

## Как PGS заботится о развитии своего бизнеса

### How PGS is taking care of business

**Президент PGS Свайн Реннемо (Svein Rennemo) рассказывает Эндрю МакБарнету о том, как его компании удалось восстановить свое финансовое положение и вернуть ключевую позицию на рынке геофизических услуг.**

Свайн Реннемо никогда не сомневался, что Petroleum GeoServices (PGS) переживет финансовый кризис, который менее чем 3 года назад фактически уничтожил компанию из-за долгов. Он стал президентом и главным управляющим. Это было пунктом программы «спасательной операции», организованной в 2002 Дженсом Аллвейт-Моем (Jens Ullveit-Moe), одним из выдающихся норвежских предпринимателей и инвесторов.

О том времени Реннемо вспоминает так: «У меня создалось ощущение, что финансовые дела были в полном беспорядке, но в операционном отношении и в отношении компетенции PGS оставалась великой компанией. К счастью, все обошлось. Финансовые проблемы уже остались позади, и снова можно сказать, что PGS делает успехи и ее ждет светлое будущее». Реннемо, которому сейчас 58 лет, говорит, что он не собирался уходить с поста президента до тех пор, пока PGS не станет значительно более крупной доходной компанией. Поэтому можете быть уверены, что любые большие успехи, которые PGS достигнет в будущем, будут ассоциироваться с рассудительностью Реннемо, человека, который буквально поднял компанию из пропасти.

Его лозунгом является «Двигаться только вперед». Такой заголовок он любит помещать на презентациях PGS и предпочитает говорить о настоящем положении дел или будущих перспективах компании, а не останавливаться на прошлом. Он старается избегать дискуссий о том, как же предшествующему управлению удалось поднять долги до 3 млрд \$ до того как максимальная цена упала. «Препятствие обычно не приводит сразу к краху», - вот все, что он отвечает в этих случаях. Реннемо говорит, что, вступая в должность главного управляющего, его основной задачей было принять срочные меры по наведению финансового порядка в PGS. Он выступал в роли «доктора» компании. В других отношениях управление PGS напоминало его предыдущий опыт работы в международных компаниях. Перед тем как принять пост президента PGS, Реннемо работал в ECON Management, лидирующей компании, консультирующей по вопросам менеджмента.

В ряду ее основателей был Гаральд Норвик (Harald Norvik), бывший главный управляющий Statoil, сейчас входящий в совет директоров PGS. Экономист по образованию, Реннемо несколько лет проработал в качестве руководителя финансовой службы и главного управляющего в Копенгагене в компании Borealis, которая является мировым лидером по производству полиолефина. До этого он занимал высокие управленческие посты в Statoil, и в одно время был руководителем финансовой службы и президентом Statoil Petrochemicals. В начале своей карьеры Реннемо работал консультантом и аналитиком в норвежском центральном банке, министерстве финансов и в OECD в Париже.

Когда Реннемо взялся за управление PGS, он был убежден, что для компании существует только одна стратегия развития. «По моему мнению, компания могла «выжить» только в том случае, если она останется целой. Если бы мы начали распродавать PGS по частям, мы могли бы потерять все». Он убежден, что разбиение PGS на различные отделения, занимающиеся геофизическими вопросами и услугами по добыче, в значительной степени помогло компании реабилитироваться. В распоряжении PGS имеется 4 плавучие системы нефтедобычи, хранения и выгрузки и судна отгрузки (FPSOs). Они обеспечивают стабильный и прогнозируемый приток денежных средств, что позволяет заверить кредиторов в ликвидности компании, даже несмотря на то, что одно из суден *Banff Ramform*, пережило некоторые технические проблемы в то время, когда PGS была еще уязвима.

Сегодня Реннемо не видит причин для постановки спорного вопроса о продаже отдела обслуживания при эксплуатации. Он участвовал в деле погашения задолженностей реструктурированной компании, которое, как он говорит, еще не закончено. Ей удалось сократить количество чистых долгов с \$1077 млн (конец 2003) до \$820 млн (середина 2005). Большие суммы были выплачены за счет продажи дочернего предприятия Atlantis компании Sinochem в 2003 г. и недавней продажи дочернего предприятия нефтяной компании Petra US Refining на рынок, конечно, благоприятствуют полному выздоровлению PGS.



Свайн Реннемо: собирается увеличить PGS.

Реннемо не хочет делать прогнозы на 2006 г., но в целом его взгляды оптимистичны. «Лично я убежден, что этот устойчивый рост цикла нашей деловой активности продлится значительно дольше, но подчеркну, что это всего лишь мое собственное мнение». В июле 2005 г. ему удалось за полгода повысить условно-чистую прибыль, исключая доходы от Petra до 227% по сравнению с первой половиной 2004 г. На последних презентациях Реннемо говорил о том, что затраты нефтяных компаний на разведку в 2004 г. оказались самыми низкими за все время. В ближайшем времени эта тенденция кардинально изменится. По прогнозам аналитиков, в этом году затраты на разведку возрастут на 15-20% и, возможно, еще на 15% в следующем.

Есть масса существенных доказательств наличия устойчивого рынка сейсмических услуг. Реннемо говорит, что в июне продажа морских 3D данных увеличилась по сравнению с июнем прошлого года на 115%, активные тендеры возросли на 272% за тот же период, а количество задолженностей по работе на судно для крупных сейсмических подрядчиков стремительно повысилось. Встает вопрос, сможет ли промышленность ответить этому быстрому росту потребностей. По собственным прогнозам PGS, текущие глобальные возможности используются по полной программе.

Реннемо говорит, что в условиях такого «горячего» рынка становится понятно, что для того чтобы оправдать затраты на покупку дополнительных кос необходимы обстоятельства. PGS подходит к этому вопросу очень осторожно, не собираясь торопиться в отношении новых приобретений. В прошлом месяце компания заявила, что собирается расширить возможности своих сейсмических кос, переоборудовав два собственных судна для проведения геофизической 4C операции на дне океана. В результате, в распоряжении PGS должно оказаться дополнительное 3D судно с шестью косами *Ocean Explorer* и 2D судно *Falcon*. В финансовом отношении ожидается, что ежегодные доходы PGS увеличатся на \$10 млн (после завершения переоборудования). Компания не намерена оставаться на неоднородном рынке услуг по 4C съемкам. «И это только небольшая часть нашего бизнеса, - говорит Реннемо, - нам кажется, что на данном этапе клиенты не хотят платить за улучшенное качество 4C данных. Вот почему мы решили взять перерыв. У нас есть необходимый опыт и технологии, чтобы в момент повышения спроса мы могли легко вернуться на этот рынок».

Одним из свидетельств улучшения положения на сейсмическом рынке является увеличение продаж (как по морским, так и по наземным блокам) из библиотеки данных PGS по территории, общей площадью в 317,260 км<sup>2</sup>. В первой половине 2005 г. было продано 48% книжной стоимости. Для сравнения эти показатели за полный 2003 и 2004 гг. составили 29% и 52% соответственно. В распоряжении PGS находится 62,000 км<sup>2</sup> (Северное море/Европа); 70,000 км<sup>2</sup> (Азия/Тихий океан); 45,000 км<sup>2</sup> (Африка); 55,000 км<sup>2</sup> (Бразилия); 78,400 км<sup>2</sup> (Мексиканский залив); и США (6860 км<sup>2</sup>). Реннемо надеется, что PGS удастся достигнуть сбалансированного подхода в сфере будущего много-клиентского бизнеса. Уроки риска в этой области были усвоены. Это, тем не менее, подразумевает увеличение активности в данной сфере по сравнению с предыдущими двумя годами. Одна программа, которая действительно оказалась успешной, - это MegaSurvey. С ее помощью удалось провести детальные наблюдения на региональном уровне на примерах Северного моря, вод Австралии и совсем недавних работ в водах Бразилии.

Новыми районами, попавшими в зону интересов компании, стали Северное море, в котором в этом году уже было проведено несколько съемок; Реннемо также планирует вернуть судна PGS в Мексиканский залив, в котором компания временно прекращала работу.

Несмотря на очевидные преимущества много-клиентской модели, Реннемо говорит, что в этом году его компании, скорее всего, придется проделать большое количество работы самостоятельно в связи с устойчивым спросом на нефть. Он согласен с имеющимся на данный момент мнением, что наличие открытого доступа к потенциальным запасам УВ, возможно, станет головной болью международных нефтяных компаний. На протяжении 2003 и 2004 гг., национальные нефтяные компании были основными клиентами PGS. В особенности это касается индийского ONGC, Pemex (Мексика), Petrobras (Бразилия) и Petronas (Малайзия). В этом году ситуация, вероятно, изменится, поскольку крупные интегрированные компании и независимые организации собираются увеличить количество разведочных работ в традиционных местах «охоты». Это, прежде всего, Северное море и Мексиканский залив. По наблюдениям Реннемо, «Потенциал этих участков ввиду цен на нефть остается до сих пор очень высоким».

PGS выделяет себя в этой сложившейся ситуации конкуренции. Компания обладает технологией съемки, основанной преимущественно на концепции высокоплотных 3D данных (HD3D). На судах Ramform установлены косы, расстояние между которыми составляет 50 м. Это позволяет получать высоко-разрешимые сейсмические данные, необходимые промышленности. Реннемо не одобряет сравнений с конкурирующими технологиями. «То, что мы предлагаем, работает в первую очередь на нас и наших клиентов, и рынок этих услуг растет», - говорит он, отмечая, что в 2000, доля HD3D сеймики составляла 6% на морском сейсмическом рынке. В этом году данный показатель превышает 20%.

Конечно, положение дел в PGS не такое безоблачное, каким бы его хотел видеть Реннемо. Одним из текущих приоритетов компании является реорганизация отдела переработки данных в целях увеличения доли на рынке и улучшения финансовых показателей. В прошлом широко известный факт высокой продуктивности суден PGS способствовал тому, что компания

практически не оставляя возможности конкурентам выполнять еще какую-нибудь работу. Сейчас Реннемо хочет видеть, как его компания занимает активную позицию на внешнем рынке, заостря особое внимание на глубинной миграции до суммирования (PSDM) и других продвинутых технологиях, которые PGS может предложить. Три проекта PSDM по Мексиканскому заливу являются доказательством появления новых стратегий в работе.

Наземная сейсмика - еще одна область, в которой Реннемо хотел бы видеть некоторые улучшения. У компании есть пять оперативных команд и дополнительные команды, которые готовы в любой момент приступить к работе на Аляске. Он не согласен с тем мнением, что наземный сектор не входит в зону бизнеса PGS. «Я, конечно, не питаю иллюзий, - говорит он, - но нам в любом случае необходимо совершенствоваться. Следует отметить, что деятельность компании за 2002 и 2003 гг. привнесла значительные улучшения в отношении притока денежных средств и надежности. Поэтому я убежден, что мы располагаем необходимым опытом, чтобы построить хороший бизнес».

Помимо этих изображений на экране радара, PGS является надежным кораблем, плывущим в правильном направлении с Реннемо у штурвала. Одним из недостатков, по словам капитана, является то, что его команда состоит практически из одних норвежцев! «Я полностью согласен с тем, что PGS должна быть более интернациональной компанией, чтобы подтверждать свою истинную глобальную компетенцию. Эта та проблема, которой мы сейчас занимаемся», - говорит Реннемо. Затягивая в будущее, Реннемо делает акцент на том, что все еще существует необходимость улучшения структуры предоставления геофизических услуг. В этой связи, правильный расчет времени и согласованные действия являются ключевыми условиями укрепления позиций. Год назад PGS отвергла предложение о поглощении компанией CGG, предлагавшей за эту сделку \$900 млн, по причинам цены и некоторым другим основаниям. А еще до этого Реннемо также отказался от слияния с Veritas DGC. И PGS признала правильность этих действий и то что они лишь укрепили компанию в обоих случаях.

Между тем Реннемо уверен, что PGS может достичь большего путем органического роста, как в геофизическом, так и в продуктивном отношениях. Но это не остановит его намерений сделать PGS еще более доминантной