



Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина
Факультет международного энергетического бизнеса



**Нефтепромысловый сервис за рубежом:
аспекты развития**

Профессор Кафедры международного нефтегазового бизнеса
д.э.н. Миловидов Константин Николаевич

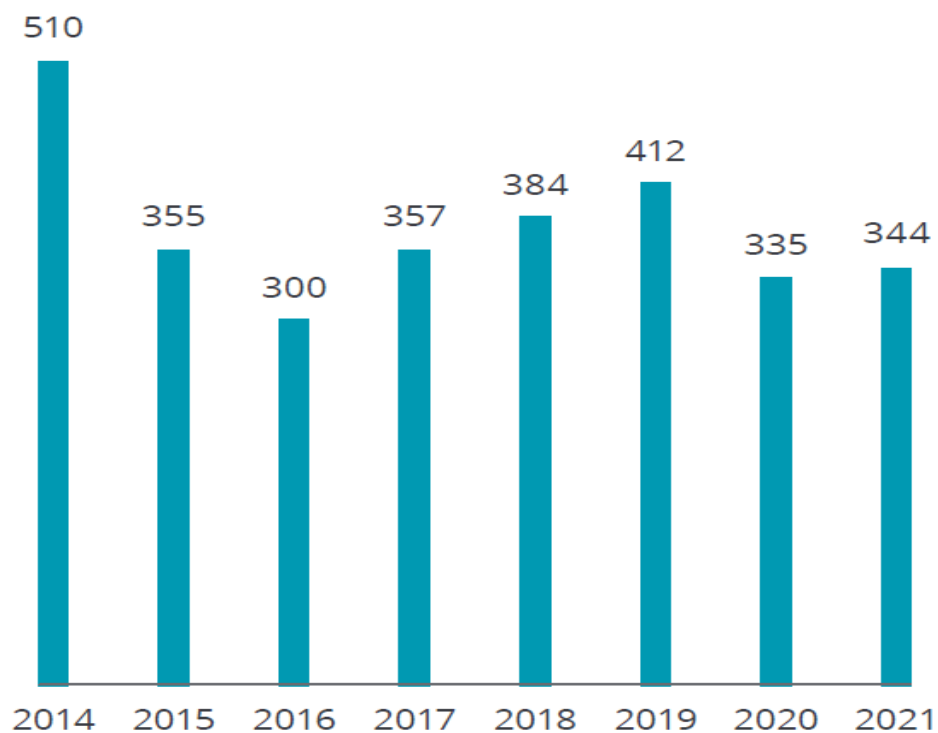


Глобальный энергетический переход потряс основы нефтяной отрасли. Рассматриваются его последствия для развития сегмента нефтепромыслового сервиса (OFS) и сектора нефтесервисных услуг и оборудования в целом (OFSE), представленного совокупностью рынков и цепочек создания стоимости, которые действуют по-разному в зависимости от их географического положения, бизнес-моделей и жизненных циклов скважин.

Рассматриваются фундаментальные рыночные сдвиги и их последствия; анализируются стратегические модели поведения OFSE.



Мировой рынок нефтесервиса, млрд долл. США



Источник: Barclays E&P Spending Surveys (2014–2019 годы), анализ «Делойта»

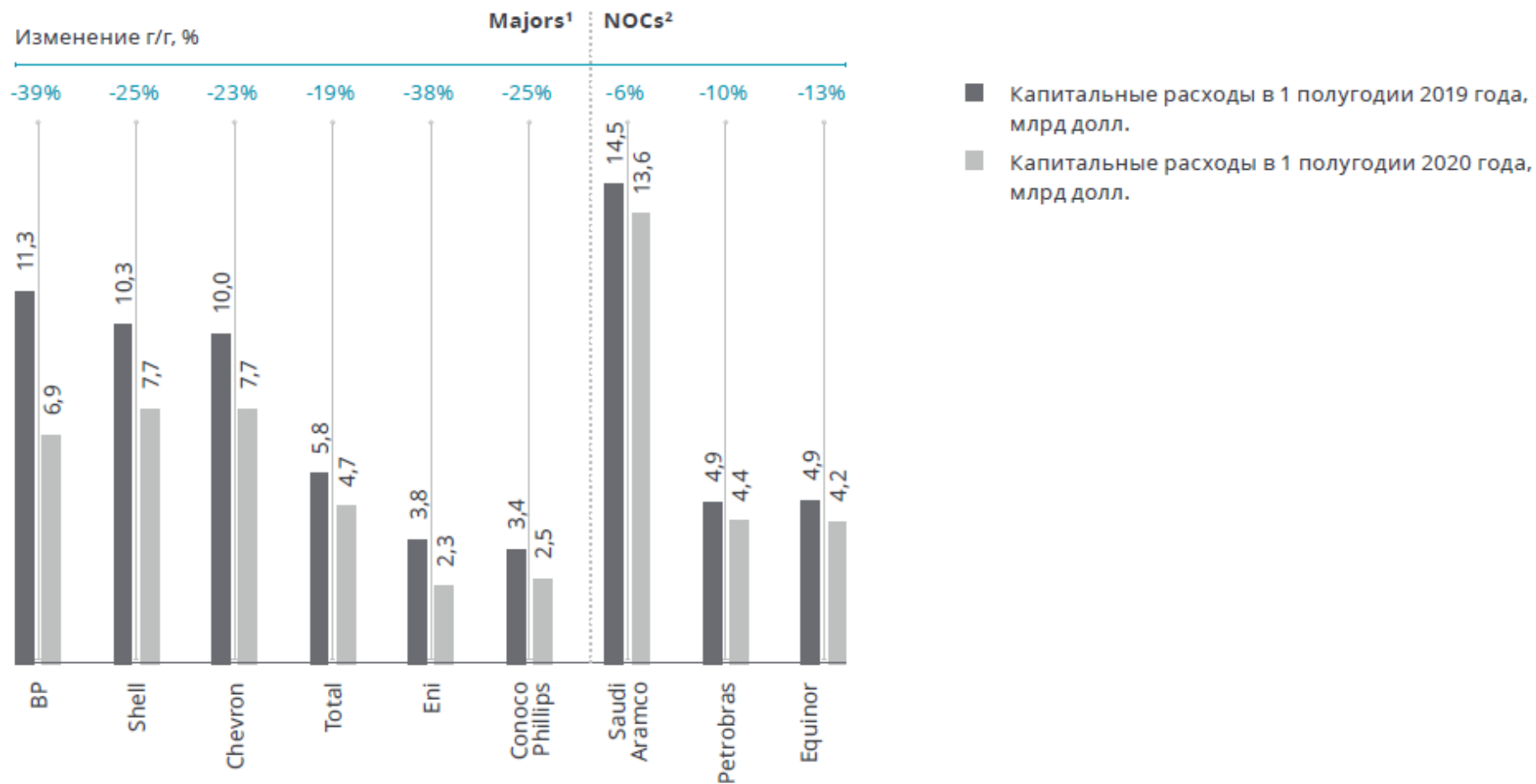
Сектор OFSE включает более 40 подсекторов производственно-сбытовых цепочек и более 100 услуг, предоставляемых тысячами компаний с различными бизнес-моделями.

Мировой нефтесервисный рынок в 2019 году достиг объемов в \$410 млрд, а в 2020 году рухнул на 28%. Объем российских нефтесервисных услуг в 2020 году сократился на 21%, до \$21,9 млрд.

Наибольшие объемы мирового нефтесервисного рынка отмечаются в США и Канаде (33%), на страны Персидского залива приходится 14%, остальную Азию 24%. Соответствующая доля России в этом секторе деятельности составляет около 8%.



Капитальные расходы нефтегазовых компаний в первом полугодии 2019 и 2020 годов, млрд долл. США



¹ Крупнейшие частные нефтегазовые компании

² Государственные нефтегазовые компании

Источник: анализ «Делойта» по данным компаний



Ключевые результаты

- ❑ С 2014 г. цены на нефть снизились на 45%, но рыночная капитализация OFS упала на 50-90% — в зависимости от сегмента;
- ❑ Несмотря на рост цен на нефть в 2017-2018 годах и бум сланцевого производства в США, только интегрированные и ориентированные на NA компании OFS отметили рост доходов;
- ❑ Доходы падали быстрее, чем расходы, что привело к снижению операционной прибыли для многих поставщиков услуг;
- ❑ В период с 2014 по 2019 гг. средняя маржа снизилась с 15% до менее 5%;
- ❑ К настоящему времени Национальные нефтяные компании (ННК) и региональные компании накопили огромный опыт и создали значительные внутренние возможности, что делает их гораздо менее зависимыми от поставщиков OFS.



Нефтесервисные компании можно разделить на шесть категорий в зависимости от направления работ:

- Интегрированные нефтесервисные компании, которые предоставляют различные услуги, такие как нагнетательные, кабельные и скважинные инструменты, а также производители оборудования. **Schlumberger**, **Halliburton** и **Baker Hughes**, — типичные представители этой группы, но есть ряд более мелких компаний;
- Инжиниринговые, закупочные и строительные компании (EPC), которые обеспечивают строительство на море и на суше, проектируют оборудование для добычи и эвакуации нефти с месторождения. **Tenaris** и **TechnipFMC** — крупнейшие компании по рыночной капитализации в отрасли;
- Нефтесервисные компании, ориентированные на АН, такие как **Calfrac** и **Trican**, специализирующиеся на обслуживании операторов сланцевых бассейнов. Большинство имеют сильные позиции на рынке насосов высокого давления;
- Компании бурения на суше, такие как **Helmerich & Payne**, в основном предлагают услуги роторного бурения по контракту с вспомогательной бригадой и оборудованием;
- Морские бурильщики, такие как **Transocean** и **Valaris**, как и их коллеги на суше, в основном сосредоточены на предоставлении оффшорного бурения по контрактам и сопутствующих услуг производителям нефти и газа;
- Поставщики специализированных услуг, обычно связанные с определенной частью бизнеса (такие как **Tidewater**) — поставляют услуги вспомогательных судов для морских работ; более крупные компании, такие как **CGG**, в основном специализируются на сейсмике и геофизике.



О различиях между клиентами и преобладающих тенденциях.

- ❖ Во-первых, готовность использовать возможности НИОКР в сфере услуг гораздо выше среди NOC, чем среди IOС. Выдающимися лидерами были Statoil, ныне Equinor, Saudi Aramco, Petronas и Petrobras;
- ❖ Во-вторых, уже недостаточно разрабатывать проекты в лабораториях, расположенных в традиционных областях НИОКР в странах ОЭСР. Наблюдается стремление расширить технические возможности принимающей страны;
- ❖ В-третьих, наблюдается значительный рост передачи на аутсорсинг частей процесса разведки и добычи базам поставщиков услуг. Страны, которые применяют модель аутсорсинга, рассматривают ее как способ ускорить свой доступ к кривой обучения технологиям. Для них наблюдение за рабочим процессом, обучение персонала и изучение новых методов являются важными частями решения об аутсорсинге. Две другие тенденции важны для сервисных компаний с целью построения успешных отношений с правительствами принимающих стран и НКК.



Условия успеха мирового нефтепромыслового сектора



Есть три основных способа, которыми сектор OFS добивался хорошей рентабельности в прошлом; только один из них оказался устойчивым:

1. Периоды, когда краткосрочный спрос на нефтесервисные услуги превышал предложение, и услуги нормировались для клиентов посредством ценообразования;
2. OFS выступал как первопроходец в новом географическом районе с его геополитическими рисками;
3. OFS имел устойчивое технологическое лидерство и был способен создавать стоимость для НК.

Единственные производственные линии, которые добавляют реальную ценность, — это те, которые позволяют нефтяным компаниям находить, понимать, планировать и обеспечивать максимальное извлечение выявленных углеводородов из недр.

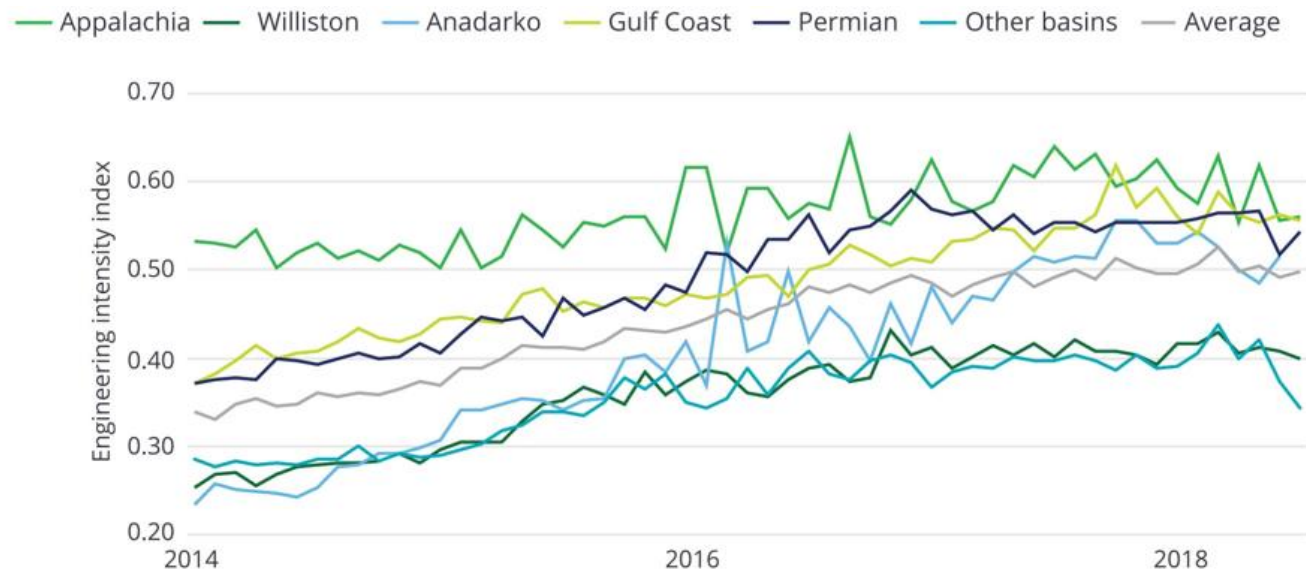
Сейсмика, каротаж в открытом стволе, наклонно-направленное бурение в сочетании с каротажем во время бурения, геонавигация и анализ горных пород и жидкостей — очевидные примеры. Это также технологии, которые требуют самых обширных исследований и разработок, и где создание используемых инструментов является наиболее сложным и трудным.



Компании OFSE преуспели в продвижении инноваций как результата своих инвестиций в НИОКР для широкого спектра активов. Это помогло расширить границы разведки, например, в подводных скважинах и в сегменте плавучего сжиженного природного газа (FLNG).

Скважины в США становятся все более сложными, поскольку операторы стремятся увеличить добычу за счет бурения более длинных боковых стволов и прокачки более сложных жидкостей и смесей песка во время завершения работ. Типичная сланцевая скважина в 2019 году требовала на 50% больше времени для завершения, чем в 2014 году.

«Индекс инженерной интенсивности» (“Index engineering intensity”) по основным нефтегазовым бассейнам США со временем неуклонно растет.



У игроков OFS все еще есть шанс построить финансовую структуру, которая обеспечит прибыльный рост. Увеличение маржи может быть ключевым фактором.

В настоящее время инновационные усилия нефтегазовых компаний все больше сосредоточены не на расширении и росте, а на оптимизации производительности инвестиций с более короткими сроками окупаемости.



Компании OFSE сегодня: услуги для сланцевой нефти



В отличие от традиционных ресурсов УВ доля затрат на OFSE у сланцевых компаний исключительно велика и достигает 40% от стоимости бурения скважин. Сланцевые компании должны быстро адаптироваться к рыночным условиям. К 2019 году акционеры потребовали, чтобы основой оценки деятельности стал не рост добычи, а свободный денежный поток [FCF] и возврат капитала в виде дивидендов или обратного выкупа. Эти требования показали, что при преобладающих ценах на нефть сланцевая отрасль не может одновременно расти и приносить доход для акционеров. Ослабление спроса усугубило проблему.

Большинство добывающих компаний, реагируя на скептицизм инвесторов и негативные настроения на рынке, сокращают структуру затрат. Компании OFS в значительной степени страдают от этих сокращений, и стоимость их акций отстает как от цен на нефть, так и от более широкого фондового рынка.

Это влияние ощущается по всем цепочкам нефтесервисных услуг, включая поставщиков интегрированных услуг, инжиниринговые, закупочные и строительные (EPC) компании, сервисные компании, ориентированные на Северную Америку, наземных и морских бурильщиков, а также поставщиков специализированных услуг.



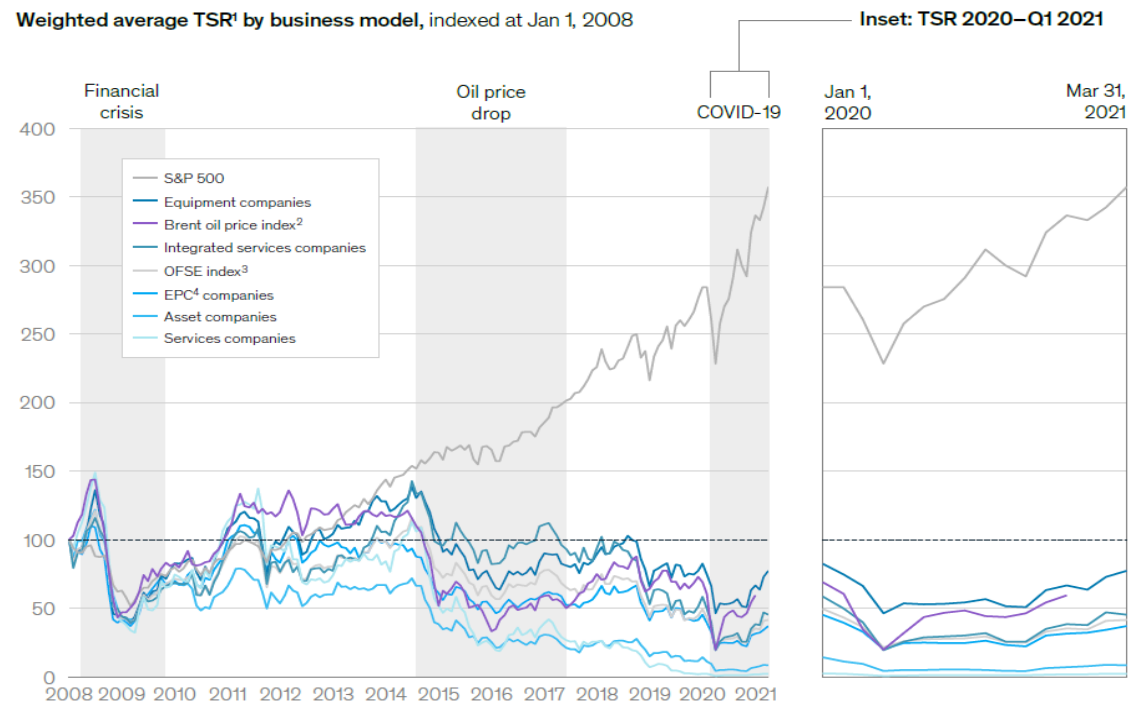
Сектор OFSE теряет акционерную стоимость с 2008 года



В секторе OFSE общая доходность акционеров (TRS) с 2008 по январь 2021 года снизилась на 50%; во всех подсекторах наблюдался спад, хотя компании, занимающиеся активами, показали несколько лучшие результаты, чем компании, оказывающие услуги. В период, когда индекс S&P 500 вырос более чем втрое, многие из этих компаний OFSE обанкротились. Падение спроса на энергоносители усугубило проблемы. И хотя недавний рост цен дает кратковременное облегчение, принципиально он не решает проблему недостаточной эффективности сектора OFSE в долгосрочной перспективе.



Средневзвешенное значение TSR1 по бизнес-модели, индексировано на 1 января 2008 г.



Общая прибыль акционеров

На основе данных Управления энергетической информации Европы по спотовой цене на нефть Brent на условиях FOB (в долларах за баррель), опубликованных 18 февраля 2021 года.

Индекс всех нефтесервисных компаний и оборудования (OFSE), включая активы; оборудование; проектирование, закупки и строительство; интегрированные услуги; и обслуживающие компании.

Источник: Управление энергетической информации; S&P Capital IQ



Фундаментальные рыночные сдвиги и их последствия



Компаниям OFSE необходимо будет учитывать фундаментальные изменения в отрасли, включая замедление спроса, улучшение экономики возобновляемых источников энергии, развитие клиентской базы и изменение ожиданий со стороны рынков капитала, инвесторов и других заинтересованных сторон.

Выравнивание роста спроса

Поскольку компании OFSE стремятся к новым направлениям роста, основными кандидатами будут развивающиеся энергетические сегменты.

Возобновляемые источники энергии движутся вниз по кривой затрат

Значительная неопределенность в отношении совокупного потенциала спроса и темпов внедрения возобновляемых источников энергии затрудняет способность компаний OFSE оценивать возможности на своих основных рынках.

Эволюция клиентской базы

Эволюцию клиентской базы компаний OFSE определяют три важных рыночных сдвига:

- ❖ **Во-первых**, независимые компании утроили свою долю в мировом производстве жидкого топлива с 5% в 1970 году до 15% в 2020 году;
- ❖ **Во-вторых**, усиливается консолидация отрасли;
- ❖ **В-третьих**, ННК продолжают развивать внутренние возможности.

В совокупности эти факторы отвлекают спрос от продуктов премиум-класса OFSE на разукрупненные решения (особенно в областях с низким риском интеграции, таких как сланцевые или традиционные наземные активы).



Компаниям OFSE следует ориентироваться на многоэтапный переход для достижения стратегических сдвигов.

Этап первый: Следование выбранной стратегической модели

На первом этапе компании OFSE необходимо согласовать основные представления о том, как будет развиваться будущее на макроуровне, а также об основных возможностях и позиционировании в этом будущем.

Чтобы подготовиться к будущему компании OFSE могут рассматривать три стратегических модели поведения

Концентрация на базовом бизнесе. Эта модель предполагает, что углеводороды будут оставаться важной частью энергетического комплекса в течение десятилетий в будущем.

Диверсификация портфеля. Эта модель предполагает, что, хотя углеводороды останутся важными энергоносителями, их рост замедлится, поскольку энергопереход в конечном итоге приведет к сокращению роста спроса или долгосрочной рентабельности углеводородов.

Полный разворот. Эта модель исходит из ускоренного энергетического перехода с неизбежным пиком добычи нефти и газа и ограниченными циклами в будущем.

Не существует универсального выбора для компаний OFSE; каждая модель имеет свои проблемы; все они приняты компаниями разных секторов. Но для компаний OFSE этот путь не предполагает простое следование за клиентами. Успех на новых энергетических рынках требует серьезных усилий, включая определение четкой направленности, разработку надежного и согласованного переходного процесса, а также развитие навыков и потенциала для достижения результатов, особенно с учетом того, что маржа, как правило, ниже, чем в нефтегазовом секторе.



О стратегических моделях поведения OFSE



Второй этап преобразований — подготовка к определению сегментов рынка и возможностей для инвестирования.

Такие возможности включают, в частности, солнечную энергию, энергию ветра на суше и в море, геотермальную энергию, водород и захват, хранение и утилизацию CO₂ (CCU).

Результаты этих действий окажут влияние на операционную модель. Некоторым новым предприятиям может потребоваться структура, отличная от структуры унаследованных существующих предприятий, что потребует тщательной настройки организации. Например, новые предприятия могут зависеть от тесной координации с новыми или другими заинтересованными сторонами, такими как новые поставщики, разработчики политики и различные конечные клиенты.



О стратегических моделях поведения OFSE



Третий этап: **осуществление органических (например, создание специального бизнес-подразделения) и неорганических (например, приобретение компании) шагов, необходимых для реализации стратегических инициатив и реализации стратегии.**

Успешная реализация стратегии так же важна, как и создание правильной стратегии.

Компании OFSE сталкиваются с непростой задачей. Хотя существует возможность выбора нескольких новых сегментов роста, каждый из них имеет свои особенности и профиль риска/доходности, который отличается от других и от традиционных рынков нефти и газа.

Более того, в то время как нарождающиеся рынки, такие как водород и CCU, все еще решают фундаментальные вопросы базовых технологий и скорости наращивания, относительно зрелые рынки, такие как солнечная энергия и наземный ветер, уже заполнены; следовательно, их доходность резко снижается.

Компании должны использовать пять рычагов для повышения эффективности: портфельную стратегию, коммерческий подход и ценообразование, переработку операционной модели, комплексное бизнес-планирование и цифровые решения.



О перспективах OFSE в условиях «новой энергетики»



Финансовая картина OFSE позволяет сделать вывод: нефтесервисные компании должны предоставлять продукты, услуги и возможности, которые помогут операторам повысить производительность. Эти компании могут использовать свое наследие уникальных инженерных талантов и изобретательности, чтобы изменить свой подход к своим дифференцированным возможностям, что позволит им создать более устойчивый портфель на будущее. Но сначала лидерам следует переосмыслить то, как они сегодня структурируют свой бизнес, чтобы стимулировать инвестиции в эти возможности.

У сервисных компаний есть возможность компенсировать снижение расходов основных клиентов, работающих на традиционных рынках: они могут следовать за этими компаниями на новые и быстро растущие рынки. Хотя они будут нацелены на новые подразделения, у них может быть выгодное положение, учитывая их отношения на корпоративном уровне и репутацию за поставку высококачественных продуктов. Компаниям потребуется перераспределить капитал и создать новые возможности, чтобы успешно осуществить этот стратегический сдвиг.



О перспективах OFSE в условиях «новой энергетики»



Согласно Rystad Energy, 40% выручки 50 крупнейших нефтесервисных компаний могут быть возмещены за счет участия в проектах по созданию инфраструктуры для активов «чистой» энергетики и услугами по развитию производства ВИЭ.

Новые энергетические сегменты представляют собой привлекательные новые пулы добавленной стоимости, которые могли бы предоставить отрасли OFSE самые большие возможности для роста в будущем.

Но ясно одно: не все компании добьются успеха или даже смогут выжить. Хотя создание надежной стратегии энергетического перехода является сложной задачей, уклонение от нее или ее отсрочка, безусловно, нанесут ущерб долгосрочному успеху. В быстро развивающейся мировой энергетической отрасли компании OFSE должны действовать быстро и следовать обоснованной стратегии. Рынки капитала показали, что пассивное прохождение цикла и ожидание подъема в долгосрочной перспективе не сулит успеха.



Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина
Факультет международного энергетического бизнеса



Благодарю за внимание!