



М.В. Сиятский
канд. техн. наук
член ЦКР с 2003 г.
Инженерно-консультационная компания ИНКОНКО
генеральный директор
mikhail.Siyatskiy@enconco.ru

Проектные предприятия нефтяной отрасли России и ЦКР. Свободный рынок сервисных услуг: анализ ситуации и перспективы

Автор анализирует ситуацию на рынке сервисных услуг, связанных с инженерной деятельностью, в частности с проектированием разработки нефтяных и газовых месторождений, за последние 10 лет

The author analyzes a situation in the market of services related to engineering activities, in particular with the design of oil and gas fields development, over the past 10 years

Ключевые слова: сервисные услуги по проектированию разработки нефтяных и газовых месторождений, экспертиза проектных документов, нормативно-правовая база, саморегулируемые организации

Keywords: services on designing oil and gas fields development, expert examination of project documentation, normative-legal base, the self-regulatory organization

Последнее десятилетие охватывает периоды с разнонаправленными трендами: время подъема и оживления инженерной и проектной деятельности до начала кризиса в нефтяной отрасли 2008 г., тяжелый послекризисный период, продолжавшийся до середины 2011 г., и начало оживления рынка в 2012 г.

Самый большой минус предшествующего переходного периода к свободному рынку сервисных услуг по проектированию разработки нефтяных и газовых месторождений – расфор-

мирование старых научных школ, остановка процесса подготовки научных кадров – основная причина спада научно-исследовательской деятельности в нефтяной отрасли к 2001–2002 гг. В инженерно-проектном направлении в этот период дела обстояли несколько лучше, т.к. проектная деятельность более консервативна и регламентирована. Однако без развития научно-исследовательской деятельности невозможно и развитие инженерно-проектного направления.

С 2002 г. до конца 2008 г. происходил в основном количественный рост сервисного рын-

ка, что было связано, прежде всего, с начавшимся с 2002 г. ростом цен на нефть. С 2002 г. цена нефти *Urals* с \$38 за баррель достигла к декабрю 2008 г. \$138. С ростом цен на нефть нефтедобывающие предприятия увеличивали инвестиционную деятельность, соответственно возрастал объем инженерных и проектных услуг. В этот период практически все вертикально интегрированные нефтедобывающие компании начали создавать собственные инженерно-проектные центры. ТНК-ВР создает центр в Тюмени, НК Лукойл реформирует проектные центры в дочерних предприятиях на местах (КогалымНИПИнефть, ПечерНИПИнефть и т.д.), Славнефть развивает инженерный центр в Мегроне, Сибнефть (в последствии Газпромнефть) создает проектную структуру на базе компании ИНПЕТРО. В результате реальный рынок для независимых инженерно-проектных организаций сокращался, но в действительности сокращение было намного меньше общего роста рынка. Поскольку независимых и реально работающих проектных организаций было немного (по некоторым оценкам, чуть более двух десятков), такая ситуация привела к росту стоимости проектных работ. Кроме того, рост цен на работы был обусловлен и принятым в 2000 г. Центральной комиссией по разработке нефтяных и газовых месторождений (ЦКР) Минэнерго РФ решением об обязательном использовании при проектировании цифровых геолого-фильтрационных моделей месторождений. Проектные документы, подготовленные с использованием цифровых моделей, требовали значительно большего объема трудозатрат и времени, чем подготовленные на основе госплановских расчетов. Недропользователи стали активно приобретать программные пакеты для геолого-гидродинамического моделирования. Поскольку в это время только компании *ROXAR*, *Lendmark* и *Schlumberger* присутствовали на российском рынке и имели коммерчески законченные программные продукты для моделирования, весь рынок программного обеспечения был поделен между ними. Попытки французского института нефти и газа выйти на российский рынок со своей программой, как и института ВНИИнефть с программой «Лаура», не увенчались успехом. Справедливости ради надо отметить, многие инженерные компании имели собственные программные разработки по моделированию, так, например, СургутНИПИнефть – программу «Техсхема», доставшуюся ему от СИБНИИНП, компания ИН-КОНКО использовала программу «FELEM», которая перешла к ней из НижневартовскНИПИнефть. Однако инженерно-проектные

предприятия были вынуждены вслед за недропользователями также ориентироваться на пакеты *ROXAR* и *Schlumberger*. Компания *Lendmark* в силу организационных причин не проводила активной политики по распространению своих программных продуктов и практически покинула российский рынок.

Таким образом, до 2008 г. наблюдался количественный (расширение рынка) и в меньшей степени качественный (начало массового освоения и использования коммерческих программных продуктов для моделирования) рост рынка сервисных услуг по проектированию разработки нефтяных и газовых месторождений, а точнее, только нефтяных месторождений, поскольку для газовых месторождений тогда (как и сейчас) свободного рынка не было. Единственный подрядчик для газовых месторождений Газпрома – институт ВНИИГАЗ. Последнее время отмечались только отдельные случаи работы независимых подрядчиков на структурные подразделения Газпрома, в основном в Восточной Сибири и связанные только с подсчетом запасов нефти и газа.

В связи с началом массового использования геолого-гидродинамического моделирования в это время резко возросла роль экспертизы проектных документов, которую проводила ЦКР через институт экспертизы, сформированный ФГУП Экспертнефтегаз. Его генеральный директор Т.В. Базив в тесном сотрудничестве с председателем ЦКР Н.Н. Лисовским в короткий период организовал процесс экспертизы геолого-гидродинамических моделей, сформировал штат квалифицированных кураторов работ, организовал экспертные коллективы, подготовил методические рекомендации для экспертов.

ЦКР во главе с Н.Н. Лисовским проводила активную политику по повышению качества проектирования разработки нефтяных и газовых месторождений: организовывала семинары по различным актуальным вопросам разработки, издала методические рекомендации по построению геологических и гидродинамических моделей, методические рекомендации по проектированию разработки нефтяных и газонефтяных месторождений.

В декабре 2008 г. цена нефти *Urals* упала ниже \$40 за баррель. Многие из небольших нефтедобывающих компаний остановили добычу, т.к. не могли продавать нефть по цене ниже себестоимости и при этом платить экспортную пошлину и НДС. В начале 2009 г. все нефтедобывающие предприятия начали урезать инвестиционные программы, большинство рассылали подрядчикам письма с предложением



уменьшить стоимость действующих договоров. Однако уменьшить стоимость договора, в структуре которого 45% составляет зарплата, это значит – сократить зарплату. Для многих сервисных компаний это стало катастрофой. И хотя для сервисного рынка кризис пришел с неким лагом (по крайней мере, в 1,5 года), поскольку договоры, как правило, были годичные, а ряд из них переходящие на следующий год, это не смогло остановить надвигающийся кризис.

В 2009 г. нефтедобывающие предприятия использовали любую возможность уменьшить свои издержки. Впервые на сервисном рынке начали применять тендерные процедуры для выбора подрядчиков. Прежде цены на рынке проектных работ формировались путем прямых переговоров между заказчиком и подрядчиком. Подрядчик представлял смету работ, соответствующее обоснование, и в ходе переговоров стороны приходили к некому компромиссу по цене. В условиях высоких цен на нефть заказчики были более-менее сговорчивы. Если недропользователя устраивало качество работ подрядчика, он, как правило, не стремился работать с новым исполнителем, понимая, что специалисты ранее работавшей проектной компании уже знакомы с месторождением, накопили определенный материал, опыт и им легче, быстрее и дешевле работать дальше с тем же месторождением. Даже ЦКР некоторое время поддерживала эту тенденцию, делая записи в протоколе рассмотрения работ следующего содержания: «обеспечить научное сопровождение разработки месторождения силами такой-то проектной организации, выполнившей данный проект», понимая, что это напрямую влияет на качество проектных работ. Инженерные компании соблюдали при этом некий нейтралитет и, в основном, старались не конкурировать в таких случаях, чувствуя себя уверенно на большом и цивилизованном рынке. Из опыта компании ИНКОНКО: до кризиса с некоторыми предприятиями мы работали более 10 лет, фактически, с момента их создания, например, СП Черногорское, ЗАО Лукойл-АИК.

После кризиса все партнерские отношения оказались разрушены. На рынок впервые массово были выведены тендерные процедуры заключения договоров – перспективные (судя по мировому опыту), но не адаптированные к российским условиям. Заказчики видели в тендерных процедурах реальный механизм снижения цен на проектные работы и использовали его без разумных ограничений. Потенциальные исполнители максимально опускали цену на торгах, стремясь получить заказ в ущерб качеству. В результате заказчик получал фор-

мальный проектный документ, не обязательный для исполнения. Некоторые компании имели по два документа – один, официальный, для ЦКР, другой – для внутреннего пользования.

В кризисный период ЦКР была единственным органом, проводившим техническую политику в области проектирования разработки месторождений.

Процесс реорганизации ЦКР был начат в 2004 г., ЦКР перешла из министерства энергетики под управление министерства природных ресурсов (Федерального агентства по недропользованию, Роснедра), чуть позже из ее состава были выведены все специалисты, работавшие в нефтедобывающих компаниях или связанные с ними. Наиболее серьезное изменение произошло в 2009 г., когда усилиями некоторых вертикально-интегрированных компаний, стремящихся к экономии затрат, был фактически ликвидирован институт экспертизы при ЦКР Роснедр и через год заменен «Технико-экономическим анализом рекомендуемого варианта разработки» с непонятным рекомендательным статусом. Чуть позже министерство энергетики получило право согласовывать рекомендуемый вариант разработки в проектном документе, и это согласование стало формально приоритетным.

Эти процессы прямо повлияли на качество проектной документации, с одной стороны, – низкие цены на проектные работы, незаинтересованность недропользователей иметь качественный технологический документ, с другой, – понижение статуса экспертизы проектов и статуса самого ЦКР. Без согласования с министерством энергетики документы не рассматривались, а там все сводилось к согласованию проектного документа по формальным признакам (соответствию уровней добычи нового документа уровням отбора предыдущего проектного документа, хотя в ряде случаев такого просто не может быть физически).

Необходимо отметить, что ЦКР и ее фактический лидер, заместитель председателя ЦКР Роснедр В.В. Шелепов, всеми силами пытались противостоять негативным процессам. Так, продолжалось распространение опыта разработки месторождений России, проводились конференции памяти Н.Н. Лисовского, по итогам которых печатались сборники статей, издавался временный регламент оценки качества и приемки 3-мерных цифровых геолого-гидродинамических моделей, представляемых в составе технических проектов. Но эти усилия не могли кардинально улучшить ситуацию в кризисный период. В проектных предприятиях замораживалась зарплата, сокращались



кадры, предприятия работали на грани рентабельности, некоторые из них в 2010 и 2011 гг. получили убытки.

Несмотря на то, что к концу 2011 г. цена нефти выросла до \$90–95 за баррель, цены на проектные работы не росли, а даже снижались. Основные причины: высокая конкуренция на рынке, спровоцированная, в основном, формальной предквалификацией проектных предприятий, проводимой многими недропользователями, а также перегибы в тендерных процедурах, когда техническое звено компании устранялось из тендерного процесса, решающее слово имели финансовые подразделения, а главным критерием становилась цена договора.

На фоне катастрофической ситуации на свободном рынке проектных работ в проектных подразделениях крупных нефтяных компаний бюджеты на проектные работы выросли в разы, стоимость отдельных проектных работ доходит до 50–60 млн руб. на 1–1,5 года, что соизмеримо со стоимостью бурения эксплуатационной скважины. Однако для субподрядных работ, выполняемых сторонней проектной организацией, эти же предприятия закладывают в бюджет в 10 раз меньшую стоимость. Независимый рынок инженерно-проектных работ постепенно сокращается, при сложившихся ценах на проектные работы через несколько лет на рынке останутся лишь единицы независимых инженерно-проектных предприятий, которые могут делать качественные проекты.

Какие пути возможны для решения накопившихся проблем?

Во-первых, необходимо начать с повышения качества исходной геолого-промысловой информации, необходимой для проектирования. Для того чтобы информация накапливалась, необходима заинтересованность недропользователей в проведении таких исследований. Чтобы разорвать замкнутый круг, государству необходимо проявить законодательную волю – принять регламенты по выполнению исследований, наладить проверку их исполнения и систему штрафов при их неисполнении. Впоследствии, когда недропользователь накопит качественную информацию и с ее помощью получит реальную выгоду, он сам будет заинтересован в проведении нужных исследований.

Во-вторых, необходимо поднять качество проектирования, в том числе через повышение качества моделирования, на первом этапе – путем повышения роли экспертизы проектных документов. Наиболее перспективно – законодательно установить обязательность платной экспертизы технических проектов. В качестве промежуточного варианта возможен более простой путь: объединить две комиссии, находящиеся в одном ведомстве (Роснедра) – ЦКР и Государственную комиссию по запасам полезных ископаемых. ГКЗ рассматривала бы геологические запасы месторождений, и эти данные учитывались бы в государственном балансе, а ЦКР, рассматривая проектные документы, утверждала бы извлекаемые запасы. Необходимость технико-экономического обоснования коэффициентов нефтеизвлечения (ТЭО КИН) отпала бы, эта работа была бы заменена проектным технологическим документом.

Естественно, плата за государственную экспертизу в этом случае должна увеличиться, но, с другой стороны, у недропользователей отпала бы необходимость делать ТЭО КИН при каждом подсчете запасов. Проектные организации, конечно, в этом случае потеряют часть объемов работ, но это будет компенсировано увеличением их стоимости, поскольку при качественной экспертизе необходимо делать качественный проект с качественной моделью.

В-третьих, необходимо навести порядок в нормативно-правовой базе. Не может нефтяная отрасль в XXI в. негласно придерживаться правил и регламентов, действовавших в СССР. Усилия ЦКР, направившей в Минприроды РФ свои предложения по разработке четырех новых национальных стандартов, касающихся разработки нефтяных и газонефтяных месторождений, можно только поддержать.

В-четвертых, необходимо координировать деятельность инженерно-проектных предприятий, возможно, на базе саморегулируемой организации. Такие организации работают в бурении скважин, в строительстве и других областях. В рамках такой организации возможно решение вопросов ценовой, нормативно-правовой, технической политики, сертификации предприятий, аттестации специалистов и других проблем, накопившихся за первое десятилетие XXI в. ❏

Литература

1. Сиятский М.В. Научно-исследовательские и проектные предприятия нефтяной отрасли России в переходный период становления рыночной экономики (плюсы и минусы прошедшего периода). Центральная комиссия по разработке месторождений полезных ископаемых. М. НП НАЕН. 2008.

