

В конце ноября 2011 года в Москве прошел тематический Форум поставщиков концерна «Шелл»: «Подрядчики в российской нефтегазовой отрасли — новые возможности и старые проблемы».

Форум, организованный при поддержке всероссийского отраслевого журнала «Нефтегазовая Вертикаль», собрал заинтересованных представителей власти, бизнеса, науки. Был затронут ряд важнейших вопросов, в том числе, стандартизация сервисной деятельности, развитие конкуренции на российском рынке подрядчиков, их участие в международных проектах... Главный вывод, пожалуй, состоит в том, что число подрядчиков из России, способных оказывать концерну сервисные услуги в ее проектах по всему миру, по ценам, срокам и качеству пока отстает от желаемого уровня, но есть все предпосылки к изменению ситуации.

По состоянию на 1-й квартал 2011 года объем услуг, оказываемых российскими поставщиками на проектах «Шелл», оценивался \$550 млн, однако к концу года он составил \$1,3 млрд, в то время как их потенциал в 2012 году оценивается специалистами компании в \$1,6 млрд и более.

Для его раскрытия усилий самой «Шелл» — а это и есть возможность выхода российского сервиса на международные рынки — недостаточно: «старые проблемы» инвестиционной, промышленной, отраслевой и налоговой политики России предстоит решать самой...

# ШЕЛЛ:



## СТРАТЕГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

АНАСТАСИЯ НИКИТИНА  
«Нефтегазовая Вертикаль»

**В** рамках форума специалисты различных подразделений «Шелл» выступили с докладами и презентациями, которые свидетельствовали не столько о глобальных проектах концерна, сколько о конкурентоспособности российских поставщиков и перспективах их выхода на мировые рынки.



**САРА КАЙЛААРС: ТЕХНОЛОГИИ, ИНТЕГРАЦИЯ, МАСШТАБ**

С.Кайлаарс, вице-президент по финансам концерна «Шелл» в России и странах Каспийского региона, представила роль и место концерна в мировой энергетике (см. «Кратко о «Шелл»»).

«Шелл» работает в более чем 90 странах мира, выручка в 2010 году составила \$368,1 млрд, капитальные инвестиции — \$30,6 млрд.

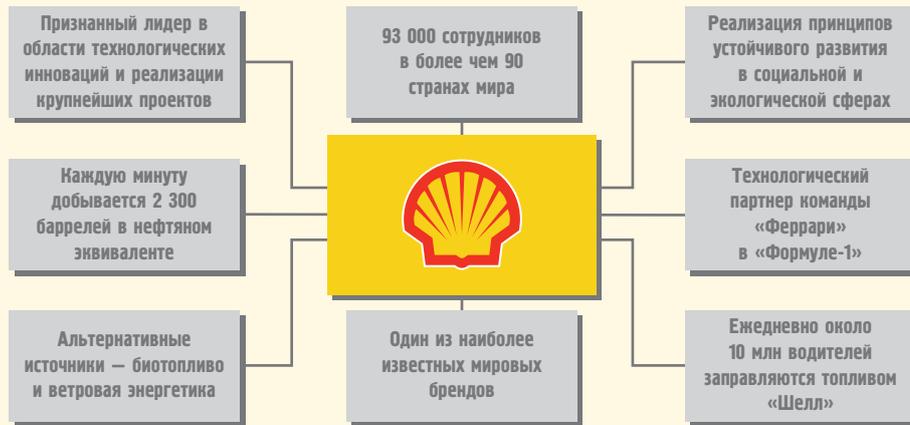
С.Кайлаарс напомнила собравшимся участникам форума о том, что стратегия «Шелл» в области разведки и добычи ос-

новывается на трех составляющих:

**«Шелл»: один из наиболее известных мировых брендов...**

(1) расширение сырьевой базы — глобальный характер геолого-

## Кратко о «Шелл»



### Участвуя в проектах концерна, российские подрядчики получают ценный опыт международного сотрудничества и управления крупномасштабными проектами

разведочной деятельности, целенаправленная политика в области приобретения акти-

вов, непрерывное совершенствование портфеля активов;

- (2) ускоренные темпы достижения максимальной экономической эффективности — увеличение объемов прибыльной продукции, реализация проектов, входящих в число 25% лучших по отрасли, высокие стандарты ведения бизнеса в сочетании с минимальным уровнем издержек;
- (3) конкурентное преимущество — лидирующие позиции в мировой добыче газа и сотрудничество в области развития технологий.

Отношениям «Шелл» с Россией более 100 лет. Сегодня концерн участвует в проекте «Сахалин-2», где программа развития российских поставщиков действует с 2007 года, а общая стоимость контрактов с российскими производителями превышает \$16 млрд, добывает нефть в Западной Сибири (87% контрактов «Салым Петролеум Девелопмент» приходится на российских поставщиков), владеет лицензией на разведку и разработку углеводородов в Калмыкии.

С.Кайлаарс также отметила, что российские подрядчики, работая с концерном, получают ценный опыт международного сотрудничества и управления крупномасштабными проектами с использованием принятых в мире наиболее эффективных методов.

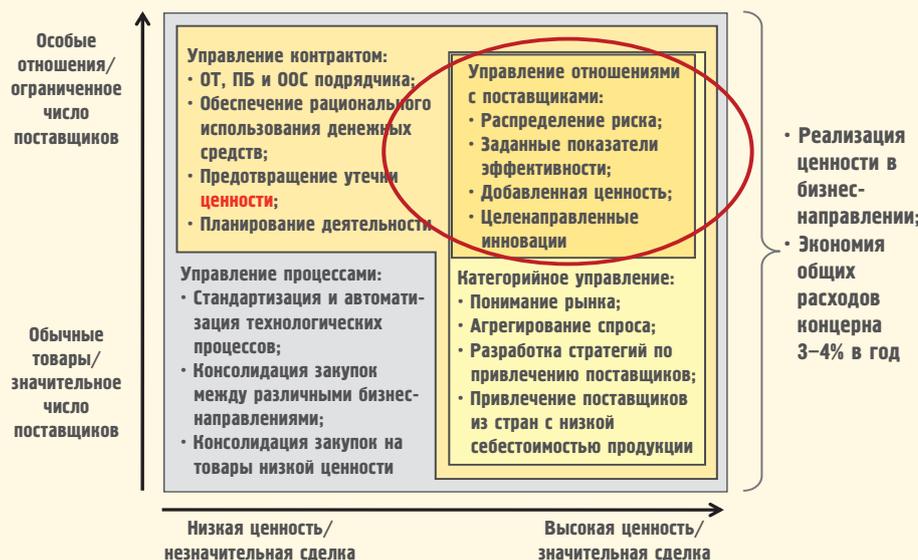
А при поддержке подразделения «Шелл», занимающегося привлечением российских поставщиков, российские компании имеют возможность получить подряд и принять участие в реализации проектов «Шелл» по всему миру. Пример: нефтегазопромышленные трубы производства ТМК с успехом используются в Северной Америке. •

## ОЛЬГА БОРОДИНА: УПРАВЛЕНИЕ И ПОСТАВЩИКИ



### Заключение контрактов и материально-техническое обеспечение: конкурентный рычаг для «Шелл»

- Ориентация на потребности (40%), технические характеристики (40%) и цену (20%);
- Управление процессами, контрактами, поставщиками, категорийное управление на уровне 25% лучших компаний



О.Бородина, старший категорный менеджер «Проектно-конструкторские работы и управление проектами», рассказала о том, что в «Шелл» принята категорная стратегия управления, которая перенесена и на процесс привлечения стратегических поставщиков.

Принцип вертикали управления состоит в разделении всех бизнес-процессов на категории (проектно-конструкторские работы, сборка и строительство; линейные трубы; оборудование; материалы...), внутри которых ведется непрерывная работа: от изучения потребности бизнеса, анализа рынка, моделирования расходов с целью поставок и выбора стратегии (на это, как правило: уходит 6-9 месяцев) до привлечения поставщиков, заключения контрактов и управления ими. •

Для получения оптимальных результатов необходимо, чтобы категорийная стратегия могла ответить на основные вопросы бизнеса



Управление отношениями с поставщиками: альтернативные источники ценности

Залогом превращения «Шелл» в самый конкурентоспособный и инновационный концерн в мире является тщательный выбор направлений развития. Мы решаем данную задачу в сотрудничестве с нашими клиентами и партнерами в целях разработки более качественных энергетических решений для изменяющегося мира



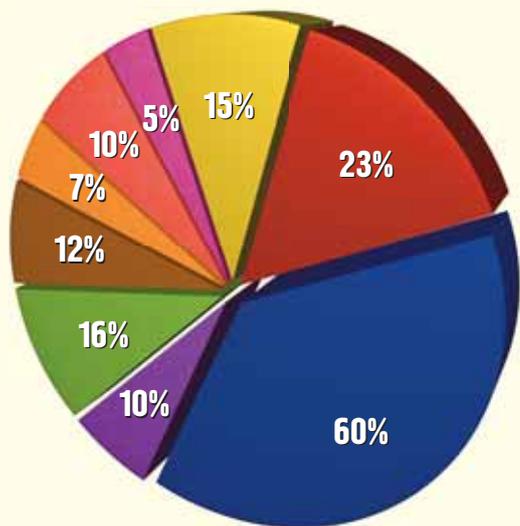
Структуры управления поставщиками: факторы, способствующие созданию ценности



**ЭНДРЮ ХУКС: \$1 МЛРД ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ РОССИИ**



Аттестованные поставщики, 2011 г.



- EDC & F&C (проектно-конструкторские работы, сборка и строительство)
- Linerpipe (линейные трубы)
- Equipment (оборудование)
- Materials (материалы)
- Wells Equip (оборудование скважин)
- Wells Rigs (буровые установки)
- Wells Srvc (ремонт скважин)
- Downstream (переработка и сбыт)
- GFS (привлечение поставщиков по глобальным функциям)

Э.Хукс, генеральный менеджер по продвижению подрядчиков из Китая, Индии, России и Мексики, в своей презентации «Стратегия снабжения и контрактования» отметил, что концерн традиционно активно реализует проекты и осуществляет значительные инвестиции в мировом масштабе. Только в 2011–2012 годах предполагается принять 10 решений о крупных капиталовложениях.

Эти решения, в свою очередь, так или иначе основываются на профессиональном знании рынка поставщиков профильных товаров и услуг. Этой цели служит корпоративная система по выявлению, отбору, оценке и развитию аттестованных сервисных компаний, которые обеспечивают уникальные преимущества с точки зрения расходов, результатов и технологий в глобальных проектах «Шелл».

В 2010 году, в частности, расходы (сумма закупок товаров и услуг) на привлеченных поставщиков-экспортеров из Китая, Индии и Мексики составили \$993 млн.

По состоянию на август 2011 года, концерном аттестованы 158 поставщиков, в том числе 98

из Китая, 45 из Индии, 5 из России и 10 из Мексики (см. «Аттестованные поставщики»).

Для увеличения числа аттестованных поставщиков в России осуществляется ускоренный отбор. Текущие расходы на продукцию российских поставщиков оцениваются в \$1,3 млрд в год. Финансовый потенциал по категориям, в которых в перспективе поставщики из России могли бы проявить себя, составляет не менее \$1,6 млрд.

Принимая во внимание пример Бразилии, где в результате инвестиций в размере \$25,1 млрд было создано 995 тыс. рабочих мест, эти дополнительные затраты в России могут означать создание 10–15 тыс. рабочих мест.

Долгосрочная стратегия концерна «Шелл» — партнерство с поставщиками из России по проектам как внутри страны, так и за рубежом. Компания располагает обширным портфелем проектов в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке, однако в настоящее время российские поставщики принимают в этих проектах ограниченное участие.

Для увеличения этой доли российским поставщикам необходимо доказать соответствие техническим требованиям и стандартам в области качества, а также возможность осуществить поставку/оказание услуг в установленные сроки.

Далее Э.Хукс остановился на практических примерах привлечения «Шеллом» российских поставщиков.

В категории «Кожухотрубных теплообменников и емкостного оборудования» доля российских поставщиков на рынке (а это, прежде всего, «Волгограднефтемаш» с 19%, «Уралхиммаш» с 13%, «Энергомаш» с 9%...) не слишком велика из-за требований российских стандартов. Кроме того, производители больше ориентируются на рынок пластинчатых теплообменников.

Между тем, согласно оценкам, объем рынка теплообменников и сосудов высокого давления в России достиг \$243 млн в 2009 году и \$244 млн в 2010-м. Предполагается, что в будущем (2015 год) объем рынка достигнет \$282 млн. И наиболее высокие темпы роста предполагаются как раз в секторе пластинчатых теплообменников. Планируется, что в 2015 году объемы здесь достигнут \$77 млн.

Преимущество российских теплообменников, тем не менее, состоит в том, что они на 30% дешевле аналогичных немецких и всего на 15% дороже китайских.

Некоторые из уже упомянутых российских производителей рассчитывают на успех в категории «Статическое оборудование» (подкатегория «Резервуары высокого давления и теплообменные аппараты»). Это «Корпорация Уралтехнострой», «Уралхиммаш», «Волгоградхиммаш» и «Зенит-Химмаш». Именно эти компании рассматриваются в качестве потенциальных поставщиков на новых проектах «Шелл» в России и Каспийском регионе.

В категории «Оборудование скважин» (подкатегория «Устьеовое оборудование и запорная арматура») отмечена компания «Корвет», которая прошла глобальную предквалификацию и потенциально рассматривается

«Шеллом» как один из новых поставщиков профильного оборудования с привлекательной стоимостью для проекта PDO (Petroleum Development Oman).

В подкатегории «Буровые долота» стратегический поставщик — НПП «Буринтех», получившее предквалификационный пакет на тендер в проекте BSP (Brunei Shell Petroleum) в начале 2011 года. «Буринтех» также сотрудничает с «Шелл» в Канаде, на Ближнем Востоке и в Австралии.

В подкатегории «ЭЦН» «Шелл» ориентируется на «Новомет» и «Борец», которые включены в стратегию закупок BSP.

В категориях «Линейные трубы» и «Нефтегазопромысловые трубы» поставщиками являются ТМК и ОМК. Эти компании прошли глобальную предквалификацию по линейным трубопроводам для транспортировки сернистой и малосернистой нефти, а также по НКТ и бесшовным трубам.

В подкатегории «Металлоконструкции» потенциальными поставщиками являются «Северсталь» и «Евраз». В категории «Трубопроводная арматура, фитинги» — три потенциальных поставщика: «Тяжпромарматура», «Самараволгомаш» и «Пензтяжпромарматура».

Эти компании были приглашены участвовать в отборе поставщиков для заключения долгосрочных рамочных соглашений в своих категориях. К сожалению, все компании были исключены по ряду причин, в том числе за несвоевременное предоставление запрашиваемой информации.

Помимо имеющихся поставщиков, Э.Хукс также назвал ниши, которые россияне могли бы по основным категориям в проектах «Шелл» занять в России и за ее пределами.

Так, в категории «Оборудование скважин» есть пока неиспользованные возможности в Салымском проекте. Для проектов за пределами России в подкатегории «Оборудование для заканчивания скважин и подвесные устройства для хвостовиков» идет поиск российского поставщика, который мог бы конкурировать с международными игроками рынка. В подкатегории «Устьеовое

оборудование и запорная арматура» высокий потенциал в работе на зрелых месторождениях...

### **Текущие расходы на продукцию российских поставщиков оцениваются в \$1,3 млрд в год. Финансовый потенциал — \$1,6 млрд и выше**

Тем компаниям, которые хотели бы стать поставщиками «Шелла», Э.Хукс, в преддверии детального технического квалификационного и аттестационного аудита, рекомендовал самим себе ответить на вопрос: все ли у них в порядке с (1) ОТ, ПБ и ООС; (2) социальной ответственностью; (3) соблюдением законодательства; (4) техническими возможностями; (5) финансовой стабильностью; (6) сертификацией и системой качества; (7) стандартным производственным процессом; (8) надлежащей группой управления; (9) международным и местным опытом работы в нефтегазовой сфере; (10) опытом в сфере логистики и поставок; (11) соблюдением требований к своевременности поставок; (12) надежностью инфраструктуры?

### **Для выхода на международные рынки российским поставщикам необходимо доказать соответствие мировым требованиям**

И именно в таком порядке, а не в ином...

По мнению Э.Хукса, основные барьеры привлечения поставщиков из России — система налогообложения и отраслевая поли-

### **Долгосрочная стратегия концерна «Шелл» — партнерство с поставщиками из России по проектам как внутри страны, так и за рубежом**

тика. Обновление правил трансфертного ценообразования вместе с налоговой консолидацией в очередной раз отложено, теперь — до 2012 года. В то же время отсутствуют государст-

венная программа развития машиностроительной отрасли и

## Основные барьеры привлечения поставщиков из России – система налогообложения и отраслевая политика

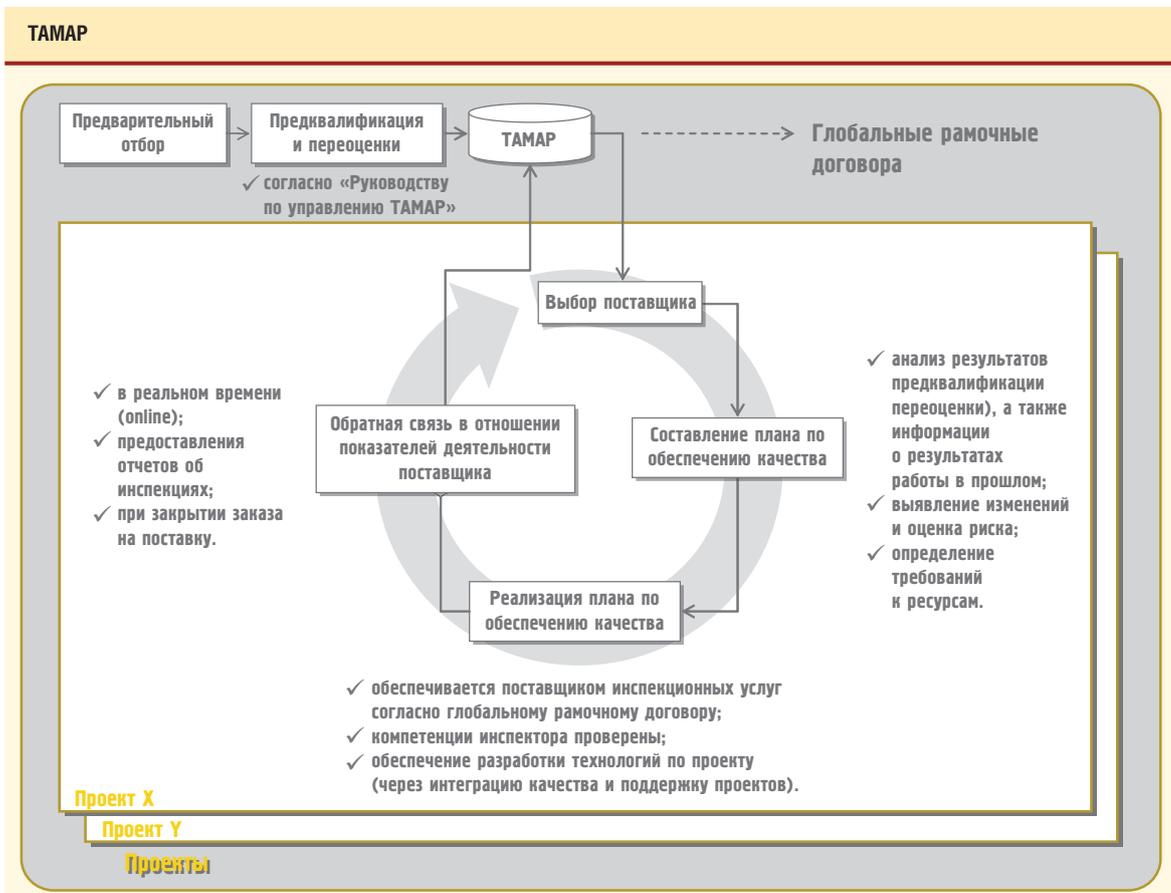
господдержка по увеличению экспорта машиностроительного оборудования.

Недостаточно стимулов и для ННК, чтобы они могли вкладываться в разработку нового оборудования. Также отрасль страдает от нехватки профессиональных кадров. Плюс сложности с финансированием новых проектов с большой долей заемных средств, отсутствие унифицированных требований к поставщикам и технических регламентов (обновление стандарта в России в среднем занимает 12 лет, а в Германии, например, 4).

Бюрократизм, высокий уровень коррупции и недостаточное развитие инфраструктуры тоже, к сожалению, пока никто не отменял. Успешным исключением из правил является Тюменская область. Местное правительство предложило схему возмещения 8% от стоимости контракта компаниям, размещающим заказы на оборудование и материалы, которые производятся в области. Компания «Салым Петролеум Девелопмент» успешно использует такую схему. ●



### КСИН ФЕЙ: ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ ТАМАР



К.Фей, региональный менеджер по техническим вопросам и качеству, в своей презентации «Техническая аттестация, обеспече-

## ТАМАР – глобальная база производителей всего мира, аттестованных на поставку изделий и оборудования для компаний и проектов «Шелл»

ние/контроль качества» рассказал о глобальной корпоративной системе ТАМАР — базе данных технически утвержденных производителей.

Концерн, по его словам, стремится сделать систему ТАМАР своим единственным перечнем производителей всего мира, аттестованных на поставку изделий и оборудования для компаний и проектов «Шелл» в соот-

ветствии с требованиями Внутренних стандартов и Норм и правил по материалам и оборудованию (MESG).

В центре внимания ТАМАР — программы совершенствования обеспечения/контроля качества, непрерывная обратная связь с поставщиками и сокращение факторов, препятствующих эффективности МТО (см. «ТАМАР»).

Оценка в системе TAMAP производится аудиторами — техническими специалистами «Шелл» — при содействии менеджеров подразделений по привлечению поставщиков (RSO для России). Они выполняют проверку документации систе-

мы управления качеством (ISO и особые требования «Шелл»), включая проверку на предмет соответствия техническим требованиям «Шелл».

Преимуществами системы концерн считает повышение осведомленности производите-

лей в отношении технических требований «Шелл», прозрачные систематические процедуры аттестации и переаттестации (каждые три года, например, если отсутствует опыт поставки продукции для концерна), а также обмен опытом и знаниями. •



## ПОЛ МАССАЙ: К ДОСТИЖЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ

П.Массай, вице-президент «Апстрим Интернэшнл» по заключению контрактов и материально-техническому обеспечению (МТО), свое выступление посвятил сотрудничеству с российскими компаниями: «Российская составляющая — это набор инициатив концерна, направленных на расширение участия местных предприятий в проектах в интересах государства и отрасли».

Их отраслевым итогом «Шелл» видит повышение осведомленности потенциальных поставщиков в отношении будущего спроса, содействие поставщикам в приобретении технического опыта и навыков, унифи-

кацию технических стандартов, содействие поставщикам в развитии возможностей для участия в коммерческой деятельности концерна и проводимых им тендерах.

В свою очередь, российские поставщики могут рассчитывать на доступ к программам, обеспечивающим поддержку развития производственных мощностей, честную конкуренцию и мотивацию, сотрудничество с глобальными игроками на рынке для приобретения опыта.

Проявляя эти инициативы, «Шелл» ожидает от государства эффективные законодательный, политический и налоговый режимы, обеспечение стабильности и устойчивого экономического ро-

ста, привлечение международных и региональных инвесторов

## «Шелл» стремится инвестировать в Россию и развивать сотрудничество с российской промышленностью

с созданием для них безопасной обстановки. Все то, иными слова-

## «Шелл» выявил ряд существенных возможностей для увеличения объема контрактов с российскими поставщиками

ми, что государство может сделать для повышения конкуренто-

### Реализация потенциала



ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ		СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ		ОПТИМИСТИЧНЫЙ СЦЕНАРИЙ	
Категория	Текущие расходы на российских поставщиков, согласно оценкам		Дополнительные возможности	Расходы	\$ млн
Скважинное оборудование	\$44 млн	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стремиться к общему объему контрактов, заключенных с российскими поставщиками в размере \$800 млн в год.</li> <li>Источники:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Имеющийся портфель активов</li> <li>Увеличение расходов по некоторым категориям (линейные трубы, скважинное оборудование, изготовление конструкций)</li> <li>Экспортный потенциал.</li> </ul> </li> </ul>	Скважинное оборудование	Капитальные расходы, потенциал (крупные проекты)	250
Линейные трубы	\$2 млн		Линейные трубы	Капитальные расходы, потенциал (небольшие проекты)	250
Техническое обслуживание	\$80 млн		Изготовление и монтаж конструкций	Эксплуатационные расходы, потенциал + местная составляющая	550
Изготовление и монтаж конструкций	\$29 млн		Наземное оборудование	ИТОГО:	~\$1 млрд/год
БФС (привлечение поставщиков по глобальным функциям)	\$80 млн		ИТОГО:	Новые возможности развития бизнеса	Потенциал роста \$1-5 млрд
Статическое оборудование	\$2 млн				
UI/UA	\$8 млн				
Переработка и сбыт	\$60 млн				
Другое	\$245 млн				
ИТОГО:	\$550 млн/год				

\* — потенциал оценивался в 1 квартале 2011 года, фактические затраты существенно превысили оценку

## Жизненно важные правила

Работы повышенной опасности должны производиться с действующим нарядом-допуском	Когда требуется, необходимо проводить анализ газовоздушной среды	До начала производства работ необходимо убедиться, что источники энергии изолированы и применено необходимое защитное оборудование и СИЗ	До начала производства работ в замкнутом пространстве необходимо оформить наряд-допуск	Перед отключением или обходом оборудования, непосредственно влияющего на безопасность работ, необходимо получить наряд-допуск	При работе на высоте необходимо предпринять меры для защиты от падения
1 	2 	3 	4 	5 	6 
7 	8 	9 	10 	11 	12 
Не стой под стрелой	Запрещено курить за пределами специально отведенных для этого мест	Запрещено употреблять алкоголь или наркотические вещества при выполнении работ или управлении транспортным средством	Запрещено пользоваться средствами сотовой связи и превышать установленный скоростной режим во время управления транспортным средством	Необходимо пристегиваться ремнями безопасности	Необходимо следовать установленному плану управления поездкой

Примечание: Дорога на работу и с работы, употребление алкоголя и курение в нерабочее время не входят в сферу действия Правил

способности своей нефтегазовой отрасли.

Часть доклада П.Масая была связана с российскими постав-

### Развитие российской составляющей потребует сотрудничества с отраслью, государством и поставщиками

щиками с наибольшим потенциалом. В категории «ЭЦН» отмечена компания «Борец», которая

### Мы понимаем, что нам предстоит долгий путь, и мы стремимся к сотрудничеству для достижения результатов

разработала технологию «краткосрочной» эксплуатации скважины с использованием ЭЦН. В той же категории за разработку электродвигателей для технологии ЭЦН отмечены и «Борец», и компания «Новомет»: их иннова-

ции в настоящее время испытываются на Салыме.

В категории «Модернизация труб нефтегазового сортамента и линейных труб» выделены такие поставщики, как ТМК, ММК и ОМК. ТМК является стратегическим партнером СПД с 2006 года.

В категории «Судостроение/ Судовые перевозки» «Шелл» сотрудничает с компанией «Совкомфлот». Опыт компании используется для расширения поставок СПГ за рубежом. В настоящее время специалисты «Шелл» приступили к изучению данной технологии.

В категории «Буровые долота» выделена компания «Буринтех», которая успешно сотрудничает с СПД в России и получила выход на рынки Ближнего Востока, ЕС и Северной Америки. Услуги «Буринтех» опробованы концерном «Шелл» в Нидерландах (NAM), а также на Сахалине. Планируются испытания продукции в Канаде.

Особое внимание П.Масая уделил реализации потенциала российских подрядчиков (см. «Реализация потенциала»), отметив, что при благоприятном развитии сценария сотрудничества «Шелл» с государством, отраслью и поставщиками финансовый итог для России с текущих \$1,3 млрд в перспективе может многократно увеличиться.

Напомнил П.Масая и том, что корпоративное сообщество «Шелл» неукоснительно следует правилам технической безопасности (см. «Жизненно важные правила») и ждет от своих партнеров такого же поведения: далеко не все российские компании придают вопросам охраны труда, производственной безопасности и охране окружающей среды такое же значение, как их международные конкуренты.

Суть правил проста — не причинить ущерб, что в сфере ОТ, ПБ и ООС трансформируется в принцип «цель — ноль». •



## СТЭН ГУЭНС: НАДЕЖНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ ПО РАЗУМНОЙ ЦЕНЕ

С. Гуэнс, вице-президент «Шелл» по скважинному оборудованию, заключению контрактов и материально-техническому обеспечению, в своем выступлении подчеркнул роль подразделения «Скважины» в общей структуре «Шелл». Сегодня это 135 буровых установок, 15 тыс. скважин в эксплуатации и \$9 млрд годового объема освоенных средств (из которых на долю буровых установок приходится 38%, на обслуживание и обеспечение скважин — 32%, на скважинное оборудование — 22%, на геофизику — 9%).

Среди глобальных задач подразделения:

- ◆ достижение цели «ноль», не причинение вреда здоровью людей и ущерба окружающей среде;
- ◆ превосходство над конкурентами в области проектирования технологий, заключения контрактов и их безупречного исполнения;
- ◆ привлечение специалистов высокого класса, обеспечение их профессионального роста и закрепление в компании;
- ◆ создание основы для дальнейшего роста.

Среди уже достигнутых результатов С. Гуэнс отметил показатель производственной безопасности: общая частота несчастных случаев по подразделению составляет три единицы, в то время как этот же показатель для иных компаний, по данным Международной ассоциации буровых подрядчиков, составляет семь единиц.

В свою очередь, показатель эксплуатационных характеристик скважин на протяжении пяти лет подряд находится на уровне 24% лучших компаний (по оценке IPA), а 75% новых проектов находятся на уровне 25% лучших по отрасли (по срокам, удельной стоимости и выходу продукции).

В перспективе «Шелл» ожидает непрерывный рост портфеля буровых установок, поэтому основная задача подразделения «Скважины» — надежное оборудование по разумной цене.

В этой связи внимание участников форума традиционно привлек

обзор состояния и перспектив участия в проектах концерна российских поставщиков скважинного оборудования. Помимо успешного опыта (о котором много рассказывали иные докладчики), С. Гуэнс обозначил сферы, где присутствие россиян только приветствуется концерном (см. «Категории обслуживания скважин с возможностью развития стратегического привлечения поставщиков»).

Так, в категориях «Подвесные устройства хвостовика», «Оборудование для заканчивания скважин», «Расширяемые трубные элементы конструкции скважин» пока российских поставщиков нет, но сохраняется потенциальная возможность для дальнейшего их поиска.

Нет их в категории «Работы в подводных скважинах»: поиск потенциальных подрядчиков на поставку стали в качестве исходного материала для изготовления гибких НКТ и конструкции низа ствола скважины продолжается.

Был бы к месту и российский подрядчик в категории «Испытание скважин»: при освоении Салымского месторождения и в проекте «Сахалин-2» эти работы выполнялись международной сервисной компанией.

Но вот по категории «Каротаж на электрический кабель» приме-

### Подразделение «Скважины» в общей структуре «Шелл»: 135 буровых установок, 15 тыс. скважин в эксплуатации и \$9 млрд годового объема освоенных средств

нялся опыт компаний «Тюмень-промгеофизика» и «Когалым-нефтегеофизика» на Салымских месторождениях: ныне ведется

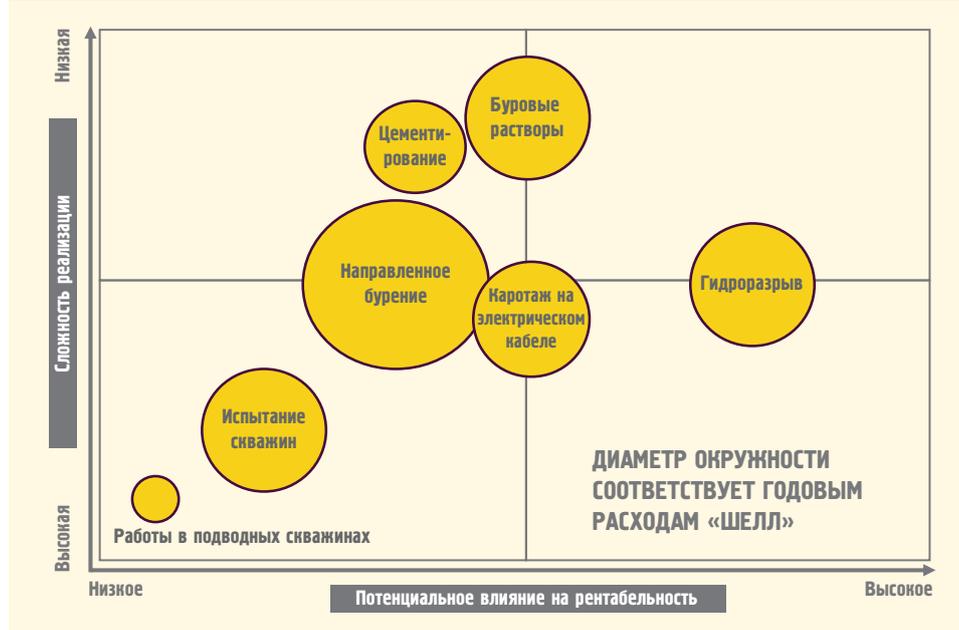
### «Шелл» ожидает непрерывного роста портфеля буровых установок, поэтому основная задача — надежное оборудование по разумной цене

анализ вариантов их предварительного квалификационного отбора.

### Поиск российских подрядчиков в категории «Скважинное оборудование» продолжается

«Буровые жидкости и цементирование»: при освоении Салыма и на Сахалине работы этой кате-

Категории обслуживания скважин с возможностью развития стратегического привлечения поставщиков



гории выполнялись международными сервисными компаниями. Однако имеется потенциал для использования цементирующих составов, поставляемых российскими подрядчиками. Идет поиск потенциальных подрядчиков на поставку насосного оборудования

и установок по удалению твердых примесей.

По категории «ГРП» есть потенциал по расклинивающему наполнителю (керамический материал). Проводится поиск потенциальных подрядчиков на поставку оборудования и сыпучего веще-

ства для закрепления скважин (расклинивающего наполнителя).

Категория «Наклонно-направленное бурение»: проводится анализ вариантов предварительного квалификационного отбора совместно с российской организацией по подбору подрядчиков. •

## РОНАЛЬДО МАРКЕС: УМЕТЬ, ЧТОБЫ СТАТЬ...



### Из общих расходов по проекту на долю категории «Наземное оборудование» приходится 12%, не считая скважин

Р.Маркес, категорийный менеджер по проектированию и

### Возможности поставщиков из Китая, Индии, России и Мексики быстро растут, но в настоящее время их услуги используются в малом объеме

строительству, наземному и электрическому оборудованию,

### Стратегия «Шелл» в категории «Оборудование»: оптимизация затрат и устойчивое обеспечение качества

линейным трубопроводам, презентовал подходы «Шелл» к

двум категориям «Оборудование» («Вращающееся», «Наземное», «Трубы, клапаны, фитинги», а также «КИП, автоматика и электрооборудование») и «Линейные трубы» (в соавторстве с Кристофом Доршнером, категорийным менеджером по линейным трубам).

Рассказывая о наземном оборудовании, Р.Маркес отметил, что из общих расходов по проекту на его долю приходится 12%, не считая скважин. Рынки поставок по подкатегориям являются региональными. Привлечение поставщиков осуществляется, как правило, посредством генеральных подрядчиков (ЕРС), которые и взаимодействуют с производителями по всему миру.

И хотя возможности и мощности поставщиков из Китая, Индии, России и Мексики быстро растут, в на-

стоящее время их услуги используются в малом объеме. Поставщиков глобального масштаба вообще единицы. Конкуренция затрагивает некоторые подкатегории наземного оборудования, однако никто еще пока не предпринял решительных шагов, чтобы распространить ее на все подкатегории. Существует реальная возможность стать лучшими в своем классе.

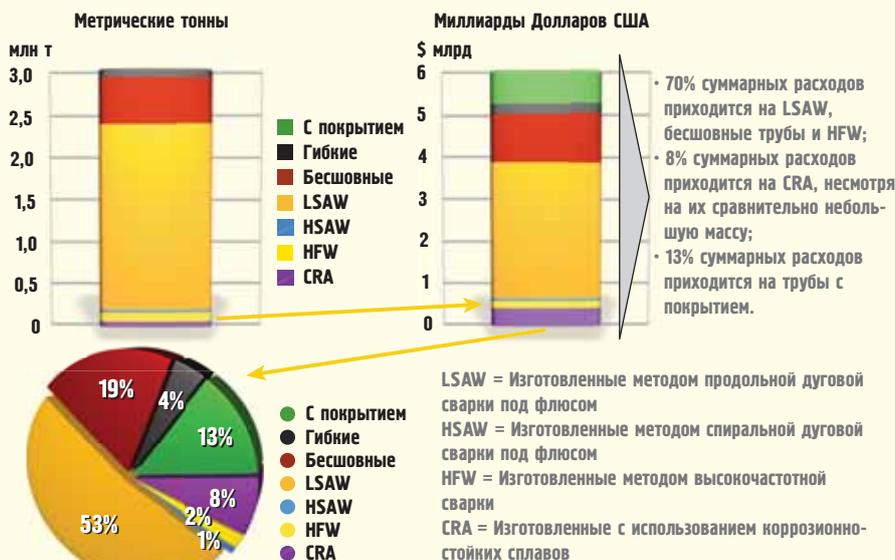
Стратегическими направлениями этой категории в сфере МТО «Шелл» считает оптимизацию расходов концерна за счет снижения числа поставщиков, стандартизации технологий и сокращения расходов на тендерные торги и закупки, устойчивое обеспечение качества с помощью системы ТАМАР, управляемых взаимоотношений и договоров, подкрепленных надежными стандартами и показателями деятельности, а также за счет развития технологий и местных поставщиков.

Будущее состояние этого рынка «Шелл» видит в комплексном подходе к рынку для оптимизации потребностей концерна, едином перечне поставщиков с гарантированным качеством и лучшими ценами на рынке, в работе с местной составляющей посредством заранее подготовленных поставщиков, в снижении числа проблем, связанных с качеством оборудования.

Что касается линейных труб, отметил докладчик, то одним из самых серьезных рисков в нефтегазовой отрасли считается неисправность труб. Для минимизации данного риска используются стандарты, процессы утверждения, производственные совещания, инспекции, в том числе, проводимые третьими сторонами, входной контроль материалов. Критически важную роль здесь

## Спрос на линейные трубы

По прогнозам спрос на линейные трубы в ближайшие 5 лет составит 3 млн тонн



играют производители, а также их поставщики.

И в этой категории «Шелл» имеет собственную стратегию, которая отличается комплексным подходом к управлению и реализации заключенных контрактов, стремлением к рентабельности альтернативной продукции, и мощным механизмом управления рыночными изменениями.

В 2015 и 2016 годах концерн ожидает рост спроса на трубы в связи с разработкой новых крупных месторождений в Китае, России/Центральной Азии, в Северной Америке (включая сланцевый газ) и Австралии.

Глобальная потребность концерна в линейных трубах в 2011–2016 годах оценивается в 3 млн метрических тонн, а прогнозируемые расходы — в \$6 млрд (см. «Спрос на линейные трубы»).

«Шелл» соблюдает следующие технические требования:

♦ производство линейных труб из углеродистой стали осуществляется по стандарту ISO 3183 (версия 2007 года, которая идентична стандарту API 5L, 44 издание), а также согласно двум внутренним стандартам проектирования «Шелл» (DEP);

♦ в отношении линейных труб, изготовленных с использованием коррозионно-стойких сплавов, действуют стандарты DEP и международные стандарты.

В докладе были озвучены положительные факторы привлечения российских поставщиков: заводы-производители удобно расположены с точки зрения проектов «Шелл», реализуемых в России и Центральной Азии; установки по нанесению покрытий обеспечивают полный комплекс услуг для проекта; Россия обладает возможностями интересующих «Шелл» поставок бесшовных труб и труб, изготовленных методом продольной дуговой сварки под флюсом; интеграция заводов от производства стали или стального листа до трубопрокатного производства.

Проблемными моментами являются строгие технические требования «Шелл» (особенно в сфере ОТ, ПБ и ООС), недостаточное количество аттестованных российских источников поставки стальных изделий, неуверенность в надежности поставок.

Чтобы добиться успеха в работе с «Шелл», а китайские заводы являются основными конкурента-

ми российских производителей, поставщику необходимо знать

**Глобальная потребность концерна в линейных трубах в 2011–2016 годах оценивается в 3 млн метрических тонн, а прогнозируемые расходы — в \$6 млрд**

технические требования, прежде чем начать обсуждение цен и объемов работ, а также четко

**Российские производители обладают рядом несомненных преимуществ, в их числе — бесшовные трубы и трубы, изготовленные методом продольной дуговой сварки под флюсом**

определить стратегию своих взаимоотношений с концерном

**Поставщику необходимо знать технические требования «Шелл», прежде чем начать обсуждение цен и объемов работ**

«Шелл»: долгосрочный или конъюнктурный подход. •



## СИМБИ ВАБОТЭ: ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МЕСТНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

В презентации С.Ваботэ, менеджера по развитию региональных подрядчиков, изложены факторы, способствующие/пре-

пятствующие развитию местной составляющей (МС) на фоне стремительного мирового роста спроса на энергоисточники и окончания эры легкодоступной нефти.

Развитие местной составляющей, считает «Шелл», это преобра-

**Развитие местной составляющей, считает «Шелл», это преобразование, которое формируется в течение длительного времени и поддерживается изнутри**

зование, которое формируется в течение длительного времени и поддерживается изнутри, прежде всего, самим государством. И кон-

**Среди факторов, способствующих развитию МС, крайне важны те, которые ожидаются от государства**

церн, понимая, что развитие МС — не спринт, но марафон, этому процессу может только способствовать

Развитие МС — подход, обеспечивающий устойчивость

Подробный анализ местного контекста  
(Понимание местных ограничений и возможностей)

Четкая реализация стратегии на долгосрочную перспективу  
(план развития производственных возможностей страны)

Эффективное руководство со стороны правительства  
и отраслевое сотрудничество

Прозрачная реализация



## Местная составляющая — определение «Шелл»

– это добавочная стоимость, полученная через международную нефтяную компанию или через подрядчиков в соответствии с законодательством страны, где осуществляется деятельность

<b>Заключение контрактов с региональными поставщиками</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Услуги</li> <li>• Оборудование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Материалы</li> <li>• Расходы третьих сторон</li> </ul>	
<b>Развитие местных кадров</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образование</li> <li>• Профессиональное обучение</li> </ul>		
<b>Развитие региональных предприятий</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Альтернативные стратегии заключения контрактов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Семинары</li> <li>• Наставничество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступ к финансам</li> </ul>
<b>Развитие региональных инфраструктур</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Направлено на увеличение местных производственных и сборочных мощностей</li> </ul>		
<b>Трудовая занятость</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямая и косвенная</li> </ul>		

стов, прямых иностранных инвестиций;

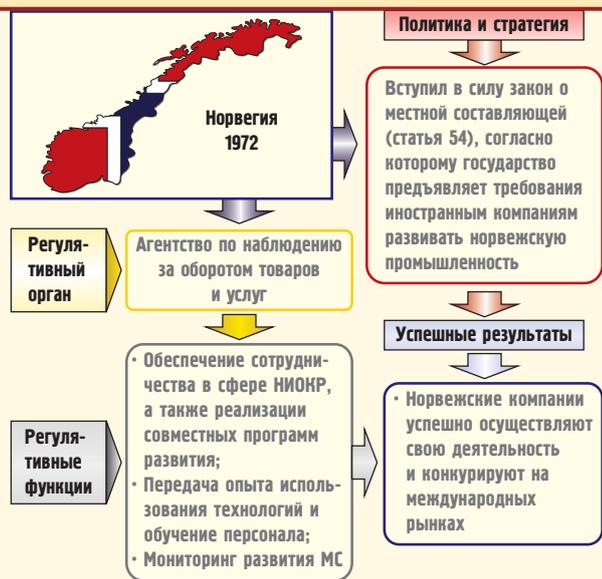
♦ прозрачная реализация и предсказуемое правоприменение.

В качестве примеров позитивного развития МС был назван ряд государств (см. «Примеры: Норвегия», «Малайзия», «Великобритания», «Нигерия»), среди которых и Бразилия.

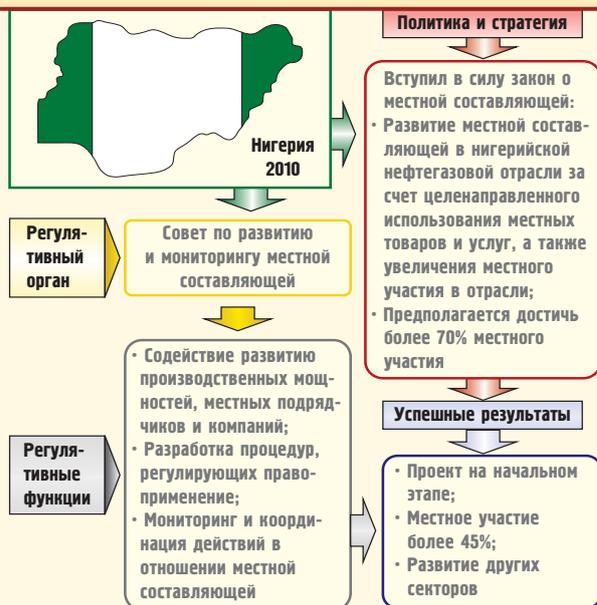
Ее правительство, утратившее в 1990-х годах большинство своих нефтегазовых мощностей, в 1999 году предъявило требования к иностранным компаниям использовать потенциал местной составляющей. В 2002 году правительство приступило к реализации соответствующей программы.

Программа оказалась чрезвычайно успешной: было обучено 78 тыс. специалистов, создано 800

### Примеры: Норвегия



### Примеры: Нигерия



(см. «Местная составляющая — определение «Шелл» и «Развитие

**«Начните действовать сейчас, — рекомендует «Шелл», — но рассчитывайте на долгосрочную перспективу»**

МС — подход, обеспечивающий устойчивость»).

Среди факторов, способствующих развитию МС, крайне важны те, которые ожидаются от государства:

♦ законодательство, благоприятное для ведения бизнеса, нормативы и льготы для стимулирования постепенного роста;

♦ значительные государственные инвестиции в инфраструктуру и другие значимые сектора (образование, НИОКР и т.д.);

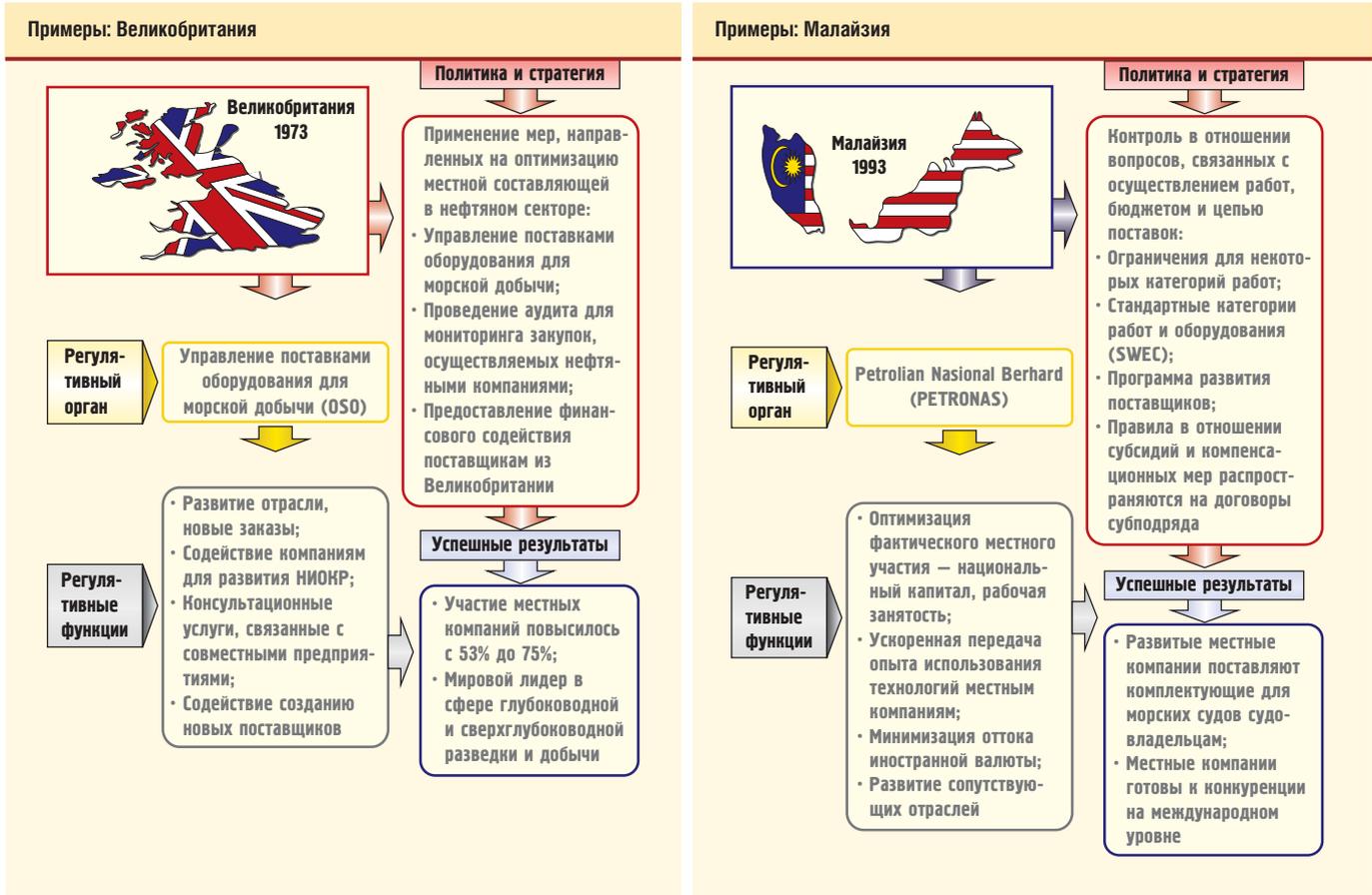
♦ программы развития поставщиков, поддержка малых и средних предприятий, а также частных предпринимателей;

♦ политика «открытых дверей» в целях привлечения высококвалифицированных специали-

тов, рабочих мест, дополнительный рост ВВП составил почти \$28 млрд, а местная составляющая увеличилась с 57% до 77%.

Основными факторами успеха стали спрос, подробные оценки недостатков отраслевого сегмента и системный мониторинг целенаправленной программы развития, охватывающей десять стратегических тем.

«Начните действовать сейчас, — рекомендует «Шелл», — но рассчитывайте на долгосрочную перспективу...» ♦



**ЮРИЙ САВИЦКИЙ: НА ПРИМЕРЕ «САХАЛИН ЭНЕРДЖИ»**



Ю.Савицкий, менеджер по развитию российского участия (РУ)

компании «Сахалин Энерджи», отметил, что «Шелл» в полной мере перенесла на сахалинский проект все корпоративные принципы глобального взаимодействия с поставщиками.

Согласно СРП, компания стремится к достижению 70%-ного уровня в отношении численности российского персонала и объема использования производственных ресурсов в ходе реализации проекта «Сахалин-2», а общая стоимость контрактов, заключенных с российскими поставщиками (1996–2012 гг.), превысила \$16 млрд.

Программа развития российских поставщиков разработана и действует в «Сахалин Энерджи» с 2007 года, ее интерактивная версия — с 2009 года. Цель — предоставление помощи и содей-



ствия российским компаниям в подготовке тендерных предложений (см. «Российское участие...» и «Освоение средств...»).

Среди основных проблем для развития российского участия до-

**«Сахалин-2»: общая стоимость контрактов, заключенных с российскими поставщиками (1996–2012 гг.), превысила \$16 млрд**

кладчик выделил (1) сложность оборудования и технических решений, обусловленных субаркти-

**Российские подрядчики получают уникальный опыт сотрудничества с международными консорциумами и управления крупными проектами**

ческими условиями морского бурения, (2) удаленность месторождения, высокие затраты по организации производства, узкий рынок поставщиков, (3) различие-

**Привлечение предприятий российской промышленности (ПРП)  
Фактическое освоение средств с начала проекта**



ния в технических стандартах, используемых в России и концерном «Шелл», (4) необходимость дополнительных согласований и аудитов «Шелл» для критичных объемов работ с точки зрения качества, (5) языковые и культурные барьеры...

Тем не менее, те компании-подрядчики, которые прошли отбор, получили уникальный опыт сотруд-

ничества с международными консорциумами и управления крупными проектами в соответствии с лучшими образцами международной практики.

По мере развития проекта появляются и новые потребности в его материально-техническом обеспечении: работа с российскими производителями не прекращается... •

**ТЕМАТИКА КОНФЕРЕНЦИИ:**

- сырьевая база,
- технология,
- экономика,
- экология,
- продукты,
- оборудование,
- автоматизация процессов нефте- и газопереработки



## Международная научно-практическая конференция «НЕФТЕГАЗОПЕРЕРАБОТКА -2012»

Посвящается 100-летию со дня рождения  
**АЛЕКСАНДРА СЕРГЕЕВИЧА ЭЙГЕНСОНА**

**23.05.2012**  
**УФА**  
Дворец спорта  
г.Уфа, ул.Зорге, 41

**ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ**



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
**ИНСТИТУТ НЕФТЕХИМПЕРЕРАБОТКИ**  
РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН



- ГУП «Институт нефтехимпереработки РБ»
- Ассоциация нефтепереработчиков и нефтехимиков

**ОРГКОМИТЕТ**

+7/347/243-14-58  
inhp2012@mail.ru www.inhp.ru

**ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА**

- Журнал «Нефтегазовая вертикаль»
- Журнал «Нефтепереработка и нефтехимия»
- Журнал «Мир нефтепродуктов»

