

# НЕФТЕГАЗОВАЯ ВЕРТИКАЛЬ

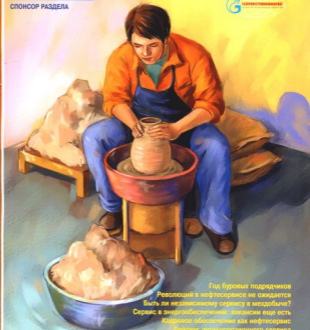
**РОССИЙСКИЙ СЕРВИСНЫЙ РЫНОК  
ОБРЕТАЕТ ФОРМУ**



Подражаем с 5-летием!



СПОНСОР РАЗДЕЛА



СПОНСОРЫ МД '2007:



The minerals of science



**ALNAS Schlumberger NOVOMET**

Год буровых подрядчиков  
 Революций в нефтесервисе не ожидается  
 Быть ли независимому сервису в мехдобыче?  
 Сервис в энергообеспечении: вакансии еще есть  
 Кадровое обеспечение как нефтесервис  
 Рейтинг антикоррозионного сервиса  
 МТО: сервис внутри сервиса  
 Суверейтати: кому кого контролировать?  
 Механизированная добыча: смена приоритетов

4-я Международная конференция и выставка «Механизированная добыча 2007»

## ВНИМАНИЕ! СУПЕРВАЙЗИНГ

ПАВЕЛ МАХОВ  
Обозреватель

Методом осуществления контроля за капиталоемкими нефтесервисными работами стало создание в России института супервайзинга. Спустя 16 лет этот рынок, по оценкам экспертов, все еще находится на начальной стадии развития. Большой шаг в эволюции супервайзинга был сделан в связи с увеличением объема разведочного и эксплуатационного бурения на фоне нехватки опытных инженеров-буровиков в структуре буровых предприятий. Однако процессы реконструкции нефтегазовых предприятий, повсеместно протекающие сегодня в отрасли, заметно снижают темпы развития супервайзинга в России. Своим видением этой проблемы, а также взглядами на современное состояние и перспективы рынка с редакцией «Сервиснефтегаз» поделились его участники.

Российский рынок супервайзерских услуг на сегодняшний день пусть и не сформировался в полном объеме, но уже достаточно хорошо структурирован. Аналогично многим направлениям сервиса, состав его участников подразделяется на зависимых и независимых игроков. К первой группе относятся, прежде всего, департаменты супервайзинга крупных нефтегазовых предприятий на уровне корпоративных центров «Роснефти», ТНК-ВР и других НГК, а также службы контроля строительства скважин и других работ на уровне добывающих дочек — «ЛУКОЙЛ-Коми», «Кубаньгазпром» и т.д. Вторую группу формируют многочисленные независимые супервайзеры.

Кто-то утверждает, что в процентном соотношении независимый сектор пока безнадежно проигрывает — его объем составляет лишь 30% этого рынка. Другие считают, что сегодня независимые обеспечивают до 50% потребностей нефтяных компаний в супервайзинге.

Как бы там ни было, эксперты прогнозируют, что в дальнейшем соотношение долей будет меняться. Это в любом случае неизбежно, поскольку рынок супервайзерских услуг подчиняется законам развития отрасли в целом. Поэтому рас-

творение супервайзинга внутри нефтегазовых предприятий или, напротив, полный переход на независимое обслуживание — все будет мотивировано изменением событийного фона.

#### Собое мнение

Уникальным по своей природе является сегмент, представленный независимыми супервайзерскими компаниями. Сегодня он полон особенностей, не свойственных, пожалуй, никакому другому направлению нефтегазового бизнеса. И первая из них заключается в неспособности участников рынка оценить его точный объем. В редких случаях назывались лишь приблизительные цифры. Так, по оценке Алексея Анохина, заместителя директора ООО «Геофизические Системы Данных», только по сейсмическим работам в 2007 году объем рынка супервайзинга составил не менее \$15 млн.

Можно предположить, что в буровом сегменте эта цифра должна быть как минимум в два-три раза больше. Косвенным подтверждением тому служит мнение Валерия Кульчицкого, директора ООО «Научно-исследовательский

проектный Центр газонефтяных технологий», о том, что буровым супервайзингом по России обеспечено в среднем около 200 буровых бригад.

Другой особенностью независимого рынка супервайзинга является отсутствие на нем каких-либо крупных игроков. Здесь сложился своего рода паритет — сегодня на нем «заметно» порядка 10-20 предприятий (только в буровом сегменте), доли которых от всего рынка независимого супервайзинга составляют, в основном, 1-2%, но не более 10%. Остальная часть рынка вообще остается в тени.

Исключением в данном случае может служить разве что соотношение долей в области сейсморазведочных работ. По наблюдениям А.Анохина, здесь основные игроки представлены примерно 10 компаниями, причем половина из них обеспечивает не менее 80% работ. Иными словами, говорить о монополизации независимого рынка супервайзинга или существенном увеличении доли кем-то из игроков (за счет сделок M&A) пока все равно не приходится.

Примечательно также и то, что независимый супервайзер сегодня низко рентабелен. В наиболее удачных случаях уровень рентабельности достигает 35%, но гораздо чаще эта цифра приближается к диапазону 5-7%, что неизменно приводит к разорению компаний.

По В.Кульчицкому, рынок независимых супервайзерских компаний вообще состоит из предприятий, которые разоряются также быстро, как и создаются. И причины этому собеседник «Сервиснефтегаз» склонен видеть, прежде всего, во «внутриполитическом курсе» самих предприятий. «К сожалению, большинство из них предлагают услуги, не имея при этом ни научно-исследовательских институтов, ни проектных мощностей, а это значит, что уровень таких услуг весьма посредственен», — рассуждает В.Кульчицкий. Эта проблема характерна сегодня для большинства участников рынка, хотя можно предположить, что далеко не во всех случаях супервайзеру необходимо иметь в распоряжении названные мощности. Другое дело, что доверие заказчика сначала нужно заслужить, а до этого времени рентабельность высокой в принципе быть не может.

#### Кому это выгодно?

В современной российской практике персонал штатной супервайзерской службы заказчика набирается, как правило, из бывших сотрудников буровой компании, которая длительное время выполняет функции генподрядчика по строительству скважин. Основной недостаток в том, что супервайзеры работают в коллективе, с которым их связывают недавние служебные, личные и товари-

ческие отношения. Как результат, зачастую такому супервайзеру сложно проявить необходимую принципиальность и требовательность, реорганизовать имеющиеся производственные связи для повышения качества и сокращения сроков строительства скважины.

«С экономической точки зрения привлечение на договорной основе специализированной компании является наиболее выгодным вариантом, — подтверждает Александр Король, заместитель генерального директора по производству ООО «Системный буровой сервис». Корректные расчеты затрат на содержание собственной службы супервайзинга неизменно дадут стоимость суток услуг выше, чем стоимость аналогичных услуг, оказываемых специализированной супервайзерской компанией. Поэтому можно с уверенностью утверждать, если привлечение сторонней компании дороже, чем содержание собственной службы, значит либо служба неполноценна, либо выполненные экономические расчеты некорректны, либо стоимость услуг сервисной компании существенно превышает существующие реальные расценки».

С этим, однако, можно поспорить. Так, представитель «НК «Роснефть» в беседе с редакцией отметил, что стоимость услуг привлеченного супервайзера намного выше из-за «накладных расходов» сервисного предприятия. Кроме того, к недостаткам независимого сопровождения, по его мнению, следовало бы отнести и недостаточную заинтересованность супервайзера в конечном результате. «Супервайзеры — это не проводники желаний и интересов заказчика, а всего лишь исполнители требований проекта и программы. Зачастую они добросовестны, но иногда бывают и слепы», — заключает эксперт.

На этом фоне интересную точку зрения высказывает В.Кульчицкий, объясняя необходимость привлечения «независимого аудитора» понижением статуса внутренней службы заказчика. «Как только внутри нефтяной компании создается команда супервайзеров, практически сразу начинается ее «вымывание». Понадобился главный инженер или опытный инженер-технолог — его выбирают из специалистов службы супервайзинга. Нужен буровой мастер — то же самое. В результате «вымываются» лучшие кадры. Подобные процессы протекали в свое время в ЮКОСе, «Роснефти», ЛУКОЙЛе. За последние 10 лет появление и исчезновение этих структур происходило уже неоднократно. Поэтому супервайзинг должен быть независимым. К тому же для нефтегазовой компании выгодно иметь независимую оценку тех процессов, которые протекают при строительстве скважины».

#### Одно другому мешает

Все члены нашей экспертной группы склонны достаточно высоко оценивать

## СУПЕРВАЙЗИНГ

В современной российской практике «супервайзинг» подразумевает контроль со стороны заказчика за качеством предоставления заявленных сервисным подрядчиком услуг. Как правило, контроль осуществляется как за выполнением отдельных технологических операций, так и за всем производственным циклом. Основная цель в работе супервайзера — получение конечного результата (например, запланированного дебита нефти в проектные сроки) с необходимым минимумом затрат.

В основном контролю подвержены те виды сервисных услуг, которые либо непосредственно влияют на добычу нефти, либо имеют существенные стоимостные показатели в структуре себестоимости нефти. На данный момент к таким видам работ относятся: строительство и освоение скважины, КРС, ТНРС, повышение нефтедачу пластов, сервисные работы ЭПУ-ЗЦН (в том числе ремонт, подготовка установок на базах, монтаж и спуск в скважину, вывод скважины на режим и эксплуатация неффонда с УЭЦН), сейсморазведочные работы, транспортные услуги и др.

Существующая сегодня система взаимодействия супервайзера и подрядчика предусмотрена договорными отношениями заказчика и исполнителя сервисных работ. Как правило, обязанности и полномочия супервайзера выделены отдельным пунктом в договоре и в обязательном порядке доводятся до всех контролируемых им подрядчиков. При этом данная система взаимодействия (за отдельными исключениями) в последние годы существенно не менялась.

перспективы этого рынка. «У этого бизнеса несомненно есть перспективы развития, — считает представитель «Роснефти», — но только в том случае, если нефтяные компании не захотят сами создавать у себя полноценные квалифицированные супервайзерские службы. В этом случае перспектив у предприятий, предлагающих данный вид сервиса, будет немного и рассчитывать они смогут только на временные проекты (разведочные скважины и т.п.).»

Интересно, но Андрей Черняк, главный специалист службы технологий и

супервайзинга ОАО «Самаранефтегаз», как раз считает разовые контракты на супервайзинг основой перспективности рынка, аргументируя свою позицию тем, что для многих нефтяных компаний не имеет смысла держать у себя постоянный штат высокооплачиваемых сотрудников по данному направлению работ.

Большинство же экспертов склонно считать, что в конечном итоге рынок супервайзинга в России будет полностью самостоятельным. По их мнению, тенденция к постепенному переходу нефтегазовых предприятий на независимый супер-

#### Александр Король, заместитель генерального директора по производству ООО «Системный буровой сервис»

Выполнить экономический расчет результативности работы супервайзера весьма сложно. Сколько стоит, например, предупреждение аварии или разработка предложений по повышению качества рабочего проекта? Доподлинно этого не знает никто. Но работа хорошего супервайзера, при условии его поддержки заказчиком и конструктивной работе с подрядчиками, в любом случае приведет к повышению технологической дисциплины исполнителей работ, сокращению простоев, аварий, брака, затрат времени и средств на ликвидацию осложнений, что неизменно проявится в росте производительного времени и повышении коммерческой скорости строительства скважин.

Разумеется, результат проявится не через неделю, и даже не через месяц. Для этого необходимо пропустить значительный интервал или 1–2 неглубоких (до 3500 м) скважины, а также иметь базу сравнения с предыдущими 1–2 годами до привлечения супервайзера.

В качестве примера можно привести данные эффективности работы супервайзеров ООО «Системный буровой сервис» в 2006 году по одному из 10 заказчиков (4 поисково-разведочные скважины средней глубины 3500 м). По итогам работ было установлено, что время на ликвидацию осложнений сократилось в среднем на 11%, аварий — на 23%, брака — на 88%, оргпростои сократились на 16%. При этом объем проходки, типы буровых установок, инструмент, геологический разрез, местонахождение скважины в сравнении с 2005 годом практически полностью сопоставимы.

В итоге затраты заказчика на супервайзерские услуги в течение года составили 12,3% от средств, сэкономленных за счет затрат непроизводительного времени.

К сожалению, бывают и другие примеры. Так, одному из заказчиков наша компания уже третий год оказывает супервайзерские услуги. Несмотря на своевременное и точное выполнение договорных обязательств, никакой положительной динамики в сокращении сроков строительства скважин, затрат непроизводительного времени и повышения качества работ за это время не наблюдалось. Причина в обратном: супервайзер не имеет поддержки от заказчика, а буровой подрядчик (небольшая буровая компания) полностью игнорирует требования отдела бурения заказчика и его представителя — супервайзера.

вайзинговое сопровождение намечается уже сейчас. Правда, на вопрос о том, когда следует ожидать завершения этого перехода, ответ был единогласным — через несколько десятилетий.

В этой связи стоит, однако, обратить внимание на одно важное обстоятельство. А.Черник подчеркивает, что несмотря на благоприятные перспективы независимых, собственный супервайзинг в нефтяных компаниях должен быть обязательным. Строго говоря, нанимая сервисное предприятие по супервайзингу, заказчик все равно оставляет у себя супервайзерскую службу. Спрашивается, зачем это нужно?

«Это делается для того, чтобы был постоянный контроль за работой приглашенной фирмы», — поясняет В.Кульчицкий, — отсюда и не вполне корректное соотношение зависимого и независимого супервайзинга (70 на 30%) у нас в стране. На мой взгляд, если заказчик убедился в качественном исполнении супервайзерской компанией своих обязанностей, то такие службы следует упразднить. Кроме как к запутанности (например, при разборе причин аварий или осложнений на буровых объектах) это ни к чему не приводит. На одну проблему появляется несколько взглядов, и разобраться, кто прав, кто виноват, становится невозможно. Как правило, в этих случаях виноватым признается супервайзер, находившийся на буровом объекте в момент аварии.

Получается, что даже с возможным переходом на сервисное супервайзерское обслуживание, контроль со стороны заказчика не исчезнет бесследно. В этом, бесспорно, есть смысл, но только в том случае, если на рынке независимого супервайзинга не будет надежных подрядчиков. Поэтому пока желание заказчика лишней раз застраховать себя от ошибок других людей, выглядит более чем обоснованным.

## Равнение на Запад!

Так как, в принципе, будет меняться (если будет) роль супервайзинга в целом? Отечественный рынок этих услуг вырос когда-то из опыта зарубежного. Учитывая специфику развития бизнеса в России, выражающуюся сначала в отставании, а потом в намерстаивании успешного, можно предположить, что и российский супервайзинг рано или поздно пойдет по западному пути.

По большому счету сейчас отечественный супервайзинг носит контролирующий характер, который подразумевает лишь косвенное участие супервайзера в производственном процессе в качестве инспектора (или контролера). Случаи, когда помимо контроля он также занимается управлением, организацией и координацией процесса строительства скважины, сегодня скорее исключение, нежели правило.

«На Западе супервайзингу отводится более серьезная роль», — подтверждает это

предположение В.Кульчицкий, — как полномочный представитель заказчика (нефтяной компании) супервайзер несет всю ответственность за весь технологический процесс и качество строительства скважины, а также за все финансовые обороты, которые происходят на буровом объекте. Строго говоря, в распоряжение западного бурового супервайзера предоставляются абсолютно все документы (вплоть до расчетной и чековой книжки), по которым он ведет расчеты с субподрядными и сервисными компаниями. Делегирование такой ответственности и таких операций в российской супервайзерской практике пока не встречается».

Справедливости ради стоит все же отметить, что в последнее время происходит планомерная корректировка этого курса в соответствии с мировым опытом. По оптимистичным прогнозам экспертов, уже в ближайшей перспективе это должно привести к полному исключению супервайзеров-контролеров.

## На уровне джиза

И все же есть в российской супервайзерской практике одно обстоятельство, которое в определенном смысле может рассматриваться как преимущество перед западной, а именно — возможность автономного принятия решений в случае отклонения хода строительства скважины от проектной документации. Собеседник «Сервиснефтегаза» в одной из крупнейших российских нефтяных компаний признался, что зарубежные супервайзеры, по сути, являются заложниками инструкций. Условно говоря, шаг в сторону от выполнения предписаний рассматривается руководством заказчика как проявление самостоятельности и влечет за собой соответствующие санкции. Российские специалисты, напротив, при определенных обстоятельствах имеют возможность «действовать по ситуации».

С другой стороны правильно ли это? На Западе существует такое понятие как идеология поддержки супервайзера: если специалист сомневается в каких-то расчетах, он может (и обязан) связаться с научно-исследовательскими проектными институтами или лабораториями и получить от них соответствующие рекомендации. Фактически он как космонавт на околоземной орбите, выполняющий указания Центра управления полетами. «У нас в стране такой поддержки нет», — утверждает В.Кульчицкий, — в принятии решений супервайзер вынужден рассчитывать только на свои собственные силы, знания и опыт. Понятно при этом, что в случае ошибки на него полетят все шишки. Но если «импровизация» супервайзера все же поможет предотвратить аварию или простой производства стоимостью в несколько миллионов рублей, то она вполне оправдана и даже необходима. Сам по себе супервайзинг предполагает объективность в принятии решений, а значит и независимость от волевых решений высостоящих структур».

## А ВОЗ И НЫНЕ ТАМ

Страхование ответственности супервайзера в нашей стране, несомненно, заслуживает отдельного рассмотрения. И надо сказать, неслучайно. Ведь импровизация, о которой говорилось выше, может дать не только положительный эффект. Весьма странным выглядит тот факт, что мнения экспертов по вопросу о страховании супервайзинга разошлись. Одни уверены, что страхование ответственности супервайзера в России сегодня практикуется (но только в том случае, если это независимая организация), другие — в принципе отрицают существование самой методики и подходов к реализации страховой защиты в этом бизнесе.

«По одному из проектов мы страховали ответственность супервайзера перед третьими лицами, т.к. это было обязательным условием договора», — приводит конкретный пример Николай Блинов, генеральный директор ООО «Супервайзер», — при этом страхование каких-либо других рисков договор не предусматривал. И это, я считаю, правильно. Как правило, независимые супервайзерские компании физически не в состоянии брать на себя страхование нарушений по скважине. Поэтому страхуется только ответственность супервайзера».

В свою очередь противники этой точки зрения утверждают, что страхование ответственности супервайзера пока не востребовано по той простой причине, что все свои действия (в том числе приостановку работ в случае грубого нарушения подрядчиками действующих правил рабочего проекта, регламентов и инструкций) он должен согласовывать с заказчиком.

«Если сумочная ставка супервайзера будет учитывать его страхование в случае отдачи им команды от имени заказчика, которая привела к аварии или осложнению ствола, то ее величина должна в разы превышать действующую», — поясняет Александр Король. Допустим, неправильно команду буровому подрядчику выдал работник собственной службы контроля строительства скважины. Что его ожидает в этом случае? Выговор, незначительные денежные удержания. Если же команду отдал представитель привлеченного супервайзера, с него будут требовать полного возмещения убытков, что приведет к полному краху компании».

Получается, мы снова возвращаемся к проблеме нежелания тратиться на страховку, ставшей уже своего рода бичом российской нефтесервисной индустрии. Несмотря на отдельные случаи страхования ответственности супервайзера в России, на рынке в целом сейчас отчетливо просматривается нехватка механизмов и практики осуществления данного вида защиты. Вместе с тем, по мнению некоторых экспертов, изменение ситуации в лучшую сторону не заставит себя долго ждать. ■