

Крупным планом

● Все социальные программы и гарантии для наших работников ООО «Башнефть — Сервисные Активы» обязательно будут сохранены

● Новое имя компании должно быть башкирским — достаточным для понимания, где наша родина, наши корни

Актив свободного плавания

На российском рынке нефтесервисных услуг появился новый игрок

Башнефть на этой неделе завершила продажу АСК «Система» 100 процентов уставного капитала ООО «Башнефть — Сервисные Активы». Сумму сделки определил независимый оценщик — 4,1 млрд рублей. Как изменится работа холдинга после от деления от материнской компании, как он будет конкурировать на рынке нефтесервисных услуг рассказывает генеральный директор компании Камилль ЗАРИПОВ.

— Весной «Башнефть» завершила формирование сервисного блока. Что из себя представляют БНСА сейчас?

— Это большой нефтесервисный холдинг, в который входят предприятия, обслуживающие добычу нефти. Когда нефтяники говорят, что ведут разведку, бурят и строят скважины, обслуживают месторождения и добывают нефть, на самом деле все это делает нефтесервисная индустрия. То есть именно она разведывает, бурит, строит скважины, обслуживает месторождения, производит оборудование для всех этих работ. А сами нефтяники являются заказчиками, они владельцы лицензий и добычи нефти.

— Одним словом, все делаете вы, сервисники, а нефтяная компания на том конце трубы только подставляет руки под эту чернильную жидкость?

— Нет, конечно. Компания сначала получает лицензии, за что платит государству большие деньги, потом финансирует все проекты, а это тоже большие деньги. Когда нефтяники определились со своими задачами, приглашают нас. Мы производим работы, сдаем готовый продукт в виде скважины или услуги. Нефтяной бизнес, скажу я вам, рискованный.

— То есть либо большие деньги, либо большие убытки?

— Можно и так сказать. **— Почему «Башнефть» приняла решение о продаже БНСА?**

— Простой пример: допустим, вы строите дома, и иногда вам нужна собственная пиломатериала. Если заказов много, даже собственная пиломатериала не справляется. Если вы год-два без заказов, лесопилка ваша стоит, а вы зарплату ее работникам платите и ответственность неете. Она вас не кормит, а вы ее все равно поддерживаете.

— Тогда надо ее отделить от строительного бизнеса. Пусть в остальное время пиломатериала зарабатывает на других заказчиках.

— Примерно то же происходит и у нас. Вся мировая нефтяная индустрия уже прошла этот процесс лет тридцать назад, и в России большинство компаний уже прошли через это разделение. Сервисы, которые вышли из состава «ЛУКОЙЛа», «Газпромнефти» и других больших компаний, уже встали на ноги, развиваются, зарабатывают, растут, обновляют оборудование, обучают персонал. Если раньше они были привязаны только к одному заказчику, то теперь могут рас-

пределять риски — образно выражаясь, стоять не на одной ноге, а на нескольких.

Допустим, сегодня «Башнефть» бурит много, и мы хорошо загружены, на следующий год по какой-то причине компания решает бурить мало, а через год снова много. Значит, целый год мы будем простаивать, хотя могли бы зарабатывать, работая на другие компании.

— То есть вы идете в ногу со временем? И даже слегка опережаете?

— Мы немножко запаздываем, но это иногда неплохо, потому что получаем возможность пользоваться знаниями и опытом впередиидущих. Поэтому, выходя в открытый мир, мы хорошо понимаем, куда надо двигаться. Очень приятно, что наш заказчик — «Башнефть» относится к этому конструктивно. До этого по сути мы были внутренним департаментом компании, а сейчас меняем правила игры, переходим на контрактные рыночные взаимоотношения.

— Почему вы уходите в свободное плавание именно сейчас? Потому что успели подготовиться, обновили оборудование?

— Технический парк наших предприятий сейчас пока не самый лучший в российской индустрии, но и не самый худший. Тут мы середнячки. В этом году была запущена программа модернизации.

— Сколько вкладываете?

— 15 миллиардов рублей в течение пяти лет. В результате мы технологически превратимся в очень сильного игрока. Все старое оборудование сейчас списываем, оборудование с хорошим ресурсом активно модернизируем. Параллельно идет закупка нового. Обновляется транспорт и парк капитального ремонта скважин, буровой блок.

— Заводы тоже модернизируются?

— Да, там тоже началась закупка нового оборудования.

— Значит ли это, что на внешний рынок вы выйдете полностью обновленным?

— При подготовке программы модернизации мы тщательно изучили рынок, конъюнктуру, технологию. Получили четкое представление, как мы это будем финансировать, что конкретно хотим обновлять, и под каких клиентов. Большая часть программы, конечно, ориентирована на нужды «Башнефти», но многое — на новых клиентов. Если заказчики дают долгосрочные контракты, то под них можно привлечь необходимое финансирование.



«Мы работаем в Урало-Поволжском регионе, в Западной Сибири, на севере и выходим в новые регионы».

ДОСЬЕ «РБ»

Камилль Закиров родился в 1968 году в Альметьевске. Окончил Куйбышевский политехнический институт, колледж нефтегазовых исследований (Оксфорд, Великобритания) и Бизнес-школу университета INSEAD (Франция). Был вице-президентом по нефтесервису компании «Экссес Индастриз (Евразия)», директором по развитию бизнеса Weatherford International (США), вице-президентом по России и странам СНГ Weatherford International (США). «Башнефть — Сервисные Активы» возглавляет с февраля 2013 года.

— Вы будете работать с «Башнефтью» на рыночных условиях?

— Да, и это приведет к тому, что обе стороны станут свободнее и, соответственно, смогут принимать более эффективные решения. Где-то решения могут идти вразрез с интересами друг друга, но в целом и для заказчика, и для подрядчика это движение в правильном направлении. «Башнефть» очень важно создать вокруг себя конкурентную среду, чтобы здесь появились другие сервисные компании. Это будет подталкивать конкурентов к повышению эф-

фективности и к снижению цен для заказчика.

— ...И тут как начнут серьезно конкуренты типа «Ш.Ломберге».

— Пусть приходят. Конкуренция — это хорошо. Будем учиться друг у друга. Если сюда придет кто-то, работающий лучше, это для нас новая планка. Значит, мы должны переосмыслиться и делать так же. С другой стороны, мы сильны тем, что местные, знаем всю специфику до тонкостей.

— Главное ваше преимущество в том, что вы молодые и более гибкие?

— Конечно, у нас будет достаточно преимуществ, плюс к этому цена чуть-чуть ниже, чем у крупных сервисников. Ведь любая большая компания несет больше затрат. Соответственно ее продукт или услуга дороже, чем у нас. В этом наше преимущество.

— Но ведь когда ворота открываются, сюда хлынут те сервисные компании, которые, по вашим словам, уже крепко встали на ноги. Будут среди них и молодые, гибкие. Не боитесь оказаться на обочине?

— Новые игроки, конечно, будут «отъедать» у нас часть рынка, от этого никому не уйдешь. Но ведь ворота открылись в обе стороны. Если где-то у меня начинаю «отъедать», я должен компенсировать потери за счет внешнего рынка.

— Пойдете на чужую поляну, где вас никто не ждет?

— Очень даже ждут. Начнем с того, что мы уже давно работаем не только на «Башнефть». Из всего объема заказов «Башнефть-бурения» только 60 процентов — это заказы «Башнефти», а 40 процентов — других компаний. Мы работаем и в Урало-Поволжском регионе, в Оренбургской, Самарской областях, выходим в другие новые регионы. Наша Западно-Сибирская буровая экспедиция базируется в Нижневартовске. Есть и северная экспедиция. И на «Славнефть» мы работаем, и на «Газпромнефть».

«Башнефть-бурение» — очень конкурентоспособная компания с хорошим именем. В индустрии ее знают как хорошего, надежного партнера. Правда, у нее не самое лучшее оборудование на сегодня, но она умеет качественно работать. Башкирские буровики, я вас уверяю, имеют хорошую репутацию на российском рынке. Кроме того, два наших машиностроительных завода в Октябрьском и в Нефтекамске тоже часть нефтяного оборудования поставляют третьим заказчикам. Одним словом, объем заказов на внешнем рынке растут, и это хорошо.

И потому любому заказчику всегда приятен новый поставщик. Большинство потенциальных клиентов реагирует на это положительно. Потому что создается конкуренция. Это и для поставщиков полезно — не дает расслабляться, держит в тонусе.

Хотят ли нас видеть в новых регионах? Да, хотят. И на это есть еще одна весомая причина. Башкирия десятки лет кует кадры для нефтегазовой индустрии.

— Если мы еще не утратили лидерства в этом...

— Не утратили, поверьте. Уфимский нефтяной университет — один из ключевых в индустрии. Наши специалисты все принимают на рынке как высокопрофессиональные, и отношение к нефтяникам из Баш-

кортостана всегда очень уважительное.

Республика действительно дала очень много кадров для всей российской нефтяной индустрии. И сейчас многие из этих людей, отработав 10 — 15 лет за пределами Башкирии, получив опыт, хотели бы вернуться. Они готовы продолжать работать в той же самой Сибири, но, если позволят обстоятельства, не прочь перебраться и базироваться в Башкирии. Это фактор очень серьезный, и мы видим, что качественных кандидатов, которые хотят работать на нас, достаточно. Сегодня мы ведем переговоры именно с такими людьми, настоящими профессионалами.

— А готовы ли ваши сотрудники к работе в новых условиях?

— Вот мы и подошли к главному вопросу. Спросите у любого руководителя, спросите у себя — какая у вас самая главная проблема?

— Конечно, кадры.

— Сейчас нет ни одного бизнеса, где бы назвали другую проблему?

— Но это две разные истории. У нас кадров не хватает, потому что нет зарплаты хорошей, а у вас почему?

Хотят ли видеть нас в новых регионах? Да, хотят, и на это есть еще одна весомая причина. Башкирия десятки лет кует кадры для всей нефтегазовой индустрии, поэтому и отношение к нефтяникам из Башкортостана всегда очень уважительное.

альная ответственность колоссальная. Мы отвечаем за благосостояние двадцати тысяч семей. Чтобы удержать бизнес, можно начать сокращать людей, но мы понимаем, что точно на это не пойдём. Надо смотреть с другой стороны: как сделать, чтобы эти 20 тысяч человек приносили больше для бизнеса. Чтобы от каждого человека отдачи было больше.

Мы сейчас работаем над тем, чтобы дать людям возможность зарабатывать больше, это будет мощной мотивацией для работника. Первой ласточкой было направление капитального ремонта скважин, где мы с начала года внедрили новую систему оценки работы. Она уже дает результаты, некоторые бригады зарабатывают втрое больше, чем раньше. Когда ты выстраиваешь такие отношения, к тебе больше приходит людей, которые хотят работать и зарабатывать.

— А что делается для улучшения условий их труда?

— Это очень важный аспект. Совместно с «Башнефтью» мы сегодня активно внедряем программу улучшения условий труда, техники безопасности, охраны здоровья и окружающей среды.

Подавляющее большинство наших рабочих мест — с повышенным риском: тяжелая техника, тяжелые условия — пол, холод, вибрация, большие глубины. Мы сейчас переоснащаем все рабочие места современными средствами защиты. Это стоит больших денег. Мы вводим новые передовые стандарты безопасности. Например, ботинки с обязательной металлической вставкой внутри, которая спасет ноги, если что-то на них упадет.

Мы делаем безопасными рабочие места, обучаем, проводим тренинги, инструктажи. Знаете, как обычно бывает — новому работнику приносят большую инструкцию и говорят: изучи и подпиши. Так работодатель снимает с себя ответственность. У нас этот процесс не формальный, вопрос техники безопасности и охраны здоровья мы рассматриваем пообъектно, и инструктажи ведутся не в том стиле, что ты, мол, обязан работать хорошо и надевать перчатки и очки. Когда разворачиваешь ситуацию и говоришь: ты не себя должен защищать, ты должен защищать свою семью и свои близких, — тогда люди к охране здоровья и технике безопасности начинают относиться более реалистично.

Мы прямым текстом говорим нашим работникам: если вам на рабочем месте предлагается сделать что-то, что угрожает вашему здоровью или

жизни, вы обязаны встать и сказать — я этого делать не буду.

— Вы отравляетесь от пыли «Башнефти» в самое оптимальное время?

— Думаю, да. Рынок на подъеме, объемы растут. Мировой рынок нефтесервисных услуг ежегодно растет на пять процентов, в России — рост в два раза выше. Это очень большие цифры, но они обоснованы. Легкой нефти уже не осталось. Сейчас каждая тонна дается все сложнее и сложнее. Все это льет воду на мельницу нефтесервисной индустрии.

Пришло время новых решений и передовых технологий. В традиционных местах добычи, где достаточно было пробурить простую вертикаль, сейчас используются горизонтальное бурение, гидроразрывы, сложные системы механизированной добычи. Так что потребность в нефтесервисе будет расти. Даже в самые кризисные годы, четыре-пять лет назад, в нашей отрасли практически не было ни одного банкротства, все выжило. Сейчас ситуация вполне позитивная.

— Вы рассчитываете стать крупной компанией федерального уровня. А что получите от этого республи-

ка? Где вы будете базироваться, как выйдете на налоги?

— Безусловно, и базироваться, и продолжать платить налоги будем в Башкирии. Будем расти — будет больше налогов. Конкуренция подстегнет нас к созданию новых продуктов. Мы уже ведем переговоры с очень многими поставщиками. Возьмем простой пример. Скажем, некая канадская компания выпускает замечательный продукт. Она никогда не переедет через океан — слишком большие затраты и риски. У нас крупнейший нефтесервисный рынок. Мы говорим: давайте мы возьмем вашу технологию и совместно будем здесь ее развивать, вы получаете новый рынок, а мы — новый продукт. В выигрыше обе стороны. Сегодня большинство технологий доступно. Когда ты видишь, что кто-то по-новому научился обрабатывать новую железу, не обязательно искать того, кто ее вычитывает. Поставщики технологий стоят в очереди, предлагают: я тебе поставлю технологию, платить будешь потом, лишь бы она тебе понравилась. Наша делегация недавно вернулась из двухнедельной поездки по заводам Китая. Мы очень внимательно все там посмотрели. До этого ездили по машиностроительным заводам Италии и Германии. Поставщики готовы поставлять высококачественное оборудование, помогать с финансированием и обучением.

— Как вы видите среди потенциальных заказчиков холдинга?

— Их круг сужается по мере объединения нефтяных компаний, в итоге у нас остается два десятка игроков.

— Насколько возможен ваш выход за пределы России?

— Он возможен.

— Это связано с иракским проектом «Башнефти»?

— Если будет возможность, Ирак будем рассматривать. Сейчас есть разные предложения, в том числе из Саудовской Аравии. Но выход за рубеж для нас не самоцель, мы должны исходить из экономической целесообразности каждого контракта. Если в какой-то момент будет интересный проект, и мы увидим, что можем качественно выполнить работу, конечно, будем заявляться. Но, наверное, рано говорить, что мы готовы бросить большие силы и ресурсы на зарубежные проекты. В приоритете у нас то, что мы можем сделать здесь и сейчас.

— А не боитесь, что «Башнефть», руководствуясь какими-то рыночными отношениями, «задавит» вас и выберет других?

— Не боимся. Дело в том, что добыча должна идти стабильно, качественно и безопасно, здесь риски очень высокие. На один день остановите добычу «Башнефти» — получите колоссальные проблемы. Я очень хочу конкуренцию. И «Башнефть» как заказчик соизмеряет для себя эти риски, выстраивает и будет дальше выстраивать конкурентную среду, но будет делать это поступательно.

— Вы будете заниматься Саратовско-Беркутовским месторождением газа?

— Мы уже работаем на газовых проектах «Башнефти» и очень хотим поддержать компанию с ее движением в этом направлении. У «Башнефти», как мы знаем, большая газовая программа, мы бы хотели стать ее составной частью.

— У БНСА будет новое название?

— Я предložил коллективу: давайте придумаем компании новое имя, причем чтобы оно было башкирским, достаточным для понимания, где наша родина, наши корни. Но при этом название должно хорошо звучать и в любом регионе России, и за границей.

— И последний вопрос. Что изменится для сотрудников БНСА после продажи?

— Никаких жестких движений, негативных перемен точно не будет. Все социальные программы и гарантии для наших работников будут обязательно сохранены. Планы у компании масштабные, и главная основа для их реализации — наш высокопрофессиональный коллектив.

Эльза ИСКУЖИНА.

Структура ООО «Башнефть — Сервисные Активы»

Текущий и капитальный ремонт скважин		Механосервис	Транспорт	Строительство
Бурение	Механосервис	Транспорт	Строительство	Строительство
Башнефть-Бурение	Башкирское управление ремонта скважин	Нефтекамский завод нефтепромыслового оборудования	Автотранспортное управление «Башнефть»	Янаульское управление «Нефтестроймонтаж»
	Уфимское управление подземного и капитального ремонта скважин	Октябрьский завод нефтепромыслового оборудования	Арланское управление технологического транспорта	Арланское управление строительства промышленных дорог
			Октябрьское управление технологического транспорта	
			Трансхим	
Выполняемые работы	Выполняемые работы	Выполняемые работы	Выполняемые работы	Выполняемые работы
бурение скважин и боковых стволов	текущий и капитальный ремонт скважин	производство нефтепромыслового оборудования, обслуживание и ремонт механического оборудования	эксплуатация транспорта и спецтехники	строительно-монтажные и ремонтные работы объектов, строительство, капремонт, обслуживание и содержание дорог