

# ОТ СЫРЬЕВОЙ ОРИЕНТАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ К ОРИЕНТАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ: ФАКТОР НЕФТЕСЕРВИСА

Кадышева О.В.

*В статье рассматривается современное состояние и ключевые тенденции развития рынка нефтесервисных услуг в России. Обосновывается важность развития нефтесервиса для превращения сырьевого развития экономики в технологическое. Рассматривается опыт Норвегии в создании конкурентоспособной нефтесервисной отрасли при активном участии государства. Исследуются компании, специализирующиеся на предоставлении данного вида услуг. Проводится анализ успешной деятельности компании «Интегра», которая смогла четко определить потребности рынка и заняла на нем свою нишу. В заключении приводится проект создания Национальной сервисной компании..*

## Значение нефтесервиса для экономического развития России

Нефтедобывающая промышленность России, являющаяся одним из главных источников экспортных доходов, выступает для других отраслей экономики крупнейшим заказчиком товаров и услуг. Вокруг «нефтянки» сформировалась структура, обеспечивающая занятость и прибыль большому количеству обслуживающих компаний. При экономической «непотопляемости» нефтяной отрасли фирмы-смежники получают естественный выигрыш от участия в ее успехе.

Собственно нефтяным бизнесом считаются добыча, переработка и продажа нефти. Однако и обслуживающий рынок оборудования и услуг для нефтегазовой отрасли весьма значим по размерам. В России он имеет объем порядка 20 млрд. долл., а ежегодный прирост составляет 25%<sup>1</sup>. Половина этой суммы приходится на машиностроение, половина — на сервис. В частности, рынок нефтесервисных услуг оценивается в сумму от 6 до 10 млрд. долл. в год<sup>2</sup>. Он включает в себя разведку, бурение, геофизические работы (исследование пробуренных скважин), текущий и капитальный ремонт скважин, интенсификацию добычи нефти, услуги

---

<sup>1</sup> Тимакова Н. Услужили! Отечественный нефтесервис отчаянно борется с зарубежным «подкреплением»//Мировая энергетика. - 2006.- №2.

<sup>2</sup> Объем рынка нефтесервисных услуг Российское общество инженеров нефти и газа (Росинг) оценивает в \$6–10 млрд (долю иностранных компаний – в 25%), а «Интегра», один из крупнейших игроков рынка, – в \$10 млрд (по ее оценке, за иностранцами 15%). Гиганты нефтесервиса Shlumberger и Halliburton в 2005 г., по данным «Интегры», оказали в России услуг на \$700 млн и \$250 млн соответственно. (см. Беккер А., Петрачкова А. За свободу бурения// Ведомости.- №40.- 09.03.2006)

специализированного транспорта, обслуживание и ремонт нефтепромыслового оборудования.

Потребность страны в нефтесервисных услугах исключительно высока. Дело в том, что основные запасы углеводородов, разрабатываемые сегодня в России, были разведаны в период с 1960 по 1987 гг. советскими геофизиками. На сегодняшний день большинство российских нефтяных месторождений имеют высокую степень выработки запасов и тенденцию к уменьшению объемов добываемой нефти. В этой связи на ближайшие годы приоритетными задачами является наращивание объемов поисково-разведочного бурения, геофизических работ, повышения нефтегазоотдачи пластов.

Соответствует эта задача и общемировым тенденциям. Конкурентоспособность нефтегазовой промышленности на мировом рынке все в большей степени определяется эффективностью применяемых в ней технологий, методов разведки, разработки и эксплуатации месторождений, уровнем технического обслуживания. Именно развитие нефтесервиса в России может стать механизмом превращения сырьевого развития экономики в технологическое. Определенные институциональные предпосылки для этого существуют: если сама российская нефтяная промышленность – классический пример олигархического и политизированного развития, то применительно к нефтегазовому сервису «абсолютно все эксперты отмечают высококонкурентную ситуацию»<sup>3</sup>.

Здесь интересно обратиться к зарубежному опыту. Наиболее успешным примером является Норвегия, которой, начав «с нуля», благодаря государственно-частному партнерству удалось выйти в лидеры нефтесервиса менее чем за четверть века.

### **Опыт Норвегии**

Во второй половине 1960-ых гг. сначала международные, а вскоре и норвежские нефтяные компании заинтересовались Норвежским континентальным шельфом (НКШ). На тот момент в Норвегии были достаточно развиты судостроение, рыболовство, металлургия; высокий уровень образования

---

<sup>3</sup> Герасимчук И. Мастера горизонтального бурения//Коммерсантъ.- №97.- 31. 05. 2005.-с.20

позволял готовить хороших специалистов. Вместе с тем, опыта нефтесервисной деятельности и соответствующих технологий в стране не было.

Оценив новую ситуацию, некоторые норвежские компании решили сменить сферу деятельности ради участия в добыче «черного золота». Так, несколько судостроительных компаний переквалифицировались с проектирования судов на выпуск буровых платформ. *Aker* (сегодня *Aker Kvaerner*) стала первой норвежской судостроительной компанией, которая занялась платформами. В 1967 г. она выпустила для американской нефтяной ТНК *Phillips* передвижную буровую установку «Океанский викинг». С помощью этой платформы в 1969 г. было открыто первое крупное месторождение на НКШ — нефтяной гигант «Экофиск»<sup>4</sup>.

Первоначально норвежские судостроители, такие, как *Waage Drilling*, *Gotaas-Larsen*, *Hagb Waage*, *The Uglund group* и другие, стремились сотрудничать в выпуске оборудования для морской добычи нефти с тогдашними законодателями моды в этой сфере – американскими и голландскими верфями. Но уже через несколько лет, благодаря передовым разработкам норвежских инженеров, они на равных конкурировали с бывшими партнерами, а позже и вовсе вытеснили с рынка иностранных конкурентов. Норвежские компании, специализирующиеся на проектировании и производстве буровых платформ, сами стали получать заказы от таких международных гигантов, как *Mobil* и *Shell*.

Следует отметить, что норвежские компании смогли добиться успеха во многом благодаря государственной поддержке. Норвегия проводила политику протекционизма в нефтяном секторе. Ставилась задача развития нефтегазового машиностроения и сервисных услуг, чтобы компенсировать неизбежное истощение природных богатств и гарантировать долгосрочный и стабильный экономический рост.

В декабре 1972 г. появился указ о шельфовой геологоразведке и добыче, в котором содержалось требование включать норвежские компании в тендеры на поставку нефтегазового оборудования и технологий, если их продукция соответствовала запросам заказчика. Также при распределении лицензий государство отдавало предпочтение тем нефтегазовым компаниям, которые

---

<sup>4</sup> Подробнее см. Венникова Н. Упрямый Осло// Мировая энергетика. –2006.-№2.

максимально использовали продукцию и услуги отечественных предприятий. В результате доля норвежского участия при обустройстве и разработке месторождений иногда достигала 90%. В то же время сохранялась конкуренция между национальными и зарубежными поставщиками: главным критерием являлось качество предлагаемых услуг.

Развитию нефтесервисной отрасли способствовала политика государства в области научных исследований и образования. В ведущих университетах страны проводилось обучение специалистов для нефтегазовой отрасли, для чего за государственный счет приглашались иностранные профессора. Также с 1979 г. по 1994 г. нефтегазовые компании в обязательном порядке должны были заключать технологические соглашения с норвежскими научно-исследовательскими институтами, финансировать разработки и повышать квалификацию ученых. Это послужило мощным импульсом развитию норвежского машиностроения и технологий, а в итоге позволило снижать издержки нефте- и газодобычи на НКШ на 4—5% ежегодно.

В 1994 г., со вступлением Норвегии в европейское экономическое пространство протекционистские меры были отменены. Но к этому времени норвежские поставщики нефтегазового оборудования и технологий уже окрепли, и сейчас – уже без всякой протекции – получают порядка 65% заказов на НКШ. Достигнутый высокий технологический уровень сегодня позволяет норвежским компаниям успешно выступать на международных рынках. В 1997 г. на зарубежные заказы приходилось не более 25% оборота норвежских машиностроительных и сервисных компаний, в 2003 г. эта цифра выросла до 40%.

Велико и общеэкономическое значение сектора. Так, если в 1995 г. норвежские компании экспортировали нефтегазовое оборудование и технологии на сумму около 2 млрд. долл., то к 2003 г. этот показатель был более 4,5 млрд. долл. В норвежском нефтегазовом машиностроении и сервисе работают 44 тыс. человек, а с учетом мультипликативного эффекта — около 250 тысяч. Для сравнения: население страны составляет всего 4,6 млн. человек<sup>5</sup>.

Можно считать, что стратегическая цель трансформации неожиданно открытого нефтяного богатства в технологическое превосходство была в

---

<sup>5</sup> Венникова Н. Упрямый Осло // Мировая энергетика. –2006.-№2.

Норвегии успешно решена. Отметим, что такой результат не был заранее предопределен. Так, британская модель освоения запасов того же, что и в Норвегии, североморского шельфа делала ставку в нефтесервисе на ведущие международные корпорации с их передовыми технологиями. В итоге наблюдаются два противоположных результата. Если в Норвегии в настоящее время сложилась высокотехнологичная нефтегазовая промышленность, вполне конкурентоспособная на внешнем рынке, то в Великобритании таковой не возникло<sup>6</sup>. Не случайно опыт Норвегии копируется другими государствами. В настоящее время по этому сценарию действует китайский нефтегазовый сервисный рынок<sup>7</sup>.

Обобщим основные черты норвежского подхода. По нашему мнению, существовали три основные причины, приведшие нефтесервисную отрасль этой страны к успеху:

- поддержание внутри отрасли высокой конкуренции;
- формирование крупных компаний, конкурентоспособных в международном сравнении и ведущих операции как внутри страны, так и за ее пределами;
- государственная поддержка в форме протекционизма на ранних этапах развития отрасли и создании инфраструктуры бизнеса (ведется на постоянной основе вплоть до настоящего времени).

Как же выглядят в свете норвежского опыта дела в России?

### **Несложившаяся отрасль**

Состав основных игроков, действующих на рынке нефтесервисных услуг, выглядит следующим образом (см. рис. 1 и 2):

- сервисные подразделения крупных российских нефтяных корпораций (так называемых вертикально интегрированных нефтяных компаний, ВИНК). Хотя эти подразделения, как правило, обслуживают только собственную ВИНК, именно ими производится основная часть потребляемых в отрасли услуг;

<sup>6</sup> Кашавцев В. Пока государство спит // Нефть России.-2006.- №6.- С.94-97

<sup>7</sup> Мельников И. Норвежская модель или судьба сырьевого придатка?//Нефть России. –2006. - №2.

- транснациональные сервисные компании, в частности, активно действующие в России два мировых лидера отрасли – американские корпорации *Schlumberger* и *Halliburton*. Они выполняют самые дорогие и высокотехнологичные услуги: сейсморазведку и интерпретацию ее результатов, бурение скважин со сложной геометрией, гидроразрыв нефтесодержащего пласта и ряд других;

- мелкие российские компании. На рынке действует более 500 независимых российских компаний, использующих устаревшую технику и примитивные технологии. Они предлагают услуги, низкое качество которых отчасти компенсируется низкой (вплоть до демпинга) ценой. В последние годы в связи с возросшими требованиями к качеству крупные российские нефтяные компании постепенно сокращают свои закупки у них, привлекая лишь для простых работ;

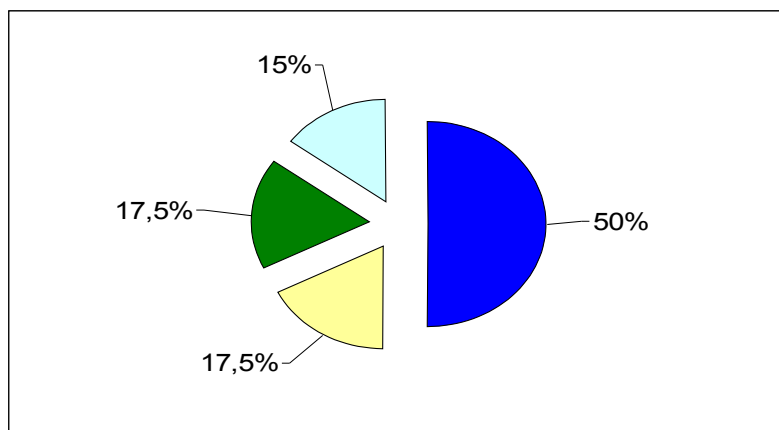
- независимые компании, вышедшие из ВИНК. В последние годы ряд крупных отечественных нефтяных компаний начал выделение сервисных подразделений в самостоятельные фирмы. В первую очередь речь идет о лидере рынка – Буровой компании «Евразия» с годовым оборотом 400 млн. долл. До конца 2004 г. она входила в состав «Лукойл» и называлась «ЛУКОЙЛ-Бурение», сейчас «Евразия» принадлежит группе частных инвесторов во главе с президентом компании А. Джапаридзе. Также независимой стала «Сибирская сервисная компания» (ССК, оборот около 180 млн. долл.), в прошлом — главный поставщик сервисных услуг ЮКОСу<sup>8</sup>.

По разным оценкам, 50-60% сервисных работ российские ВИНК все еще выполняют самостоятельно<sup>9</sup>. А еще совсем недавно, в 1990-е гг., на сервисные подразделения нефтяных компаний и вовсе приходилось более 90% работ. Между тем, сервисный бизнес и бизнес по добыче нефти имеют глубокие различия, их нецелесообразно объединять в рамках одной компании. Для сравнения: в западных нефтедобывающих компаниях лишь 20% работ (по стоимости) выполняется штатными сотрудниками нефтяных компаний<sup>10</sup>. Фактически персонал нефтяных ТНК занят только собственно добычей нефти, остальная же деятельность перепоручена сторонним организациям.

<sup>8</sup> Интегра. Путешествие к центру Земли // Форбс.- 25.11.2005 (материал с сайта [www.integra.ru](http://www.integra.ru))

<sup>9</sup> Интегра. Путешествие к центру Земли // Форбс.- 25.11.2005 (материал с сайта [www.integra.ru](http://www.integra.ru))

<sup>10</sup> Там же



17,5%- российские мелкие независимые подрядчики  
 17,5% -российские среднетехнологичные компании  
 15%- западные высокотехнологичные компании  
 50% -дочерние подразделения ВИНК

Рисунок 1. Основные участники рынка нефтесервисных услуг в 2004 году  
 Источник: презентация «Развитие российского рынка поставщиков услуг и оборудования для нефтегазового комплекса» (2005 г.) // «Интегра» [www.integra.ru](http://www.integra.ru)



Рисунок 2. Сегментация рынка сервисных услуг в 2004 году  
 Источник: презентация «Развитие российского рынка поставщиков услуг и оборудования для нефтегазового комплекса» (2005 г.) // «Интегра» [www.integra.ru](http://www.integra.ru)

По существу, новым для нашей страны является даже само понятие «нефтесервисный бизнес». В советские времена он был частью нефтегазовых объединений, а после приватизации стал частью нефтяных компаний. Другими словами, нефтесервис до самого последнего времени не рассматривался как отдельная отрасль промышленности. В то же время специфика сервисного бизнеса и текущей добычи нефти столь велики, что требует отнести их к разным отраслям экономики.

Действительно, нефтесервисная деятельность (например, бурение) в рамках одной нефтяной компании — вещь крайне непостоянная и расточительная. Объемы (число необходимых буровых установок) и условия (нужно/не нужно сложное буровое оборудование) работ постоянно меняются. Но если нефтяная фирма принимает решение о «самообслуживании», ей приходится держать на балансе полный комплект буровых установок. Часть оборудования в этих условиях, естественно, периодически простаивает. А какие-то работы, напротив, остаются без технологического обеспечения. Ведь нельзя же предусмотреть в своем парке оборудование на все случаи жизни.

Поэтому независимые сервисные компании, работающие не на одну ВИНК, а на несколько компаний, оказываются более экономичными. Разыскивая на рынке заказы для всех типов своего оборудования, они добиваются полной загрузки имеющихся мощностей, что значительно снижает издержки. Но этим преимуществом дело не ограничивается. Крупные независимые сервисные компании могут инвестировать значительные средства в разработку новых технологий, окупая эти инвестиции продажей сложных услуг многим клиентам. Напротив, нефтяникам дорогостоящие инвестиции в «НИОКР для себя», как правило, из-за сравнительно узкого фронта внедрения невыгодны. Между тем, в условиях исчерпания традиционных месторождений и все большей труднодоступности новых только самые современные технологии позволяют нефтяникам повышать отдачу месторождений и увеличивать запасы.

Общее представление о сравнительной эффективности специализированных нефтесервисных фирм и соответствующих подразделений нефтяных компаний можно составить по следующим цифрам: в 90-ые годы 3600 сотрудников западной независимой буровой компании *Parker Drilling*



продельвали тот же объем работ, что и 18 500 человек, занятых в «ЛУКОЙЛ-Бурении» - сервисном подразделении ЛУКОЙЛа, далеко не худшем в российской нефтяной отрасли<sup>11</sup>.

Поэтому среди российских ВИНК возникла тенденция постепенного перевода сервиса на аутсорсинг. Причем первый опыт свидетельствует о возможности получения таким путем быстрой и существенной по размерам отдачи. На предприятиях, которые в 2000 году составляли ТНК (позднее, в ходе слияния с ВР в состав компании вошел ряд новых активов), коллектив сервисных подразделений сократился с 50 до 27 тысяч человек. Доля работ, выполняемых собственными сервисными предприятиями, упала с 90% до 50%. Во многом именно из-за этого себестоимость извлечения из недр барреля нефти сократилась на 50%<sup>12</sup>.

Специалисты ожидают полного вывода сервисных активов за рамки ВИНК в ближайшие три-пять лет. Процесс постепенно набирает скорость и охватывает все новые компании. Так, в 2004 году ЛУКОЙЛ продал «ЛУКОЙЛ-Бурение» Евразийской буровой компании, а «Роснефть» продала четыре плавучие буровые установки. У «Роснефти» есть стратегические планы по выводу других сервисных подразделений за пределы компании. В 2006 г. ЛУКОЙЛ продал «Интегре» входившую в состав группы «Первую национальную буровую компанию» (ПНБК). Примеры подобного рода легко продолжить. В процессе «избавления от сервиса» единственным крупным исключением среди российских ВИНК остается «Сургутнефтегаз» – фирма, традиционно сильная именно в сфере нефтесервиса и покупавшая лучшие российские и иностранные технологии и оборудование даже в смутные 90-ые годы, когда другие фирмы занимались только текущей эксплуатацией скважин<sup>13</sup>.

### **Дефицит предложения нефтесервисных услуг**

Основной тормоз передачи нефтесервиса от подразделений ВИНК к независимым сервисным компаниям состоит, таким образом, не в отсутствии спроса на услуги последних. Процесс упирается в нехватку приемлемого по своим

<sup>11</sup> Интегра. Путешествие к центру Земли//Форбс.- 25.11.2005 (материал с сайта [www.integra.ru](http://www.integra.ru))

<sup>12</sup> Там же

<sup>13</sup> См. Герасимчук И. Мастера горизонтального бурения//Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20

параметрам предложения. Нефтяники опасаются того, что рынок не сможет полноценно выполнить те работы, которые пока они выполняют сами<sup>14</sup>.

Конечно, все сервисные работы вполне качественно могут произвести западные нефтесервисные компании. И они действительно очень активны на нашем рынке. Schlumberger сейчас успешно работает практически со всеми крупными нефтекомпаниями в России. Другая американская компания – Baker Hughes – недавно создала крупный сервисный центр в Ямало-Ненецком АО. Развивают свою деятельность в России такие американские лидеры в области нефтегазовых технологий, как Halliburton, Weatherford, BJ Services, Parker Drilling<sup>15</sup>.

Однако есть у западных компаний и ахиллесова пята – высокие цены. При проведении сложных работ эта слабость не является решающей. Как бы дороги не были услуги, они оправдывают себя, т.к. часто, скажем, спасение истощающегося нефтяного пласта возможно только с помощью ультрасовременных технологий. Но такие сложные работы составляют не более 10-15% российского рынка нефтесервиса. В большинстве же случаев западный нефтесервис не по карману российским компаниям. Нефтяные компании предпочитают использовать советские технологии и оборудование (на них до сих пор приходится около 90% рынка<sup>16</sup>), поскольку те в большинстве простых случаев дают наилучшее соотношение цена-качество.

Так, «ЛУКОЙЛ» в регионах со стандартными геологическими условиями, например, в Западной Сибири, отдает российским поставщикам 85% заказов<sup>17</sup>. И только там, где речь идет о проектах повышенной сложности, например, в Ненецком АО, фирма использует в основном зарубежные технологии и оборудование.

Чтобы оставаться конкурентоспособным на российском рынке, даже иностранцы (например, такой мировой лидер как Schlumberger) вынуждены частично переключаться с западного на местное оборудование и технологии. Но такое переключение всегда бывает ограниченным, временным и

<sup>14</sup> Герасимчук И. «В российском сервисе будущее за гибридами». Интервью с Ф.В. Любашевским – президентом ЗАО «Интегра Менеджмент»// Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.- с.20

<sup>15</sup> Герасимчук И. Мастера горизонтального бурения//Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20

<sup>16</sup> Молодой боец России (перевод статьи "Russia's Young Gun"// Upstream.- 16.12.2005)// www.integra.ru

<sup>17</sup> Алекперов В.Ю. Нефтяники выбирают инновационный тип развития //Российская газета.- 17.06.2005

непоследовательным. Дело в том, что международные гиганты мало заинтересованы в выполнении копеечных работ и, одновременно, стремятся не снижать внутрифирменных стандартов качества.

В самом деле, традиционный нефтесервис «советского типа» иностранные фирмы обычно поставляют, опираясь на поглощенные ими российские предприятия. Так, в 2004 году Schlumberger достигла договоренности о покупке своего главного российского конкурента «Петроальянс», ежегодно выполняющего заказы примерно на 250 млн. долл.<sup>18</sup>. Однако после прихода иностранного собственника обычно начинается модернизация и уход от «советских» технологий. Так происходит, в частности, и на «Петроальянсе».

Не могут быть полноценной альтернативой собственным сервисным подразделениям ВИНК и мелкие самостоятельные сервисные фирмы. Нефтесервисные технологии по сложности и дороговизне часто сопоставляют с космическими<sup>19</sup>. Для примера скажем, что одна современная буровая установка может стоить 15-25 млн. долл. Поэтому необходимые инвестиции в полный комплекс нефтесервисного оборудования колеблются от нескольких сотен миллионов до миллиарда долларов год. Такие расходы могут позволить себе компании с большим оборотом – такие, как уже упомянутый Schlumberger – но не мелкие российские фирмы.

Нефтегазовая промышленность с каждым годом становится все более сложной в технологическом отношении, превращаясь в наукоемкую и капиталоемкую отрасль. Для извлечения нефти необходимы современные технологии. «Из российских разведанных запасов нефти почти 60% относятся к так называемым трудноизвлекаемым. В эту категорию входят не только низкопроницаемые пласты с плохими коллекторскими свойствами, нефти высокой вязкости, глубокозалегающие ресурсы со сложными горно-геологическими условиями, но и остаточные запасы со структурой, ухудшенной в результате техногенных процессов. На разрабатываемых месторождениях уже свыше 40% запасов относятся к «сверхдорогим», то есть затраты на их добычу значительно превышают среднеотраслевую себестоимость. Таким образом, в

<sup>18</sup> Герасимчук И. Мастера горизонтального бурения//Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20

<sup>19</sup> Герасимчук И. «Сервис – это не трата денег, а эффективные инвестиции» Интервью с Александром Джапаридзе – президентом сервисной компании «Петроальянс» // Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20

настоящее время российская нефтяная промышленность переходит к поздней стадии развития своей сырьевой базы»<sup>20</sup>.

К сожалению, в годы реформ в России процессам технологического обновления и использования достижений научно-технического прогресса не уделялось должного внимания. Важность же инновационного развития признается всеми промышленно-развитыми странами, обладающими значительными запасами углеводородов.

К тому же весь парк оборудования мелких фирм просто устарел. Специалисты оценивают технологическое отставание российского нефтегазового сервиса от мирового как минимум в 10-15 лет<sup>21</sup>. Дело в том, что в российский сервис на протяжении нескольких десятилетий не направлялись серьезные инвестиции (справедливости ради, отметим, что в самые последние годы некоторые российские компании освоили и западные сервисные разработки).

Наконец, мелкие фирмы именно из-за своих небольших размеров неустойчивы, а значит, и недостаточно надежны. С ними трудно выстроить отношения на длинную перспективу. Между тем, для нефтяных компаний важно именно построение долгосрочных партнерских отношений с заказчиком, что подразумевает взаимозависимость заказчика и подрядчика, когда обе фирмы годами развиваются параллельным курсом ради решения некой крупной задачи (например, освоения месторождения).

Мелкие компании способны выполнять лишь разовые, простейшие работы. «Еще 3-4 года назад, при выборе подрядчика речь шла о конкуренции между собственным сервисным подразделением-монстром и тремя-четырьмя мелкими фирмами, качество услуг которых оставляло желать лучшего<sup>22</sup>». А значит, реальной альтернативы собственным подразделениям ВИНК, какой бы очевидной не представлялась необходимость отказа от них, просто не было.

Итак, западные корпорации не в состоянии удовлетворить спрос на независимый нефтесервис из-за дороговизны своей продукции, мелкие отечественные фирмы – из-за своей слабости. А собственные сервисные подразделения ВИНК, хотя реально и выполняют подавляющую часть работ, но очень неэкономичны.

<sup>20</sup> Кашавцев В. Пока государство спит // Нефть России.-2006.- №6.- С.94-97

<sup>21</sup> Герасимчук И. Мастера горизонтального бурения//Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20

<sup>22</sup> Коптюбенко Д. В России должно остаться несколько сервисных компаний. Интервью с президентом компании «Интегра»// RBC daily.-18.01.2006// www.rbc.ru

### Нефтесервисная компания «Интегра» – чисто российский иностранец

Именно в это время на рынке появилась компания, сумевшая за короткий срок стать заметным игроком, - «Интегра». Компания была основана в конце 2004 г. А по итогам 2005 г. выручка «Интегры», начав «с нуля», покорила весомый рубеж в 200 млн. долл. И, что уж совсем необычно для фирмы, работающей первый год, «Интегра» сразу смогла получить чистую прибыль в 3,5 млн. долларов. Глава фирмы Ф. Любашевский уверяет, что его компании под силу довести свои обороты до 500–700 млн. долл. к концу 2006 года (по другим данным 360 - 500 млн. долл.) и выйти на уровень выручки в 1 млрд. долл. к 2008 году.<sup>23</sup>

Для сравнения, предполагаемый доход от нефтесервисных операций в России составит в 2006 году:

- у лидера рынка – компании «Евразия» – примерно 900 млн. долл.,
- у Schlumberger – 700-\$750 млн. долл.,
- у «СоюзНефтеГаза»<sup>24</sup> – 250 - 300 млн. долл.<sup>25</sup>

«Интегра» занимает 5% рынка, но намерена увеличить свою долю до 10%-20% в течение следующих пяти лет и по характеру предоставляемых услуг составить конкуренцию крупнейшим международным компаниям Schlumberger и Halliburton<sup>26</sup>.

Действительно, профиль деятельности компании – предоставление качественных, обеспечивающих повышенную эффективность для потребителя услуг в области бурения, капитального и текущего ремонта скважин, а также геофизических исследований во всех нефтегазовых регионах России. Компания стремится стать общепромышленным игроком, работающим не с узкой группой «дружественных» заказчиков, а с большинством нефтяных компаний. Кроме того, фирма начала, а в будущем планирует резко расширить экспортную экспансию

<sup>23</sup> См.: Интегра. Путешествие к центру Земли//Форбс.- 25.11.2005 (материал с сайта [www.integra.ru](http://www.integra.ru))

<sup>24</sup> Межгосударственная нефтяная компания «СоюзНефтеГаз» – инвестиционно-финансовая группа, действующая в различных секторах нефтегазового комплекса и смежных отраслях экономики. Деятельность группы преимущественно ориентирована на подготовку и реализацию новых перспективных проектов в сфере добычи нефти и газа на территории стран СНГ и в других регионах мира. Начиная с 2001 года группу возглавляет Шафраник Ю. К.

<sup>25</sup> см. Прибыльный сервис (перевод статьи «Silver Service: Oil Services Market Sets for Major Growth»// Nefte Compass- 27.04.2006) // [www.integra.ru](http://www.integra.ru)

<sup>26</sup> Бирман С. Эпоха «легкой нефти» кончилась (перевод статьи “Russian Services Firm Sees Rapid Growth as “Easy Oil” Ends”// International Oil Daily.- 24.04.2006 - Energy Intelligence// [www.energyintel.com](http://www.energyintel.com))// [www.integra.ru](http://www.integra.ru)

(причем амбиции распространяются не только на СНГ, но и на дальнее зарубежье)<sup>27</sup>. В настоящее время «Интегра» уже оказывает услуги таким крупным компаниям, как ОАО НК «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «ТНК-ВР», ОАО «Руснефть», «Marathon Oil».

Именно тем, что фирме удалось предоставить остро востребованную, но отсутствовавшую до самого последнего момента на рынке услугу, и объясняется успех «Интегры».

Крайне интересна история создания фирмы. У ее истоков стоял американский предприниматель Джон Фитцгиббонс, который во второй половине 1990-х скупил несколько небольших нефтяных месторождений в Западной Сибири и объединил их в Khanty Mansiysk Oil Corporation (КМОС). В 2003 году после продажи КМОС компании Marathon Oil, он решил потратить вырученные деньги на создание в России независимой нефтесервисной компании. Его инвестиционным партнером стал шведский миллионер Жерар де Гир. Возглавить создаваемую компанию было предложено российскому менеджеру Феликсу Любашевскому. В настоящее время среди иностранных финансовых инвесторов распределено 50% акций «Интегры», ее президенту Ф. Любашевскому принадлежит 30%, менеджменту компании – 20%.

Продекларированной целью создания компании является консолидация сервисных предприятий, обслуживающих нефтегазовый сектор России, и формирование на их базе крупного игрока рынка подрядных услуг<sup>28</sup>. Компания сразу же приступила к скупке других фирм. Основными приобретениями компании стали<sup>29</sup>:

1. Две буровые компании — «Альянс» в Республике Коми и «Север» в Западной Сибири (бывшее дочернее предприятие ТНК-ВР, проданное в ходе реструктуризации).

---

<sup>27</sup> Так, 29 ноября 2005 года в сирийском городе Дамаске состоится пуск в эксплуатацию четвертой буровой установки «Уралмаш 600 ДЭР», спроектированных, изготовленных и поставленных для Сирийской нефтяной компании (Syrian Petroleum Company) ЗАО «Уралмаш-Буровое оборудование», которое входит в состав группы «Интегра». Сумма сделки (около \$43 млн.), настолько велика, что составила более 20% товарооборота между Россией и Сирией. См. 40% Товарооборота между РФ и Сирией обеспечил «Уралмаш-Буровое оборудование»// Интернет-газета «Вслух.ру»- 25.11.2005// [www.vsluh.ru](http://www.vsluh.ru)

<sup>28</sup> Интегра: история нашего бизнеса// [www.integra.ru](http://www.integra.ru)

<sup>29</sup> См. Интегра: история нашего бизнеса// [www.integra.ru](http://www.integra.ru)

2. ЗАО «Уралмаш - Буровое оборудование» (производит полный типоразмерный ряд буровых установок, проводит модернизацию, ремонт и сервисное обслуживание выпускаемого бурового оборудования).

3. ООО «ВНИИБТ – Буровой инструмент» (выполняет весь комплекс работ по созданию бурового инструмента - от фундаментальных исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ до изготовления и испытания бурового и нефтепромыслового инструмента). Наряду с «Уралмаш - Буровое оборудование», фирма занимает лидирующие позиции в нефтегазовом машиностроении России.

4. «Российская геофизическая компания», одна из крупнейших поставщиков соответствующих услуг с дочерними структурами в четырех регионах России

5. «Интегра» приобрела у группы «Морские и нефтегазовые проекты» производство буровых установок и бурового инструмента. Это несколько цехов на «Уралмаше» (Екатеринбург), два завода в Пермской области и проектная организация в Москве.

6. В январе 2006 г. «Интегра» приобрела контрольный пакет акций (50,6%) одного из крупнейших геологоразведочных предприятий – ОАО «Тюменнефтегеофизика»<sup>30</sup>. Сумма сделки составила 30 млн.долл. ТНГФ проводит сейсморазведочные работы во всех нефтегазовых провинциях России, а также в Казахстане; осуществляет комплекс научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Среди клиентов компании, в частности, «Сургутнефтегаз», ТНК-ВР и ЛУКОЙЛ. Выручка по российской системе бухучета за 2005 г.- 38 млн. долл. (предварительная оценка). EBITDA – 5, 7 млн. долл. ТНГФ смело можно назвать одним из лидеров отрасли, с этим приобретением «Интегра» получила возможность существенно дополнить продуктовый ряд услугами по проведению полевых геофизических исследований, в первую очередь сейсморазведки<sup>31</sup>.

7. Еще одним приобретением стала покупка у подконтрольного «ЛУКОЙЛу» ОАО «РИТЭК» 51% акций ЗАО «Первая национальная буровая

<sup>30</sup> Коптюбенко Д. В России должно остаться несколько сервисных компаний. Интервью с президентом компании «Интегра»// RBC daily.-18.01.2006// www.rbc.ru

<sup>31</sup> Группа компаний «Интегра»: основные итоги года. Пресс-релиз от 24.01.2006// www.integra.ru

компания» (ПНБК). О значимости фирмы говорит стоимость покупки – не менее 50 млн. долл<sup>32</sup>.

8. В настоящее время «Интегра» изучает возможность покупки еще около 30 компаний, переговоры в отношении нескольких из них вышли на этап договоренностей по проведению покупки<sup>33</sup>.

Итак, была проведена скупка разрозненных активов и их консолидация. В результате реорганизации, плохо используемые активы улучшили свою работу. Любашевский Ф. отмечает: «Интегра» — компания, собранная из небольших проблемных активов в начале 2005 г., — выросла почти в два раза только за счет новых контрактов, вновь сформированных бригад. Мы уже продаем свои услуги и оборудование за рубежом. В 2007 г. разовые контракты в дальнем и ближнем зарубежье превратятся в существенную часть бизнеса нашей компании»<sup>34</sup>.

Например, в компании «Север» к моменту ее покупки «Интегро» из 17 буровых установок 16 простаивали. После включения в «Интегру» было заменено руководство, ряд установок был отремонтирован, а мощная маркетинговая служба новых хозяев обеспечила приток заказов. В результате этих мер уже 2005 г. на «Севере» работали 6 установок, в следующем году это количество, как планируют в «Интегре», возрастет до 10-12 штук<sup>35</sup>.

В итоге в сфере нефтесервисных услуг появился крупный игрок, во многих отношениях имеющий конкурентные преимущества по сравнению со всеми основными уже действующими на рынке типами компаний. В отличие от малых фирм, он способен на покупку дорогостоящего оборудования. Так, в результате приобретения «ПНБК» «Интегра» стала собственником двух новых установок для

<sup>32</sup> Причем, по мнению участников рынка, основную ценность ПНБК составляет не принадлежащее ей оборудование, а портфель ее заказов. В 2005 г. ПНБК пробурила 58 скважин, кроме того, заключила долгосрочный контракт с РИТЭКом на строительство эксплуатационных скважин. Также ПНБК ведет работы по бурению скважин в Ираке и планирует наладить сотрудничество с компанией АВГ (Объединенные Арабские Эмираты). (см. Шабашов Д. «Интегра» прирастает активами «ЛУКОЙЛа» (Ф. Любашевский купил буровую компанию у подконтрольного «ЛУКОЙЛу» ОАО «РИТЭК»)// RBCdaily.- 13.03.2006// [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru))

<sup>33</sup> Коптюбенко Д. Нефтесервисная компания «Интегра» рассматривает возможность первичного размещения акций на Лондонской фондовой бирже// RBCdaily.-26.12.2005// [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

<sup>34</sup> Егорова Т. Западные компании никогда не будут доминировать в России. Интервью с Ф. Любашевским// Ведомости. - 04.07. 2006.

<sup>35</sup> Молодой боец России (перевод статьи "Russia's Young Gun"// Upstream.- 16.12.2005)// [www.integra.ru](http://www.integra.ru)



глубокого бурения, стоимость каждой из которых доходит до 15 млн. долл<sup>36</sup>. И этот пример не исключение. Не случайно в число предлагаемых «Интегр» услуг входят, наряду с прочими, и сложные работы, традиционно считавшиеся вотчиной «иностранцев», а малым фирмам абсолютно недоступные:

- бурение вертикальных эксплуатационных и разведочных скважин глубиной до 4000 м., в том числе и автономных;
- ликвидация сложных аварий в нефтяных и газовых скважинах глубиной до 3000 м;
- бурение боковых и горизонтальных стволов;
- гидроразрыв нефтесодержащего пласта;
- сейсморазведочные работы (2D и 3D), вертикальное сейсмическое профилирование и другие работы<sup>37</sup>.

«Интегра» имеет определенные преимущества перед ведущими зарубежными нефтесервисными ТНК. В первую очередь, это существенно более низкий уровень издержек. Причина проста: «Интегра» полностью укоренена в России, а производимое в нашей стране оборудование и исследовательские работы обходятся здесь значительно дешевле, чем на Западе. Недаром российские предприятия, способные проводить сложные и качественные работы, часто теснят иностранцев. «Доля западных компаний варьируется в зависимости от готовности российских предприятий оказать подобные услуги, – отмечают в «Сибнефти». – Например, пять лет назад такие работы, как горизонтальное бурение, гидроразрывы пласта и оптимизация скважин, выполнялись преимущественно с участием западных сервисов. В настоящее время подобные технологии российские компании освоили достаточно хорошо, что позволяет «Сибнефти» снижать затраты, приглашая отечественные сервисные предприятия, при сохранении качества выполняемых работ»<sup>38</sup>.

Фактически заметную конкуренцию «Интегре» в рамках избранной ею ниши могут составить лишь другие крупные независимые сервисные компании. Таковых на сегодняшний день две: «Евразия» и «Сибирская сервисная компания»

<sup>36</sup> Шабашов Д. «Интегра» прирастает активами «ЛУКОЙЛа» (Феликс Любашевский купил буровую компанию у подконтрольного «ЛУКОЙЛу» ОАО «РИТЭК») // RBCdaily.- 13.03.2006// [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

<sup>37</sup> Интегра Групп - Нефтесервисные услуги// [www.integra.ru](http://www.integra.ru)

<sup>38</sup> Герасимчук И. Мастера горизонтального бурения//Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20

(ССК), хотя позже, по мере дальнейшего выделения нефтесервисных подразделений из ВИНК, их может стать и больше<sup>39</sup>. Однако, даже превратившись в независимые, эти фирмы пока сохранили тесную привязку к своим прежним хозяевам. «Евразия» (бывшее «ЛУКОЙЛ-Бурение»), например, имеет пятилетний эксклюзивный контракт на обслуживание ЛУКОЙЛа.

Напротив, «Интегра» позиционирует себя именно как общепромышленный игрок, более того, как объединитель если и не всей отрасли, то весомой ее части. «У Любашевского стратегического клиента нет, зато у него есть деньги», - подчеркивает журнал «Форбс»<sup>40</sup>.

«Мы работаем во всех основных нефтяных регионах — Тимано-Печоре, Западной Сибири, Волго-Уральском регионе. В нашем портфеле заказов ни один из заказчиков, включая «Лукойл», «Роснефть» и ТНК-ВР, не занимает долю больше 25%. Это наша стратегия — быть максимально независимыми и равноудаленными от клиентов. Но при этом строить взаимоотношения по принципу взаимной выгоды и взаимного уважения», - отмечает Любашевский<sup>41</sup>.

Обратим внимание на то, что ее учредители, будучи иностранцами, не были, однако, связаны с какой-либо крупной иностранной нефтесервисной фирмой. Соответственно, сама «Интегра» развивается не как российское дочернее общество инофирмы, а как совершенно самостоятельный оператор. Ее активы состоят из купленных российских предприятий. И используются на этих предприятиях в основном российские/советские технологии (что, впрочем, вовсе не исключает, а скорее даже предполагает их дополнение технологиями западными – благо на модернизацию деньги есть)<sup>42</sup>.

Легко заметить, что, несмотря на иностранное происхождение денег учредителей, «Интегра» *функционально* выполняет задачу становления

<sup>39</sup> Наиболее реальные кандидаты на эту роль – Уфимское УБР, «Мегионнефтегеофизика», «Нижневартовскбурнефть».

<sup>40</sup> Интегра. Путешествие к центру Земли//Форбс.- 25.11.2005 (материал с сайта www.integra.ru)

<sup>41</sup> См. Егорова Т. Западные компании никогда не будут доминировать в России// Ведомости.- 04.07. 2006

<sup>42</sup> Не случайно, сам Ф. Любашевский утверждает, что в нефтегазовых сервисных компаниях наиболее успешным может стать «гибрид российских и западных технологических решений». См. Герасимчук И. «В российском сервисе будущее за гибридами». Интервью с Ф.В. Любашевским – президентом ЗАО «Интегра Менеджмент»// Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.

конкурентоспособного российского нефтесервисного предприятия<sup>43</sup>. Российский рынок требовал активного использования советских сервисных технологий, на что очень трудно шли инофирмы. Требовал рынок и модернизации, усложнения и повышения качества услуг, чего не могли обеспечить малые российские предприятия. Столь же необходимым было и появление крупного, диверсифицированного сервисного предприятия, способного комплексно, «под ключ» удовлетворить потребности ВИНК, превратившись в их равного партнера. «Интегра» сделала весомую заявку на решение этих задач и, как следствие, обеспечила себе сверхуспешное развитие.

Другими словами, иностранные деньги были тем катализатором, который позволил начать осуществление давно назревшей программы реструктуризации и модернизации нефтесервисной отрасли. Кстати, отсутствие свободных финансовых ресурсов – значимый источник слабости многих крупных независимых сервисных компаний. Потратившись на выкуп нефтесервисного предприятия у ВИНК, их новые хозяева часто не имеют средств на дальнейшую активную экспансию.

### **Проект создания Национальной сервисной компании: по пути «Интегры»?**

Следует ли считать опыт «Интегры» уникальным или, несмотря на огромное своеобразие этой фирмы (чего стоит, скажем, тот же иностранный, но укорененный в России капитал основателей компании), ее следует рассматривать скорее как «первую ласточку» преобразования нефтесервисной отрасли? Мы склоняемся скорее ко второму варианту ответа на этот вопрос.

В 2005-2006 г.г. в отрасли стала активно обсуждаться идея создания Национальной сервисной компании (НСК) или нескольких таких компаний. Так, «с целью дальнейшего развития отечественного нефтегазового сервиса и достижения нового более высокого его уровня и в качестве конкретной меры по

---

<sup>43</sup> Позволим себе привести высказывание экс-министра энергетики России Ю. Шафранника: «Если в экономике будут использоваться наши природные и финансовые ресурсы, но западные специалисты, оборудование и технологии, то эффект для реального оживления экономики будет нулевой. Другой вариант: российские природные ресурсы, технологии, оборудование, специалисты, но западный капитал – от такого сочетания, несомненно, произойдет оживление в экономике в целом». См. Герасимчук И. «России надо зарабатывать не на нефти, а на сервисе» Интервью с Юрием Шафраником – председателем Союза нефтегазопромышленников России // Коммерсантъ. - №97. - 31.05.2005. - с.20

реализации предложения Президента Российской Федерации В. В. Путина, высказанного на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей 16 ноября 2004 года, участники сервисного рынка и ряд общественных организаций (Торгово-промышленная палата Российской Федерации, Общероссийская общественная организация «Российское общество инженеров нефти и газа» РОСИНГ и Союз нефтегазопромышленников России) предлагают создать Российскую национальную нефтегазовую сервисную компанию путем внесения в его уставный капитал находящихся в федеральной собственности пакетов акций и долей активов государственных геофизических, геологических, машиностроительных, буровых, сервисных предприятий, нефтегазовых научно-исследовательских институтов, а также пакетов акций и долей активов аналогичных частных структур»<sup>44</sup>.

Создание компании представляется необходимым ради защиты только формирующегося в России рынка сервисных услуг от экспансии западных транснациональных сервисных корпораций. Действительно, в мировой практике успешные транснациональные компании создавались путем консолидации, слияния и укрупнения более мелких сервисных компаний. Поэтому в рамках Российской национальной сервисной компании могут быть объединены фирмы, выполняющие геологоразведочные, геофизические, научно-исследовательские работы, оказывающие услуги по повышению нефтегазоотдачи пластов, капитальный ремонт и обслуживание скважин, ремонтно-изоляционные работы, бурение скважин, проектирование и изготовление нефтегазового оборудования, а также сбор и обработку данных для создания банка геолого-геофизической информации.

Такое соединение оборудования, технологий, финансовых и кадровых ресурсов, научно-исследовательских разработок в единой национальной компании, как полагают сторонники проекта, позволит «предоставлять комплексные сервисные услуги, что, несомненно, обеспечит конкурентоспособность, поможет привлечь значительные инвестиции в данный

---

<sup>44</sup> Основные положения концепции развития рынка сервисных услуг в нефтегазовой промышленности России (проект) // Торгово-промышленная палата РФ.- 04.07.2005// [www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)

сектор экономики, позволит повысить ликвидность и финансовую маневренность объединенной компании»<sup>45</sup>.

Авторы проекта исходят из необходимости государственной поддержки создания такой компании в рамках ныне модного государственно-частного партнерства. Это позволит «обеспечить более эффективное использование выделяемых бюджетных средств, управление и регулирование условиями недропользования, формирование и выполнение государственного заказа на проведении геологоразведочных работ и освоение новых нефтегазоносных регионов, включая шельфовые зоны. Формирование и хранение баз данных, содержащих важнейшую с точки зрения безопасности страны геолого-геофизическую информацию по месторождениям, будет осуществляться под государственным контролем»<sup>46</sup>.

Не забыта в проекте и политическая составляющая: учитывая тенденции «усилении роли государства в нефтегазовом секторе экономики и повышении его экономической безопасности, реализация предлагаемого варианта развития сервисных услуг в нефтегазовой промышленности России представляется вполне реалистичной».

Как говорит президент компании «Союзнефтегазсервис»<sup>47</sup> Игорь Мельников, в рамках НСК «партнерство [нефтесервисных] компаний, дополняющих друг друга в сферах специализации, поддержка со стороны национальных добывающих компаний и обязательная поддержка на законодательном уровне позволит обеспечить приоритет российскому производителю [и даст ему возможность] конкурировать с крупнейшими интернациональными корпорациями»<sup>48</sup>.

Трудно не заметить, что, если не считать господдержки, нарисованный портрет гипотетической будущей НСК поразительно напоминает уже существующую «Интегру». Видимо, в России успешная экспортно-ориентированная отрасль, подобная той, которая всего за несколько десятилетий

---

<sup>45</sup> там же

<sup>46</sup> там же

<sup>47</sup> Некоммерческая организация «Союзнефтегазсервис» - союз поддержки и развития отечественных сервисных компаний нефтегазового комплекса, созданный для защиты интересов российских компаний в сфере осуществления подрядных работ в нефтегазовом комплексе.

<sup>48</sup> Герасимчук И. Мастера горизонтального бурения//Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20

практически на пустом месте была создана в нефтесервисе Норвегии или Канады, будет так или иначе опираться на бизнес-модель, очень схожую с развиваемой ныне «Интегрой». Должен произойти процесс консолидации отрасли на новой, рыночной основе. Должны сложиться крупные, независимые как от наших ВИНК, так и от ведущих мировых нефтесервисных ТНК компании, ориентированные на соединение отечественных и иностранных технологий и ведущие агрессивную экспансию как на российском рынке, так и за рубежом.

При этом стартовый капитал, необходимый для создания крупной нефтесервисной корпорации может быть обеспечен иностранными инвесторами, как в случае «Интегры». Но может иметь своим источником и частно-государственные средства и капиталы российских фирм из других отраслей. Характерно, что многие сторонники создания Национальной сервисной компании не исключают возможность привлечения и в нее капитала иностранных партнеров. Позволим себе привести высказывание экс-министра энергетики России Ю. Шафранника: «Если в экономике будут использоваться наши природные и финансовые ресурсы, но западные специалисты, оборудование и технологии, то эффект для реального оживления экономики будет нулевой. Другой вариант: российские природные ресурсы, технологии, оборудование, специалисты, но западный капитал – от такого сочетания, несомненно, произойдет оживление в экономике в целом»<sup>49</sup>.

По существу речь идет о совершенно новой функции прямых иностранных инвестиций в экономику страны и о симметричной роли государственного капитала. Оказывается, при некоторых условиях они могут быть главным или дополнительным инструментом становления крупных рыночно-ориентированных отечественных компаний, конкурентоспособных по мировым меркам.

Россия может и должна зарабатывать не только и не столько на нефтедобыче, как сырьевая держава, но и на конкурентоспособных технологиях и оборудовании. Наличие уникальных технологий, разработанных еще в советские времена, квалифицированных кадров и накопленного научно-технического потенциала является конкурентным преимуществом отечественной

---

<sup>49</sup> См. Герасимчук И. «России надо зарабатывать не на нефти, а на сервисе» Интервью с Юрием Шафранником – председателем Союза нефтегазопромышленников России // Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20

нефтесервисной отрасли. И, если оно будет реализовано на практике, это, в свою очередь, позволит повысить конкурентоспособность страны в целом. Важно использовать все доступные инструменты, чтобы не упустить этот шанс.

### Литература

1. 40% Товарооборота между РФ и Сирией обеспечил «Уралмаш-Буровое оборудование» // Интернет-газета «Вслух.ру»- 25.11.2005// [www.vsluh.ru](http://www.vsluh.ru)
2. Алекперов В.Ю. Нефтяники выбирают инновационный тип развития // Российская газета. -17.06.2005.
3. Беккер А., Петрачкова А. За свободу бурения // Ведомости.- №40.- 09.03.2006.
4. Бирман С. Эпоха «легкой нефти» кончилась (перевод статьи “Russian Services Firm Sees Rapid Growth as “Easy Oil” Ends” // International Oil Daily.- 24. 04. 2006 - Energy Intelligence // [www.energyintel.com](http://www.energyintel.com) ) // [www.integra.ru](http://www.integra.ru)
5. Венникова Н. Упрямый Осло // Мировая энергетика. –2006.-№2.
6. Герасимчук И. «В российском сервисе будущее за гибридами». Интервью с Ф.В. Любашевским – президентом ЗАО «Интегра Менеджмент»// Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20.
7. Герасимчук И. «России надо зарабатывать не на нефти, а на сервисе» Интервью с Юрием Шафраником – председателем Союза нефтегазопромышленников России // Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20.
8. Герасимчук И. «Сервис – это не трата денег, а эффективные инвестиции» Интервью с Александром Джапаридзе – президентом сервисной компании «Петроальянс» // Коммерсантъ.- №97.- 31.05.2005.-с.20.
9. Герасимчук И. Мастера горизонтального бурения//Коммерсантъ.- №97.- 31. 05. 2005.-с.20.
10. Егорова Т. Западные компании никогда не будут доминировать в России // Ведомости.- №120. - 04.07. 2006.
11. Интегра. Путешествие к центру Земли // Форбс.- 25.11.2005 (материал с сайта [www.integra.ru](http://www.integra.ru) ).
12. Кашавцев В. Пока государство спит // Нефть России.-2006.- №6.- С.94-97.

13. Коптюбенко Д. В России должно остаться несколько сервисных компаний. Интервью с президентом компании «Интегра» // RBC daily.- 18.01.2006// [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

14. Коптюбенко Д. Нефтесервисная компания «Интегра» рассматривает возможность первичного размещения акций на Лондонской фондовой бирже// RBCdaily.-26.12.2005 // [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

15. Мельников И. Норвежская модель или судьба сырьевого придатка? // Нефть России. –2006. -№2.

16. Молодой боец России (перевод статьи "Russia's Young Gun"// Upstream.- 16.12.2005)// [www.integra.ru](http://www.integra.ru)

17. Основные положения концепции развития рынка сервисных услуг в нефтегазовой промышленности России (проект) // Торгово-промышленная палата РФ.- 04.07.2005// [www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)

18. Прибыльный сервис (перевод статьи "Silver Service: Oil Services Market Sets for Major Growth"// Nefte Compass- 27.04.2006)// [www.integra.ru](http://www.integra.ru)

19. Тимакова Н. Услужили! Отечественный нефтесервис отчаянно борется с зарубежным «подкреплением» // Мировая энергетика. - 2006.- №2.

20. Шабашов Д. «Интегра» прирастает активами «ЛУКОЙЛа» (Феликс Любашевский купил буровую компанию у подконтрольного «ЛУКОЙЛу» ОАО «РИТЭК») // RBCdaily.- 13.03.2006// [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru))

21. Официальный интернет-сайт нефтесервисной компании «Интегра» [www.integra.ru](http://www.integra.ru)