

Мировое измерение российского нефтесервиса

Возможности и инструменты для экспортной деятельности

Сергей Ананенко, Вадим Кравец, Сергей Рудницкий

В статье рассматриваются состояние и потенциал развития экспортной деятельности нефтесервисных компаний (НСК) России на основе исследования RPI. Цели данного исследования — систематизировать и проанализировать опыт работы российских нефтесервисных компаний на мировом рынке, а также выявить закономерности, касающиеся их деятельности, включая факторы успеха при развитии международного бизнеса. Предварительные итоги исследования говорят о значительном недоиспользованном потенциале зарубежных рынков для отечественных нефтесервисных компаний реализуемом — при условии системной работы по повышению конкурентоспособности на мировом уровне.

Ключевые слова: нефтесервис, зарубежные рынки, исследование, экспортная деятельность.

Российские нефтесервисные компании в своей международной деятельности традиционно фокусируются на рынках стран СНГ, не придавая, как правило, большого значения рынкам дальнего зарубежья, на которых лидирующие роли на протяжении десятилетий играют международные нефтесервисные мэйджоры (Schlumberger, Halliburton, GE/Baker Hughes, Weatherford). При этом существует немногочисленная группа российских компаний, которая ведет работу на дальних рынках: в большем количестве случаев эта работа является точечной и эпизодической, но есть примеры и тех, кто осваивает международные рынки системно и достаточно успешно. Анализ этого опыта позволяет сделать важный шаг к оценке реального потенциала мирового рынка для российского нефтесервиса, а также к пониманию факторов успеха при развитии международного бизнеса.

География деятельности

Российские нефтесервисные компании в течение последних четырех лет (с 2014 года по настоящее время) представлены на рынках следующих 32 стран:

- Северная Америка: США, Канада.
- Латинская Америка: Аргентина, Бразилия, Венесуэла, Колумбия, Куба, Мексика, Эквадор.
- Европа: Великобритания, Румыния, Сербия.
- Ближний Восток / Персидский залив: Алжир, Египет, Ирак, Иран, Кувейт, Оман, ОАЭ, Саудовская Аравия.
- Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР): Австралия, Бангладеш, Вьетнам, Индия, Индонезия, Китай, Малайзия, Пакистан.
- Африка: Ангола, Гана, Конго, Нигерия.

Сергей Ананенко — руководитель проектов, RPI.

Вадим Кравец — ведущий аналитик, RPI.

Сергей Рудницкий — директор, RPI.

GLOBAL DIMENSION OF RUSSIAN OILFIELD SERVICES

Opportunities and tools for export activities

The paper discusses the status and expansion potential for Russian oilfield service companies based on the RPI study. The study is aimed at classifying and analyzing the experience of Russian oilfield service companies on the global market. It also identifies trends and success factors in international business development. Preliminary results of the study suggest that oilfield service companies significantly underuse foreign market potential, largely due to the lack of systematic approach to developing business on a global scale.

Keywords: oilfield services, foreign markets, study, export business.

Sergey Ananenko, Vadim Kravets, Sergey Rudnitsky

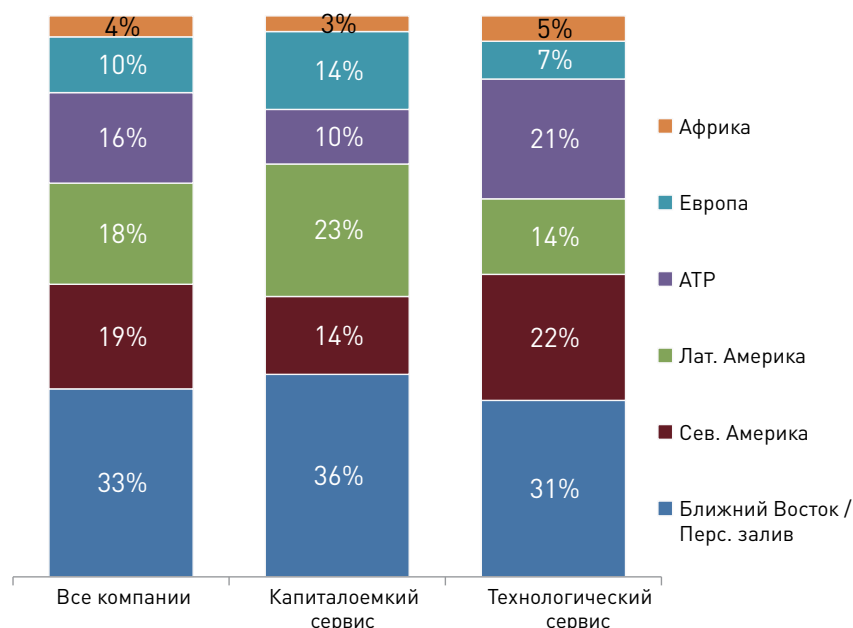
В рамках исследования НСК были поделены на две основные группы, исходя из специфики операционной деятельности: (а) капиталоемкий нефтесервис (КНС) и (б) технологический (высокотехнологичный) нефтесервис (ТНС).

КНС использует тяжелое, дорогостоящее оборудование (основные фонды), а также затратную производственно-сервисную инфраструктуру; к нему относятся: бурение, капитальный ремонт скважин, насосное оборудование/сервис и ряд других сервисов.

Деятельность этой группы российских НСК во многих случаях географически следует за российскими нефтяными компаниями, реализующими

Рисунок 1

Распределение операционной активности российских НСК по регионам мира



проекты разведки и добычи нефти и газа в качестве операторов.

Нефтесервисные компании, относящиеся к ТНС, оказывают услуги, содержащие высокую долю ноу-хау и не требующие наличия собственных тяжелых основных средств и производственной инфраструктуры.

Компании этого типа отличаются по географии деятельности от компаний, предлагающих услуги КНС, включая не охваченные (в настоящее время) нефтяными компаниями рынки таких стран, как США, Саудовская Аравия, Кувейт, ОАЭ и так далее.

Выполненный специалистами RPI анализ операционной активности российских НСК (см. врезку «Методика анализа») показывает, что большая часть объема их деятельности приходится на страны Ближнего Востока / Персидского залива — 33% от суммарного ИОА (индекса операционной активности) всех компаний. Этот географический регион доминирует в деятельности и капиталоемких, и технологических компаний — 36% и 31% соответственно (рис. 1).

В остальном география деятельности двух групп НСК отличается. Для капиталоемкого нефтесервиса следующим по важности регионом деятельности является Латинская Америка (23%), для технологического — Северная Америка (22%) и страны АТР (21%).

В страновом разрезе по уровню операционной активности с большим отрывом лидируют США, имеющие наибольший ИОА среди стран, в которых доминируют технологические компании. Далее следует группа стран с примерно одинаковым уровнем ИОА: Венесуэла, Индия, Ирак, Канада, ОАЭ, Оман. Причем во всех этих странах также доминируют технологические НСК, за исключением Ирака, где более активны компании из группы КНС.

Как показало исследование, среднее значение ИОА в расчете на одну страну составляет 4,0 балла, что эквивалентно коммерческой деятельности на данном страновом рынке двух российских нефтесервисных компаний за текущий период (принят как 2014–2017 годы). Такой средний

балл наглядно отражает слабый уровень присутствия отечественных НСК на зарубежных рынках.

Исключение здесь составляют страны Северной Америки (прежде всего США), где среднее значение ИОА достигает 15,0 (рис. 2).

Потенциал и активность компаний

Для того чтобы понять, как российские НСК используют потенциал экспортных рынков, был проведен анализ привлекательности осуществления экспортной деятельности для 25 стран в 6 регионах дальнего

Рисунок 2

Среднее страновое значение ИОА по регионам мира

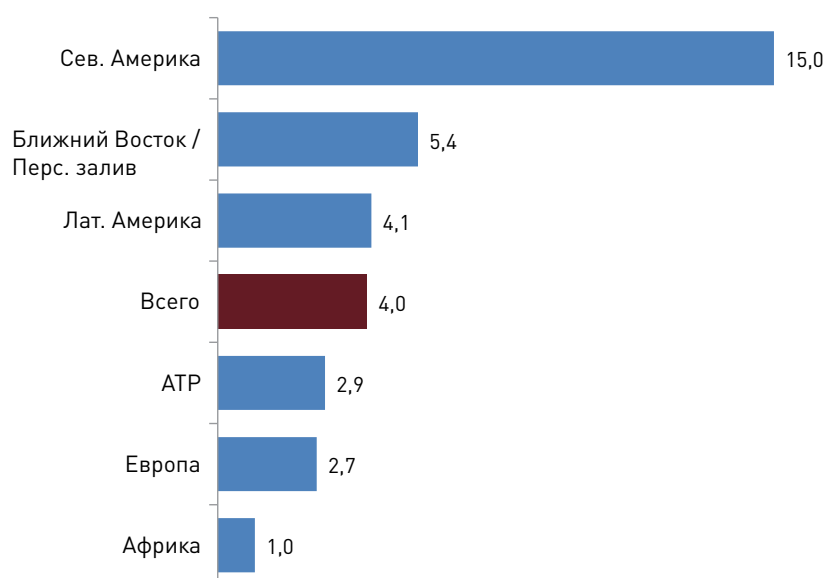
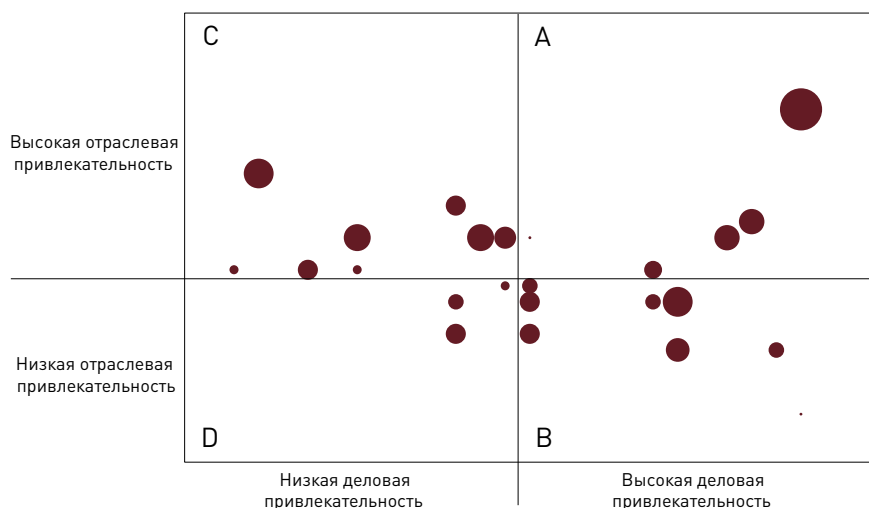


Рисунок 3

Распределение операционной активности по группам стран с различными профилями деловой и отраслевой привлекательности (площадь круга эквивалентна суммарному ИОА для страны)

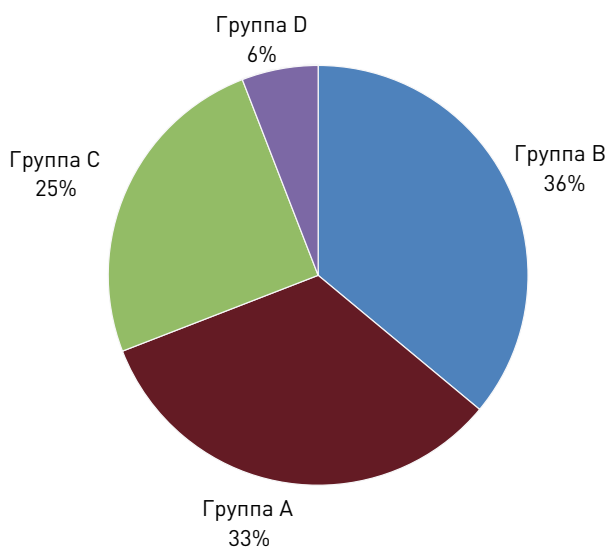


зарубежья, обладающих высоким уровнем добычи нефти и нефтяной отраслью с благоприятными условиями для российских НСК (к ним, в частности, относятся объем добычи нефти на суше, наличие добывающих проектов, в которых российские нефтяные компании являются операторами, объем деятельности российских НСК). Анализ привлекательности стран был проведен по двум группам параметров:

- деловой привлекательности страны: благоприятности условий для ведения бизнеса (включает в том числе политические риски);
- отраслевой привлекательности нефтяной отрасли: отраслевому потенциалу с учетом специфики российских НСК.

Рисунок 4

Индекс операционной активности российских НСК в разрезе групп стран



В результате были сформированы четыре группы стран по соотношению деловой и отраслевой привлекательности:

- A. Высокая деловая + высокая отраслевая привлекательность.
- B. Высокая деловая + низкая отраслевая привлекательность.
- C. Низкая деловая + высокая отраслевая привлекательность.
- D. Низкая деловая + низкая отраслевая привлекательность.

Распределение стран по группам (рис. 3) не демонстрирует очевидных предпочтений у российских НСК, это указывает на то, что при работе на зарубежных рынках российские НСК в основном предпочитают пытаться использовать отдельные деловые возможности — в отличие от системной работы по

развитию бизнеса на зарубежных рынках (см. подробнее в главе «Каналы и инструменты входа на рынок»).

Среди трех основных групп нет явного лидера в части активности российских НСК, хотя некоторое преимущество — у рынков, сочетающих высокую деловую привлекательность с пониженной отраслевой (группа B) (рис. 4).

На группу A приходится 33% активности российских НСК; на группу B, связанную с более высокими страновыми рисками, — 36% (наибольшая доля среди всех групп).

Группа A. Практически половина (48%) величины ИОА по группе A приходится на США, которые являются безусловным лидером по активности российских НСК. На рынке США российские НСК демонстрируют наиболее широкий спектр видов деятельности: технологический сервис, производство оборудования, НИОКР, офисное присутствие. Подобного разнообразия нет ни на одном другом страновом рынке.

Притом что масштаб деятельности российских компаний на американском рынке, учитывая его размер, — это капля в море, важность рынка США заключается в том, что он играет роль ключа к глобальным рынкам: успешная деятельность на нем (не обязательно масштабная) значительно облегчает развитие бизнеса на других рынках.

Важное место по степени активности российских НСК в группе A также занимают ОАЭ и Канада. Слабая активность — в Китае и Саудовской Аравии, что связано со спецификой доступа на эти рынки.

Группа B. Характеризуется наивысшим показателем активности российских НСК (36%). Явный лидер группы — Оман, на него приходится треть всей активности в группе.

Группа С. На нее приходится 25% от общей активности российских компаний. При этом можно отметить более равномерное по сравнению с группой А распределение показателей: на три страны (Венесуэла, Ирак и Индия) приходится 55% активности.

Следует сказать, что указанные доли (относительные показатели) дают сравнительную картину, притом что абсолютные показатели операционной активности российских НСК на дальних рынках, как уже подчеркивалось, очень скромные (рис. 2).

Таким образом, во внешнеэкономической деятельности российских компаний сочетаются (а) работа на более рискованных рынках и (б) освоение рынков, которые являются наиболее привлекательными, но также и наиболее конкурентными (группа А). На долю стран, имеющих на текущем этапе наиболее дружественные политические отношения с РФ, приходится менее 15% всей операционной активности российских НСК.

Каналы и инструменты входа на рынок

Практика деятельности российских нефтесервисных компаний на международных рынках демонстрирует использование целого спектра каналов и инструментов входа на рынок и развития бизнеса.

Показательным для компаний из группы капиталоемкого сервиса является вход на рынок НСК вслед за российскими нефтегазовыми компаниями и благодаря им. Примером использования такого канала входа служит деятельность компании Eriell в Ираке на месторождении Западная Курна 2 (оператор «ЛУКОЙЛ»), а также в Бангладеш (Gazprom International).

Анализ деятельности российских НСК показывает, что доля этого канала в совокупном ИОА составляет около 8%. При этом отношение количества добычных проектов, в которых российские нефтегазовые компании являются операторами, к количеству нефтесервисных компаний, работающих на этих проектах в качестве подрядчиков, составляет примерно пять к одному, что свидетельствует о системных недостатках российского нефтесервиса в части развития бизнеса на внешних рынках.

Среди других используемых каналов отметим следующие:

- Приобретение активов. Примерами, в частности, являются: (а) опыт EDC по приобретению местного бизнеса румынской буровой компании Romfor в Ираке (Курдистан); (б) опыт «Буринтех» по приобретению профильной компании в США для развития производства и сервиса на местном рынке.
- Работа напрямую через государственную (национальную) нефтяную компанию. Такие случаи в практике российских нефтесервисных ком-

Тренды российского рынка нефтесервиса повышают актуальность экспорта

1. Объем российского рынка нефтесервиса. В 2014—2016 годах рынок в рублевом исчислении рос со среднегодовым темпом 9,4%, в долларовом — снижался со среднегодовым темпом 17,2%.
2. Растет концентрация заказчиков. После покупки «Башнефти» доля «Роснефти» в добыче нефти в РФ выросла до 39%. Сформировавшийся ранее «рынок продавца» имеет перспективу стать еще более жестким — с соответствующими последствиями по ценовым и прочим условиям для нефтесервисных компаний.
3. Сокращается «открытый рынок». «Роснефть» после серии приобретений нефтесервисных компаний («ОБК», «Таргин», Trican, буровые активы Weatherford) довела обеспеченность собственным сервисом по бурению до 60% — с перспективой к 2020 году довести этот уровень до 75—80%.

паний являются редкостью в силу того, что на многих рынках, особенно в странах Персидского залива, работа с госкомпанией ведется через местные нефтесервисные компании или требует долговременного подхода.

- Работа через иностранную (местную) нефтесервисную компанию. Примером служит опыт компании «ГИРС-Сервис» по работе на рынке Кувейта через местную нефтесервисную компанию, практикой которой является мониторинг технологических решений в международном масштабе и их испытание на объектах национальной нефтяной компании.
- Работа через международную нефтяную компанию-оператора на внешнем, а также на домашнем рынке. Примером опыта такого рода на внешнем рынке служит контракт компании TGT с Shell в Омане, что послужило отправной точкой ее входа на международный рынок и дальнейшей «истории успеха», являющейся исключительной среди НСК с российскими корнями. При этом надо отметить, что ведущие иностранные нефтяные компании в основном могут заинтересовать именно уникальные «ценностные предложения», а в этом, как показывает практика, российские поставщики уступают своим конкурентам из других стран. Наглядным примером являются результаты программы Shell по аттестации местных поставщиков из Индии, Китая, Мексики и России на предмет обеспечения «уникальных преимуществ» для глобальных проектов компании: доля российских поставщиков, которые были аттестованы, среди четырех указанных выше

Методика анализа

В целях анализа деятельности российских нефтесервисных компаний (НСК) на зарубежных рынках в рамках исследования был сформирован и применен специальный показатель — индекс операционной активности (ИОА). ИОА составлялся путем учета всей операционной активности (текущей и за период начиная с 2010 года) российских НСК на зарубежных рынках.

В понятии операционная активность компаний взята за основу совокупность всех видов деятельности по развитию бизнеса и непосредственному оказанию услуг, а именно: работа по коммерческим контрактам (учитывались контракты, реализуемые в настоящее время и реализованные в прошлый период), наличие на зарубежном рынке собственной производственной, сервисной базы или инженерно-научного (НИОКР) подразделения, осуществление деятельности через агента или других представителей.

Каждому виду активности соответствовал балл, отражающий его «вес», который затем агрегировался для каж-

дой страны и компании. Анализ охватывал 19 компаний, у которых была идентифицирована операционная деятельность на зарубежных рынках. В странах с наибольшим ИОА российские нефтесервисные компании наиболее активны по сравнению со странами с меньшим ИОА. Совокупный ИОА по состоянию на сентябрь 2017 года оценен в 161 балл (2 балла эквивалентны наличию коммерческой деятельности для одной компании в одной стране в период 2014—2017 годов).

Для целей исследования под нефтесервисными компаниями подразумеваются все компании, у которых присутствует в линейке технологический сервис для разведки и добычи нефти и газа. На внешние рынки такие компании не всегда выходят с предложением по сервису — это могут быть и поставки основного оборудования, применяемого при сервисе (например, долота или погружные насосы как основа долотного или насосного сервисов). Зарубежные рынки были ограничены так называемым дальним зарубежьем, то есть за пределами границ стран СНГ.

стран составила (по состоянию на 2011 год) всего 3%. При этом успешно аттестованные российские компании (в частности, «Буринтех», «Новомет» и ТМК) относятся к числу тех, кто системно развивает свой международный бизнес.

- Работа через российскую нефтесервисную компанию. В варианте субподряда такие случаи нам неизвестны; есть единичные случаи, когда российская компания представляла интересы другой на рынке, где у первой имеется присутствие (офис, текущая деятельность).

Использование этих и иных каналов и возможностей для входа на зарубежные рынки должно опираться на подготовительную работу по развитию понимания требований и специфики международных рынков, в чем ключевую роль призвана сыграть работа на целевом рынке со стороны службы маркетинга и других корпоративных служб.

Выводы и результаты

- В настоящее время деятельность российских НСК на зарубежных рынках является очень ограниченной по объемам. При этом уже накоплен и продолжает накапливаться корпоративный опыт, который дает ценную информацию для формирования стратегии и тактики при работе на внешних рынках. Анализ показал, что в этой области у российских НСК имеется значительный неиспользованный рыночный потенциал.
- Российские компании демонстрируют как «реактивный» (отве на возникающие возмож-

ности), так и системный подход к развитию международного бизнеса. Системный подход к развитию внешнеэкономической деятельности не является преобладающим, его демонстрирует лишь небольшое количество российских НСК. Для российских НСК нет доминирующего способа успешного развития бизнеса и преобладающего фактора успеха — они сильно различаются в зависимости от типа компании и целевого рынка.

- Применение системного подхода, включающего в себя осознанный выбор целевых рынков, выбор эффективных способов и каналов развития бизнеса, оптимальное использование управленческих и финансовых ресурсов, может служить основой успеха в развитии экспортной деятельности российских нефтесервисных компаний.
- Конструктивная роль государства может заключаться в том, чтобы способствовать созданию благоприятных условий для деятельности российских НСК на ряде труднодоступных рынков с большим потенциалом (Иран, Китай, Саудовская Аравия).

Источник данных, приведенных на рисунках: исследование RPI. Развернутые результаты исследования RPI обобщены в отдельном отчете под названием «Российские нефтесервисные компании на зарубежных рынках». В данной статье представлены его основные промежуточные результаты.

Дополнительную информацию об отчете можно получить на сайте www.rpi-consult.ru