

# «Сегодня нет места инерционным сценариям развития нефтегазовой отрасли»

Что делать, когда «легкая» нефть заканчивается, а дефицит российских разработок для разведки и добычи «трудных» углеводородов сохраняется? Важно активнее подключать к процессу малый и средний бизнес и развивать технологический сервис, в том числе для экспорта, считает партнер консалтинговой компании Kasatkin Consulting, эксперт в области экономики и стратегии нефтегазовой отрасли Дмитрий Касаткин. В совместном проекте «Энергии+» и [Центра социального проектирования «Платформа»](#) по поддержке экспертной дискуссии перед форумом TNF 2024 представляем его авторскую колонку.

\*Фото: Дмитрий Касаткин, партнер консалтинговой компании Kasatkin Consulting, эксперт в области экономики и стратегии нефтегазовой отрасли, на конференции «Нефтегазовый сервис в России»

## Коротко о главном

Конкурентоспособность российской нефти ограничивают четыре фактора:

- Легкодоступная нефть заканчивается. Нужно пройти стратегическую развилку, где и как прикладывать основные усилия для развития добычи в долгосрочной перспективе.
- Хотя в ближайшее десятилетие пик спроса на нефть не будет пройден, динамика цен становится все изменчивее. Планировать сбыт все сложнее в связи с процессами регионализации. Это создает риски для нефтедобычи в стране.
- В России сохраняется дефицит собственных технологий для разведки и добычи нефти. Это говорит об отсутствии экономической целесообразности промышленного производства.
- Кадровый дефицит, связанный с долгосрочными демографическими факторами (оттоком населения из регионов добычи, старением населения и другими), ведет к росту затрат на персонал. Эта проблема актуальна для всей экономики.

На отрасли также негативно отражаются темпы инфляции и высокие процентные ставки. Ей необходима поддержка. Она хорошо прошла стрессовый период, связанный с ограничениями цен и товарных потоков, но теперь имеет дело с более долгосрочными вызовами.

## **«Легкой» нефти не осталось – что дальше**

Нефтегазовая отрасль успешно справилась с краткосрочными вызовами, изменившейся геополитической средой и рыночными ограничениями. Однако остается долгосрочный вызов: легкой для добычи нефти не осталось. По данным «Роснедр», в последние

годы основные открытия в плане новых ресурсов – это малые и средние месторождения.

Усложняются условия добычи. Около 80% добычи приходится на Западную Сибирь – это зрелые месторождения, которые были открыты десятки лет назад, пик добычи там пройден давно. Сейчас идут их доосвоение, доразведка, открытие небольших сателлитов. Что делать дальше?

Дальнейшие разработки могут идти в двух направлениях. Первое – уже открытые и изученные запасы трудноизвлекаемых ресурсов. Это баженовская свита и другие подобные месторождения. Второе – это арктический шельф, арктические зоны, Восточная Сибирь и Дальний Восток.

Работать важно в обоих направлениях. Например, решением может стать постепенное сокращение инвестиций в традиционные регионы добычи в пользу вовлечения в разработку приарктических зон, активную доразведку и освоение Восточной Сибири и Дальнего Востока.

## **Энергопереход придется отложить**

Отечественные компании правильно делают, что все меньше ориентируются на прогнозы глобальных аналитических агентств. Будучи ангажированными, они продвигают зеленую повестку и [энергопереход](#), говоря, что пик спроса на нефть скоро будет пройден. В развитых странах наблюдается давление общественности по вопросу перехода на электромобили – на этот тренд больше всего опираются западные эксперты. Мы же строили разные сценарии, в том числе тотального перехода на электромобили (до 2035 года рост их доли в общем числе с 2% до

23%) – и даже в этом сценарии модель не показала снижения спроса на нефть.

Прогнозы относительно энергоперехода не стоит воспринимать слишком легкомысленно, но их скорое воплощение невозможно в ближайшие десятилетия. Даже если реализуются худшие сценарии, цена на нефть будет расти, что позволит нарастить инвестиции в наиболее сложные для разработки месторождения.

Что действительно является риском – это дисбаланс на рынке энергоресурсов, вызванный геополитикой, которая ускорила процессы регионализации спроса. Такие процессы сопровождаются отсутствием стабильного спроса и сложностями сбыта. Однако я вижу это скорее как временный фактор, а регионализацию – как часть продолжающейся глобализации. В конечном итоге это приведет к победе экономической целесообразности над геополитикой, к возвращению премиальных рынков и к достижению большего разнообразия сбыта.

В среднесрочном интервале компании адаптируются, вернется возможность долгосрочного планирования сбыта. При этом главную роль сыграет поиск возможностей по реализации сырья и продуктов с добавленной стоимостью.

## **По пути подражания – к своим технологиям**

Важный ограничитель для добычи в России – это технологии. Мы не полностью потеряли контакт с международными разработками, но они доходят до нас медленнее, чем раньше. Речь идет о технологиях для разведки и добычи, для бурения глубоких скважин.

Например, из-за ухудшения условий добычи нам требуется все больше применять гидроразрыв пласта, с технологиями для которого после ухода западных компаний пока сложно. Есть отечественные разработки, не вышедшие в серию. Есть продукция из дружественных стран, которая по характеристикам уступает американской. У нас фактически нет флота морской 3D-[сейсморазведки](#). Применяется 2D, но ее в мире почти никто уже не использует. Нам надо развивать актуальные технологии, чтобы в дальнейшем получить шанс быть конкурентоспособными в любых рыночных условиях.

Нужна суверенитизация технологического сервиса, услуг, которые ранее предоставляла «большая четверка» нефтесервисных компаний: Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes и Weatherford. Пора создавать центры компетенций, привлекая международные кадры. Сейчас собственного технологического сервиса в России не существует, но для ответа на стратегические вызовы без него никуда.

*Под технологическим сервисом я понимаю возможности компаний для осуществления операций, требующих сложных инженерных изысканий и наличия сложной инженерии, микроэлектроники. У нас это направление высокотехнологичного нефтегазового машиностроения сильно отстает. По сути, его нет – приходится в короткий срок сокращать огромную дистанцию.*

Основная причина текущего состояния в том, что в 2000-х мы пропустили несколько важных этапов технологического развития и стали пытаться разрабатывать что-то свое с нуля. Появились инновационные и инженерные центры, а разработок не появилось ввиду легкого доступа к импорту и лицензированию зарубежных технологий. Важнейший этап технологического развития – этап

подражания – оказался пропущен. Международный опыт подсказывает, что новые технологические лидеры его не пропускали. Например, Китай, Япония и Южная Корея – они все на определенном этапе копировали (и копируют) западные технологии.

Только после того, как научились хорошо подражать, можно продолжать развивать и «докручивать» технологии. Получилось, что развитие технологий пошло по другому пути. В результате у нас в условном «гараже» стоит куча, казалось бы, полезных инноваций, но им не хватает экономической целесообразности для эволюции в промышленные изделия.

Сейчас мы поняли, как важна пропущенная стадия развития, и вынуждены заниматься обратным инжинирингом. Однако российского рынка для многих разработок может быть недостаточно, поэтому надо заранее думать об альтернативах и экспорте. Экспорт технологичного оборудования – непростая история с точки зрения конкурентоспособности по цене с азиатскими аналогами. Выходом может служить переход к сервисной модели, когда фактически мы говорим об экспорте услуги нефтесервиса.

Особенность российских сервисных компаний в том, что они быстро адаптируются, находят замены недостающим технологиям, готовы к нестандартным условиям работы. Пример из практики: если что-то пошло не так во время бурения – компания «большой четверки» остановит процесс, по регламенту будет ждать экспертов и оборудование из другой точки мира, не забудет выставить счета за время простоя. Коллеги из России за пару часов найдут решение, проведя на месте небольшой реинжиниринг оборудования, – и бурение продолжится. Такими качествами и уникальным опытом можно выгодно отличаться на международном рынке.

## **Малые компании и нефтесервис ждут поддержки**

У нас открывается все больше малых месторождений. Основной интерес на такие объекты – малые нефтяные компании, которые чаще всего образуются вокруг сервисных или вертикально-интегрированных нефтяных компаний. Эти малые компании находятся в тех же жестких условиях, что и крупные, но им тяжелее – у них меньше ресурса. Таким компаниям нужны поддержка, преференции до тех пор, пока они не поставили запасы на баланс. Рынок этих компаний надо развивать – они являются пионерами, в том числе по внедрению новых технологий.

Сервисные компании чувствуют себя более комфортно. В последние два года мы видим серьезный рост бурения. Это косвенно говорит о том, что со спросом у сервиса все нормально: растут маржинальность и количество заказов. Сложность в том, что нет свободных мощностей: задействованы почти все оборудование и все бригады. Поэтому актуален вопрос с обновлением бригад и парка оборудования, с разработкой технологий. Господдержка должна быть обращена именно в эту сторону.

Сейчас реализуется много инициатив по поддержке наименее защищенных компаний на рынке – начиная с мер поддержки, общих для малого и среднего бизнеса, и заканчивая индустриальными, предполагающими особые условия в профильных технопарках и либерализацию геологоразведки. Этого недостаточно для долгосрочного устойчивого роста. Малым нефтяным компаниям нужны налоговые льготы, сервисам – закрытие вопроса с условиями оплаты за услуги со стороны крупнейших заказчиков. Это серьезные проблемы, решение которых способствовало бы повышению эффективности работы компаний и привело бы к росту создаваемой стоимости.

Есть важные инициативы, содействующие развитию отрасли в целом. Они озвучены, но пока не реализованы: формирование альтернативного финансового показателя ценового агентства Argus, создание [суверенного аудитора](#) геологических запасов недр, развитие геоинформационных систем, развитие рынка вторичного недропользования, в том числе процедур переуступки прав пользования недрами.

Сомневаться, что большинство подобных правильных инициатив будет реализовано и они помогут развитию и росту конкурентоспособности нефтегазовой отрасли России на международных рынках, не приходится. Сейчас просто нет места для инерционных сценариев развития.