



# Партнерства как способ решения технологических задач в нефтегазовой отрасли: мировой ОПЫТ

Энергетический центр СКОЛКОВО  
Артем Малов

# Технологические партнерства - форма кооперации, подразумевающая обмен знаниями, рисками и ресурсами для решения технологических и бизнес задач

## Основные параметры партнерств

### Зачем?

Обмен знаниями

Разделение рисков и ответственности

Развитие бизнеса

Управление

### Где?

Локальные

Региональные

Национальные

Международные

### Что?

Сокращение затрат

Увеличение  
технического  
потенциала

Экология и  
изменение климата

Безопасность

### Кто?

Компании

Государство

Международные  
организации

НКО и  
исследовательские  
организации

## Конечная цель - коммерциализация технологии

Все так или иначе сводится к деньгам.



- Вывод на рынок нового продукта- технологии (продажа лицензии, получение роялти)
- Сокращение издержек (сокращение затрат на производство)
- Привлечение дополнительных ресурсов (софинансирование)

**Основные риски при разработке или внедрении технологии**

- Несоответствие технологических стандартов
- Отсутствие опыта применения технологии

**Главный челендж партнерства - «поженить» людей.**

## Факторы возникновения партнерств

### Общие факторы:

- неблагоприятная рыночная конъюнктура
- возрастающая конкуренция на рынках
- внешние ограничения
- политическая воля

### Технологические:

- сложность новых проектов
- недостаточный уровень технологий для поддержания добычи
- необходимость сокращения производственных издержек
- невозможность финансирования новых проектов



***Партнерства возникают тогда, когда компании испытывают недостаток или отсутствие собственных финансовых и/или технологических ресурсов***

## Основные направления для совместной разработки технологий

- Добыча нефти в экстремальных условиях
- Разработка нетрадиционных ресурсов
- Интенсификация добычи
- Интегрированные трубопроводные сети
- Нефтепереработка
- Снижение воздействия на окружающую среду



или лучше





# Юридические формы технологических партнёрств

## Основные формы технологических партнёрств



Источник: Энергетический центр бизнес-школы СКОЛКОВО

**Наиболее распространенные форматы - СП, технологические альянсы и консорциумы**

## Цели технологической кооперации

Новая технология или оборудование без коммерциализации

- Заказчик и исполнитель с компетенциями в разработке технологий и оборудования

Новая технология или оборудование с коммерциализацией

- НК, институты, государство, компании имеющие компетенции в разработке технологии и оборудования

Глобальные проблемы

- Компании, научные институты государственные органы и гос. регуляторы

## Методы стимулирования технологических партнерств

- **Налоговое законодательство** - оптимизация налогооблагаемой базы путем создания партнерств.
- **Субсидирование** - частичное или полное государственное финансирование разработки технологий или проектов.
- **Тарифное регулирование** - снижение или оптимизация тарифов для компаний занимающимися разработкой и внедрением новых технологий.
- **Закон о нефти (или законодательные акты)** - законодательная обязанность иностранным компаниям создавать партнерства с местными организациями с целью развития импортозамещения или «местного содержания».



## Факторы успеха партнерства

Для формирования успешного партнерства важны несколько факторов:

- Иностранная технологическая компания
- Стратегический партнер нуждающийся в технологии
- Местное предприятие для производства и внедрении технологии
- Финансовая поддержка государства

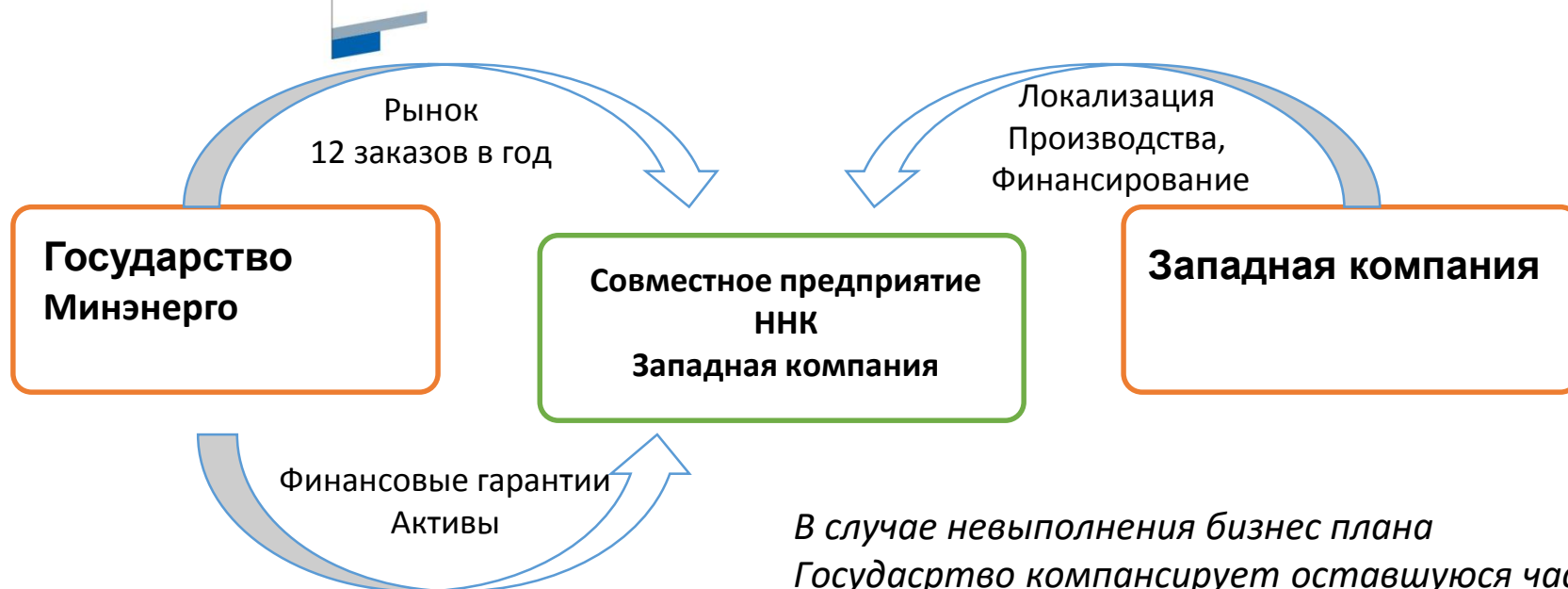
**Должен быть разработан план по локализации технологии, включая маркетинговый анализ и бизнес план.**

### Рекомендации

- Детальная проработка плана по локализации технологии и бизнес плана
- Партнерство должно создаваться средней компанией способной выполнять бизнес цели проекта
- Обмен опытом и нюансами технологического производства с компанией носителем технологии

**Главный вывод - партнерство не крупных компаний**

## Бизнес кейс Китай



Стимул: Государство

Цель: локализация технологии

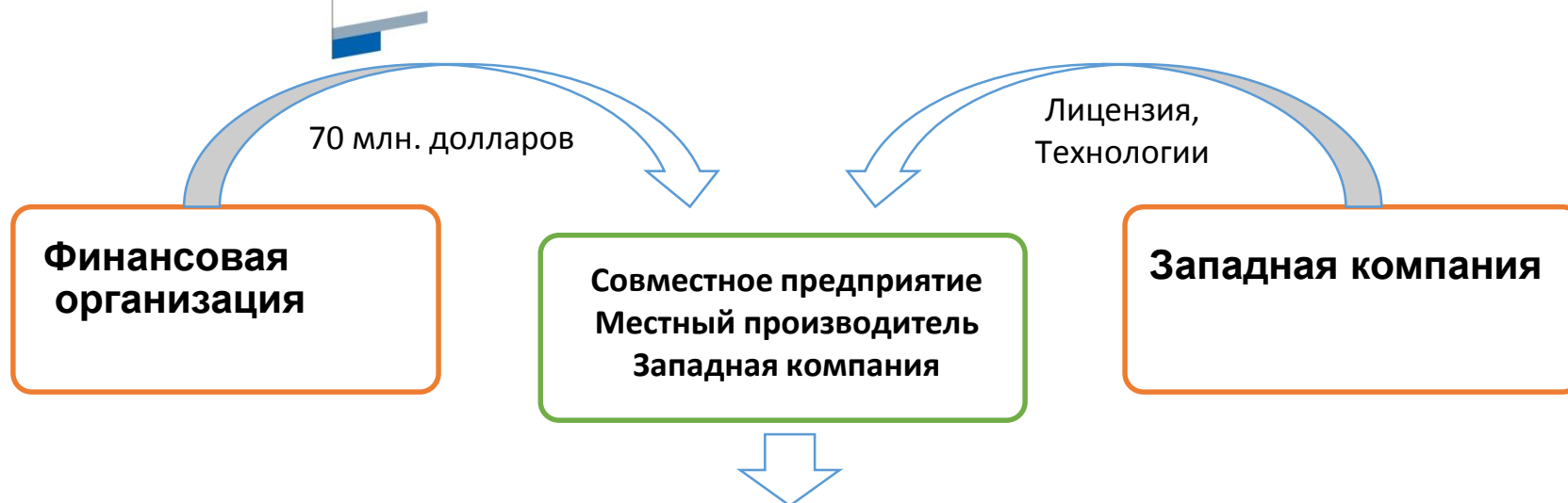
Финансирование: Западный партнер

Обеспечение: Государство

*В случае невыполнения бизнес плана  
Государство компенсирует оставшуюся часть  
Западному партнеру.*

*Как следствие ННК выполняет обязательства.*

## Пример неудачного партнерства



**Промышленное оборудование  
не подходящее под нужды/стандарты добывающих компаний.**

Стимул: Коммерческое применение

Цель: локализация технологии и производства

Финансирование: Финансовая организация

**Критическая ошибка: несоответствие требованиям местного рынка, отсутствие бизнес плана**

После предварительного анализа примеров партнерств можно сделать выводы:

- Технологические партнерства наиболее перспективны с сервисными компаниями и подрядчиками.
- Технологические партнерства с другими секторами вносят свежие идеи и подходы к решению технологических задач в нефтегазовой отрасли.
- На первоначальных этапах роль государства в формировании партнерских отношений является основополагающей.

Партнерство должно быть основано:

- Средними и мелкими компаниями, они могут быстрее принимать решение ввиду гибкого управления
- На взаимовыгодных принципах
- Желательно людьми общими моральными и культурными принципами
- Для получения прибыли на основе детального бизнес плана



Спасибо за внимание