

Review Сервисные технологии



Входит в группу IGSS

Боевая сейсморазведка

Еще недавно находившаяся в предбанкротном состоянии поисковая компания «ГЕОТЕК Сейсморазведка» (входит в группу IGSS) вернула себе лидирующие позиции на рынке. Компания после смены менеджмента в сезоне 2017–2018 годов реализует новые контракты с крупнейшими российскими добывающими компаниями.

— развитие —

Стратегия обновления

Исторически у ГЕОТЕКА были серьезные проблемы сточки зрения собственников и менеджмента: компания была в сложной финансовой и управленческой ситуации, говорит президент компании Владимир Толкачев. «Когда меня пригласили в июне 2017 года, стоял вопрос о ее будущем банкротстве. Допустить такую ситуацию было нельзя — надо было срочно улучшить финансовые и производственные показатели, так что параллельно шло два процесса. Первый: мы существенно изменили управление и поменяли людей, второй — привлекли очень серьезный портфель заказов, которого у компании не было», — отмечает президент ГЕОТЕКА. По его словам, сейчас предприятие провело 100-процентную мобилизацию и готовится к выходу на новые рынки. Так, объем заказов в сезоне 2017–2018 годов составил 18 млрд руб., а общий портфель контрактов — около 27 млрд руб., что для ГЕОТЕКА является рекордным.

Руководство компании привлекло в обновленную команду геологов и геофизиков профессионалов, пригласило в совет директоров специалистов высокого уровня. Президент ГЕОТЕКА поясняет, что ранее основные проблемы предприятия были связаны с неправильным использованием ресурсов компании и непониманием, что это за бизнес, какие у него клиенты. «Маржинальность контрактов была совсем другой — низкой по сравнению с теми, которые смогли заключить мы», — говорит он. Но сейчас, по словам президента, компания стала нужна и важна государству. Он отмечает, что все заказы ГЕОТЕКА «получены на честных, открытых торгах, а все заказчики — крупные российские компании».

● ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка» — ведущая компания в области сейсморазведки на суше и в транзитной зоне, оказывающая услуги клиентам во всех основных нефтегазоносных областях Российской Федерации (Западная и Восточная Сибирь, Тимано-Печорская и Волго-Уральская провинции) и в Республике Казахстан. Компания является системообразующим предприятием для геологической отрасли России и вносит значительный вклад в реализацию государственной программы по освоению минерально-сырьевой базы России в нефтегазовом секторе. Компания образована в результате объединения старейших и уникальных предприятий советской и российской геофизики с более чем 60-летней историей, обладающих стратегическими информационными ресурсами о состоянии недр и методах их изучения. В периметр ГЕОТЕКА входит шесть центров обработки и интерпретации данных. В начавшемся сезоне будут работать 42 полевые сейсморазведочные партии, которые работают по более чем 50 проектам.



Владимир Толкачев, президент ПАО «ГЕОТЕК Сейсморазведка»

сли России и вносит значительный вклад в реализацию государственной программы по освоению минерально-сырьевой базы России в нефтегазовом секторе. Компания образована в результате объединения старейших и уникальных предприятий советской и российской геофизики с более чем 60-летней историей, обладающих стратегическими информационными ресурсами о состоянии недр и методах их изучения. В периметр ГЕОТЕКА входит шесть центров обработки и интерпретации данных. В начавшемся сезоне будут работать 42 полевые сейсморазведочные партии, которые работают по более чем 50 проектам.

Историческая миссия

Несмотря на активное наращивание количества контрактов, задолженность ГЕОТЕКА остается высокой, и теперь новый менеджмент стремится к ее постепенному снижению, одновременно возвращая компании потерянные позиции на рынке. «Мы снова стали лучшими, построили настоящий боевой бизнес, стали привлекать к себе внимание, многим стали интересны», — отмечает Владимир Толкачев.

«Есть колоссальное количество компаний, которые могут, например, строить или укладывать асфальт. Если одна обанкротится, можно взять другую — российскую или иностранную. А с точки зрения геологии так сделать не получится, потому что российские недра — это режимный вопрос», — отмечает директор по правовому блоку Руслан Фомин.

Глава компании добавляет, что, даже если можно было бы привлечь сторонние организации к поиску запасов нефти и газа, они бы ничего не нашли, потому что для этого нужно иметь навыки и знания по геологии региона и его особенностям. Кроме того, в этом деле важна профессиональная преемственность, поясняет президент ГЕОТЕКА. Компания изначально была создана на базе сейсмической поисково-геологоразведочной части Министерства геологии СССР. «У всех наших предприятий за плечами длинная история нефтегазоразведки», — напоминает он. По словам руководителя компании, все, что касается геологии, очень гильдийно: в этой сфере не бывает лишних людей, ей занимается узкий круг лиц.

Такую репутацию и надежность ценят основные российские производители нефти и газа. Заказчиками ГЕОТЕКА являются: ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром нефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НОВАТЭК», ОАО «Сургутнефтегаз», ПАО «АНК „Башнефть“», ООО «Иркутская нефтяная компания», АО «РИТЭК», АО «Зарубежнефть».

Компании заинтересованы в том, чтобы наращивать сейсморазведку, поясняет Владимир Толкачев. По его словам, ресурсная база российских компаний сейчас сильно истощена и ее надо постоянно наращивать. Для производителей даже неразрушенные, но предполагаемые запасы и месторождения могут стать хорошими активами для привлечения кредитов и инвестиций. Только наличие прогнозных ресурсов увеличивает капитализацию компании, стоимость ее акций. Так что геологоразведкой выгодно заниматься, даже если ты не собираешься сразу добывать.

Рынок российской сейсморазведки находится в стадии роста — здесь необходимо развивать поисковые работы, чем и занимается компания ГЕОТЕК. Также, по словам Владимира Толкачева, сейчас формируется



В сезоне 2017-2018 годов на объектах заказчиков будут работать 42 полевые сейсморазведочные партии

конкуренция за контракты ГЕОТЕКА, что положительно влияет на их условия. Он отметил, что сейчас компания заключает в основном двухлетние контракты, но стремится к увеличению их срока, к длинным деньгам, которые позволяют делать долгосрочное планирование. Сейчас, добавляет президент, тяжелая ситуация в планировании: люди живут на ожиданиях, и вместо стратегии у компаний работает сиюминутная тактика.

Финансовый директор ГЕОТЕКА Николай Козлов уточняет, что контракты у компании циклические. Как правило, говорит он, основная часть тендеров проводится с июля по ноябрь, в августе проводятся подготовительные и мобилизационные работы, а с сентября начинается выполнение контракта. Его закрытие происходит примерно через год. «То есть цикл контракта длится примерно полтора года, но заказчики стремятся, а мы их поддерживаем в этом, заключать долгосрочные контракты — от трех до пяти лет», — поясняет господин Козлов.

Движение вглубь

При этом меняются и задачи, которые заказчики ставят перед поисковой компанией. Почти все легкодоступные месторождения нефти истощены, и добывающим компаниям приходится выходить на неосвоенные регионы, искать глубже и детальнее в тех

районах, где есть инфраструктура. «В России осталось огромное число неоткрытых крупных месторождений и запасов на суше и в море, но с текущей ценой на нефть никто не пойдет разрабатывать шельф, так как это менее прибыльно. Теперь речь идет о разведке и разработке более глубоких горизонтов. Ведь нефть — продукт дыхания земли. То, что было ближе к поверхности, уже исчерпывается, значит, надо опускаться ниже», — говорит Владимир Толкачев. При этом технологии позволяют бурить все более глубокие скважины. А в хорошо изученных регионах можно проводить высокорезающую сейсморазведку новыми, более точными методами и делать новые открытия. Сейчас это наиболее эффективный путь, так как можно добывать дополнительные объемы в районах с уже хорошо развитой инфраструктурой, что снижает себестоимость продукции, поясняет глава ГЕОТЕКА.

Чтобы отвечать требованиям рынка, компания постоянно нужно обновлять технологии и оборудование. Так, в контрактах есть требование по трехлетнему замещению оборудования. «У нас свое производство импульсных источников. Это настоящее импортозамещение», — говорит руководитель. Но, поясняет он, ГЕОТЕК работает и на иностранном, и на российском оборудовании, «но все оно первоклассное». По его словам, главная задача компании — выполнить свою работу и показать заказчику новые горизонты, которых сейчас очень не хватает.

Ольга Матвеева

нефть и газ

Кризисная трансформация

Рынок нефтесервиса крайне чувствителен к изменениям цен на нефть. Именно на этом сегменте стараются сэкономить добывающие компании при ухудшении рыночной конъюнктуры, сокращая капзатраты за счет снижения объемов закупок и пересмотра условий нефтесервисных контрактов. Так что сектору приходится разрабатывать новые стратегии и подстраиваться под конъюнктуру.

— конъюнктура —

В обозримом прошлом мировой рынок нефтесервисных услуг пережил несколько этапов трансформации — как связанных со снижением нефтяных котировок, так и происшедших на фоне стабильного и развивающегося рынка. Например, в 1980-е на низкомаржинальном рынке производители, стремясь сократить издержки добычи, передали значительную часть сервисных операций небольшим и более эффективным специализированным компаниям. В 1990-е увеличение активности по разработке шельфовых и прочих труднодоступных месторождений произошло во многом благодаря открытию новых технологий и услуг. А растущий спрос на нефть в 2000-е стал драйвером повышения эффективности добычи и, как следствие, открытием таких сервисных сегментов, как горизонтальное бурение и гидроразрыв пласта. Эти и иные процессы поступательно трансформировали рынок нефтесервисных услуг как в части структуры предлагаемых продуктов, так и в направлении диверсификации бизнеса.

Невысокие перспективы

Обвал цен на нефть в конце 2014 года и реакция на него добывающих компаний привели к заметному сокращению рынка нефтесервисных услуг. Прибыль американских и глобальных публичных сервисных ком-

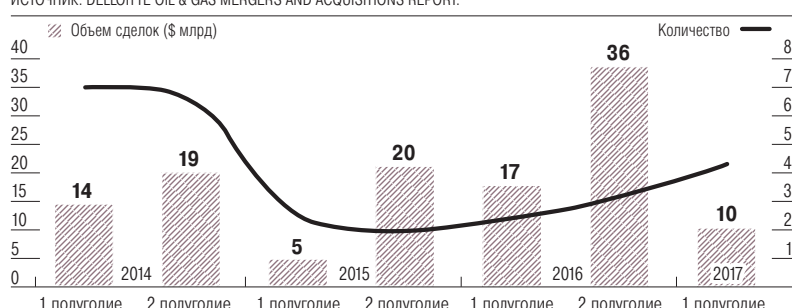
паний, по данным Deloitte, сократилась на 76%, выручка — на 54%, а количество игроков в секторе за три года снизилось на 36%. Сокращая операционные расходы, нефтесервисные компании провели сокращение персонала на 14–54%, причем наибольшие сокращения произошли в сегменте эксплуатационного бурения.

На сегодняшний день большинство участников сегмента нефтесервисных услуг сходятся во мнении, что рынок восстанавливается, но быстрого возврата к уровню докризисных цен, как это произошло во время близкого по параметрам обвала котировок в середине 1980-х, не ожидается. По оценкам Deloitte и Worldbank, в среднесрочной перспективе средневзвешенная цена на нефть будет колебаться на уровне \$60 за баррель, а по прогнозу до 2025 года оптимистичным считается уровень в \$75 за баррель. В своих оценках эксперты ориентируются на две группы разнонаправленных факторов. С одной стороны, растущий спрос и сдерживание предложения за счет сокращения объемов добычи в рамках известного соглашения с ОПЕК стабилизируют рынок. Знаком оздоровления является и то, что некоторые OFS-компании уже заявляют о росте рыночной активности и возобновлении набора персонала.

С другой стороны, уровень цен в \$45–50 за баррель выводит ряд крупных проектов в зону рентабельности, например американские шель-

ДАННЫЕ ПО M&A АКТИВНОСТИ OFS КОМПАНИЙ В МИРЕ

ИСТОЧНИК: DELLOITTE OIL & GAS MERGERS AND ACQUISITIONS REPORT.



фовые SCOOP/STACK, Bone Spring, Wolfcamp, что ведет к увеличению предложения и сдерживает восстановление цен на нефть. Кроме того, снижаются как темпы роста потребления энергоресурсов в целом, так и нефти и нефтепродуктов в частности.

Поиски решения

Для понимания возможных трендов рынка нефтесервисных услуг Deloitte проанализировала изменения в стратегиях сервисных компаний разного размера и уровня диверсификации. Исследование показало, что компании определяют для себя различные приоритеты и направления развития, которые условно можно разделить на три группы. Первым направлением является фокус на повышение внутренней операционной эффективности. Этот принцип заложен в стратегиях 45% компаний, попавших в исследование. Помимо очевидной оптимизации внутренних расходов некоторые диверсифицированные в нескольких сервисных сегментах компании ставят перед собой задачу развития сервиса формата end-to-end, который позволит, с одной стороны, соответствовать ожиданиям заказчиков по снижению издержек, а с другой — оказывать позитивное влияние на такие показатели, как выручка и доля рынка.

Вторая группа стратегий направлена на повышение эффективности предлагаемых технологий, снижение издержек добычи и, как следст-

вие, повышение маржинальности сервисного бизнеса за счет повышения эффективности добывающего. Примечательно, что данное направление, являющееся неотъемлемой частью развития бизнеса компаний на всех этапах рыночного цикла, сейчас выделяется в отдельный элемент стратегии. Пять крупнейших компаний, попавших в исследование и представленных в разных сегментах, сообщают о комбинированных стратегиях, совмещающих инновации в технологиях с фокусом на end-to-end проекты. Реализация подобных стратегий, вероятно, будет сопровождаться сделками формата M&A, один из примеров которых приобретение Cameron компанией Schlumberger.

И, наконец, третья группа стратегий связана с изменением традиционных бизнес-моделей и поиском новых ниш и продуктов. Так, Mitcham Industries, ориентированная на сегмент морского сейсмонавигационного, разработала платформу для обеспечения комплексной безопасности морских портов. А голландская геотехническая компания Fugro открывает для себя новые ниши на таких объектах, как ветряные и атомные электростанции, железные дороги, мосты.

Около 46% из попавших в исследование компаний ставят перед собой задачу выхода за рамки традиционных для них сервисных сегментов. Важно отметить, что данная мо-

дель объявляется в качестве стратегической не только крупными, но и средними и мелкими компаниями. В качестве путей реализации данной задачи рассматриваются как самостоятельное развитие, так и сделки M&A (слияния и поглощения), за счет которых произойдет укрупнение и изменение структуры рынка нефтесервисных услуг.

Таким образом, созданы необходимые предпосылки для трансформации этого сектора мирового рынка. С одной стороны, низкие цены на нефть предполагают инновационный путь развития, поиск новых сервисных сегментов, формирование модели комплексных предложений. С другой — нефтесервисные компании демонстрируют готовность к вызовам рынка, различные целевые стратегии и определенный прогресс в их реализации. Происходящая трансформация рынка подтверждается и объемом M&A-сделок в сегменте, который по итогам 2016 года превысил аналогичный показатель 2015 года более чем в два раза.

Ориентир на рост

Российский рынок нефтесервисов на три четверти формируется из сегментов бурения, текущего и капитального ремонтов. Спрос на сервис в данных сегментах стабилен и зависит не столько от цены на нефть, сколько от объемов ее добычи. Принимая во внимание то, что текущий уровень добычи нефти в России несколько ниже согласованного с ОПЕК, следует ожидать не только сохранения, но и роста объемов оказания услуг в указанных выше сегментах на существующих скважинах.

Динамика эксплуатационного бурения по итогам 2017 года покажет рост 8–10%, а в 2018–2020 годах, по оценкам экспертов Deloitte, будет находиться на уровне 5–6% в год. Текущие стратегии российских добывающих компаний ориентированы на повышение отдачи от бурения. Так что в общем объеме буровых ра-

бот продолжится рост доли технологичного горизонтального бурения, которая по итогам 2017 года будет близка к 40%. Увеличение количества и усложнение конструкции скважин, а также старение и рост их обводненности останутся драйверами роста объемов работ в сегментах подземного и капитального ремонтов на уровне 10–12% в год. Что касается ниши высокотехнологичных сегментов, традиционно занимаемой иностранными нефтесервисными компаниями, то заметных изменений в обозримом будущем не ожидается. Негативные обстоятельства, связанные с трудностями в привлечении капитала, технологий и оборудования в этом сегменте, отразились на рынке в 2015 году и не окажут существенного влияния в среднесрочной перспективе.

Лидерами российского рынка нефтесервисов являются собственные подразделения НК «Роснефть» и «Сургутнефтегаз», которые контролируют около 25% всего рынка услуг. Причем приобретение «Роснефтью» сервисной компании «Таргин» привело к увеличению количества сервисных бригад на 30%. На таких игроках, как Schlumberger (до завершения сделки по приобретению EDC) и Halliburton, приходится около 15% рынка.

Доля независимых российских сервисных компаний сокращается, происходит укрупнение российского рынка нефтесервисов и отчасти возврат к модели 2000-х годов, когда такие активы входили в состав вертикально интегрированных нефтяных компаний. То есть, несмотря на различные модели трансформации российского и мирового рынков нефтесервисов, данные процессы схожи по основным направлениям — укрупнение рынка, M&A-активность, повышение эффективности и снижение себестоимости добычи.

Мария Кулагина, Камилла Жалилова, Deloitte, СНГ