

Для успешного функционирования нефтяной промышленности необходим эффективный сервисный сектор, способный оказывать широкий спектр услуг – от проведения геологоразведки до производства оборудования. В России этот сектор только формируется, идет поиск его эффективной структуры с точки зрения соотношения места и роли различных типов компаний. В настоящее время необходимо повышение роли государства как регулятора процессов, имеющих место при становлении и развитии нефтесервиса в России.

*Ключевые слова:* нефтесервис, независимые компании, государственное регулирование

---

---

## Нефтесервис в России: в поисках эффективной структуры

А. Н. ТОКАРЕВ,  
*доктор экономических наук,  
Институт экономики и организации промышленного  
производства СО РАН,  
Новосибирск  
E-mail: Tokarev@ieie.nsc.ru*

### Почему важен нефтегазовый сервис?

Когда говорят о нефтяном секторе, обычно подразумевают добычу и переработку нефти, а также реализацию нефтепродуктов. Но для успешного функционирования данного отраслевого комплекса необходим эффективный сервисный сектор, оказывающий широкий спектр услуг – от проведения геологоразведки до производства оборудования. Именно от этого сектора зависит решение многих проблем добычи. Поэтому не случайно проблемы нефтесервиса активно обсуждаются на самом высоком уровне: в Совете безопасности России, на парламентских слушаниях.

Сервисные услуги в нефтяном секторе (нефтесервис) включают целый ряд направлений деятельности: бурение скважин (прежде всего эксплуатационных и разведочных); их текущий и капитальный ремонт; сейсмические исследования и геофизические работы; строительство инфраструктуры;

© ЭКО 2010 г.



применение методов повышения нефтеотдачи пластов и интенсификации добычи; услуги технологического и общего транспорта; производство, обслуживание и ремонт нефтепромыслового оборудования. В России в настоящее время основное место по объему выручки занимают эксплуатационное бурение, а также капитальный и текущий ремонт скважин.

Общий объем рынка нефтесервиса в России оценивается в 15–20 млрд дол. с тенденцией к росту в силу целого ряда объективных причин, связанных в том числе с необходимостью освоения новых нефтегазовых провинций, истощением ресурсной базы в «зрелых» районах. При этом в настоящее время бурение скважин, например, в Восточной Сибири обходится в 3–5 раз дороже, чем в Западной.

Роль сервисного сектора усиливается и вследствие трансформации нефтяного бизнеса в мире. Из-за возрастания технологической сложности разведки и освоения ресурсов углеводородов деятельность нефтегазовых компаний концентрируется на получении прав на пользование недрами, обеспечении финансирования, организации производственных процессов и собственно добычи углеводородов, а основные работы по разведке, освоению и разработке месторождений выполняют сторонние сервисные фирмы.

При работе в условиях риска и высокой конкуренции нефтяные компании не могут позволить себе содержать высококвалифицированный персонал и наукоемкое оборудование, предназначенное для высокотехнологичных работ, особенно при непостоянных потребностях. Таким образом, обращение к сервисным предприятиям позволяет нефтяным компаниям перенести на них риски недоиспользования персонала и специализированного оборудования. Такой подход позволяет сервисным компаниям сконцентрироваться на выполнении отдельных (часто наиболее сложных) технологических операций и в полной мере использовать имеющийся персонал и собственные технические решения, инновации в организации и технологиях. В результате сокращаются издержки как для производителей (сервиса), так и для потребителей услуг – нефтедобывающих компаний.

В современных условиях разработка и использование многих новых технологий в добыче углеводородного сырья

происходит либо по инициативе, либо с участием сервисных компаний. Интеллектуальный, наукоемкий сервис, даже при более высокой стоимости, позволяет значительно снизить как издержки прироста единицы запасов, так и себестоимость добываемой продукции. Например, благодаря современным технологиям, использованию точной информации о свойствах и структуре залежей, вместо трех скважин бурится одна, но она обеспечивает более высокую производительность и, соответственно, рентабельность добычи. Роль таких технологий очень велика, поскольку стоимость бурения составляет около половины всех капиталовложений в нефтедобычу. В рамках сервисного сектора создаются предпосылки для более быстрого применения новых технических решений и инноваций, увеличивается спрос на высококвалифицированные кадры<sup>1</sup>.

Развитие сервисного сектора принципиально важно также в силу следующих обстоятельств.

- Нефтяной комплекс может устойчиво функционировать при приемлемом для добывающих компаний уровне рентабельности и при рациональном с позиций общества использовании ресурсов недр только если эффективно развиваются все виды нефтесервиса – от геологоразведки до производства оборудования.

- Сокращение удельных издержек на разведку и добычу (во многом именно на это направлена деятельность нефтесервиса) фактически ведет к приросту ресурсной базы добычи углеводородов. Возникают предпосылки, во-первых, для продления добычи на «старых» объектах (а это дает значительный социальный эффект на региональном уровне); во-вторых, для вовлечения в хозяйственный оборот новых участков недр (субрентабельных и трудноизвлекаемых запасов) и новых провинций.

- Сокращение издержек на добычу (при прочих равных условиях) ведет к росту прибыли и, соответственно, налоговых отчислений в бюджеты. Приросту налоговой базы способствует и увеличение ресурсной базы для добычи углеводородов вследствие расширения круга рентабельных объектов.

---

<sup>1</sup> Крюков В. А., Шмат В. В. Инновационный процесс в нефтедобыче и народнохозяйственные интересы: гармонизирующий потенциал институционального подхода в госрегулировании отрасли // Российский экономический журнал. – 2005. – № 3. – С. 22–34.

- Нефтесервис обеспечивает условия для формирования и развития малых и средних нефтедобывающих компаний. Такие компании обычно разрабатывают сложные объекты и могут быть конкурентоспособными только при наличии развитого, конкурентного рынка в нефтесервисе.

## Основные игроки на рынке нефтесервиса в России: кто они?

В результате реструктуризации нефтяных компаний, образования новых, прихода зарубежных игроков в российском нефтесервисе в настоящее время работает около 300 компаний. Причем их количество изменчиво, особенно в кризисный период: идут процессы слияний и поглощений, с рынка уходят мелкие игроки.

Все компании, работающие в нефтесервисе России, можно разделить на несколько групп:

- подразделения вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), например «Газпромнефть-Нефтесервис», «РН-Бурение» (дочернее предприятие «Роснефти»);
- крупные российские сервисные компании, в том числе с участием иностранного капитала (Буровая компания «Евразия», «Интегра», Сибирская сервисная компания, «Римера»);
- крупные международные компании (например «Шлюмберже» (Schlumberger), «Халибартон» (Halliburton));
- малые и средние сервисные компании.

### **Сервис в рамках ВИНК**

В 2000-е годы в нефтяной отрасли в соответствии с общемировыми тенденциями из структуры вертикально интегрированных компаний начали выводить сервисные подразделения, не связанные непосредственно с нефтедобычей. Основные причины выделения сервисных подразделений из состава ВИНК следующие:

- конкуренция на сервисном рынке способствует росту качества предоставляемых услуг, снижению стоимости данных работ;
- повышение прозрачности нефтегазовых компаний (прежде всего для инвесторов) приводит к росту их капитализации;
- происходит эффективное распределение ответственности, риска и выгод между добывающей компанией и сервисными подрядчиками;

- качественное управление нефтесервисом требует большого опыта, знаний и усилий, что отвлекает нефтяные компании от основной деятельности.

При этом российские ВИНК реализуют разные стратегии. Например «Сургутнефтегаз», «Татнефть» и «Башнефть» сохраняют в своем составе сервисные подразделения и редко пользуются услугами сторонних подрядчиков. ТНК-ВР, «ЛУКОЙЛ», «Русснефть» и малые добывающие компании в основном ориентированы на внешний сервис<sup>2</sup>.

«Роснефть», «Газпром нефть» одновременно пользуются услугами как своих дочерних сервисных подразделений, так и внешних подрядчиков. Например, «Роснефть» стремится создать условия для конкуренции собственных подразделений («РН-бурение», «РН-сервис», «РН-ремонт») и внешнего сервиса, чтобы обезопасить себя от необоснованного завышения цен со стороны своих структур.

Показателен пример компании «Газпром нефть». В сентябре 2007 г. было создано дочернее предприятие «Газпромнефть-Нефтесервис», объединившее все нефтесервисные активы компании. В настоящее время в состав сервисной «дочки» входят десять предприятий (с численностью персонала более 15,6 тыс. чел. и выручкой свыше 20 млрд руб.), которые выполняют практически все виды работ (табл. 1).

Таблица 1

**Структура персонала и выручки «Газпромнефть-Нефтесервиса» по видам деятельности, %**

<b>Вид деятельности</b>	<b>Численность персонала</b>	<b>Выручка</b>
Бурение	16	38
Геофизика	8	9
Ремонт скважин	12	13
Нефтепромремонт	11	9
Транспортные услуги	40	19
Строительство дорог	13	12

<sup>2</sup> Демидов Е., Касаткин О. Прошлое и будущее нефтесервисных компаний // Нефтегазовая вертикаль. – 2007. – № 13.

Основной объем заказов «Газпромнефть-Нефтесервис» (и ее дочерние общества) получает от материнской «Газпром нефти». Одной из стратегических целей является рост доли внешних заказов: они должны составить не менее 30% к 2012 г. Уже в настоящее время, например, буровая компания участвует в тендерах на выполнение работ для других недропользователей.

При этом по другим видам сервиса (где она уже сама является заказчиком) буровая компания отдает заказы также в основном структурам в составе «Газпромнефть-Нефтесервиса», в определенной степени воспроизводя принцип «натурального хозяйства». На практике буровая компания работает с внешними подрядчиками только по тем видам услуг, которые не представлены в структуре «Газпромнефть-Нефтесервиса» (например, сервис буровых растворов).

На начальных этапах, после продажи добывающими предприятиями и компаниями собственных подразделений и перехода к внешнему сервису, существуют определенные риски, которые во многом связаны с неразвитостью рынка нефтесервиса в России. Например, вполне реальна частичная потеря управляемости процессом добычи нефти. Отсутствие конкуренции на сервисном рынке может привести и к снижению качества выполнения работ, низким темпам модернизации и технического перевооружения оборудования в новой сервисной компании. Также возможно репрофилирование отдельных ее подразделений на выполнение более выгодных в финансовом отношении сервисных работ, которые не отвечают производственным потребностям бывшей материнской компании. Возможен уход дефицитных квалифицированных работников в другие организации из-за снижения заработной платы и потери социальных гарантий<sup>3</sup>.

Тем не менее опыт ведущих мировых нефтедобывающих компаний говорит о том, что выведение из своего состава сервисных подразделений – экономически эффективная стратегия, позволяющая существенно повысить прозрачность бизнеса (что очень важно для потенциальных инвесторов).

---

<sup>3</sup> Иконников Ю.А. Развитие рынка сервисных услуг в НК ОАО «ЛУКОЙЛ» // Торгово-промышленная палата РФ. 2007.

## **Независимые игроки: разные пути становления и развития**

История возникновения крупных российских сервисных компаний (к которым следует отнести Буровую компанию «Евразия», компании «Интегра», «Римера») во многом определяет их современные рыночные ниши и перспективы развития.

**Буровая компания «Евразия»** возникла в результате реструктуризации системы управления «ЛУКОЙЛа». В середине 1990-х годов для повышения капитализации компании и уменьшения удельных затрат на добычу нефти начался процесс постепенной реорганизации и вывода вспомогательных и непрофильных производств из состава предприятий и перехода на сервисное обслуживание. В результате была создана компания «ЛУКОЙЛ-бурение», на основе которой затем была сформирована Буровая компания (БК) «Евразия».

В настоящее время БК «Евразия» – крупнейшая компания России по объему бурения, она занимается строительством и ремонтом нефтяных и газовых скважин на лицензионных участках всех вертикально интегрированных компаний России. На конец 2008 г. в парке компании «Евразии» находились 201 буровая установка (грузоподъемностью до 450 т), которые позволяют бурить скважины глубиной до 5000 м, и 87 установок для освоения и капитального ремонта скважин. В 2008 г. компанией было пробурено более 4 млн м горных пород и 1472 скважины. Доля «Евразии» в эксплуатационном бурении в России составляет более четверти (табл. 2).

Таблица 2

**Буровая компания «Евразия»  
на рынке сервисных услуг (бурение)**

<b>Показатель</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Инвестиции, млн дол.	38	96	320	327
Бурение, тыс. м	1699	2495	3269	4041
Доля на рынке, %	16,8	20,3	22,3	26,0

В полной мере независимой буровую компанию «Евразия» пока назвать трудно, поскольку вплоть до настоящего времени основной объем заказов для нее обеспечивает «ЛУКОЙЛ». При этом компании связаны долгосрочным контрактом, который

призван сократить риски сторон. После своего выделения из «ЛУКОЙЛа» буровая компания боялась остаться с многотысячным коллективом (более 16 тыс. человек) без заказов. «ЛУКОЙЛ» в свою очередь опасался, что не будет гарантировано выполнение его программы буровых работ. В 2009 г. доля «ЛУКОЙЛа» в объемах бурения компании «Евразия» составила более 60%.

Зарубежный опыт показывает, что многие сервисные корпорации создавались в результате слияния и укрупнения более мелких сервисных компаний. Ряд российских крупных игроков также были образованы по этому сценарию.

Например, компания «**Интегра**» была образована и развивалась на основе консолидации малых и средних сервисных компаний. «Интегра» была основана в 2004 г. преимущественно на базе нефтесервисных активов ТНК-ВР, впоследствии объединившей несколько независимых сервисных компаний, а также производителя бурового оборудования «Уралмаш-ВНИИБТ») с целью формирования высокотехнологичной нефтесервисной и машиностроительной группы. С момента образования «Интегра» консолидировала 17 приобретенных стратегических активов: нефтесервисных компаний и предприятий по производству оборудования для нефтегазового сектора в России и СНГ. «Интегра» не является чисто российской компанией, ее основные акционеры – это иностранные частные инвесторы.

К конкурентным преимуществам «Интегры» относится то, что компания предоставляет полный набор нефтесервисных услуг, в частности, в области бурения, капитального и текущего ремонта скважин, интегрированного управления проектами (ИУП), технологических сервисов, геофизических исследований, а также производит буровые установки, буровой инструмент и оборудование для цементирования. На настоящий момент бизнес компании разделен на соответствующие функциональные блоки (табл. 3).

«Интегра» имеет значительно более диверсифицированный портфель заказов, чем, например, «Евразия», что является одной из стратегических целей компании и создает основы для ее устойчивого функционирования в дальнейшем. Например, в 2009 г. основными заказчиками компании были «Роснефть» (28% заказов по стоимости), «Газпром» (16%), ТНК-ВР (12%), «НОВАТЭК» (8%), «Сургутнефтегаз» (5%).



**Основные показатели компании «Интегра»  
по бизнес-блокам в 2008 г.**

Показатель	Бурение, ремонт скважин, ИУП	Технологи- ческие сервисы	Геофизика	Машино- строение
Выручка, млн дол.	678	223	312	289
Валовая прибыль, млн дол.	43	70	79	44
Основные сервисы	Бурение, ремонт, ИУП	Направленное бурение, цементирова- ние	Сейсмические исследования, обработка данных	Производст- во буровых станков
Персонал, чел.	6100	3100	6900	3100
Основные производствен- ные активы	25 буровых станков, 122 бригады ремонта	15 бригад по направленно- му бурению	42 бригады для сейсмо- разведки	3 произ- водственных объекта
Основные заказчики	ТНК-ВР, «ЛУКОЙЛ», «Роснефть»	«Сургут- нефтегаз», ТНК-ВР, «Роснефть»	ENI, «Газпром», «Роснефть»	«Роснефть», «ЛУКОЙЛ», ТНК-ВР

Другой интересный пример – история формирования компании **«Римера»**. В 2002 г. была создана Группа ЧТПЗ (Челябинский трубопрокатный завод), ставшая одной из ведущих промышленных групп металлургического комплекса России с оборотом 4 млрд дол. и долей трубного рынка на уровне 22%. Деятельность группы строится по дивизиональному принципу и охватывает три основных направления: черная металлургия, сервис, цветная металлургия.

В 2004 г. в рамках Группы ЧТПЗ был сформирован сервисный дивизион, в состав которого вошли производители элементов трубопроводов. В 2007 г. было принято решение о создании на базе сервисного дивизиона компании «Римера», оказывающей широкий спектр услуг по всей технологической цепочке – от разведки и эксплуатации месторождений до строительства трубопроводов.

Бурный рост компании пришелся на 2008 г. В начале года в состав «Римеры» вошел ведущий производитель центробежных

насосов – ОАО «АЛНАС»: с использованием его насосов добывается около трети всей российской нефти. Затем «Римера» объединила ряд компаний, оказывающих услуги по геофизическому исследованию скважин в Западной и Восточной Сибири. Осенью 2008 г. к «Римере» присоединилось ОАО «Ижнефтемаш» – одно из крупнейших российских предприятий по выпуску нефтепромыслового и бурового оборудования.

Таким образом, формирование сервисной компании шло принципиально другим способом по сравнению, например, с «Интегрой» или Буровой компанией «Евразия». В данном случае в рамках крупного холдинга (Группа ЧТПЗ) сформировалось сервисное направление. Причем его формирование началось с далекого от добычи углеводородов «звена» – производителей элементов трубопроводов.

### **Крупные иностранные компании: имеются опасения**

Среди иностранных сервисных компаний в настоящее время в России представлены как мировые лидеры (Halliburton, Schlumberger и Baker Hughes), так и относительно небольшие фирмы. Международные сервисные компании позиционируют себя в России как носители высокотехнологичных услуг. Обычно их услуги высококачественны, что наряду с повышенной наукоемкостью работ определяет и высокий уровень цен. Новые технологии во многом направлены на сокращение издержек нефтяных компаний, повышение качества услуг, увеличение их ресурсной базы (например за счет проведения геологоразведки, применения методов повышения нефтеотдачи).

Данные обстоятельства в целом отвечают интересам и нефтяных компаний, и государства. Но у российских экспертов, участников рынка и политиков имеется ряд опасений относительно результатов деятельности международных сервисных компаний на российском рынке. Каковы эти опасения и в какой степени они отражают реальную ситуацию в отрасли?

Одно из наиболее общих опасений связано с тем, что **иностраные компании захватывают нефтесервисный рынок России**. При этом максимальная оценка доли иностранных компаний на сервисном рынке составляет 20–30% (до сих пор нет точной оценки объема всего рынка). Следует признать, что доля «иностранцев» на рынке растет, причем особенно заметно – в высокотехнологическом сегменте. Также

имеет место тенденция увеличения доли зарубежных инвесторов в капитале российских сервисных компаний.

Другое опасение определяется тем, что **иностранные компании получают доступ к закрытой информации о недрах**. Но обычно компании работают с той информацией, которую получают сами или предоставляют им заказчики. При этом следует признать, что на основе обработки полученной информации сервисные компании владеют детальной информацией о соответствующих участках недр.

Опасения вызывает и то, что **иностранные фирмы выигрывают тендеры у более слабых российских компаний**. Но на тендерах значительную долю их участников и победителей все-таки составляют российские сервисные компании. При этом конкуренция, вытеснение с рынка низкотехнологичных игроков способствуют в целом росту эффективности сервиса и нефтедобычи.

Другое опасение связано с тем, что **иностранные компании приходят со своим оборудованием, из-за чего формируется технологическая зависимость России**. Но «иностранцы» свои позиции аргументируют тем, что все материалы и оборудование для выполнения работ, которые можно купить в России, приобретаются у местных компаний. Следует отметить также, что иностранные компании строят в России несколько заводов, производящих оборудование и материалы для выполнения сервисных работ.

У некоторых экспертов опасения вызывает и то, что **имеет место «утечка мозгов», «скупка мозгов» иностранными сервисными компаниями**. Но «иностранцы» располагают научными и технологическими центрами в нашей стране, заключают контракты с НИИ, что способствует развитию человеческого капитала в России. Следует признать, что заметная часть российских высококвалифицированных специалистов работает за рубежом в крупных западных сервисных компаниях.

В настоящее время российские сервисные компании по финансовым возможностям, технологиям и кадровым ресурсам не могут конкурировать с транснациональными корпорациями, такими как Schlumberger или Halliburton. Иностранные компании имеют возможности расширять свое присутствие,

прежде всего, в высокотехнологическом сегменте нефтесервисного рынка и, соответственно, оказывать влияние в целом на функционирование и развитие нефтяной промышленности России.

В связи с рядом опасений относительно результатов деятельности и намерений международных сервисных компаний роль государства видится в создании условий для трансфера технологий российским компаниям, стимулировании развития отечественных сервисных компаний, в мониторинге ситуации на рынке нефтесервиса. Похожей политики придерживалась и Норвегия в начале освоения нефтегазовых ресурсов на шельфе Северного моря: применялись действенные протекционистские меры до тех пор, пока местные компании не стали конкурентоспособными игроками на внутреннем и мировом рынке сервисных услуг.

### **Есть ли ниша для малых и средних компаний нефтесервиса?**

Заметное место на российском рынке занимают малые и средние сервисные компании. Но для независимых «малышей» барьеры входа на капиталоемкие и высокотехнологичные сегменты рынка представляются очень высокими, поскольку требуются значительные инвестиции в оборудование и квалифицированный персонал.

В целом отношение к роли и месту малых и средних компаний далеко не однозначное. Для сохранения заказов им часто приходится прибегать к демпингу. В свою очередь, низкие цены на услуги создают препятствия для технического перевооружения, покупки новых технологий. При этом одной из основных тенденций нефтесервиса в мире является конкуренция в большей степени даже не цен, а технологий (в том числе таких, которые позволяют выполнить работы с более высоким качеством).

Поэтому, с точки зрения крупных (по российским меркам) сервисных компаний, мелкие, некомпетентные участники рынка, часто не имеющие собственных мощностей, мешают нормальной работе. При низкой себестоимости услуг у них мало перспектив для развития, высока вероятность того, что уже в краткосрочной перспективе они исчезнут с рынка.

Если малая компания использует только относительно небольшой набор простых технологий, то велика вероятность, что она будет поглощена более крупными игроками. Тем не менее слой малых и средних компаний нефтесервиса также необходим для эффективного функционирования соответствующего рынка. Например, они выполняют подрядные работы для более крупных игроков. Данные компании обычно более гибкие и способны быстрее реализовывать новые идеи, отвечающие потребностям рынка. Стабильность функционирования малой сервисной компании может обеспечить наличие одной-двух уникальных высокотехнологичных операций.

Структура сервисного сектора в России, основные преимущества и слабые стороны различных групп компаний представлены в табл. 4.

Таблица 4

**Основные преимущества и слабые стороны  
нефтесервисных компаний**

<b>Категория компаний</b>	<b>Доля рынка / перспектива</b>	<b>Основные проблемы и слабые стороны</b>	<b>Преимущества</b>
Сервисные компании в рамках ВИНК	50% / сокращение	Относительно невысокая конкурентоспособность; возможна их продажа	Поддержка со стороны материнских компаний; относительная стабильность заказов; возможность выхода на «внешний» рынок
Крупные независимые российские компании	20% / рост	Неустойчивость в кризисный период; в целом неустойчивые позиции на высокотехнологичной части рынка	Относительно высокая конкурентоспособность; средний уровень цен; приемлемое соотношение цены и качества
Средние и малые компании	10% / стабилизация	Объекты для поглощения; часто слабая техническая база; невысокое качество услуг	Быстрый ответ на запросы рынка; подряды у крупных сервисных компаний; хорошее знание местного рынка
Иностранные компании	20% / стабилизация	Высокие цены на услуги; протекционизм со стороны государства	Высокое качество; сильные позиции в высокотехнологичном наукоемком сервисе

## Сервис в кризис: трудные времена для «независимых»

В период кризиса многие сервисные компании вынуждены работать в условиях сокращения заказов со стороны нефтегазовых компаний и государства. Например, объемы бюджетного финансирования геологоразведки в 2009 г. снизились на 13,8% (в 2008 г. – 21975 млн руб., в 2009 г. – 18931 млн руб.). Сокращение спроса на услуги особенно сильно отразилось на независимых компаниях в отличие от структур, функционирующих в рамках вертикально интегрированных компаний и/или тесно связанных с российскими и международными корпорациями.

После происшедшего в кризис падения спроса сроки окупаемости сделанных в период роста инвестиций значительно увеличиваются, поскольку нефтесервис не относится к высокодоходным видам бизнеса (его рентабельность по сравнению с добычей невысока). Особенностью нефтесервиса является высокая доля постоянных затрат, поэтому падение объемов предоставляемых услуг, невысокая загрузка нового оборудования в течение даже одного года критическим образом влияют на окупаемость проектов.

В предкризисный период для независимых компаний до четверти объема заказов выполняли малые и средние участники рынка. Типичным примером является малая компания, еще не начавшая добычу или с небольшим объемом производства, владеющая лицензией на разведку и добычу углеводородов. Эта лицензия была приобретена в период подъема цен на нефть по высокой цене на аукционах на заемные деньги или средства, полученные за счет первичного размещения акций. В условиях кризиса такие компании не могут развиваться и замораживают свою деятельность: кредитные ресурсы недоступны или очень дороги, собственного дохода от добычи нефти либо нет, либо он незначителен (по сравнению с требуемым объемом сервисных работ).

При этом основная часть выручки независимых сервисных компаний приходится на несколько ключевых заказчиков (обычно вертикально интегрированные компании). Большинство российских ВИНК в кризисный период стабилизируют

и сокращают инвестиционные программы, но это сокращение не столь значительно, как у небольших нефтяных компаний. При этом в первую очередь сокращаются заказы для независимого сервиса, а у аффилированных компаний объемы заказов стабилизируются на уровне 2008 г. Ситуация усугубляется тем, что в денежном выражении доходы уменьшаются еще в большей степени: за счет снижения цен на оказываемые услуги, которые не всегда удается компенсировать сокращением цен у субподрядчиков.

Наиболее устойчив к кризисным явлениям сегмент строительства нефтепроводной инфраструктуры, что связано с реализацией крупных инфраструктурных проектов как в России (обустройство Ванкорского месторождения «Роснефти», строительство 2-й очереди Балтийской трубопроводной системы), так и в странах ближнего зарубежья, где также представлены российские сервисные компании.

В целом в условиях кризиса у сервисных компаний, связанных в той или иной степени с материнскими ВИНК, положение относительно стабильное. Ситуацию в независимом секторе иллюстрирует компания «Интегра», в которой произошло существенное падение производственных показателей. Например, за 9 месяцев 2009 г. (по отношению к аналогичному периоду 2008 г.) объем бурения сократился на 53,2%, количество ремонтов скважин возросло на 13,1% (поскольку ремонт для нефтяных компаний относительно недорог и может принести быструю отдачу в связи с приростом добычи), количество наблюдений в сейсморазведке сократилось на 14,5%, производство забойных двигателей – на 63,7%, турбин – на 80,1%. Ухудшились и финансовые показатели: выручка за данный период упала на 46,9%, валовая прибыль – на 53,6%, капитальные затраты – на 77,1%. Снижение выручки было обусловлено замораживанием значительной части буровых мощностей, сокращением спроса на услуги по разведке у ключевых заказчиков, умеренным снижением рублевых цен практически на все оказываемые услуги (в среднем примерно на 10%).

Кризис заставляет компании сервисного сектора сокращать издержки. Например, «Интегра» реализует программу оптимизации затрат. Расходы на оплату труда уменьшились за счет

сокращения персонала. На некоторых предприятиях внедрена 3–4-дневная рабочая неделя. Внесены изменения в оплату труда управленцев: фиксированная часть снизилась на 30–50%, а выплата переменной части зависит от результатов показателя «свободный денежный поток» по каждой бизнес-единице. Стоимость материалов была оптимизирована за счет снижения закупочных цен на товары и услуги подрядчиков и поставщиков, использования энергосберегающих технологий и оборудования.

Таким образом, произошла «цепная реакция»: при снижении цен на нефть нефтедобытчики предлагали сервису снизить цены, а те в свою очередь требовали этого от своих подрядчиков.

В результате кризис в большей степени ударил по независимым компаниям. Важно, что в «тучные» годы большинство нефтесервисных организаций акцент делали на организационную реструктуризацию, покупку новых активов (в том числе более мелких компаний). При этом далеко не все компании создали предпосылки для перехода на наукоемкие технологии, позволяющие существенно повысить качество выполняемых работ и сократить издержки. Одной из причин этого процесса является то, что государством не были созданы благоприятные условия для развития независимого сервиса.

## Роль государства: владеть или регулировать?

### Решили в пользу «владеть»?

В начале 2000-х годов государство встало перед выбором: владеть нефтегазовыми активами (в том числе через компании, находящиеся под контролем государства) или регулировать (кропотливо развивая систему косвенного регулирования, гибкой настройки имеющихся механизмов и создания новых инструментов). Выбор был сделан в пользу владения: формирование адекватной системы управления и регулирования является более сложной и долгосрочной задачей<sup>4</sup>. В настоящее время такой подход наблюдается и по отношению к сервисному сектору.

---

<sup>4</sup> *Крюков В. А.* Государство и отрасль: владеть или регулировать? // Нефтегазовая вертикаль. – 2005. – № 4. – С. 24–28.



Еще в 2004–2005 гг. участники сервисного рынка и ряд общественных организаций (Торгово-промышленная палата, Союз нефтегазопромышленников), опасаясь усиления роли иностранных компаний в нефтесервисе, предлагали создать национальную нефтегазовую сервисную компанию на основе находящихся в федеральной собственности пакетов акций государственных геофизических, геологических, машиностроительных, буровых, сервисных предприятий, нефтегазовых научно-исследовательских институтов.

Потенциально концентрация оборудования, технологий, финансов и кадров, научно-исследовательских разработок в единой национальной компании позволит предоставлять комплексные сервисные услуги. Это создает предпосылки для повышения конкурентоспособности и финансовой маневренности объединенной компании, способствует привлечению инвестиций. Создание такой компании может быть рассмотрено и как реализация механизмов государственно-частного партнерства, что будет способствовать более эффективному использованию выделяемых бюджетных средств, более адекватному управлению процессами геологоразведки, формированию и выполнению государственного заказа на ее проведение. Это становится особенно актуально в условиях наметившейся тенденции роста государственных инвестиций в геологоразведку (прежде всего в Восточной Сибири). Также важно, что формирование и хранение баз данных, содержащих важнейшую геологическую информацию по месторождениям, будет осуществляться под государственным контролем.

В настоящее время идея формирования национальных сервисных компаний начинает реализовываться на практике. Например, на базе разрозненных государственных геологических предприятий создается производственный холдинг **«Росгеология»**. В уставный капитал компании будут переданы акции 34 акционерных обществ и акции 21 ФГУПа (после преобразования в ОАО), а саму компанию планируется включить в перечень стратегических предприятий. «Росгеология» будет напрямую подчиняться правительству и на 100% принадлежать государству.

Сначала будет создана управляющая компания, которая станет владельцем пакетов акций геологических предприятий,

выполняя роль головной компании холдинга. Затем планируется сконцентрировать внимание на снижении издержек, повышении эффективности организаций, входящих в структуру холдинга.

Вторая национальная сервисная компания создается на базе «Роснефтегаза», владельца контрольного пакета акций «Роснефти». Геофизический холдинг объединит предприятия российской геофизики путем консолидации активов 11 геофизических организаций, находящихся в федеральной собственности, из которых только одна на 100% государственная. Необходимость создания этой компании обосновывается также и тем, что информация о недрах преимущественно базируется на исследованиях геофизиков, а сейчас в этой наукоемкой сфере значительную долю рынка занимают иностранные компании.

Вряд ли сформированная отечественная компания сможет оказать существенное влияние на российский рынок геофизических услуг (во всяком случае, поначалу), поскольку даже в совокупности объединяемые компании не играют определяющей роли на рынке. Поэтому потребуется поддержка государства, чтобы сделать холдинг одним из лидеров наукоемкого рынка геофизических услуг, а в перспективе – вывести на конкурентоспособные позиции на российском и международном рынках.

Сейчас очень сложно ответить на вопрос об экономическом эффекте от объединения. Выработка на одного работающего в западных компаниях в несколько раз выше, чем на российских предприятиях. Объединение государственных активов позволит увеличить производительность на 10–20%, но этого явно недостаточно, чтобы конкурировать с иностранными компаниями на российском, а затем и на глобальном рынке. Объединение остатков сервиса в геологии и геофизике не сможет привести к созданию конкурентоспособных компаний без поддержки государства, без внедрения новых технологий как в организационной, так и в производственной сферах.

Эффективно развиваться данные компании смогут при наличии гарантированных заказов со стороны государства и крупных компаний с государственным участием. Только после создания конкурентоспособных не только по российским, но и по мировым меркам компаний можно будет говорить об экономической эффективности данного «проекта».

## **И все-таки надо развивать систему регулирования**

Создание крупных национальных игроков с участием государства на рынке нефтесервиса может быть признано оправданным, особенно с учетом положительного опыта Норвегии по использованию протекционистских механизмов в период создания собственной нефтяной промышленности. Но в любом случае для эффективного развития сервисного рынка необходима более развитая система регулирования, которая должна включать: стимулирование с использованием механизмов налоговой политики и кредитования соответствующих компаний, меры технического регулирования (нормы и регламенты), антимонопольную и научно-техническую политику.

Механизмы технического регулирования вместе с развитием системы мониторинга и контроля геологоразведки и разработки месторождений будут косвенно стимулировать повышение качества услуг, развитие технологической базы нефтесервисных предприятий. До настоящего времени государству не удалось организовать современную и эффективную систему контроля за разработкой месторождений нефти и газа, а также системы стимулирования дополнительной добычи из трудноизвлекаемых запасов (которых в России более 50%). Такое положение дел приводит к тому, что спрос на новые технологии и оборудование явно ниже уровня, который требуется для рационального освоения недр с позиций их собственника – государства.

Для стимулирования спроса на услуги также важным представляется формирование реальной конкурентной среды в нефтедобыче, которая бы стимулировала сокращение издержек. Российский фактически олигопольный рынок далеко не в полной мере этому способствует.

Пожалуй, одна из сфер, где государству удалось сделать реальные шаги, – это освоение новых нефтегазовых провинций. Здесь следует отметить, например, меры по налоговому стимулированию добычи нефти в новых районах, прежде всего в Восточной Сибири. Также представляется необходимым содействие вводу в эксплуатацию простаивающих скважин, освоению мелких малорентабельных объектов. Стимулы в этой сфере приведут к укреплению производственной связи «малые добывающие компании – независимые сервисные

компаний», что принципиально важно для создания полноценного рынка в нефтяной промышленности России.

Также необходимы меры по повышению инвестиционной привлекательности сервисных предприятий, учитывающие особенности функционирования данного сектора экономики. Например, важную роль в развитии наукоемкого сервиса должно играть льготное налогообложение НИОКР.

В связи с рядом опасений относительно неоднозначного влияния деятельности международных сервисных компаний роль государства видится также в создании условий для трансфера новых наукоемких технологий российским компаниям, стимулировании развития отечественного сервисного сектора, в мониторинге ситуации на рынке нефтесервиса.

Необходимо внести изменения в федеральное законодательство в части размещения госзаказа на геолого-геофизические и буровые работы. Существующий порядок не учитывает вероятностную природу ожидаемого результата, специфику планирования и длительность этих работ, необходимость регулярной корректировки видов и объемов в зависимости от получаемых результатов. Сейчас государство заказывает лишь объемы и виды работ, не стимулируя новые открытия, дополнительный прирост запасов.

Сервисный сектор играет и важную социальную роль. Оказываемые услуги – это налоги, дополнительные рабочие места (причем часто высокооплачиваемые), дополнительные заказы на оборудование для бурения и добычи у машиностроителей. Поэтому развитие конкурентоспособного сервисного сектора должно быть сферой пристального внимания и региональных органов власти. Тем более что применительно к сервису (в отличие от нефтедобычи) они обладают вполне адекватным набором инструментов, способных существенно повлиять на ситуацию на региональных рынках.