

## НЕФТЕСЕРВИС КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

OIL SERVICE AS A WAY TO INCREASE  
THE EFFECTIVENESS OF THE RUSSIAN  
OIL AND GAS INDUSTRY

*O. Semenova*

**Annotation**

The paper contains an explanation of importance of the oil service industry as a tool to increase the effectiveness of the Russian oil industry. Outsourcing is proposed as the optimal model of cooperation between oil companies and service providers. A description of main problems of the Russian market of oil and gas services is given. It is explained the setting up a state-owned oil service company will not benefit for the Russian oil industry. Measures that would help to increase the effectiveness of oil industry in Russia are proposed.

**Keywords:** oil and gas service, hydrocarbon resources, effectiveness, state regulation.

*Семенова Ольга Сергеевна*

*Ст. преподаватель,*

*Национальный минерально-сырьевой университет "Горный"*

**Аннотация**

В статье показана роль нефтегазового сектора как инструмента повышения эффективности российской нефтегазовой отрасли. В качестве оптимальной схемы сотрудничества добывающих компаний и сервисных операторов предложен аутсорсинг. Дано описание основных проблем развития российского рынка нефтегазового сервиса. Обоснована нежелательность создания государственной нефтесервисной компании. Предложены меры по повышению эффективности российской нефтесервисной отрасли.

**Ключевые слова:**

Нефтегазовый сервис, углеводородные ресурсы, эффективность, государственное регулирование.

**И**сторически в мировой практике сложились два основных подхода к повышению эффективности хозяйственной деятельности и снижению рисков:

- ◆ Концентрация производства, благодаря которой фирма может добиться существенной экономии благодаря эффекту масштаба и наличию контроля над поставщиками, а также повысить свою прибыль за счет достижения рыночного доминирования. Эта модель развития фирмы возникла первой, и именно она, по сути дела, лежит в основе появления отраслевых лидеров. Однако наряду с перечисленными выше достоинствами, этой модели присущ и ряд важных недостатков. Прежде всего, концентрация производства, на практике реализующаяся в виде приобретения конкурентов, поставщиков и участников каналов распределения, требует для своего осуществления значительных денежных ресурсов. Такие ресурсы у фирмы могут отсутствовать, что вынуждает ее привлекать кредиты, необходимость обслуживания которых негативно сказывается на рентабельности. Далее, возникший в результате крупный концерн нуждается в громоздкой управленческой структуре, поддержка которой связана с большими затратами, и, кроме того, механизм принятия и реализации решений в этой структуре функционирует крайне неэффективно. Не стоит забывать и о том, что в результате скупки других компаний фирма нередко обзаводится избыточными производственными мощностями, загрузить которые она не в состоянии, что отрицательно сказывается на себестоимости продукции и, в конечном счете, на рентабельности [2]. При этом синергия между приобретенными активами может отсутствовать;

- ◆ Выведение нерентабельных видов деятельности за пределы фирмы с передачей их исполнения профильным операторам. Такая модель позволяет фирме отказаться от сохранения избыточных низкорентабельных производственных мощностей (а также от избыточного персонала). Степень интеграции фирмы-заказчика и исполнителя может быть различной (от разовых заказов до аутсорсинга), и обуславливается значимостью переданной на исполнение функции и частотой возникновения потребности в ее реализации. Риски этой схемы также достаточно велики и связаны с утратой контроля над важными видами деятельности и возможностью их ненадлежащего исполнения.

Тем не менее, в условиях усложнения доступа к финансовым ресурсам и неуклонно снижающейся рентабельности основных видов деятельности предпочтение все чаще отдается выведению функций и бизнес-процессов вовне. Нефтегазовая отрасль не стала исключением, и все большее число видов деятельности, не связанных непосредственно с добычей углеводородов, передается на исполнение внешним операторам (чьи услуги получили название нефтесервиса).

Применение нефтесервиса позволяет нефтегазовым компаниям существенно снизить издержки за счет отказа от вложений в непрофильные или низкорентабельные виды деятельности. В свою очередь, нефтесервисные операторы могут получать достаточно высокие доходы за счет масштабов своей работы (по оценкам специалистов, рентабельность нефтесервиса сопоставима с рентабельностью собственно добычи [6]).

Мы полагаем, что наиболее эффективной моделью взаимодействия добывающих и сервисных компаний является аутсорсинг. Это связано с тем, что отличительные признаки аутсорсинга [1] хорошо соответствуют специфике нефтегазовой отрасли:

- ◆ Обслуживание разведки и добычи углеводородов требует значительных инвестиций в оборудование и подготовку квалифицированных специалистов, причем срок окупаемости этих инвестиций может быть довольно значительным. Это означает, что нефтесервисные контракты должны заключаться на длительные сроки, чтобы гарантировать операторам стабильный долгосрочный доход, а добывающим компаниям – высокое качество обслуживания;

- ◆ Нефте- и газодобыча сопряжена с высокими экологическими рисками, и поэтому ее обслуживание должно происходить в соответствии с высокими стандартами качества, установленными нефтегазовой компанией. Иными словами, при обслуживании нефтедобычи важен не только конечный результат, но и процесс его достижения. Этот процесс должен осуществляться в соответствии с техническими требованиями нефтедобывающей компании. Такой контроль качества процесса типичен именно для аутсорсинга;

- ◆ Сложность обслуживаемых процессов требует высокой степени кооперации оператора и заказчика, их взаимной адаптации друг и наличия не только рыночных, но и иерархических инструментов взаимодействия. По сути дела, речь должна идти не просто о традиционном сотрудничестве исполнителя и заказчика, а о формировании метафирмы на базе нефтедобывающей компании для совместной реализации определенных проектов [3].

Нефтегазовый сервис особенно важен для России еще и потому, что он может позволить отечественным нефтедобывающим компаниям получить доступ к современным технологиям добычи. К сожалению, в силу объективных причин наши нефтяники не придавали большого значения инвестициям в инновации и в технологическое развитие, в силу чего у российского нефтегазового сектора в настоящий момент нет ряда важных компетенций (в частности, в сфере шельфовой добычи и повышения коэффициента извлечения нефти). Привлечение профильных сервисных операторов, обладающих этими компетенциями, могло бы позволить российским нефтегазовым компаниям частично устранить технологический дефицит.

Однако применение нефтесервиса в нашей стране связано с рядом проблем:

- ◆ Отечественные нефтегазовые компании заключают договора с сервисными фирмами на короткий срок (часто – не более года), что лишает операторов нефтегазового сервиса возможности долгосрочного планирова-

ния своей деятельности, не дает им гарантии долгосрочных денежных потоков, и, как следствие, препятствует их росту и не дает им возможности оказывать услуги высокого качества. Причина проста: необходимость постоянно выигрывать тендеры на краткосрочные контракты вынуждает операторов отказываться от инвестиций в современное оборудование и в обучение персонала ради минимизации текущих издержек. Интересно отметить, что такой подход можно трактовать как неготовность российских нефтегазовых компаний к сотрудничеству с нефтесервисными компаниями по модели аутсорсинга (которая, как было показано выше, наиболее соответствует специфике нефтегазовой отрасли), и выбор в пользу подрядного сотрудничества [1].

Иначе говоря, речь идет о желании получить краткосрочную экономию вместо достижения долгосрочного синергетического эффекта за счет частичного вовлечения нефтесервисной фирмы во внутреннюю среду нефтегазовой компании и формирования метафирмы (что в конечном счете позволило бы добиться существенно большего повышения эффективности деятельности обоих участников сотрудничества) [3];

- ◆ Отечественные нефтесервисные компании активно вытесняются с рынка иностранными операторами. И хотя апологеты глобализации придерживаются мнения, что все равно, в какой стране находятся продавец и покупатель, однако нефтегазовая отрасль имеет слишком большое значение для отечественной экономики и безопасности, чтобы мы могли полностью передать ее обслуживание иностранным компаниям. В конечном счете это было бы чревато утратой технологической независимости российского нефтегазового сектора [4]. Эта проблема, как легко убедиться, тесно связана с предыдущей: отсутствие гарантированных будущих денежных потоков ведет к технологическому отставанию российских нефтесервисных компаний и к неспособности предоставить услуги требуемого качества;

- ◆ Российские нефтесервисные компании слиш-



ком малы по масштабам своей деятельности по сравнению с мировыми конкурентами и с нефтегазовыми компаниями, что значительно снижает их переговорную силу и вынуждает в ряде случаев заключать контракты на обслуживание на недостаточно выгодных для себя условиях (в первую очередь, как было сказано выше – на слишком короткие сроки);

- ◆ Российские нефтегазодобывающие компании нередко частично сохранили структуру своих советских предшественников, которая включала в себя значительное количество обслуживающих подразделений [6]. Такая автономность в сочетании с традиционными для российского бизнеса закрытостью и нежеланием отдавать даже непрофильные процессы под контроль внешних организаций существенно снижают потенциальный спрос на услуги нефтегазового сервиса;

- ◆ Основное внимание государства сосредоточено на создании благоприятных условий для развития добывающих компаний. Интересы нефтесервисных компаний в процессе разработке мер по регулированию нефтегазовой отрасли фактически не учитываются.

Такое положение дел ведет к тому, что российские нефтегазовые компании, с одной стороны, имеют неиспользованные резервы повышения эффективности своей деятельности (поскольку самостоятельно выполняют ряд непрофильных функций), а с другой стороны, часть доходов российской углеводородной отрасли не остается в России, а поступает иностранным нефтесервисным компаниям в качестве оплаты за их услуги (тогда как при развитой отечественной нефтесервисной отрасли эти средства могли бы оставаться в нашей стране и способствовать ее экономическому развитию). Кроме того, если бы российские нефтесервисные компании были бы конкурентоспособны на мировом рынке, то они могли бы не только сопровождать отечественные компании в их экспансии за рубеж (чего в настоящее время не происходит – в новых для себя регионах добычи российские нефтяники обращаются за сервисом к мировым лидерам рынка), но и генерировать стабильный поток экспортной выручки за счет продажи своих услуг иностранным нефтегазовым компаниям.

Иными словами, недостаточное развитие российской нефтесервисной отрасли ведет к тому, что снижается эффективность нефтегазового комплекса в целом. В данной статье мы рассмотрим основные пути решения данной проблемы.

Анализ описанной выше ситуации позволяет предложить следующие естественные направления развития отечественной нефтесервисной отрасли:

- ◆ Укрупнение нефтесервисных провайдеров. Это позволило бы им аккумулировать необходимые ресурсы для инвестиций в повышение своего технологического

уровня и в наращивание своей доли рынка. Далее, это дало бы им возможность добиться существенной экономии на масштабах и обеспечить своим клиентам более привлекательные цены на свои услуги. Кроме того, это привело бы к увеличению их рыночной власти и переговорной силы и, как следствие, сделало бы возможным достижение более приемлемых условий сотрудничества с нефтегазовыми компаниями.

Речь, разумеется, ни в коем случае не идет о том, что нефтесервисные фирмы должны оказывать ценовое давление на добывающие предприятия – как раз напротив, целью их сотрудничества должно быть снижение издержек нефтегазовых компаний. Мы говорим о том, что крупная нефтесервисная компания может настоять на долгосрочном характере заключаемого контракта – именно слишком короткие сроки договоров участники нефтесервисного рынка называют в качестве одной из важнейших проблем;

- ◆ Принятие мер по государственному стимулированию отечественных нефтесервисных компаний. В частности, российские фирмы, предоставляющие услуги нефтегазового сервиса, должны иметь возможность приглашать квалифицированных зарубежных специалистов в качестве сотрудников, иметь льготы при закупке и импорте технологического оборудования и, возможно, приоритет при проведении тендеров на услуги нефтесервиса компаниями с государственным участием. Кроме того, необходимо стимулирование отечественного нефтегазового машиностроения, а также ведения научно-исследовательских работ по более эффективному использованию углеводородов. В первую очередь инструментов реализации такой политики должно быть продуманное налоговое регулирование соответствующих отраслей.

К сожалению, в настоящее время высок риск того, что государство сделает попытку совместить оба эти направления и сформировать крупную государственную нефтесервисную компанию. В качестве логического обоснования такой политики выдвигается успешное функционирование предприятия "Росгеология", которое обеспечивает ведение геологоразведочных работ. Эта составляющая ресурсопользования после развала СССР длительное время не развивалась, поскольку нефтедобывающие компании были заинтересованы не в поиске новых месторождений (издержки на этот вид деятельности достаточно высоки, а их окупаемость сложно прогнозировать), сколько в наращивании эксплуатации уже имеющихся запасов углеводородов, а также в получении лицензий на уже разведанные месторождения. При этом очевидно, что работа над поиском новых запасов необходима, в противном случае при исчерпании имеющихся ресурсов добывающие компании будут вынуждены прекратить свою работу. К сожалению, для российской нефтегазовой отрасли пока характерна определенная близорукость, препятствующая работе на перспективу в ущерб

краткосрочной прибыли. "Росгеология", объединившая ряд геологоразведочных предприятий, смогла отчасти ликвидировать провал в этой деятельности.

Столь же очевидно, что мощная сервисная компания с государственным участием будет обладать как достаточными ресурсами для дальнейшей консолидации нефте-сервисной отрасли, так и необходимым влиянием для того, чтобы обеспечить пересмотр сложившихся на рынке правил игры в пользу нефтесервисных компаний.

Однако нужно отчетливо понимать, что, хотя ведение геологоразведочных работ и относится к сервисной деятельности для нефтегазовой отрасли, это не означает, что государство должно брать на себя нефтесервис в целом (а он включает в себя широкий перечень работ). Взяв на себя геологоразведку, государство, по сути дела, выполнило свою функцию – оно обеспечило ведение той деятельности, которая имеет большое значение для стратегических отраслей экономики, но осуществление которой непривлекательно для рыночных игроков (иными словами, оно компенсировало провал рынка). Кроме того, как собственник недр, оно выявляет содержащиеся в них минеральные богатства.

Однако создание государственного нефтесервисного оператора, призывы к созданию которого звучат все чаще, представляют собой совсем другую ситуацию, и аналогия с геологоразведкой в данном случае будет некорректной.

Прежде всего, на рынке представлено значительное количество сервисных компаний, и потребности в создании еще одной нет (как мы отметили выше, приоритетом является не увеличение числа игроков нефтесервисного рынка, а их укрупнение). Задача государства должна состоять не в обеспечении собственного активного присутствия на этом рынке, а создании прозрачной и эффективной системы его регулирования [5].

Далее, государству необходимо обеспечивать условия для эффективной деятельности нефтегазовых компаний, а не заниматься их техническим обслуживанием. В мире существуют две основные модели соотношения форм собственности на добывающие и сервисные фирмы: "частная добыча – частный сервис" и "государственная добыча – частный сервис". Первая модель характерна для стран с высокой степенью либерализации экономики, в первую очередь, для США. Вторая модель типична для стран, в бюджетных доходах которых основная доля принадлежит экспорту углеводородов. Ее цель – сохранить за государством основной доход от эксплуатации природных богатств с одновременной возможностью привлечения высокотехнологичных частных компаний для повышения эффективности добычи.

Предлагаемая в России модель "частная добыча – государственный сервис" парадоксальна по своей природе.

Взятие на себя государством обязанностей по техническому обслуживанию добычи нефти при сохранении права на ее ведение в частных руках осмысленно только в одном случае: если через повышенные цены на сервис государство планирует отчуждать в свою пользу дополнительную долю природной ренты. Однако такая схема представляется излишне сложной и малоэффективной, и, к тому же, противоречащей основным целям сотрудничества добывающих и сервисных компаний. Другим объяснением может быть стремление государства усилить технологический контроль над отраслью – но и в этом случае схема выглядит слишком громоздкой.

Мы полагаем, что создание государственной нефтесервисной компании не решит существующих проблем в отрасли и потому от него следует отказаться.

В качестве мер по стимулированию развития российского нефтесервиса предпочтительным представляется:

- ◆ налоговая поддержка отечественного нефтегазового машиностроения;
- ◆ поощрение долгосрочного сотрудничества отечественных добывающих и сервисных компаний;
- ◆ содействие проведению и внедрению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области повышения эффективности использования минеральных ресурсов (речь идет как о финансировании научных работ, так и о стимулировании применения их результатов в хозяйственной деятельности добывающих и сервисных предприятий);
- ◆ поддержка привлечения на постоянную работу в нефтесервисные компании квалифицированных иностранных специалистов (в том числе и наших соотечественников, проживающих за рубежом);
- ◆ введение в программы высшего и среднего профессионального образования направления подготовки "Нефтегазовый сервис" (по нескольким профилям). В настоящее время целенаправленная подготовка специалистов для нефтесервисной отрасли не ведется. Здесь особо хотелось бы указать на то, что в настоящее время происходит укрупнение высших учебных заведений, что дает объединенным вузам дополнительные ресурсы для развития востребованных специальностей. Было бы логично ожидать, что в краткосрочной перспективе специализации в области нефтегазового сервиса будут предложены в Национальном минерально-сырьевом университете "Горный".

При этом важно развивать не только высшее образование по данному направлению, но и программы дополнительного образования, чтобы обеспечить производителей необходимым инструментарием для организации эффективного взаимодействия между добывающими и сервисными компаниями;

- ◆ поддержка импорта и освоения высокотехнологичного нефтесервисного оборудования (за счет льготных таможенных пошлин и льготных ставок по кредиту и лизингу);
- ◆ поддержка приобретения и освоения современных технологий в сфере нефтесервиса;
- ◆ стимулирование создания консорциумов российских и зарубежных нефтесервисных компаний для обслуживания добычи на отечественной территории с обязательством передачи интеллектуальной собственности от иностранного к российскому партнеру (это требование может быть обязательным условием для получения иностранной нефтесервисной компанией контракта с российским добывающим предприятием);
- ◆ активная дипломатическая поддержка участия российских нефтесервисных фирм в тендерах на обслуживание месторождений за рубежом (это позволило бы нашим компаниям приобрести ценный опыт продвижения своих услуг за рубежом, наработать навыки сотруд-

ничества с предприятиями других стран, а также сформировать компетенции по обслуживанию месторождений в разных геологических и климатических условиях);

- ◆ детальный анализ различных моделей организации нефтегазовой и нефтесервисной отраслей, используемых в разных странах мира и формирование на его основе модели развития нефтесервиса с учетом российской специфики [6].

Можно осторожно предположить, что в среднесрочной перспективе эти меры позволят ликвидировать технологическое и организационное отставание российских нефтесервисных фирм от иностранных конкурентов и приведут к повышению эффективности функционирования отечественной нефтегазовой отрасли. При этом важно понимать, что развитие российского нефтесервиса не является самоцелью: важно обеспечить технологическую независимость отечественной нефтедобывающей промышленности от иностранных сервисных компаний и создать условия для максимально полного использования отечественных углеводородных ресурсов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Котляров И. Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: анализ отличий // Бухучет в строительных организациях. – 2011. – № 1. – С. 39–43.
2. Котляров И. Д. Управление формированием продуктивных ресурсов предприятия городского автомобильного пассажирского транспорта // Известия Петербургского университета путей сообщения. – 2011г. – № 3. – С. 239–248.
3. Котляров И. Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2012. – № 1. – С. 56–61.
4. Сергеев И. Б., Шкатов М. Ю., Сираев А. М. Нефтегазовые сервисные компании и их инновационное развитие // Записки Горного института. – 2011. – Т. 191. – С. 293–301.
5. Ушакова Е. В., Шамина Л. К. Роль государства в развитии инновационного потенциала в Российской Федерации и за рубежом // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 266–273. – Доступно онлайн по адресу: <http://economics.open-mechanics.com/articles/410.pdf>. Проверено 30.05.2012.
6. Фадеев А. М., Ларичкин Ф. Д. Стратегические приоритеты устойчивого развития сервисных услуг при освоении шельфовых месторождений // Записки Горного института. – 2011. – Т. 191. – С. 197–204.
7. Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. Зарубежный опыт освоения углеводородных ресурсов Арктического континентального шельфа // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2011. – Т. 13, № 11. – С. 79–89.

© О.С. Семенова, (O\_Semenova@sptmi.ru), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики».

