

Как сделать партнерство полезным

УСЛОВИЯ ДОБЫЧИ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ ДЕЛАЮТСЯ ВСЕ ЖЕСТЧЕ: УХУДШАЕТСЯ РЕСУРСНАЯ БАЗА, СТАНОВИТСЯ ТРУДНОДОСТУПНЕЕ ГЕОГРАФИЯ РАБОТ. НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ НАХОДИТСЯ В САМОМ ГЛУБОКОМ КРИЗИСЕ В ИСТОРИИ: БОЛЬШИНСТВО НЕФТЯНЫХ И ГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ ИМЕЮТ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ И ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ НА УРОВНЕ, НЕДОСТАТОЧНОМ ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ. А ПОТОМУ ВСЕМ УЧАСТНИКАМ РЫНКА НЕОБХОДИМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ. И ТОЛЬКО СЛАЖЕННОЕ ПАРТНЕРСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ДОБЫВАЮЩИХ И СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ ПОЗВОЛИТ ЕГО ОБЕСПЕЧИТЬ.



Рустам Саттаров,
директор бизнес-единицы
«Химическая обработка скважин»
ГК «Миррико» (Казань)

Среди задач, которые необходимо решать сервисным и добывающим компаниям на настоящий момент, наиболее остро стоят следующие:

1. Сдерживание роста затрат на добычу: работа над операционными издержками приносит свои плоды, но для выхода на новый качественный уровень требуется технологический рывок.
2. Необходимость повышения уровня российских технологий. Нам необходимо дорасти и превзойти уровень западных, по отношению к которым мы находимся в позиции «догоняющих».
3. Повышение финансовой стабильности сервисных компаний. От чего напрямую зависит возможность производить новые продукты, технологии. Сервисная компания, балансирующая на грани безубыточности, не имеет средств на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР).

Конечно, все мы хорошо понимаем, что разработка технологий — трудоемкий процесс, занимающий, как правило, не год и не два. При этом требуются немалые инвестиции на финансирование команды разработчиков, испытание технологии, ее внедрение в производство и т. д. Поддержки государственных институтов развития, таких, как «РОСНАНО» и «Сколково» не всегда хватает и не всегда этот опыт успешен. Например, группа компаний «Миррико» (Казань) стала жертвой подобного неудачного взаимодействия.

Компания АО «Метаклэй», созданная при поддержке «РОСНАНО», поставила своей целью налаживание производства отечественных полимерных наноконкомпозитов, применяющихся в виде изоляции для кабельно-проводниковой продукции. Другой большой составляющей запланированных доходов «Метаклэй» дол-

жен был стать выпуск органомодифицированного бентонита, применяющегося в буровых растворах на углеводородной основе (этот продукт сегодня импортируется в Россию). Вся лабораторная часть была качественно отработана компанией. Но на этапе, когда было закуплено оборудование и достигнуты предварительные договоренности о поставке пробной партии в адрес одной из сервисных компаний, работа встала. «Метаклэй» не хватило технической экспертизы. Они обратились за помощью в ГК «Миррико»: специалистами была подобрана химия, настроено оборудование. Но проект все равно не удалось реализовать: оценка потребности рынка в этом продукте не соответствовала действительности. От него решено было отказаться. Деньги и время оказались потрачены впустую.

— Мы готовы помогать сервисным компаниям, но не хотим делать всю работу за вас. Мы можем дать вам удочку, но не собираемся вместо вас ловить рыбу, — сказал начальник департамента по бурению и внутрискважинным работам НТЦ «Газпром нефть» Г.Д. Садецкий.

Высказывание правомерно и объективно. Однако совместное финансирование разработок позволит быстрее крутиться шестеренке, на которой написано «инновации». Основной вопрос, которым при этом необходимо задаться: при каких условиях такое партнерство будет успешным? Варианты финансирования разработок могут быть разными. И есть множество примеров, иллюстрирующих слабые и сильные стороны того или иного подхода. Вот некоторые из этих примеров.

Самостоятельная разработка технологий добывающими компаниями. Компания «Татнефть», согласно данным рейтинговых агентств, регулярно подтверждает звание лидера в инновационной деятельности. В настоящее время в компании 1415 действующих патентов. В 2015 году компания заключила 51 лицензионный договор с различными организациями о предоставле-

нии права на использование изобретений. Фактически только 3,6% изобретений используются рынком. Сама же компания использует не более 15% своего интеллектуального багажа. А это значит, что отдача от затраченных на НИОКР средств не высока.

Самостоятельная разработка технологий сервисным подрядчиком. Компания «Перфобур» стала инициатором перспективной идеи по внедрению новой технологии бурения радиальных каналов. Но на создание технологии потрачено уже более шести лет. При этом до сих пор решены не все технические проблемы.

Партнерство заказчика и подрядчика в разработке технологий. Благодаря совместной работе компаний «Газпром нефть» и ЗАО «Морнефтегазпроект» в короткие сроки была разработана уникальная технология очистки резервуаров на морской ледостойкой платформе «Приразломная». Заказчик получил решение своей проблемы, подрядчик — возможность проявить компетенции и получение нового опыта.

Еще один пример удачного взаимодействия, это пермская компания «Элкам» и ее соинве-

стор — ПАО «ЛУКОЙЛ». Техническим экспертом выступил Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина. На выходе получилась уникальная технология добычи с помощью установки с канатной штангой, работающая в скважинах малого диаметра с серьезным отклонением от вертикали, где другие установки использовать затруднительно. Нефтяная компания получила тридцатипроцентный прирост добычи с использованием этой установки.

Также к положительным примерам партнерства стоит отнести совместную разработку крупнейшими компаниями «Роснефть», «ВР» и «Schlumberger» технологии беспроводного получения сейсмических данных на суше. Проект реализовывается в настоящее время. Преимущественное право пользования останется за «Роснефтью» и «ВР», а «Schlumberger» получит эксклюзив на эту технологию на рынке. Хочется отметить, что даже «Schlumberger» — компания, способная самостоятельно профинансировать большинство разработок, умеет ценить и использовать преимущества партнерства.

10% сотрудников «Миррико» вовлечены в инновационную деятельность



В практике ГК «Миррико» также есть примеры успешного партнерства. С 2005 года группа занимается развитием услуги по индикаторным (трассерным) исследованиям. Одна из вариаций трассерных исследований — оценка нефтенасыщенности в пласте химическими соединениями. Разработав технологию, некоторое время специалисты искали возможности к ее апробации. Наконец интересы ГК «Миррико» пересеклись с «Иркутской нефтяной компанией», искавшей в свою очередь решение задач по оценке эффективности водогазового воздействия. В результате сервисная компания в лице ГК «Миррико» получила партнера, знающего, чего он хочет и имеющего возможность апробации технологии, а заказчик, «Иркутская нефтяная компания», получила решение своего вопроса и понимание того, как этот процесс будет организован.

При всем при этом необходимо заметить, что партнерство между добывающей и сервисной компа-

ниями еще не является гарантом успеха. Часто при выстраивании партнерства компании сталкиваются с рядом проблем. Это перерасход бюджета, затягивание сроков, получение окончательного продукта низкого качества.

Хотелось бы высказать рекомендации для добывающих компаний. В первую очередь, тщательно подходить к выбору партнера. Сервисную компанию следует оценивать не только с точки зрения новизны идей и количества публикаций, но и опыта работы в области будущих изысканий. Высокая оценка уровня экспертизы сервисной компании в заданной области повышает вероятность того, что работа будет доведена до логического результата. Необходимо проводить экспертную оценку предлагаемых способов решения проблемы. При необходимости, привлекать внешних экспертов — научные институты или отдельных специалистов. Предоставить возможность сервисной компании пред-

ложить разработку другим потребителям. Апробирование технологии в различных условиях дает возможность выявить скрытые недостатки и усовершенствовать ее. А широкое тиражирование позволит снизить себестоимость.

Что касается сервисных компаний, то я бы рекомендовал смотреть на продукт глазами будущего партнера. Не бояться раскрывать техническую суть решения. Заказчик не ставит перед собой задачи зарабатывать на продукте сервисной компании. Его бизнес — добыча. Не бояться понести расходы на проведение пилотного проекта. И конечно, обозначать реальные сроки и цели.

ГК «Миррико» в своей практике придерживается всех вышеизложенных правил и результаты компании подтверждают их эффективность. За последние два года на рынок были выведены два новых продукта: капсулированные ингибиторы солеотложений и роботизированная очистка резервуаров.

Около 5% от оборота компании составляет объем ежегодных инвестиций в инновации

