«Трудная» нефть: вызовы и перспективы

ЦСП «Платформа» представляет результаты экспертного исследования, посвящённого смене эпох в российской нефтедобыче.

Центр социального проектирования «Платформа» завершил экспертное исследование, посвящённое ситуации в нефтяном секторе. Ключевой гипотезой подготовленного доклада стала позиция ряда участников исследования о принципиальной смене эпох в российской нефтедобыче – переходу к фазе «трудной нефти», которая влечёт за собой не только новые технологические подходы, но и изменения в стратегическом планировании, оценке рисков и возможностей, отраслевом регулировании, корпоративной культуре, качествах отраслевого лидерства.

В исследовании приняли участие представители ряда нефтегазовых компаний, чиновники, отраслевые эксперты и специалисты смежных областей – финансов, цифровых технологий, HR, корпоративного управления и других. Также исследовательской командой проанализирован большой объём открытых источников.

> *Нам было важно зафиксировать, какие вызовы стоят сегодня перед отраслью и какие решения являются оптимальными для сохранения (как минимум) текущего уровня добычи. До сих пор значительная часть общества смотрит на нефтяной бизнес как на консервативный сырьевой сегмент, который противопоставлен сфере высоких технологий.*
>
> *Такое противопоставление формирует стереотип о «сырьевом проклятье» страны, тормозящем инновации,*

прогресс, посевы разумного и вечного. Исследование показывает, что такая оппозиция является ложной: освоение сложных запасов требует концентрации наиболее передовых технологических и управленческих решений, включая уникальные разработки.

Генеральный директор ЦСП «Платформа» Алексей Фирсов

Добывать нефть становится все труднее. Россия занимает первое место в мире по трудноизвлекаемым запасам (ТРИЗ) нефти, поэтому острее многих других сырьевых стран ощущает риск: либо ответить на технологический вызов, либо столкнуться со снижением добычи нефти, что будет иметь фундаментальные экономические и социальные последствия.

За последние 10 лет расходы на разведку и добычу в мировой нефтяной отрасли выросли на 400%, при этом рост добычи составил не более 15%. Эксперты отмечают, что 4/5 расходов на исследования и разработки направлены, прежде всего, на поддержание существующего уровня добычи.

О «трудной» нефти начали серьезно задумываться лишь с конца 2000-х, когда стало очевидно, что добыча «легких» углеводородов в стране стабильно снижается. Российские нефтяные компании приступили к пробным разработкам «трудной» нефти – на тот момент вместе с западными партнерами, обеспечивавшими трансфер технологий. Изучением, разведкой и отработкой технологий добычи ТРИЗ занимаются «Газпром нефть», «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Татнефть» и другие компании.

Можно ли говорить о наступлении новой эпохи в добыче российской нефти? Значительная часть экспертов, принявших участие в исследовании, склоняется к этому определению. В перспективе ближайших лет, по мере нарастания технологических вызовов, «смена вех» станет очевидным явлением.

Однако фундаментальные изменения обсуждаются сегодня в довольно узком экспертном кругу. Для значительной части

общества нефтедобыча до сих пор представляется как технологически простой высокомаржинальный процесс. С этих позиций интересам отрасли угрожают альтернативная энергетика, электромобили и другие внешние факторы, но не процессы внутри неё самой. Нефть кажется практически безграничным ресурсом, несмотря на ежегодно растущее сырьевое потребление.

Возникает разрыв между реальным технологическим содержанием процессов добычи и сложившимися стереотипами. Принципиальные подходы к отраслевому регулированию были приняты ещё в 90-е годы, когда работа велась в основном на обустроенных в советское время больших месторождениях. Сегодня эти подходы требуют своей ревизии.

Эпоха «трудной» нефти определяет ряд развилок и для самих компаний.

> Смогут ли участники рынка и регулирующие ведомства договориться о стратегии развития отрасли на ближайшие десятилетия, в том числе понять, какой уровень добычи оптимален и какие ресурсы вовлекать в разработку в первую очередь?
>
> Возможны ли серьезные технологические инновации в условиях относительной международной изоляции России?
>
> Удастся ли обеспечить ускоренную цифровую трансформацию отрасли, повысить ее привлекательность для носителей IT-компетенций?
>
> Будет ли изменена корпоративная среда внутри компаний, которая традиционно воспринимается как консервативная, жёстко иерархичная?
>
> Возможно ли культивирование в ней инновационных подходов, включая право на риск и на ошибку?

Ответы на эти вопросы будут даваться неравномерно, в зависимости от исходных позиций, уже сложившихся типов корпоративных культур. Но именно практическим качеством этих ответов будет определяться конкурентоспособность нефтяного бизнеса в обозримом горизонте.

«Трудная» нефть: вызовы и перспективы