

## ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ ФОРМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА ЗАКАЗЧИКА И СЕРВИСНОГО ОПЕРАТОРА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

### SELECTION OF AN OPTIMAL FORM OF COOPERATION BETWEEN AN OIL COMPANY AND A SERVICE OPERATOR

*O. Semenova*

#### Annotation

The present paper contains an overview of different models of cooperation between an oil company and a service provider. We demonstrate that the best forms of cooperation are subcontracting (for unique projects) and outsourcing (for routine service).

**Keywords:** oil company, service operator, outsourcing, subcontracting.

*Семенова Ольга Сергеевна*

*Ст. преподаватель,  
Национальный минерально-сырьевой  
университет "Горный"*

#### Аннотация

В статье дан анализ различных форм сотрудничества нефтегазовой компании и сервисного оператора. Показано, что оптимальными формами являются субконтрактинг (для разовых проектов) и аутсорсинг (для текущего обслуживания).

#### Ключевые слова:

Нефтегазовая компания, сервисный оператор, аутсорсинг, субконтрактинг.

Приобретение услуг нефтесервиса у внешних специализированных операторов получает все большее распространение у нефтегазовых компаний, так как позволяет им существенно повысить эффективность своей деятельности за счет возможности сосредоточиться на наиболее рентабельных видах работ и отказаться от инвестиций в непрофильные активы и компетенции [14]. Сформированные на основе нефтесервиса стратегические партнерства могут стать эффективным инструментом трансфера передовых технологий добычи углеводородов, в которых так нуждается отечественная нефтегазовая отрасль [15].

Однако, как легко убедиться, применение нефтесервиса таит в себе и существенные риски: поскольку компания отказывается от самостоятельного выполнения отдельных видов работ, она утрачивает связанные с ними производственные активы, персонал и интеллектуальную собственность (так как их сохранение бессмысленно при сотрудничестве с внешним оператором), и, как следствие, попадает в зависимость – если не от данного конкретного поставщика услуг, то от наличия возможности приобрести соответствующие услуги на рынке (а если отечественные нефтесервисные компании отсутствуют или недостаточно конкурентоспособны [16, 17], есть риск попасть в зависимость от иностранного оператора, что, с учетом стратегической значимости нефтегазовой отрасли для нашей страны, может быть чревато значительными проблемами уже не только для компании-заказчика, но и для национальной безопасности; к сожалению, для России эта опасность вполне реальна [13]). Это предъявляет повышенные требования к качеству организации сотрудничества с операторами.

В настоящее время существует ряд алгоритмов, позволяющих отобрать процессы для передачи внешнему оператору, обосновать целесообразность привлечения внешнего провайдера услуг, а также отобрать оптимального провайдера [7]. Однако, насколько нам известно, на сегодняшний день отсутствуют алгоритмы, которые давали бы возможность выбрать наиболее эффективную модель сотрудничества с оператором.

В данной статье мы попытаемся отчасти заполнить этот пробел и описать возможные модели взаимодействия покупателя и поставщика услуг нефтесервиса, а также ситуации, в которых целесообразно применение того или иного метода.

В работах [3,6] предлагается выделять следующие формы сотрудничества поставщика и потребителя (можно говорить о классификации форм взаимодействия по степени интеграции участников):

1. Закупка товаров и услуг – в данном случае производитель по собственной инициативе (т. е. при отсутствии твердых заказов на свою продукцию) производит самостоятельно разработанные им унифицированные (т. е. не адаптированные под специфические запросы какого-либо потребителя) товары и услуги. Цены на такие товары также унифицированы, как и условия продажи и оплаты (скидки за объем также предоставляются по единой модели). Покупатель не принимает на себя обязательства в дальнейшем повторно приобретать товары (услуги) у данного поставщика, даже если у него снова возникнет аналогичная потребность (т. е. между поставщиком и покупателем не заключается соглашения о долгосрочном сотрудничестве). Фактически для описания такой формы

взаимодействия термин "сотрудничество" не подходит, поскольку оно как таковое отсутствует – речь идет о разовых (хотя, возможно, и периодически повторяющихся) сделках.

Такая модель взаимодействия может быть оправдана при отсутствии у покупателя специфических требований к техническим характеристикам товара (услуги), и при наличии у продавца гарантированных рынков сбыта (благодаря чему он не хочет связывать себя какими-либо дополнительными обязательствами перед продавцом).

В чистом виде такая модель в современных условиях встречается сравнительно редко, как правило, заказчик и поставщик стремятся к заключению долгосрочных контрактов, чтобы снизить риски своей деятельности (поставщик – за счет получения гарантии будущих закупок своей продукции, покупатель – благодаря получению гарантии удовлетворения своих потребностей). Кроме того, поставщик обычно в той или иной мере адаптирует условия работы под запросы заказчика (хотя бы в том, что касается цены товаров, условий и сроков отгрузки и т. д.);

**2. Заказ товаров (услуг)** – в этом случае товар производится (или услуга оказывается) в соответствии со специфическими пожеланиями заказчика. Эта ситуация возникает в том случае, если у покупателя отсутствует возможность свободно приобрести на рынке товар (услугу) с устраивающими его характеристиками.

Сотрудничество между покупателем и продавцом имеет место, поскольку заказчик в явной или неявной форме принимает на себя обязательство предоставить производителю все необходимые спецификации, оказывать ему по мере выполнения заказа консультации и рекомендации по доработке товара (если таковая потребуется); в свою очередь, продавец обязуется максимально полно удовлетворить все пожелания заказчика.

Производство товаров (услуг) может осуществляться как профильными производителями (т. е. фирмами, не занимающимися изготовлением стандартизированных товаров для массового рынка), так и производителями массовых товаров (с целью получения дополнительной прибыли, выхода на новые рынки и загрузки производственных мощностей). Имеющиеся у поставщиков технологии и оборудование, как правило, не являются уникальными, в силу чего сложные, специфические заказы они выполнить не в состоянии. Нередко они занимаются не производством исключительных товаров или услуг, а адаптацией уже существующих продуктов под запросы заказчика (особенно это справедливо для тех поставщиков, которые, наряду с изготовлением товаров под заказ, также занимаются выпуском массовой продукции).

Стандартные расценки на промышленные товары и услуги, заказываемые по этой схеме, как правило, отсутствуют. Цены устанавливаются покупателем и продавцом путем переговоров и зависят как от собственно технических характеристик закупаемой продукции, так и от условий поставки и оплаты;

**3. Подряд (субконтрактинг)** – представляет собой дальнейшее развитие схемы работы "под заказ". Характеристики товара (услуги) адаптированы под пожелания заказчика. Подрядчики нередко отбираются на основе тендера (т. е. цена на услугу подрядчика формируется на основе сметы, сформированной заказчиком, а не исходя из маркетинговой политики подрядчика).

Степень уникальности оказываемых подрядчиками услуг достаточно высока.

Для выполнения заказа они могут использовать как собственные эксклюзивные технологии и оборудование, так и, в случае необходимости, брать в аренду дополнительное оборудование и/или привлекать субподрядчиков.

Высока и степень сотрудничества заказчика и исполнителя. Однако, хотя оно и может быть долгосрочным, оно не обязательно должно быть систематическим и регулярным. Иными словами, подрядчик, как правило, привлекается для реализации дорогостоящих разовых проектов с достаточно длительными сроками реализации. При этом заказчик может сотрудничать с несколькими подрядчиками. Кроме того, после завершения контракта заказчик может в будущем прекратить сотрудничество с этим поставщиком. Это означает, что при сравнительно высокой степени интеграции, степень зависимости заказчика от поставщика невелика.

Подрядчик обычно свободен в выборе технологии исполнения заказа (хотя заказчик может выдавать определенные рекомендации и устанавливать ограничения), его задача – лишь обеспечить соответствие характеристик конечного результата своей работы требованиям заказчика;

**4. Аутсорсинг** – передача организацией своих функций на исполнение внешнему специализированному оператору (аутсорсеру) [10]. Фактически в этом случае аутсорсер действует как внешнее подразделение заказчика, сохраняя юридическую независимость, но встраиваясь в его функциональную и институциональную внутреннюю среду, адаптируясь к его корпоративной культуре, к его системе контроля качества и к модели принятых у него организационных взаимодействий [5]. Иными словами, соответствовать требованиям заказчика (гораздо более детальным и строгим, чем в случае работы на заказ или подряда) должен не только результат работы, но и сам процесс ее выполнения. Речь идет о максимальной степени интеграции двух юридически независимых компаний (заказчика и аутсорсера). Степень зависимости заказчика от исполнителя очень велика, что связано с тем, что быстро найти замену аутсорсеру крайне сложно.

Аутсорсинг выступает в качестве инструмента виртуализации фирмы, позволяющего заказчику сосредоточиться на наиболее маргинальных направлениях своего бизнеса [6]. Это означает, что аутсорсинг выходит за пределы простого сотрудничества двух фирм, и является,

в трактовках разных авторов, способом управления компанией–заказчиком [8], инструментом создания гибридной организации, построенной не только на рыночных, но и на иерархических отношениях [19], способом создания метафирмы, включающей в себя не только внутренние, но и внешние подразделения [5]. Это, в частности, приводит к тому, что при аутсорсинге необходимо учитывать интересы не только заказчика, но и исполнителя [18], а отбор потенциальных аутсорсеров должен строиться не столько на их способности принести максимальный экономический эффект заказчику, сколько на их способности обеспечить заказчику требуемые целевые значения показателей, характеризующих переданный на аутсорсинг процесс, и минимальный риск срыва контракта [7, 9].

*Объектом передачи обычно выступают менее маржинальные, непрофильные или нерегулярно возникающие функции. Сотрудничество заказчика и аутсорсера носит долгосрочный характер.*

Компания–аутсорсер обладает всем необходимыми ресурсами для выполнения работ в интересах своего заказчика (оборудование, технологии, интеллектуальная собственность, персонал). Нередко аутсорсер представляет собой бывшее подразделение своего заказчика, выделенное в качестве независимого подразделения в рамках стратегии оптимизации структуры компании. Как и при подряде, аутсорсер может выполнять порученные ему функции самостоятельно, а может привлекать субподрядчиков (в этом случае он выступает как интегратор, как ответственный исполнитель). Кроме того, аутсорсер может формировать свои производственные мощности под требования заказчика.

Следует указать на важную терминологическую проблему: в работах разных исследователей аутсорсинг может трактоваться как синоним подряда (субконтрактинга) [12], или же субконтрактинг может предполагать большую степень интеграции, чем аутсорсинг [11]. Мы, однако, будем придерживаться приведенного выше смыслового наполнения терминов "субконтрактинг" и "аутсорсинг", в соответствии с которым аутсорсинг представляет собой более глубокую форму интеграции заказчика и покупателя, чем субконтрактинг, а субконтрактинг понимается как синоним подряда.

Какая же из этих форм взаимодействия является оптимальной для совместной работы заказчика и потребителя нефтесервисных услуг? Специфика нефтегазовой отрасли предъявляет следующие требования к обслуживанию технологических процессов:

- ◆ Наличие высококвалифицированного персонала;
- ◆ Наличие уникальных компетенций, позволяющих выполнять сложные работы, в том числе в трудных климатических и географических условиях (Заполярье, шельф);
- ◆ Наличие специального оборудования;
- ◆ Хорошая обеспеченность финансовыми ресурсами (позволяющая в случае необходимости привлекать субподрядчиков и арендовать оборудование, а также на-

нимать дополнительных специалистов за собственные средства, не дожидаясь получения оплаты от заказчика; не следует забывать и о том, что деятельность нефтегазовых компаний, и, как следствие, обслуживающих их сервисных операторов, связана со значительными экологическими рисками, и по этой причине оператор должен быть в состоянии самостоятельно или за счет своей страховки компенсировать причиненный ущерб);

◆ Большой масштаб деятельности (нефтегазовые компании ведут работу во многих регионах мира и одновременно реализуют множество проектов по разведке и добыче углеводородов, и им предпочтительно сотрудничество с одним, а не с несколькими операторами).

Эти требования означают, что первые две формы взаимодействия заказчика и поставщика в случае обслуживания нефтегазовых проектов невозможны. Дело в том, что закупка товаров и услуг предполагает массовость и низкую степень сложности конечного продукта, хорошую известность поставляемого продукта на рынке (как следствие, нет необходимости его тестирования), а сам продукт сравнительно недорог (принятие решения о его покупке не связано со значительными рисками). По такой модели нефтегазовая компания может закупать стандартные товары (например, сырье и недорогое оборудование), однако уникальность и высокая стоимость задач, связанных с обслуживанием добычи углеводородов исключают использование для их решения закупки массовых товаров и услуг. Более того, даже при закупке типового оборудования нефтегазовые компании склонны требовать поставки пробной партии для тестирования с последующей возможной адаптацией и доработкой под свои требования (что ближе к поставке под заказ или даже к подряду) [1].

Поставка услуг под заказ для проектов в сфере нефте- и газодобычи также не подходит – по той причине, что степень стандартизации предлагаемого продукта достаточно высока, а сами заказы носят разовый характер, сотрудничество же между нефтегазовой компанией и исполнителем краткосрочно. Применительно к специфике отрасли по добыче углеводородов, такая модель в случае организации сервиса неудобна ни для заказчика, ни для исполнителя:

◆ Заказчику предпочтительнее заключить долгосрочный договор о проведении нефтесервисных работ, чем искать, в случае возникновения потребности в таких работах, исполнителя для разовой операции;

◆ Исполнитель, в свою очередь, инвестирует значительные средства в закупку профильного оборудования и в подготовку специалистов. Ему предпочтительно иметь стабильный долгосрочный портфель заказов, чтобы иметь возможность планировать свои будущие денежные потоки, на основе которых будет строиться окупаемость сделанных им инвестиций. Разовые краткосрочные заказы не дают ему возможности формирования такого портфеля.

Как уже было сказано выше, эта модель может применяться для поставок техники, однако для обслуживания текущих нефтегазовых процессов она не подходит (по-

скольку для его выполнения необходимы специфические компетенции, а потребность в обслуживании носит не разовый, а систематический характер).

Остаются субконтрактинг и аутсорсинг.

Как мы полагаем, обе они могут эффективно применяться в обслуживании нефтегазовой отрасли, однако каждая из них подходит для решения специфических задач:

◆ Субконтрактинг оптимален для реализации разовых затратных проектов, не требующих адаптации под специфику деятельности отдельной нефтегазовой компании, например, для проведения геологоразведки. В данном случае заказчику важен конечный результат, а

подрядчик вправе сам выбирать инструменты его достижения (разумеется, оставаясь в рамках согласованной сметы и без ущерба для качества);

◆ Аутсорсинг мы рекомендуем применять для осуществления обслуживания текущей деятельности компании, т. е. для рутинных, повторяющихся работ (ремонт, обслуживание добычи и т. д.). Это связано с тем, что заказчику при выполнении таких работ важно соблюдение предписанной технологии, соответствие принятой в нефтегазовой компании системе управления качеством, готовность исполнителя не только к рыночным, но и к иерархическим схемам взаимодействия.

Более подробно рекомендации по выбору аутсорсинга или субконтрактинга представлены в табл. 1.

Таблица 1

Критерии выбора субконтрактинга и аутсорсинга при определении оптимальной формы сотрудничества нефтегазовой компании с оператором нефтесервиса

Критерии выбора формы сотрудничества	Субконтрактинг	Аутсорсинг
Цель привлечения внешнего оператора	Выполнение разового проекта по согласованной смете и в установленные сроки	Получение долгосрочного доступа к специфическим компетенциям, производственным мощностям, технологиям и иным ресурсам оператора, отсутствующим у заказчика, однако важным для обеспечения эффективности его текущей деятельности
Критерий оценки эффективности сотрудничества	Минимальные издержки при заданном результате	Минимальные риски срыва контракта и недостижения целевых значений показателей, описывающих переданный на аутсорсинг процесс (в т. ч. ценовых)
Потребность в оптимизации структуры фирмы-заказчика	Отсутствует	Присутствует (происходит либо вовлечение аутсорсера в расширенную структуру фирмы, либо выделение избыточных подразделений фирмы в качестве независимых организаций)
Необходимость в адаптации технологии выполнения работ к специфике заказчика	Отсутствует, важно лишь соответствие конечного результата установленным требованиям	Исполнитель должен применять одобренные заказчиком технологии и соответствовать требованиям его системы управления качеством

Кроме того, важно понимать, что при использовании аутсорсинга заказчик получает не только рыночные, но и иерархические инструменты для управления отношениями с исполнителем. К числу таких инструментов можно отнести [6]:

◆ Требование к оператору раскрыть заказчику структуру и размер своих издержек, после чего заказчик и оператор устанавливают нормативную величину наценки на товары (услуги) оператора;

◆ Оператор формирует свои производственные мощности (количество, структура, номенклатура, географическое положение) исходя из требований заказчика. Отметим, что, с одной стороны, это означает, что характер производственных мощностей оператора будет адаптирован под потребности заказчика, но, с другой стороны, заказчик в явной или неявной форме принимает на себя обязательство обеспечить оператору достаточный для окупаемости инвестиций в формирование этих производственных мощностей поток заказов;

◆ В целях обеспечения оптимального качества оказания услуг аутсорсер вносит изменения в те внутренние процедуры работы заказчика, которые связаны с переданным ему на исполнение процессом (т. е. не только заказчик влияет на исполнителя, но и исполнитель имеет возможность влиять на методы ведения деятельности заказчика);

◆ В случае необходимости аутсорсер передает оператору собственные ключевые компетенции, необходимые для выполнения процесса или задачи (технологии, оборудование и т. д.). В пределе это имеет форму передачи заказчиком исполнителю своих профильных подразделений, осуществляющих те процессы, которые переданы аутсорсеру.

Очевидно, что дополнительным критерием в пользу выбора аутсорсинга будет в таком случае выступить наличие или отсутствие у заказчика потребности в использовании перечисленных выше инструментов во взаимодействии с оператором.

Промежуточной формой между аутсорсингом и субконтрактингом выступает ауттаскинг, определяемый как аутсорсинг разовых задач. Мы склонны трактовать ауттаскинг как подряд, предполагающий сильную интеграцию заказчика и подрядчика, в том числе готовность исполнителя встроиться во внутреннюю институциональную и функциональную среду заказчика. Он, как следует из вышеизложенного, оптимален для разовых проектов, в которых для заказчика важен не только результат, но и процесс его достижения.

Вероятно, при наличии опыта систематического сотрудничества сервисного оператора, работающего по модели подряда, с нефтегазовой компанией, рано или поздно произойдет его переход к модели ауттаскинга, поскольку оператор освоит технологические требования своего заказчика и будет стремиться адаптироваться к

ним. Такая адаптация станет конкурентным преимуществом оператора и позволит ему уверенно одерживать победы на тендерах, объявляемых заказчиком.

Таким образом, мы утверждаем, что оптимальными формами сотрудничества нефтегазовой компании и оператора нефтесервиса являются субконтрактинг (возможно, переходящий в ауттаскинг) и аутсорсинг. Это, разумеется, не означает, что закупка и поставки под заказ в нефтегазовой отрасли невозможны – напротив, они активно применяются, но только для приобретения стандартных товаров. Наконец, следует помнить, что аутсорсинг в сфере добычи углеводородов возможен не только в области обслуживания процессов разведки и извлечения нефти и газа, но и в других видах деятельности – в частности, большую популярность имеет передача на аутсорсинг информационных технологий [2].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Даутов Р. Во благо общей цели // Нефть России. Специальный выпуск "Нефтяной сервис 2011". – 2011. – С. 30–32.
2. Игнатъев А. В. Анализ причин применения аутсорсинга в крупных иностранных компаниях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 8. – С. 35–37.
3. Котляров И. Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: анализ отличий // Бухучет в строительных организациях. – 2011а. – № 1. – С. 39–43.
4. Котляров И. Д. Шкала оценки степени виртуализации предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2011б. – № 4. – С. 34–38.
5. Котляров И. Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы, управление производством. – 2012а. – № 1. – С. 56–61.
6. Котляров И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. – 2012б. – № 5. – С. 28–35.
7. Котляров И. Д. Алгоритм отбора аутсорсеров по критерию способности обеспечить целевые значения показателей, описывающих передаваемый процесс // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012с. – № 10.
8. Курбанов А. Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 1. Доступно онлайн по адресу: <http://sisp.nkras.ru/issues/2012/1/kurbanov.pdf>. Проверено 30.09.2012.
9. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. – 2011. – № 3. – С. 123–131.
10. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Направления институционального регулирования государственных закупок // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2011. – № 2. – С. 22–30.
11. Привезенцева А. В. Производственно-технологический аутсорсинг как инструмент управления эффективностью приборостроительного предприятия. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Московский государственный университет приборостроения и информатики, 2011.
12. Сайфиева С. Н., Быкадоров М. А. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга // Журнал экономической теории. – Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН. – 2006. – №3. – С. 77–91.
13. Семенова О. С. Нефтесервис как инструмент повышения эффективности отечественной нефтегазовой отрасли // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2012. – № 4. – С. 40–44.
14. 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.
15. Сычева О. С. Стратегические партнерства как инструмент повышения эффективности российской нефтегазовой отрасли // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2011. – № 4. Доступно онлайн по адресу: <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/sycheva.pdf>. Проверено 30.09.2012.
16. 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.
17. Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. Повышение конкурентоспособности российских поставщиков при освоении арктических нефтегазовых месторождений // ЭКО. – 2012. – № 4. – С. 163–180.
18. Хугаева Л. Т. Эффективность аутсорсинга на предприятии // Terra Economicus. – 2011. – Т. 9, № 2, ч. 2. – С. 96–98.
19. Menard C. The Economics of Hybrid Organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 2004. – Т. 160. – P. 345–376.