть более интересный: ОК, занавес рухнул и к нам полезли непрошенные гости, но при этом занавес рухнул и для нас, то есть так же весело и мы можем полезть за занавес, но в обратном направлении! Мы так же можем лезть в не доступные нам прежде рынки, скупать недоступные нам прежде бизнесы и технологии, переманивать лучших специалистов и т.д. Вместо того чтобы жаловаться на злой и коварный международный капитализм, мы можем и должны быть активными и агрессивными на прежде чужом нам поле.

В рамках одной страны сложно развивать все существующие технологии, поэтому рынок будет потреблять импортируемый продукт по определению. И в этом нет ничего плохого

Историческая ситуация поменялась. Если мы останемся в предыдущей ситуации, то сгинем вместе с ней. Нужно меняться в ту сторону, куда меняется действительность, а лучше меняться вместе с ней, а еще лучше — по классике — быть впереди таких изменений.

Ред.: *А серьезное давление со стороны китайских предприятий?*

К.З.: Китайцев бояться не стоит. Всем известно, что половина, а может быть и большая часть

того продукта, который попадает на наш рынок под видом американского или европейского, сделано в Китае. Сегодня Китай, так же как Индия и Индонезия, превращается в мировой машиностроительный цех.

Та же Weatherford или Schlumberger размещает заказы в Китае, где продукцию делают и дешевле, и не хуже. Почему бы и нам не последовать примеру мировых нефтесервисных компаний? Давайте разместим часть производства в Китае. Это называется международной кооперацией и активно применяется во всем мире.

К тому же следует более трезво оценивать так называемую «китайскую угрозу». В Китае с каждым годом стремительно растет затратная составляющая. Т.е. там, как и везде, растут зарплаты, цены на энергию, металлы и т.д. В результате ценовая разница, которая существовала еще вчера, сегодня уже не такая огромная. К тому же, учитывая российскую специфику в виде отсутствия дорог и инфраструктуры, везти оборудование из Китая сложно и дорого.

Ред.: *вы предлагаете и нам заказывать буровые установки китайцам?*

К.З.: Я предлагаю не держаться за наше все просто потому, что оно наше, а трезво посмотреть, где мы сильнее, а где слабее. И если какой-то узел станка в Китае производят лучше, дешевле, закупить у них. Тогда наши затраты уменьшатся, и соответственно мы станем более конкурентными.

Чтобы двигаться дальше, нужно смотреть на жизнь трезво и рационально, а иногда становиться и циниками.

Ред.: *У российских сервисных компаний есть перспективы выхода на внешние рынки?*

К.З.: Да, есть. Но сделать это можно разными способами. Первый — двигаться вслед за нашими нефтяниками, к примеру, во Вьетнам или Венесуэлу. Научившись работать, допустим, на «Газпром» в Венесуэле, мы можем попытаться начать сотрудничать с PDVSA самостоятельно.

Второй путь — выдвигаться на новые и нетрадиционные рынки. Например, свою нефтегазовую отрасль хочет развивать Курдистан, но туда мало кто рискует сойти из-за нестабильной политической ситуации, непонятного юридического поля и т. д. Шанс попасть на эти рынки, куда традиционные поставщики идут с большой опаской, есть у бизнеса, готового рисковать.

В России таких достаточно много, но они идут в эти страны не от хорошей жизни — на стабильных рынках российский сервис пока не может конкурировать, надо еще многому учиться.

Есть и третий путь, который мне кажется наиболее правильным и логичным. Сегодня можно и нужно покупать западные активы и через них получать доступ к современным технологиям. Ведь границы открылись не только для иностранцев, но и для наших компаний тоже. А еще лучше — покупать целые бизнесы. Вместо того чтобы бояться прихода «иностранца» на наш рынок, можно такого «иностранца» купить, тогда он перестанет быть чужим. В стране накоплены значительные ресурсы, они могут и должны на нас работать не только для быстрого обогащения, а также на долгую перспективу. Вот это и называется стратегией.

Ред.: *В кризис активы сильно упали в цене. Российские компании упустили выгодный момент для покупок?*

К.З.: Я бы не стал связывать эти вещи. Да, активы подешевели, но выросла стоимость денег. Все компании, в том числе и ведущие международные, потеряли в капитализации, та же Schlumberger в пик лишилась больше половины своей стоимости.

Вот пример из собственного опыта. Weatherford в разгар кризиса приобрела большой сервисный актив у ТНК-ВР в обмен на свои акции. Когда этот объект выставлялся на рынок, его оценивали в \$1–1,3 млрд, а мы купили его в денежном выражении за \$450 млн. Вроде бы значительный прорыв. Но мы тогда особо ничего в цене не выиграли, это была честная сделка, потому что

акции Weatherford тогда котировались тоже очень низко: если до кризиса они стоили до \$40 за штуку, то в момент совершения сделки — \$15 за акцию. То есть все честно. Та сделка была и остается крупнейшей рыночной сделкой на нефтесервисном рынке России.

Ред.: *На ваш взгляд, какие сделки M&A следует ожидать в ближайшее время?*

К.З.: Вы знаете, что начале лета Baker Hughes купила «Ойлпамп сервис», крупную сервисную компанию по обслуживанию УЭЦН в Западной Сибири.

Очень интересно, как сложится судьба «Интегры». Сейчас мы видим, что идет процесс ее интеграции со Schlumberger. Сейсмике они уже вывели в совместное предприятие с «ПетроАльянс-Schlumberger». О намерениях международной компании говорит и приход в «Интегру» новых ключевых менеджеров, напрямую или косвенно связанных со Schlumberger.

Давно мы не слышим новостей от «Римеры». Мне кажется, эта компания просто обязана переродиться в новом виде. Сегодня акционеры не спешат, что, наверное, логично. Просто еще не пришел правильный час.

Кроме того, где-то должны выплыть сервисные активы «Татнефти». Пока мне видится, что компания постарается контролировать эти активы через персоналии. «Татнефть» очень аккуратно выводит свои сервисные предприятия, и в сегодняшнем виде они обречены работать на том же поле. И тут есть место для фантазий. На мой взгляд, если объединить активы «Татнефти» и, скажем, «Славнефти», которые также активно продаются, мог бы получиться интересный и довольно веселый игрок, стоящий на двух ногах в двух разных регионах.

А если его еще объединить с соизмеримым по размеру международным игроком, тогда индустрия получила бы еще одного сильного игрока. И чем дальше мы размышляем в таком направлении, тем больше у нас появляется вариантов. Это как раз

и радует. Чем больше вариаций, тем выше конкуренция, а вследствие и качество.

Вполне вероятно, что ГК «Борец» отпадет от Weatherford или наоборот, я считаю их «жениху» не самой естественной. Для «Борца» этот шаг был очень нужен с точки зрения повышения капитализации. А Weatherford необходимо было удержать рынок механизированной добычи, свое положение на нем и существующий status-quo, поскольку с готовым чеком на покупку уже стоял Halliburton.

Также интересно, как решится ситуация с «Новометом», который продает последние шесть лет. На него традиционно претендуют и Schlumberger, и Halliburton, и Baker Hughes, и Weatherford.

Ну и конечно интрига вокруг сервисных подразделений «Газпрома», «Газпром нефти», «Славнефти» и «Башнефти» держит весь рынок в тонусе.

Ред.: *Расскажите, что собой представляет «НьюТек Сервисез»?*

К.З.: «НьюТек» — это новый игрок. Компания зарегистрирована в сентябре прошлого года, активно работает компания начала только в феврале. Ее создатели — люди, которые в свое время создали и построили «Смит Евразию», а после занимали ключевые позиции в «Интегре» и на тот момент, я считаю, серьезно помогли ей.

Сегодня у «НьюТек» три направления деятельности, которые уже дают оборот и деньги для дальнейшего развития. Это — услуги по сопровождению буровых долот, это — IPM, управление проектами в бурении, разработке и реабилитации и торговля современным высокотехнологичным оборудованием известных мировых производителей, которые в России не представлены.

В будущем мы планируем построить многопрофильное сервисное предприятие, причем хотим занять нишу в технологичной составляющей нефтесервисного рынка. Будем развивать технологии, связанные с бурением, т.е. заниматься наклонным бурением, резкой боковых стволов, спус-

ком и цементированием обсадных колонн и т.д.

Будем также развивать многие другие направления в разведке, разработке и добыче углеводородов. Планируем продавать как услуги, так и оборудование и инструмент собственного и совместного производства. Мы уже создаем несколько таких бизнесов и в ближайшей перспективе выведем их на рынок.

Следует более трезво оценивать так называемую «китайскую угрозу». Там с каждым годом стремительно растет затратная составляющая. В результате ценовая разница, которая существовала еще вчера, сегодня уже не такая огромная

Ред.: *Планируете покупать новые активы?*

К.З.: Обязательно. В России это будут в основном операционные объекты, а за рубежом — новые технологии. Мы уже ведем переговоры о покупке нескольких технологических компаний на Западе. Это небольшие динамично развивающиеся предприятия, которые хотят открывать для себя новые страны и новые рынки, и «НьюТек» готов им в этом помочь. Сейчас обсуждаем параметры финансирования сделок с рядом крупнейших международных финансовых институтов.

Сегодня можно и нужно покупать западные активы и через них получать доступ к современным технологиям

Мы изначально хотим построить прозрачный и профессиональный бизнес. Поэтому для рынка одинаково важно и происхождение денег, и кто у тебя в партнерах, и какие технологии ты используешь, и как работаешь в поле с заказчиками...

Мы видим себя провайдером высокотехнологичных услуг в России и СНГ и будем поставлять на рынок технологии глобального масштаба — как российские, так и западные. Надеясь стать именно таким игроком в течение трех лет. 