

КРС и буровой сервис

Проблемы российских компаний и пути их решения

Сергей Веселков

В статье анализируются проблемы малых и средних независимых компаний, специализирующихся на капитальном ремонте скважин и буровом сервисе, которые образовались после вывода ВИНКами из своего бизнеса сервисных подразделений (непрофильных активов). Автором исследуются причины неудовлетворительного состояния дел в этой области нефтегазового сервиса, на основе которых, и с учетом мирового опыта, предлагаются пути выхода из кризиса.

Ключевые слова: бурение, капитальный ремонт скважин (КРС), проектное управление, персонал, квалификация, аварии, простои, рентабельность

Объем рынка нефтесервисных услуг в 2015 году оценивался в \$28 млрд (рис. 1). При этом на долю бурения и КРС приходилось 75% (60% и 15% соответственно). Начиная с 2009 года наметилась устойчивая тенденция к росту нефтесервисных услуг (6,4% в год, а в бурении –8% в год).

Отечественный нефтесервис представлен двумя сотнями компаний, которые условно можно разделить на 4 группы: подразделения ВИНК («Сургутнефтегаз», «Роснефть», «Татнефть», «Башнефть»), крупные международные (Schlumberger, Weatherford, Halliburton, Baker Hughes) и российские (EDC, «Интегра» и другие) компании, средние и малые предприятия. При этом на долю ВИНК приходится 45% сервисного рынка, зарубежных компаний – 20%, малых и средних – 20–25% (рис. 2).

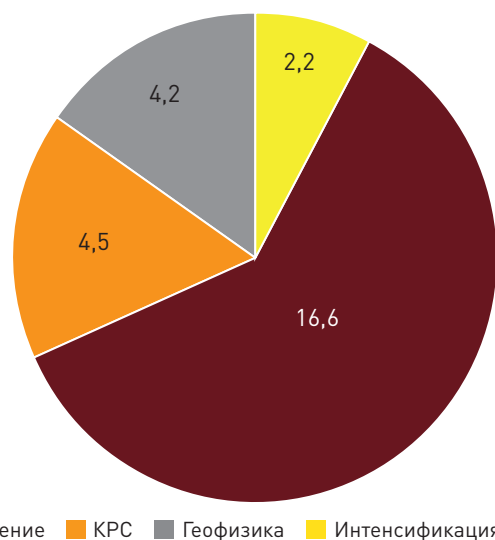
В последние годы обозначилась устойчивая тенденция к сокращению малых и средних игроков, которые уходят с рынка нефтесервиса путем их поглощения крупными компаниями или банкротства.

«Хотели, как лучше...»

В начале 2000 годов обозначилась тенденция выведения сервисных подразделений большинства ВИНК из своего состава. Это должно было обеспечить развитие конкуренции и внедрение передовых технологий строительства и ремонта скважин. На практике же получилось все не так однозначно. Средние и малые компании лишились инвестиций, которые ранее были в бюджетах ВИНК, что в конце концов привело к ухудшению технологической базы и, как следствие, к невозможности создания и особенно внедрения инноваций.

Так, по региону Западная Сибирь и Оренбургская область можно сформулировать следующие основные проблемы последних лет, которые типичны для буровиков и ремонтников других нефтегазовых регионов:

Рисунок 1
Рынок российского нефтесервиса в 2015 году, \$ млрд



Источник: Deloitte

- существенный рост себестоимости сервисных работ (рис. 3, табл. 1), связанный с увеличением стоимости рабочей силы, комплектующих и материалов, ГСМ, цен на продукты питания [1];
- уменьшение тендерных и послетендерных расценок на работы;
- включение в стоимость вахто-часа работ и затрат, которые ранее возлагались на заказчика, при неизменной стоимости вахто-часа;
- невозможность обновить основные средства капиталоемкого производства из-за многолетней отрицательной прибыли и, как следствие, увеличение аварий и простоев, ведущих к уменьшению стоимости работ и все большему обеднению подрядчиков.

Малым и средним компаниям, как правило, не удается компенсировать повышение себестоимости

Таблица 1
Составляющие роста себестоимости буровых и ремонтных работ

Стоимостной показатель	Значение		Рост, %
	Янв. 2015 г.	Май 2016 г.	
Ср. з/п бурильщиков, тыс. руб.	120	180	50
Ср. з/п инженеров КРС, тыс. руб.	120	190	58
Цены на продукты питания [1]	—	—	32
Дизельное топливо, руб/л	26	45,5	75
Газоконденсат, тыс. руб/м ³	11,5	21,5	87
Авиаперевозки, млн руб/рейс	2,6	3,7	42

Таблица 2
Рост стоимости основных средств в 2015 году

Наименование изделия	Рост стоимости, %
Бурильные трубы	19
Бурильный инструмент	28
Спецтехника	5–15
Запчасти	34–68

сервисных работ за счет увеличения тарифов на них. Ведь бюджеты добывающих компаний утверждаются заранее. И компании, которые в лучшем случае довольствовались минимальной рентабельностью (не более 10%), теперь остаются без прибыли, а многие из них становятся убыточными. Поэтому значительная часть буровых и капремонтных компаний стоит перед дилеммой: слияние или банкротство. Причем число банкротств нефтесервисных компаний катастрофически растет: в последние 4 года — на 100% в год [3].

Диагноз

Попробуем разобраться в причинах столь печального положения дел.

1. *Износ оборудования.* Уже больше десяти лет 90% независимых сервисных буровых и КРС компаний работают далеко ниже себестоимости, а 10% — на грани себестоимости. Поэтому они давно не могут вкладываться в основные средства, стоимость которых постоянно растет (табл. 2). При этом практически все компании работают на крайне изношенном оборудовании (табл. 3), что приводит к снижению производительности и еще большим убыткам, а также к неизбежным авариям. Круг замкнулся (рис. 4).

2. *Квалификация персонала.* Практически не осталось в малых и средних компаниях квалифицированного персонала по буровым и капремонтным работам. Перестали функционировать учебные заведения, где готовят мастеров и помбуров для условий северных регионов Западной Сибири. Если раньше уровень профессиональной подготовки можно было охарактеризовать таким распределением: 20% лучших и 80% середняков, то сегодня: 1% лучших, 9% середняков и 90% тех, которые мало что умеют.

Сергей Веселков — д. э. н., председатель правления всероссийской буровой ассоциации «АСБУР», председатель совета директоров инвестиционной компании «Форум».

DRILLING AND WORKOVER SERVICES

Problems and solutions

The article analyzes the problems of independent companies specializing in drilling and workover services, which arose after vertically integrated oil companies actively spun off their service divisions, which were non-core assets. The author formulates the reasons for the unsatisfactory state of affairs in this field of oil and gas services, on the basis of which, and on the basis of world practice, ways to emerge from the crisis are proposed.

Keywords: drilling, workover, project management, personnel, skills, accidents, downtime, profitability.

Sergei Veselkov

3. *Уровень погрязчиков.* Почти нет буровых организаций, отвечающих даже невысоким профессиональным требованиям (Речь идет о малых и средних независимых компаниях. — Прим. редакции). Попытки заказчиков найти квалифицированную буровую организацию ни к чему не приводят. Но с упорством их продолжают искать — многочисленными переборами, которые сопровождаются отстранениями, простоями, авариями.

И это, надо признать, сделано руками самих заказчиков. Печально сознаться в сложившейся реальности, но очевидно, что следует прекратить эти утопические поиски. Попытки найти теперь полностью квалифицированные и слаженные бригады — из области фантастики.

4. *Штрафы и санкции.* Заказчики переманили квалифицированные буровые кадры к себе, сделав

Рисунок 2
Крупнейшие участники российского нефтесервиса (по размеру выручки), 2013 год

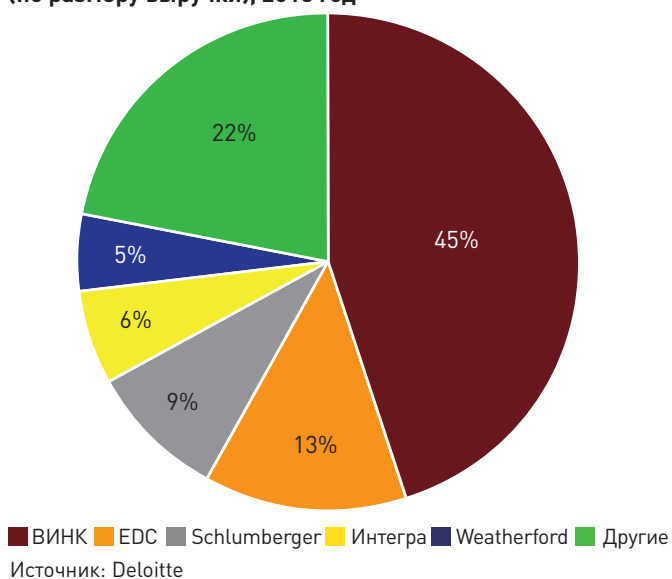
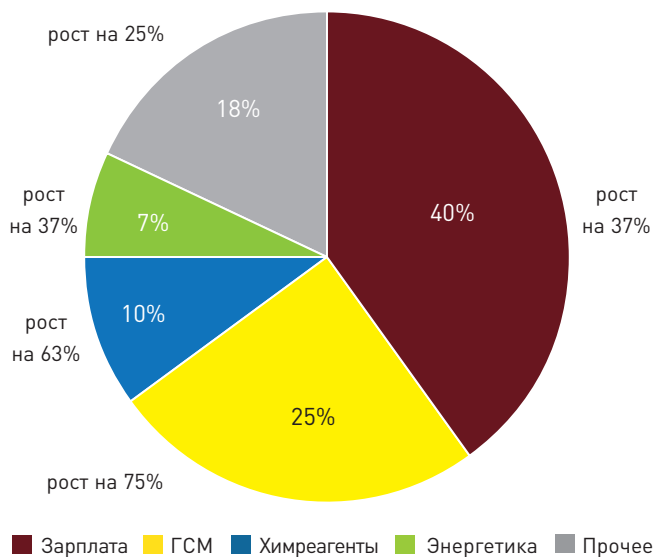


Рисунок 3
Доля и рост затрат в КРС, май 2016 года



их не столько супервайзерами, сколько карающим буровиков большим бюрократическим аппаратом. Подсознательно все понимают, что «хлестать» малограмотных в бурении специалистов подрядчика бесполезно. Но по инерции продолжают это делать, акцентируя свою деятельность на функции контроля, плодя еще большие бюрократические структуры. В этом есть большой минус для дела.

5. *Скважина — это проект.* Управление КРС и бурением как у заказчика, так и у подрядчика направлено на бюрократическое управление в рамках раз-

Рисунок 4
Типовой «замкнутый круг» деятельности малых и средних буровых компаний



НПВ — непроизводительное время

Таблица 3
Структура парка БУ в РФ по сроку эксплуатации

Показатель	Срок эксплуатации, лет				
	>20	15–20	10–15	5–10	<5
Доля БУ	59	4	3	10	24

Источник: Московский нефтегазовый центр E&Y

Таблица 4
Результативность бурения и КРС

Показатель	1990 год	2015 год
Доля выполненных работ в срок, %	~65	~65
Уровень запасов ТМЦ, % от оборота	~30	~30
Средняя загрузка машин и механизмов, %	~25	~25
Среднее число замечаний от супервайзера, шт/скв	12	12

графленного времени операций, невыхода из сметы и строго запланированного срока окончания работ. Ни раньше, ни позже. Но это управление конвейером, а не проектом. Тем паче проектом, в котором изначально много неизвестных и все время идут новые вводные. Здесь применяется (для успеха и заказчика, и подрядчика) только проектное управление по методике «Барабан — Буфер — Канат» (ББК) и управление по «бутылочным горлышкам»

(теория ограничений). Но абсолютное большинство буровых управленцев и заказчика, и подрядчика об этом даже не слышали.

Вместе с тем при всех традиционных методиках повышения результативности бурения и КРС результат не изменился практически никак (табл. 4). Причина этого — непонимание проектного управления буровым процессом.

6. *Новые технологии ремонтов и бурения — только в сверхмалых компаниях.* Но схема их внедрения не работает. С начала перестройки все заказчики много говорили о необходимости применения новых технологий, но применять их категорически отказывались (по разным причинам, но факт есть факт). В последний период, на безрыбье, появился на рынке ряд сверхмалых, маломощных компаний с хорошими технологиями (в прошедшие два года в ЯНАО на традиционные газовые месторождения пришли компании малого бизнеса с инновационными технологиями — «Проектный инжиниринг», «СИНТЭК», «НТ-Курс», «ТюменьНефтьСервис», но почти все они не смогли выдержать давления отсрочек платежей за выполненные работы (табл. 5) и сложностей, из-за неразвитости инфраструктуры сервиса). Очень немногие из них успешны и прибыльны для себя и выгодны для дела заказчика. Однако причина неуспеха большинства не в их технологиях, а в сложившейся практике взаимоотношений заказчика и подрядчика, которая совсем не способствует успеху дела: не могут они найти адекватного субподрядчика

и не могут справиться с гарантиями, ценами и расчетами с подрядной буровой организацией без заказчика. А заказчик уже привык отдавать все работы «под ключ» одному подрядчику. Схема не работает.

7. *Непонимание условий* — путь к неверному решению задач. Непонимание явных закономерностей (рис. 5), описанных выше, или нежелание их сформулировать приводит как заказчиков, так и подрядчиков к плачевным результатам для обеих сторон — и те, и другие в патовой ситуации. И наоборот: кто понял изменившиеся условия в системе буровых работ, тот добивается успеха.

Уже во всем мире утвердилась правильная методика проведения работ по бурению и КРС: много подрядчиков, делающих свою часть дела на высоком технологическом уровне, и отделенное профессиональное вспомогательное производство.

Заключение

Есть ли выход из создавшейся ситуации? Есть несколько вариантов. Только не надо оставаться в прежней, тупиковой позиции. Необходимо перестать заниматься тендерным поиском (с демпингом цены) одной-единственной «замечательной буровой компании». Ее нет.

Имеются два основных пути (остальное — их разновидности):

1. Создавать свой, внутренний сервис владельцам месторождений/лицензионных участков. В этом случае есть дефицит дохода — с покрытием плановых убытков материнской компанией. По этому пути идут: «Газпром», реформирующий внутреннего подрядчика «Газпром подземремонт»; внутренние сервисы «Сургутнефтегаза»; планирует восстановить себе внутренний сервис после продажи и «Газпром нефть».

2. Реальное управление, как и вся ответственность за само ведение работ, — только в организации заказчика. Там уже сосредоточены все самые квалифицированные управленческие кадры для буровых и ремонтных работ. А дальше — почти по созданной на Западе схеме: управление по методу ББК многими субподрядчиками на скважине, умеющими делать свое малое дело отменно хорошо, в том числе и профессиональными организациями по вспомогательному производству. По этому пути идут несколько компаний «НОВАТЭК», подразделения «ЛУКОЙЛа». Они начинают привлекать уже много компаний отдельного профессионального

Таблица 5

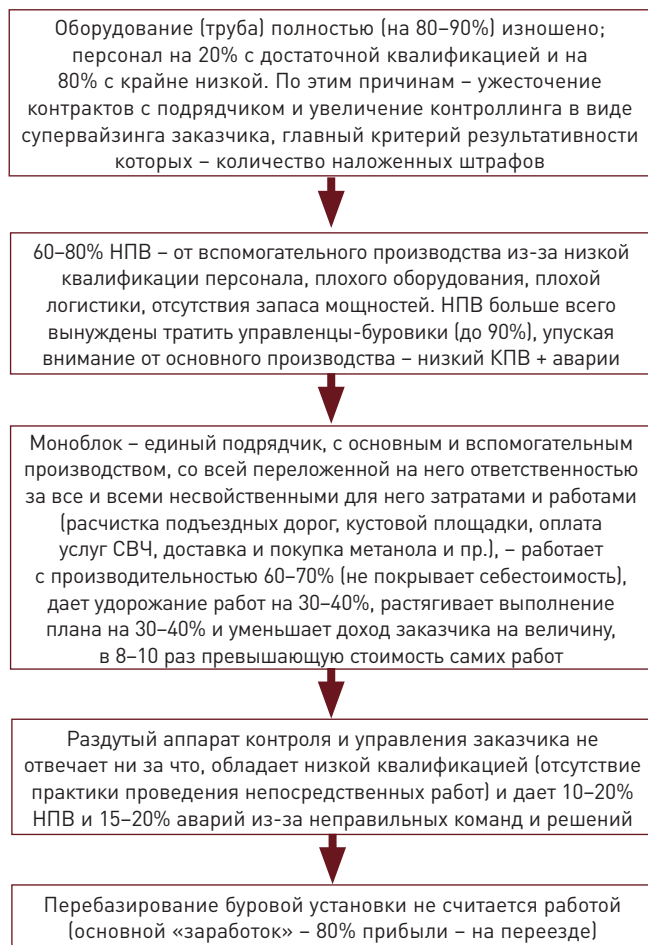
Задержка оплаты нефтегазовыми компаниями выполненных сервисных работ

	Роснефть	РуссНефть	Газпром	Славнефть-Мегионнефтегаз	Газпром нефть	ЛУКОЙЛ	Сургутнефтегаз
Задержка оплаты, сут.	60–120	0–60	0–60	30–90	0–30	0–30	0–30

Источники: Национальная ассоциация нефтегазового сервиса Югры, данные компаний

Рисунок 5

Основные причины кризиса независимых буровых и КРС сервисных компаний



сервиса при практически западном супервайзинге, с отдельным сервисом вспомогательного производства. Сегодня уже есть осязаемый поиск у ряда крупных буровых компаний внятного подрядчика по всему вспомогательному производству и появился пусть небольшой, но адекватный отклик рынку потребностей в компаниях по вспомогательному производству (таких как «Ямалгазремонт» в Уренгое) с построенной по методу ББК системой обеспечения основных работ.

Литература

1. Федеральная служба государственной статистики. Индексы потребительских цен по РФ на продовольственные товары. http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/tab-potr1.htm
2. Нефтесервис: отрасль, которой не было... // Нефтегазовая вертикаль, № 17–18, 2015. – С. 40–46.
3. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве. <http://bankrot.fedresurs.ru/>