

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Повышение конкурентоспособности предприятия как фактор экономического роста промышленности России на примере нефтяного комплекса</b>

УДК 658.5:339.137.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ72	Шороховецкий С.Е.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая О.В.	к.э.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	–		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Запланированные результаты обучения по программе  
**38.04.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<b>Общие по направлению подготовки</b>	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<b>Экономика и управление на предприятии в нефтегазовой отрасли</b>	
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Н.О. Чистякова  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Магистерской диссертации**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О – 2ЭМ72	Шороховецкому Сергею Евгеньевичу

Тема работы:

**Повышение конкурентоспособности предприятия как фактор экономического роста промышленности России (на примере нефтяного комплекса)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отчёт по преддипломной практике</li><li>2. Учебники и учебные пособия</li><li>3. Отчеты компании АО «ССК»</li><li>3. Периодические издания</li><li>4. Интернет-источники</li><li>5. Электронные ресурсы</li></ol>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности</li><li>2. Конкурентная среда на рынке нефтесервисных услуг по бурению</li><li>3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «ССК»</li><li>4. Социальная ответственность</li></ol>
<b>Перечень графического материала</b>	<p>Рисунок 1 – Силы, определяющие конкуренцию в отрасли Рисунок 2 – Годовой объем бурения по недропользователям Рисунок 3 – Распределение эксплуатационного бурения в 2018 году Рисунок 4 – Доля поисково-оценочного и разведочного бурения в России Рисунок 5 – Соотношение по типам бурения и динамика добычи нефти Рисунок 6 – Доля горизонтального бурения в России Рисунок 7 – Лицензионные обязательства по направлению бурение Рисунок 8 – Динамика добычи нефти и проходки в эксплуатационном бурении Рисунок 9 – Распределение предложения на рынке бурения</p>

	Рисунок 10 – Показатели деятельности АО «ССК» Рисунок 11 – география деятельности АО «ССК» Рисунок 12 – Распределение рынка среди конкурентов Рисунок 13 – Изменение доли проходки среди компаний–конкурентов Рисунок 14 – Динамика изменения доли проходки компаний конкурентов Рисунок 15 – Методика расчета границ матрицы Рисунок 16 – Зависимость выручки от проходки «АО ССК» Рисунок 17 – Динамика изменения рыночной доли от выручки АО «ССК» Рисунок 18 – Динамика изменения рыночной доли от проходки АО «ССК» Рисунок 19 – Типовой график бурения скважин Рисунок 20 – Типовой целевой график бурения скважин
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарница О.В.	к.э.н., ДОЦЕНТ		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ72	Шороховецкий Сергей Евгеньевич		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
О – 2ЭМ72	Шороховецкий Сергей Евгеньевич

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	магистратура		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Освещение общее и местно оптимальной мощностью. Также в помещении, где рабочее место находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000–2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426–ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда».</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реализация программ по подготовке; квалифицированных кадров;</li> <li>– Улучшение условий жизни работников;</li> <li>– Социальные пакеты компании;</li> <li>– Оплата страхования сотрудников и реализация курортно – оздоровительных процедур.</li> </ul>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Участие в благотворительных мероприятиях;</li> <li>– Охрана окружающей среды;</li> <li>– Финансовые затраты на местные сообщества.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности</p>	<p>Анализ коллективного договора и внутренних нормативных регламентов АО «ССК»</p>

### Перечень графического материала:

Таблица 27 – Стейкхолдеры АО «ССК»

Таблица 28 – Структура программы КСО АО «ССК»

Таблица 29 – Экономические затраты на мероприятия КСО

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

### Задание выдал консультант:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

### Задание принял к исполнению студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
О – 2ЭМ72	Шороховецкий С.Е.		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 106 страниц, 20 рисунков, 29 таблиц, 35 использованных источников, 6 приложений.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, анализ, повышение конкурентоспособности, нефть, нефтесервисный рынок, конкурентная карта рынка, матрица ККР, факторы конкурентоспособности.

**Объектом исследования является:** конкурентоспособность АО «Сибирская Сервисная Компания».

**Предметом исследования являются:** факторы и условия конкурентоспособности предприятия, влияющие на экономический рост промышленности.

**Цель работы** – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Сибирская Сервисная Компания».

**В результате исследования:** разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Сибирская Сервисная Компания».

**Практическое значение:** на основе оценки эндогенных и экзогенных факторов разработаны сводные мероприятия, дана оценка эффективности от внедрения организационных и технико–технологических мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

**АО** – Акционерное общество

**ПАО** – Публичное акционерное общество

**ССК** – Сибирская Сервисная Компания

**КСО** – Корпоративная социальная ответственность

**ГК** – Группа компаний

**НК** – Нефтяная компания

**ОПЕК** – организация стран – экспортеров нефти

**НГП** – нефтегазоносная провинция

**ККР** – конкурентная карта рынка

**ВИНК** – вертикально–интегрированная нефтяная компания

**КРС** – капитальный ремонт скважин

**ВМР** – вышкомонтажные работы

**НПЗ** – непроизводительные затраты

**МГРП** – многостадийный гидроразрыв пласта

**ТЭП** – технико–экономические показатели

**НТП** – научно–технический прогресс

## Оглавление

Введение .....	10
1 Теоретические основы и понятия конкуренции и конкурентоспособности предприятия.....	12
1.1 Понятие, виды и функции конкуренции .....	12
1.2 Понятие конкурентоспособности и конкурентного преимущества .....	18
1.3 Конкурентные преимущества нефтесервисной компании.....	21
2 Конкурентная среда на рынке нефтесервисных услуг по бурению.....	27
2.1 Текущее состояние российского рынка нефтесервисных услуг .....	27
2.2 Структура спроса и предложения на нефтесервисном рынке в части бурения нефтяных и газовых скважин.....	33
2.3 Социально–экономическая характеристика предприятия АО «Сибирская Сервисная Компания» .....	38
2.4 Выявление основных конкурирующих компаний.....	42
2.5 Особенности ценообразования компаний конкурентов.....	46
3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Сибирская Сервисная Компания» .....	50
3.1 Анализ конкурентных стратегических альтернатив на основе построения сегментной карты .....	50
3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности компании АО «ССК» .....	60
3.3 Оценка мероприятий по повышению конкурентоспособности компании АО «ССК».....	65
4 Социальная ответственность .....	76
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности .....	76

4.2 Анализ эффективности программы КСО в АО «ССК» .....	80
4.3 Затраты на проведение программ КСО .....	84
4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций .....	85
Заключение .....	87
Список использованных источников .....	90
Приложение А Организационная структура филиалов АО «ССК» .....	94
Приложение Б Бухгалтерская отчетность АО «ССК» .....	95
Приложение В Краткая смета затрат на строительство скважины .....	100
Приложение Г Статистика конкурирующих компаний (по выручке) .....	101
Приложение Д Статистика конкурирующих компаний (по проходке).....	102
Приложение Е Мероприятия по повышению конкурентоспособности.....	103

## **Введение**

Нефтегазовый сектор топливно–энергетического комплекса России, на протяжении всего времени существования современного государства, является основным драйвером, обеспечивающим динамику и качество экономического роста промышленности, способным генерировать стабильный поток валютных и бюджетных поступлений.

В настоящее время рынок нефтесервисных услуг, являющийся неотъемлемой частью нефтегазового сектора, который включает в себя, в первую очередь, бурение скважин и сопутствующие операции, претерпевает значительные структурные изменения.

Независимые нефтесервисные компании, оказавшиеся в условиях конкурентного превосходства внутренних сервисных организаций вертикально–интегрированных нефтяных компаний, одновременно осуществляющие свою деятельность под влиянием западных экономических и технологических санкций, становятся сильно зависимыми от влияния тенденций развития рынка добычи нефти и газа.

Основным фактором дееспособности и экономически целесообразного существования нефтесервисных компаний является их конкурентоспособность – способность демонстрировать конкурентные преимущества и функционировать в текущих рыночных условиях.

Актуальность темы магистерской диссертации определяется необходимостью формирования теоретико–методических основ оценки и повышения уровня конкурентоспособности, а также разработки и оценки рекомендаций по повышению конкурентоспособности на примере буровых предприятий нефтесервисного рынка.

Целью магистерской диссертации является разработка и оценка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Сибирская Сервисная Компания» в текущей конкурентной среде.

Объектом исследования являются буровые сервисные компании, конкурирующие на нефтесервисном рынке.

Предметом исследования являются эндогенные и экзогенные факторы и условия, формирующие уровень конкурентоспособности предприятия.

Теоретическая и практическая значимость магистерской диссертации заключается в выявлении особенностей конкурентоспособности на нефтесервисном рынке и совершенствовании подхода к управлению конкурентными преимуществами компании.

Научная новизна работы состоит в определении сущности конкурентоспособности нефтесервисных буровых компаний через совокупность конкурентных преимуществ, разработке обоснованных критериев ее оценки, разработке рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности, направленных на дальнейший экономический рост.

Структура работы включает введение, четыре главы, заключение, список публикаций, список использованной литературы. Общий объем работы 106 страниц, 20 рисунков, 29 таблиц, 35 использованных источников, 6 приложений.

# **1 Теоретические основы и понятия конкуренции и конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Понятие, виды и функции конкуренции**

Теория конкуренции начала формироваться с первого момента становления рыночных отношений, существенно отличаясь от многих других экономических учений, хотя само понятие конкуренции сформировалось еще до широкого развития рыночных отношений. В процессе последовательного развития теория конкуренции претерпевала различные изменения, дополняясь по мере развития рыночных отношений, в том числе являясь источником их совершенствования [12].

Конкуренция является неотъемлемой составляющей частью рыночных отношений и соответствует такому типу рыночных отношений, при котором отдельные субъекты производят продукцию или услуги, обладающие рядом преимуществ перед аналогичной продукцией или услугами большинства других производителей. Наличие выраженных преимуществ одного товара или услуги относительно других товаров или услуг, предлагаемых одним и тем же потребителям, обеспечивает понятие конкурентного преимущества [12,28].

Понятие термина конкуренции трактуется учеными, философами и экономистами в различных смыслах.

Анализ эволюции взглядов на понятие и определение конкуренции, позволяет выделить несколько различных смысловых значений этого понятия, на основе которых формировались научные течения в этой сфере. Среди основных различают [2]:

- поведенческая;
- структурная;
- функциональная.

Общие подходы и определения конкуренции приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия конкуренции

Направление течения, представители	Определение	Особенности
Школа физиократов	Сила, организующая стихийную борьбу хозяйствующих субъектов, способствующая активизации экономической жизни общества	нечто само собой разумеющееся, свойственное всем отраслям экономики и ограничиваемое только субъективными причинами
Поведенческая трактовка, Адам Смит, Карл Маркс	Соперничество индивидуальных продавцов и покупателей на рынке за более выгодные условия продажи и покупки соответственно	«невидимая рука рынка», выступающая движущим механизмом обеспечения эффективности, пропорциональности и динамичности рыночной экономики
Неоклассический вариант поведенческого трактования, Альфред Маршалл	Совершенная конкуренция является механизмом установления равновесия на рынке	В трактовке использовал законы предельной полезности и предельной производительности.
Новаторство, Йозеф Шумпетер	соперничество старого с новым в том числе и типов организации производства	с введением инноваций изменяется не только механизм производственного процесса, но и сама конкуренция между различными производителями
Экономический либерализм, Фридрих Август фон Хайек	Процедура открытия верного поведения фирмы	элемент борьбы между производителями в области инноваций и нововведений
Современный поведенческий подход, Майкл Портер	Теория глобальной конкуренции в современных условиях	Понятие сил, определяющих конкуренцию в отрасли
Структурный подход, Антуан Курно	акцент смещается с борьбы конкурирующих компаний друг с другом в сторону исследования структуры и формы рынка, и преобладающих на нем условий, реакций и поведения	для каждого товара или услуги существует зависимость реакции рыночного спроса от изменения цены, связанная с местом данного товара в иерархии потребностей потребителей и возможностью появления равноценных заменителей.
Функциональная трактовка	основной целью конкурентной борьбы является достижение эффективности развития экономики в целом	

Продолжение таблицы 1

Западногерманская теория	может являться драйвером динамичного социального рыночного хозяйства	свободный рынок, не замкнутый государственным влиянием извне, является наилучшей основой современной экономики
Чикагская школа, Фрэнк Скул	концепция конкуренции как возможность наличия и свободного взаимодействия множества независимых конкурентных единиц	свобода субъекта взаимодействовать с другими субъектами и устанавливать наилучшие отношения между этими субъектами
Современная экономическая теория	степень, в которой общие рыночные условия зависят от поведения отдельных участников рынка, и наоборот. Определяет структуру рынка	Один из основных атрибутов рынка

Представители всех экономических течений внесли свой большой вклад в развитие теории конкуренции. Классической школой была подтверждена концепция и проведен анализ ее влияния на рынок с учетом конкуренции, что может сбалансировать соотношение спроса и предложения на рынке.

Взгляды современных ученых, философов и экономистов на конкуренцию дополняют классическое мышление и подробно раскрывают сущность этого явления. Теперь конкуренция происходит не только через призму компаний, конкурирующих за большее количество потребителей и максимизирующих прибыль, но и на разных уровнях конкуренции между компаниями, отраслями, секторами, рынками внутренними и международными [2].

Со временем устоявшиеся представления о конкуренции дополняются, раскрывая новые аспекты их влияния на рынок. Конкуренция рассматривается как рынок и механизм работы компаний на рынке с целью достижения наилучших результатов [6].

Состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать следующими конкурентными силами (рисунок 1):

- соперничество конкурирующих фирм;
- конкуренция товаров–заменителей, конкурентоспособных с точки зрения цены;
- угроза появления новых игроков на рынке;
- экономические возможности и торговые способности покупателей.

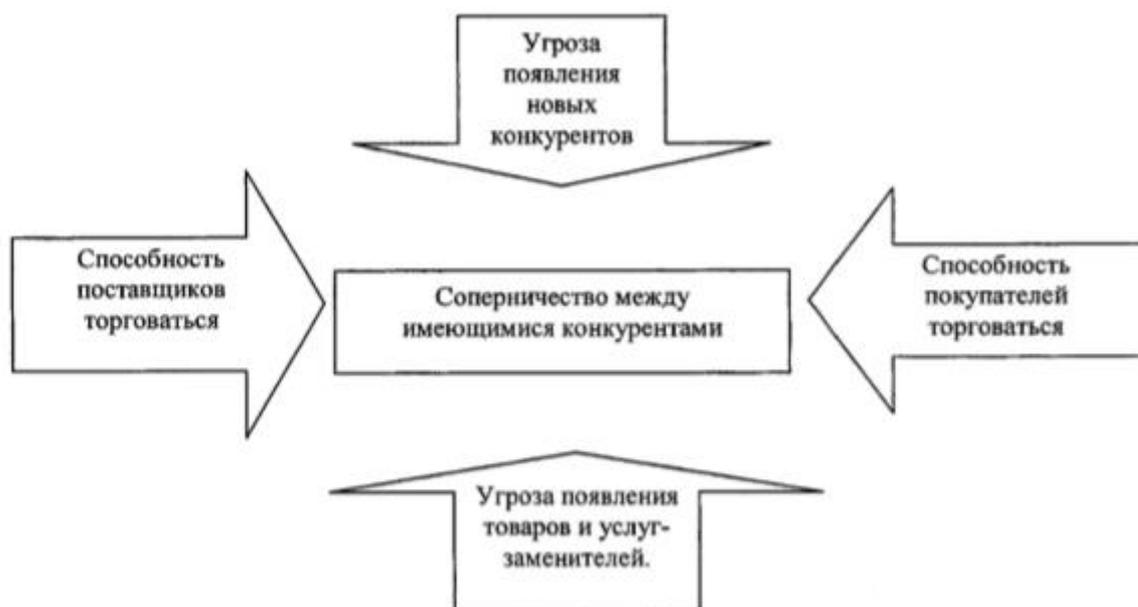


Рисунок 1 – Силы, определяющие конкуренцию в отрасли

Пять сил конкуренции (пять сил Портера) определяют прибыльность отраслевых рынков, так как оказывают влияние на цену, которые диктуют компании на сопутствующие расходы, и которые они несут, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в отрасли [11, 16].

Угроза появления новых игроков на рынке снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, так как новички привносят в отрасль новые производственные и технологические мощности, стремясь захватить долю рынка, но снижая позиционную прибыль. Существует логичное мнение, что чистая польза от конкуренции будет проявляться в том случае, если

стоимость ресурсов, за которые шла конкурентная борьба, будет превышать цену, которую конкурирующие участники рынка за эти ресурсы заплатили.

Главными положениями теории свободного рынка являются следующие утверждения [17]:

- свободная конкуренция является основой развития процветающей рыночной системы;

- государство должно защищать частную собственность, принимать и поддерживать конкуренцию, следовательно, должно практиковать тщательно проработанную антитрестовскую политику;

- государство не должно вмешиваться в устоявшийся механизм конкуренции.

В современном понимании экономики, с развитием теории структуры рынка, возникла конкуренция и различия в конкуренции. Классические экономисты не делали различий между этими понятиями, а просто говорили о свободной конкуренции.

Понятие конкуренции контрастирует с понятием монополии, которая является формой материальных отношений. С середины XIX века возросшая концентрация производства в руках отдельных капиталистов оказывает давление на деятельность других участников рынка, тем самым ущемляя свободу конкуренции. Процесс социализации производства, технологического изобретения и совершенствования привел к появлению монополий. Факты доказали, что монополии формируются в рамках свободной конкуренции, что связано с активной концентрацией на определенном уровне развития производства. Следовательно, неизбежно, что между различными производителями будет сформировано конкурентное преимущество [9].

Карл Маркс впервые выявил парадокс взаимодействия монополии и конкуренции. Он отметил, что на практике монополия создает конкуренцию, а конкуренция создает монополию. Монополисты конкурируют друг с другом, а конкурентами на определенных этапах развития становятся

монополисты. Как ни парадоксально, монополия может существовать, только если рынок продолжает конкурировать [23].

Анализ истории развития взглядов и формирования подходов к понятиям конкуренции позволил сделать следующие выводы:

– рыночные отношения неразрывно связаны с понятие конкуренции, если при производстве шаблонной продукции или услуги, присутствует возможность появления новых игроков. Данная особенность может способствовать сужению возможностей выбора потребителей, не обеспечивая широкого разнообразия товаров и услуг.

– обозначить понятие монополии как тип рыночных отношений, где наблюдается производство одного набора продукции или услуг и присутствуют существенные условия для вступления в отрасль. Отсутствие равнозначных заменителей не дает возможности выбора продукта или услуги в зависимости от индивидуальных личностных предпочтений различных групп потребителей.

– на монопольном рынке наблюдается тенденция, при которой цена будет превышать предельные издержки, что непременно способствует увеличению неравенства доходов.

– в условиях жесткой рыночной конкуренции система может ограничить крупномасштабное производство, необходимое для минимизации затрат на производство единицы продукции. При этом конкуренция способствует развитию научно–технического прогресса.

Таким образом, рассмотрев примеры и особенности конкурентного и монопольного рынка, можно отметить достоинства и недостатки каждого из них.

## **1.2 Понятие конкурентоспособности и конкурентного преимущества**

Если конкуренция и монополия – явления, то конкурентоспособность является интегральной характеристикой, используемой для оценки эффективности экономической деятельности конкурирующих единиц. Под термином конкурентоспособность понимается способность какого-либо субъекта выдержать конкуренцию [3, 24].

Определение конкурентоспособности — это способность объекта выдерживать конкуренцию с аналогичными объектами на рассматриваемом рынке. В современных условиях, ужесточение конкуренции требует от предприятий расширения арсенала средств конкурентной борьбы, и понимания методов и путей повышения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия означает способность выгодно производить и продавать продукцию по цене не выше, а по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.

Конкурентоспособность относится к способности осуществлять деятельность в рыночной экономике, получая при этом достаточную прибыль для повышения уровня науки и техники в производстве, стимулирования работников и поддержания высокого качества продукции. Определение конкурентоспособности также основано на прогнозе развития потребительского спроса и улучшении качества продукции предприятия (по сравнению с необходимыми затратами и ожидаемой прибылью) [1].

Конкурентоспособность является относительной характеристикой, отражающей рыночный статус предприятий относительно конкурирующих предприятий под воздействием внутренних и внешних факторов.

Конкурентоспособность предприятий определяется через их собственный конкурентный потенциал.

Факторные возможности, от которых зависит конкурентный потенциал организаций [9]:

- производственные;
- финансовые;
- знания и трудовые возможности;

Данная методика определения конкурентоспособности не учитывает действительное рыночное преимущество компании, в виде конкурентоспособной цены, делового имиджа и репутации, эффективности дистрибьюции. Кроме того, несмотря на осуществимость и важность использования этого метода, процесс оценки конкурентоспособности должен основываться на сравнении выгод, что не характерно для формальной оценки потенциала.

Для достижения влияния на возможность управлять конкурентоспособностью предприятия, необходимо дать количественную оценку конкурентным факторам. Общее определение конкурентоспособности предприятия может состоять в определении его уровня конкурентоспособности относительно других предприятий или ряда преимуществ по сравнению с долгосрочными конкурентами [4].

Экономистами предлагаются методы определения конкурентной позиции компании через набор финансовых коэффициентов (прибыль, рентабельность, ликвидность), основываясь на своих научных взглядах и целях исследования. Но этот подход довольно ограничен, потому что важные рыночные факторы не принимаются во внимание [20].

Устойчивая конкурентоспособность организации может быть достигнута только в долгосрочной перспективе, путем ведения эффективной рыночной деятельности на рынке в течение длительного времени, с обоснованным занятием его части. Отсюда следует вывод, что компании, длительный период времени занимающие устойчивое положение на рынке, имеют значительное конкурентное преимущество по сравнению новыми игроками того же рынка. Другими словами, конкурентоспособность организации зависит от ее конкурентного преимущества.

Степень конкуренции компании тесно связана со структурой отрасли, а также влияет на конкурентоспособность компании.

Существует закономерность – в случае присутствия в структуре промышленности множества подобных компаний, конкурентоспособность каждой компании будет снижаться, а если структура промышленности близка к олигополии, то конкурентоспособность компании будет возрастать.

Конкурентным преимуществом компании на крупном промышленном рынке может являться высокая оборачиваемость продукции, эффект масштаба, высокая пропускная способность. Особенно это характерно для экономической, технико-технологической и организационной деятельности.

Особое значение имеют конкурентные преимущества, достигнутые через улучшение системы управления процессом организации работ посредством значительных интеллектуальных усилий.

Набор конкурентных преимуществ зависит от отраслевого рынка.

Например, для высокотехнологичных компаний главные конкурентные преимущества будут связаны с научно-техническим превосходством и внедряемыми инновациями. А для компаний рыночного сегмента типа масс-маркета важнейшими преимуществами будут являться низкие издержки производства, узнаваемость торговой марки и территориальный охват [10].

Конкурентные преимущества непременно должны быть:

– генерирующими прибыль, способствующие росту объемов производства; структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

– уникальными, индивидуальными;

– различимыми и видимыми с точки зрения покупателей;

– приносить потребителю ощущаемую выгоду, удовлетворение, быть значимыми для потребителя;

- заметными на фоне конкурентов, то есть быть значимыми, выделяться;
- способными сохранять свою значимость в условиях изменений среды, то есть устойчивыми;
- неповторимыми, невоспроизводимыми конкурентами;

Влияние любой организации на внешние факторы воздействия (конкурентные факторы) сводятся к адаптации к изменениям рынка и обстановки в целом.

Однако подконтрольными руководству организации остаются внутренние (эндогенные) факторы, и управленческое звено организации практически всегда имеет возможность контролировать этих факторы. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

### **1.3 Конкурентные преимущества нефтесервисной компании**

Рынок бурения нефтяных и газовых скважин является ключевым индикатором состояния нефтесервисного рынка в целом, так как в чистом виде на него приходится более 24% от всего объема нефтесервисного рынка, а с учетом сопутствующих сервисов – более 53%. В денежном выражении рынок бурения составляет более 343 миллиарда рублей. Такая доля влияния на рынке обеспечивает основным недропользователям стабильные ежегодные объемы добычи. Доля влияния нефтегазового рынка на формирование бюджета, определяет зависимость российской экономики от развития данного сектора промышленности, тем самым стимулирует правительство к созданию условий по развитию конкуренции в нефтяном комплексе и повышению конкурентоспособности отечественных нефтяных и нефтесервисных компаний [22, 34].

В результате улучшения ситуации для отечественных нефтяных компаний на внутреннем рынке, после введения антироссийских санкций и

частичного ограничения доступа к российским недрам зарубежных компаний, определяется необходимость изучения факторов, оказывающих влияние на формирование конкурентных позиций нефтесервисных компаний [22].

Основным условием по устойчивому развитию таких компаний, ввиду невозможности влиять на внешние факторы, является разработка стратегии развития внутреннего потенциала компании на основе выявления и наращивания конкурентных преимуществ.

Можно выделить следующие основные конкурентные преимущества нефтесервисных компаний [28]:

- ресурсные преимущества, проявляющиеся в возможностях (наличие баз, цехов, материалов, профильных специалистов, научных драйверов);
- использования эффект масштаба;
- производственной вертикальной интеграции;
- государственной поддержке;
- технологические преимущества;
- инновационные преимущества;
- социально–культурные преимущества.

Эффект масштаба позволяет компаниям снижать издержки, так как сокращаются расходы на логистику и капитальные вложения при увеличении объема производства, что дает дополнительное преимущество, по сравнению с предприятиями меньших размеров. Эффект масштаба действует до определенной пороговой величины, после которой наблюдается обратная картина – рост издержек производства и увеличение размера компании.

Внедрение эффекта масштаба может помочь сэкономить средства компании. Компании могут закупать большое количество сырья (оборудование, технологии производства, информация) и они могут получать более крупные кредиты, чем мелкие производители, и получать «количественные» скидки, что снижает себестоимость продукции на единицу продукции.

В результате более крупные компании имеют больше возможностей для устойчивого развития, чем более мелкие, потому что:

- большая доля рынка позволяет им принимать независимую ценовую политику и положительно влиять на рыночные условия (самая низкая цена позволяет получить наибольшую долю рынка и снизить производственные затраты);

- в связи с использованием различных методов бухгалтерского учета, можно стабилизировать масштабы и колебания заявленных доходов;

- обеспечить возможности для снижения и перераспределения рисков между предприятиями и товарами в условиях рыночных изменений;

- в настоящее время экономические условия отдельных стран ухудшились, и конкуренты приняли агрессивные методы оккупации рынка.

Вертикальная интеграция представляет собой комбинацию различных производственных процессов внутри компании или группы компаний, которые могут происходить в нескольких географических областях: от разведки нефтяных и газовых месторождений до добычи углеводородов, дальнейшей переработки и продажи конечным потребителям.

Для нефтяных компаний вертикальная интеграция имеет следующие конкурентные преимущества:

Вертикальная интеграция позволяет нефтяным компаниям снижать бизнес-риски и издержки производства, и, следовательно, играет важную роль в нефтегазовом бизнесе.

Вертикальная интеграция дает компании дополнительное конкурентное преимущество, то есть нефтяные компании обычно используют собственный бренд компании, чтобы направлять свои финансовые ресурсы для продвижения конечного продукта, тем самым обеспечивая рост продаж других компаний, работающих в той же технологической цепочке, что и холдинговая компания.

В результате в периоды низких цен на конечную продукцию холдинговые компании могут использовать компенсацию за прибыль,

полученную от других частей интеграционной цепочки, для поддержания стабильности своих трудно проверяемых дочерних компаний. Механизмы временного субсидирования могут позволить нефтяным компаниям сохранять рыночную долю и иногда увеличивать свою рыночную долю, даже если конкуренты становятся слабее из-за ухода из бизнеса [23, 30].

Поэтому вертикальная интеграция может использоваться как «стратегия подавления конкуренции». Вертикальная интеграция позволяет вам обеспечить общие требования к качеству продукции, снизить затраты и повысить ценность вашей компании. Кроме того, в каждом интегрированном бизнесе есть элементы управления (планирование, управление операциями, контроль, существенные и несущественные стимулы), которые могут более эффективно применять вертикальную интеграцию. Вертикальная интеграция предполагает создание специализированных дочерних сервисных структур в структуре нефтяной холдинговой компании, которая собирает и подготавливает информацию о рынках, технологиях, оборудовании. Все это значительно экономит время и деньги компании. Кроме того, единый информационный сервис может повысить надежность используемой информации, снизить затраты на исследования и разработки и инновации, обеспечить безопасность запатентованных технологий и ускорить внедрение инноваций в производственный процесс [11, 29].

Стратегические преимущества использования вертикальной интеграции реализуются по следующим причинам:

- создания полного производственного цикла через объединение нескольких предприятий для снижения затрат;
- влияние на отрасль через размер, структуру и степень вертикальной интеграции;
- обеспечение независимых поставок и продаж;
- улучшение информационной поддержки для каждого бизнеса через унификацию каналов передачи информации;

– информационная и техническая осведомленность для создания благоприятных условий осуществления поставок через более согласованные процедуры среди интегрированных сетевых компаний;

– возможности проведения обширного спектра НИОКР и инноваций для решения сложных задач, направленных на достижение общих целей.

Несмотря на это вертикально-интегрированная компания не может играть ведущую роль на нескольких рынках одновременно ввиду рассредоточения концентрации внимания.

При определении степени вертикальной интеграции нефтяным компаниям в первую очередь необходимо учитывать условия поддержания финансовой устойчивости компании. Поэтому, когда рыночные условия меняются, непредвиденные обстоятельства (несчастные случаи, военные операции в этом районе и т. д.) или высшее руководство компании допускают ошибки, чрезмерно приобретенные возможности могут негативно повлиять на интегрированную компанию.

Государство может создавать дополнительные конкурентные преимущества для компаний посредством различных форм вмешательства в создание и улучшение условий.

Нефтяные компании постоянно отслеживают, анализируют и оценивают разработанную технологию и активно участвуют в этих исследованиях. Игнорирование этого вопроса приведет не только к потере большого количества финансовых ресурсов компании, но и к потере конкурентных преимуществ, а полное игнорирование технологических достижений приведет к банкротству.

В ходе своего развития нефтяные компании постепенно переходят от использования преимуществ, связанных с факторами окружающей среды (сырье, рабочая сила, инфраструктура и так далее) к созданию собственных конкурентных преимуществ: применению новых методов управления, инноваций, информационных технологий, генерируя условия для постоянного обновления существующих возможностей компании, чтобы

можно было раскрывать и поддерживать конкурентные преимущества и сохранять лидерство в отрасли.

Следовательно, постоянное совершенствование своей стратегии, структуры производства, анализа конкурентов, поиска и применения решений с конкурентными преимуществами гарантирует, что компания не только поддерживает устойчивое развитие, но и повышает свою конкурентоспособность на рынке.

Присутствие в компании специалистов высокого уровня отражает культурные преимущества и может обеспечить возможность принятия решений на высоком уровне, что, в свою очередь, может повысить эффективность деятельности и качество производства.

## 2 Конкурентная среда на рынке нефтесервисных услуг по бурению

### 2.1 Текущее состояние российского рынка нефтесервисных услуг

Впервые с момента кризиса 2014 года, по результатам 2018 года наблюдалась стабилизация объемов проходки в эксплуатационном бурении: объем эксплуатационного бурения в абсолютном показателе увеличился всего на 0,2% – с 28,59 миллионов метров в 2017 году до 28,77 миллионов метров при одновременном росте добычи нефти на 1,6% – с 546,8 миллионов тонн в 2017 году до 555,9 миллионов тонн в 2018 году (таблица 2) [22, 14].

Таблица 2 – Годовой объем бурения в показателях проходки

Годовой объем бурения, м					
Временной период	2014	2015	2016	2017	2018
Суммарная проходка, млн м	20,79	22,92	25,61	28,59	28,77
ПАО НК РОСНЕФТЬ	5,17	6,91	9,3	11,78	11,77
ПАО Сургутнефтегаз	4,3	4,51	4,7	4,9	5,01
ПАО ЛУКОЙЛ	4,03	2,97	2,68	3,21	3,19
ПАО Газпромнефть	2,73	2,96	2,53	2,32	2,21
ПАО НГК Славнефть	1,16	1,33	1,71	1,41	1,51
ПАО Татнефть	0,43	0,92	0,91	0,83	0,43
ПАО Русснефть	0,4	0,3	0,4	0,6	0,5
ПАО АНК Башнефть	0,35	0,44	0,59	0,45	0,45
Другие	2,22	2,58	2,79	3,09	3,7

Крупнейшими заказчиками на рынке бурения в 2018 году являлись ПАО НК "РОСНЕФТЬ" – 11,77 миллионов метров (40,91% от суммарного объема бурения), ПАО "Сургутнефтегаз" – 5,01 миллионов метров или 17,41% и ПАО "ЛУКОЙЛ" – 3,2 миллионов метров или 11,1% (таблица 3) [22,34].

Таблица 3 – Годовой объем бурения в % соотношении

Годовой объем бурения, %					
Временной период	2014	2015	2016	2017	2018
ПАО НК РОСНЕФТЬ	24,87%	30,15%	36,31%	41,20%	40,91%
ПАО Сургутнефтегаз	20,68%	19,68%	18,35%	17,14%	17,41%
ПАО ЛУКОЙЛ	19,38%	12,96%	10,46%	11,23%	11,09%
ПАО Газпромнефть	13,13%	12,91%	9,88%	8,11%	7,68%
ПАО НК Славнефть	5,58%	5,80%	6,68%	4,93%	5,25%
ПАО Татнефть	2,07%	4,01%	3,55%	2,90%	1,49%
ПАО Русснефть	1,92%	1,31%	1,56%	2,10%	1,74%
ПАО АНК Башнефть	1,68%	1,92%	2,30%	1,57%	1,56%
Другие	10,68%	11,26%	10,89%	10,81%	12,86%

Распределение годового объема бурения по недропользователям в показателях проходки представлено на рисунке 2.

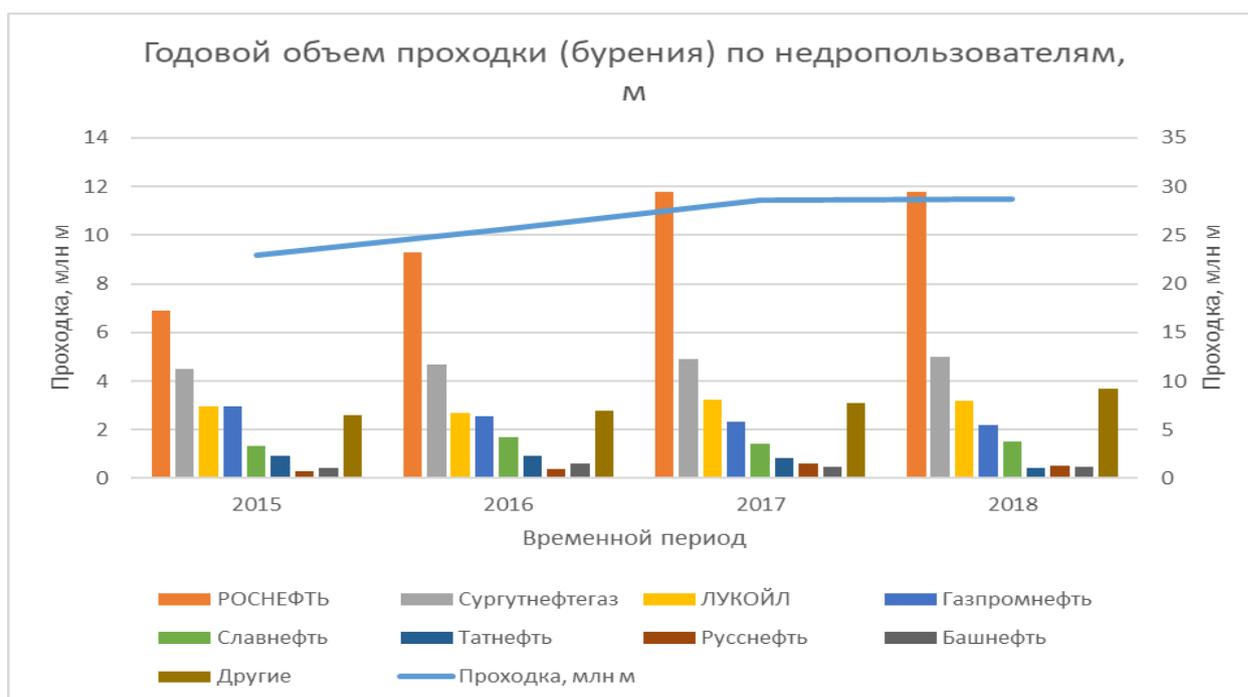


Рисунок 2 – Годовой объем бурения по недропользователям

Стабилизация объемов эксплуатационного бурения (таблица 4) при увеличивающейся добыче стала результатом больших объемов бурения в прошлые годы, значительного роста объемов горизонтального бурения, широкого применения многостадийного гидроразрыва пласта при вводе в эксплуатацию горизонтальных скважин, а также использования более дешевых операций в виде зарезки боковых стволов.

Таблица 4 – Годовой объем эксплуатационного бурения в России

Годовой объем эксплуатационного бурения, млн м					
Временной период	2014	2015	2016	2017	2018
Суммарная проходка, млн м	19,8	22,1	24,7	27,6	27,7
ПАО НК РОСНЕФТЬ	5	6,8	9,1	11,5	11,5
ПАО Сургутнефтегаз	4,1	4,3	4,5	4,7	4,8
ПАО ЛУКОЙЛ	3,8	2,8	2,5	3	3
ПАО Газпромнефть	2,7	2,9	2,5	2,3	2,1
ПАО НГК Славнефть	1,1	1,3	1,7	1,4	1,5
ПАО Татнефть	0,4	0,9	0,9	0,8	0,4
ПАО Русснефть	0,4	0,3	0,4	0,6	0,5
ПАО АНК Башнефть	0,3	0,4	0,5	0,4	0,4
Другие	2	2,4	2,6	2,9	3,5

Наибольшие положительные темпы проходки в эксплуатационном бурении наблюдаются у ПАО «Сургутнефтегаз» – прирост на 0,3%, у ПАО НГК «Славнефть» прирост составил 0,35% и у группы «Другие компании» – совокупный прирост 2,13%. Наибольшее падение проходки в эксплуатационном бурении наблюдается у ПАО «Газпром нефть» на 0,75% от показателей 2017 года, у ПАО «Татнефть» падение на 1,45%, и ПАО «Русснефть» показало снижение проходки в эксплуатационном бурении на 0,37% (рисунок 3).

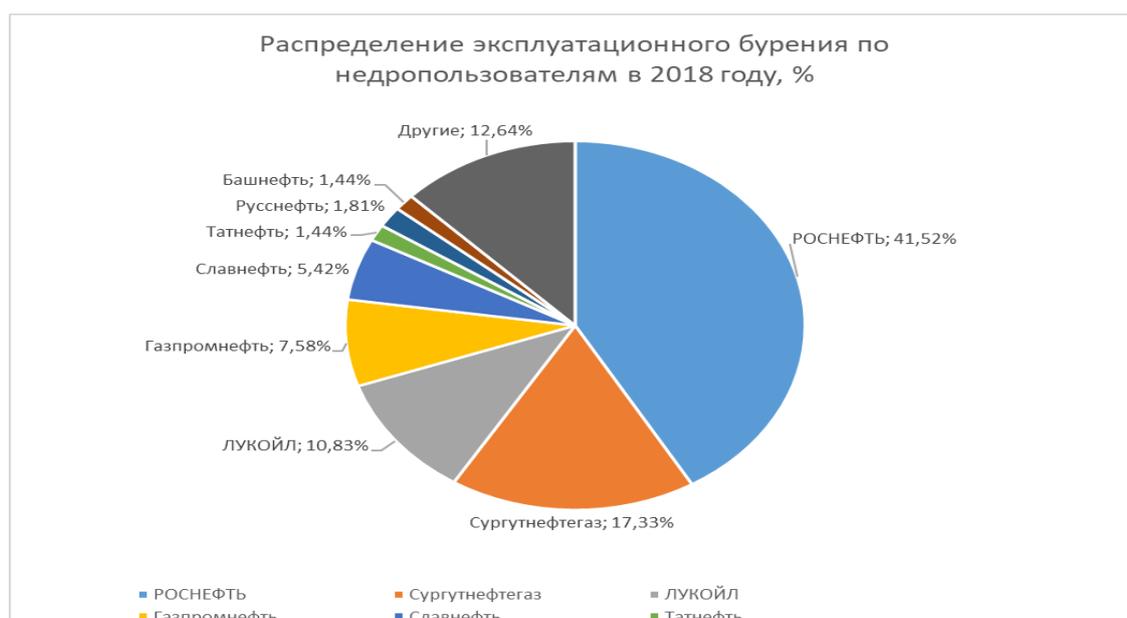


Рисунок 3 – Распределение эксплуатационного бурения в 2018 году

В отличие от стабилизации в эксплуатационном, в разведочном бурении продолжилась тенденция к увеличению объемов проходки: в 2018 году рост составил 8,1% – с 0,99 миллионов метров до уровня 1,07 миллионов метров. Такой прирост проходки в поисково–оценочном и разведочном бурении был обеспечен благодаря деятельности ПАО «Газпром нефть» по поиску и разведке углеводородов. ПАО «Газпром нефть» обеспечило прирост разведочного бурения на 8,26% (таблица 5).

Таблица 5 – Годовой объем поисково–оценочного и разведочного бурения

Поисково–оценочное и разведочное бурение, млн м					
Временной период	2014	2015	2016	2017	2018
Суммарная проходка, млн м	0,99	0,82	0,91	0,99	1,07
ПАО НК РОСНЕФТЬ	0,17	0,11	0,2	0,28	0,27
ПАО Сургутнефтегаз	0,2	0,21	0,2	0,2	0,21
ПАО ЛУКОЙЛ	0,23	0,17	0,18	0,21	0,19
ПАО Газпромнефть	0,03	0,06	0,03	0,02	0,11
ПАО НК Славнефть	0,06	0,03	0,01	0,01	0,01
ПАО Татнефть	0,03	0,02	0,01	0,03	0,03
ПАО Русснефть	0	0	0	0	0
ПАО АНК Башнефть	0,05	0,04	0,09	0,05	0,05
Другие	0,22	0,18	0,19	0,19	0,2

В соответствии с принятой в конце 2018 года Стратегией развития минерально–сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года в среднесрочной перспективе ожидается повышенное внимание к поддержанию на должном уровне объемов проходки в поисково–оценочном и разведочном бурении, которое в последние десять лет финансировалось по остаточному принципу, вследствие чего его объемы сильно колебались из года в год, но оставались, в среднем, на одном уровне (рисунок 4).

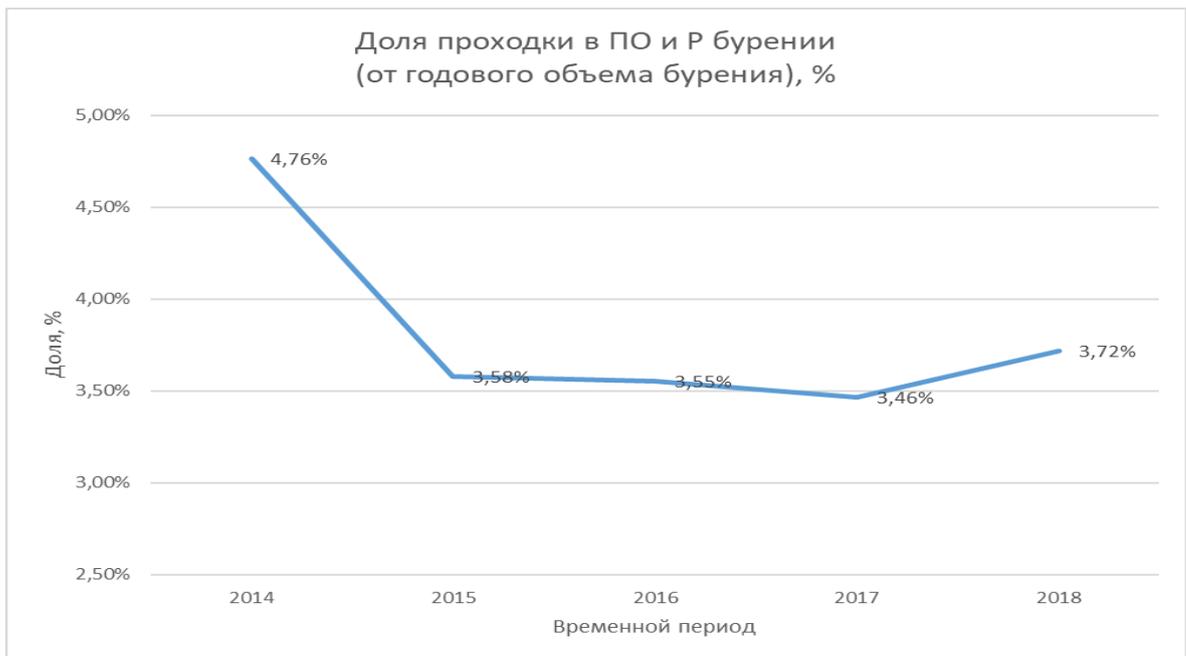


Рисунок 4 – Доля поисково–оценочного и разведочного бурения в России

Такое соотношение поисково–оценочного и разведочного бурения с эксплуатационным бурением обеспечивают небольшой, но стабильный прирост объемов добычи углеводородов, но лишь на краткосрочную и среднесрочную перспективу (рисунок 5).

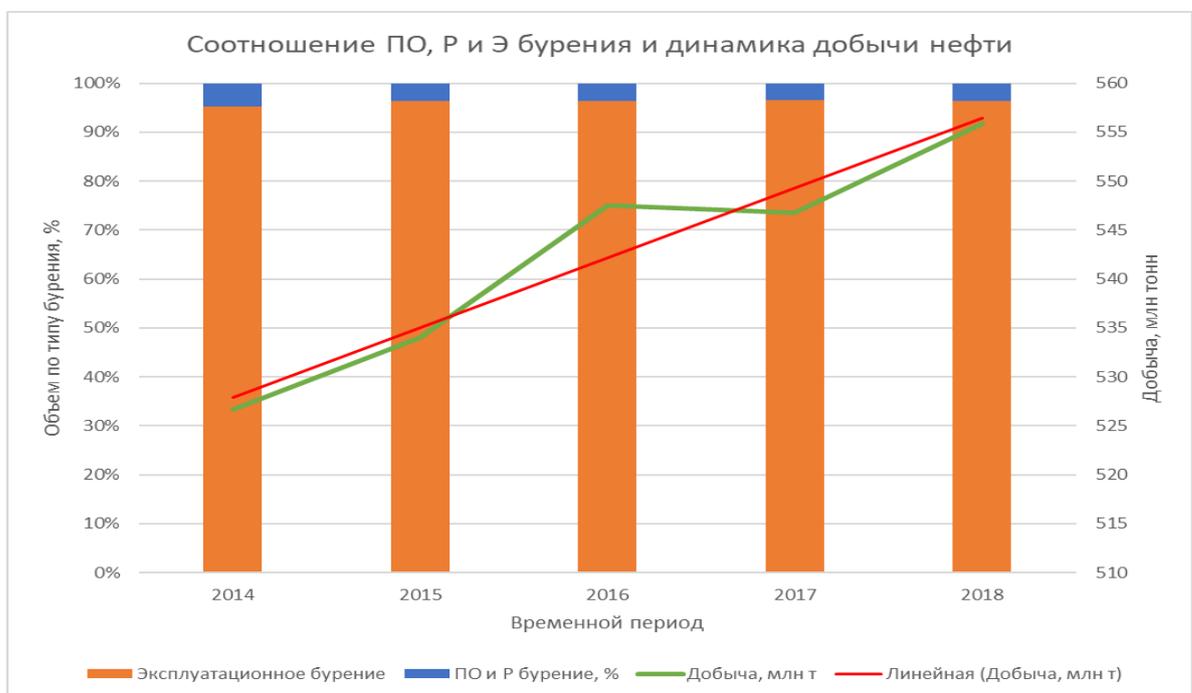


Рисунок 5 – Соотношение по типам бурения и динамика добычи нефти

Доля горизонтального бурения в эксплуатационном продолжает увеличиваться значительными темпами: с 10,8% в 2010 году она выросла до

48,38% в 2018 году. Ожидаемый уровень горизонтального бурения к 2030 году может достичь показателя 74%. Основными компаниями, предпочитающими современные методы бурения и разработки углеводородных залежей, являются ПАО НК «Роснефть», на долю которой приходится 44,78% от всей проходки в горизонтальном бурении, и ПАО «Газпром нефть» с показателем 12,69%. Из основных газодобывающих компаний следует выделить ПАО «НОВАТЭК». Динамика роста доли горизонтального бурения показана на рисунке 6.



Рисунок 6 – Доля горизонтального бурения в России

Учитывая высокие темпы добычи нефти и потребность в бурении новых скважин, в 2019 году можно ожидать умеренного роста объемов проходки в эксплуатационном бурении почти на 3%. В перспективе до 2030 года можно ожидать развитие двух основных разнонаправленных трендов – это удешевление бурения простых и массовых скважин на старых месторождениях и рост стоимости бурения на новых месторождениях за счет применения современных систем геонавигации и преобладание горизонтального бурения в эксплуатационном. При этом темпы роста проходки будут оставаться положительными в среднем 4,4% ежегодного прироста (рисунок 7).



Рисунок 7 – Лицензионные обязательства по направлению бурение

Динамичный рост нефтесервисного рынка происходит за счет, в первую очередь, роста потребности в строительстве новых эксплуатационных скважин на нефть и газ. С учетом того, что удельный показатель добычи на метр проходки падает, для сохранения текущего уровня добычи, необходимо наращивать объем проходки в эксплуатационном бурении.

## 2.2 Структура спроса и предложения на нефтесервисном рынке в части бурения нефтяных и газовых скважин

Как было сказано ранее, рынок бурения нефтяных и газовых скважин является ключевым индикатором состояния нефтесервисного рынка, занимая на нем, с учетом сопутствующих сервисов, более 53%. Годовая проходка эксплуатационным бурением в объеме 27,7 миллионов метров горных пород обеспечивает стабильный прирост добычи и позволяет устанавливать новые рекорды в этой сфере (рисунок 8).

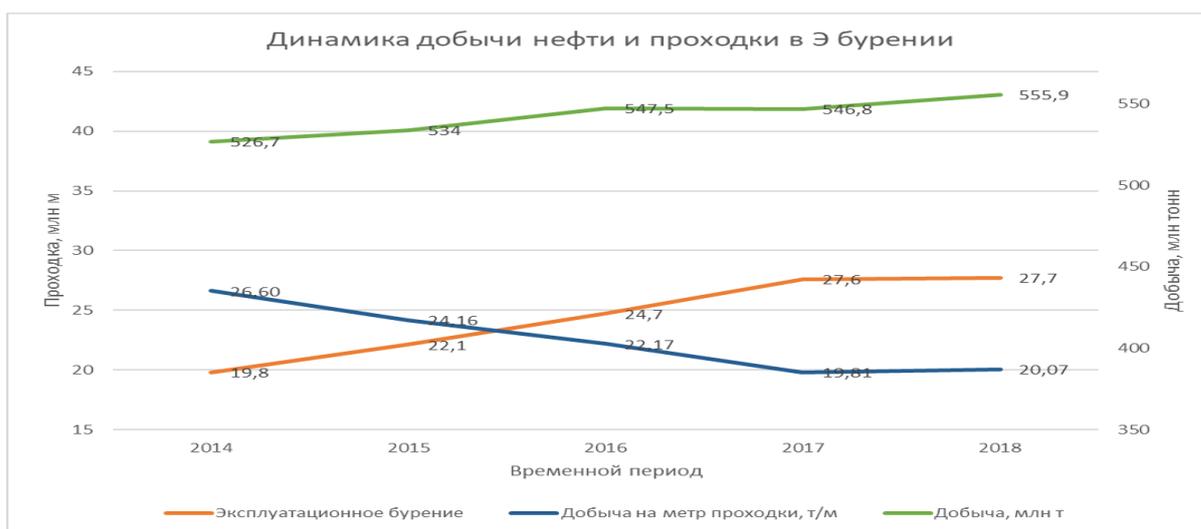


Рисунок 8 – Динамика добычи нефти и проходки в эксплуатационном бурении

Как видно из графика, удельная эффективность эксплуатационного бурения с каждым годом падает, составляя 20,07 тонн нефти на метр проходки в 2018 году против 26,6 тонн на метр проходки в 2014 году.

В настоящее время одной из главных задач, стоящих перед российскими нефтегазовыми компаниями, является снижение стоимости строительства скважин и их дальнейшего обслуживания. Параллельно с ведением деятельности появилась необходимость адаптироваться под наблюдающиеся тенденции, в том числе необходимость к пересмотру существующих подходов к управлению [14, 22].

На примере сектора бурения современными подходами к управлению являются инструментальный супервайзинг бурения, бурение по «раздельному» или «интегрированному» сервису. Главными принципами в бурении становятся безаварийность, снижение количества брака и минимизация непроизводительного времени бурения. С другой стороны, недропользователи ужесточают рамки для сервисных компаний, ежегодно повышая требования по достижению коммерческой и механической скорости бурения. Чтобы соответствовать современным тенденциям нефтегазового и нефтесервисного рынка, необходим тщательный подход к выбору

оборудования, буровых установок и инструмента, планированию работ и выбору партнеров.

Спрос на нефтесервисном рынке на бурение нефтяных и газовых скважин формируется преимущественно российскими компаниями недропользователями (таблица 6).

Таблица 6 – Структура спроса на рынке бурения

Спрос на рынке бурения на основании объемов бурения					
Временной период	2014	2015	2016	2017	2018
Проходка, м	20,79	22,92	25,61	28,59	28,77
ПАО НК РОСНЕФТЬ	24,87%	30,15%	36,31%	41,20%	40,91%
ПАО Сургутнефтегаз	20,68%	19,68%	18,35%	17,14%	17,41%
ПАО ЛУКОЙЛ	19,38%	12,96%	10,46%	11,23%	11,09%
ПАО Газпромнефть	13,13%	12,91%	9,88%	8,11%	7,68%
ПАО НК Славнефть	5,58%	5,80%	6,68%	4,93%	5,25%
ПАО Татнефть	2,07%	4,01%	3,55%	2,90%	1,49%
ПАО Русснефть	1,92%	1,31%	1,56%	2,10%	1,74%
ПАО АНК Башнефть	1,68%	1,92%	2,30%	1,57%	1,56%
Другие	10,68%	11,26%	10,89%	10,81%	12,86%

При этом у крупнейших потребителей нефтесервисных услуг в лице компаний ПАО НК «Роснефть» и ПАО «Сургутнефтегаз», на долю которых приходится более 58% спроса, в вертикально–интегрированной системе присутствуют собственные буровые предприятия, способные полностью или частично покрыть этот спрос. Присутствие в ВИНК собственных буровых предприятий объясняет высокую долю участия в предложении на рынке нефтесервисных услуг и бурения в частности (таблица 7).

Таблица 7 – Структура предложения на рынке бурения

Предложение на рынке бурения					
	2014	2015	2016	2017	2018
БКЕ	29	21	20	21	19
АО "ССК"	8	7	7	6	6
Газпром Бурение	3	4	3	4	5
ERIELL	3	3	3	3	4
ТаграС–Холдинг	3	3	3	3	3
РН–Бурение	12	11	20	25	23
Сургутнефтегаз	21	20	18	17	17
Другие	21	31	26	21	23

Буровые подразделения компании ПАО «Сургутнефтегаз» и внутренний подрядчик ПАО НК «Роснефть» по бурению «РН–Бурение» покрывают 40% спроса на рынке. При этом ПАО «Сургутнефтегаз» полностью покрывает собственные потребности в бурении новых скважин, а «Роснефть» лишь на 56%, что вызвано стремительным ростом предложения с 24,87 в 2014 году до 40,91% в 2018 году.

Практически полная автономность ПАО «Сургутнефтегаз» исключает данную компанию из списка конкурентов, несмотря на территориальное влияние.

Лидером среди независимых сервисных буровых компаний является буровая компания «Евразия» (ООО «БКЕ»), которая покрывает 19% предложения на рынке.

Предложение на рынке бурения на основании годовой проходки представлено на рисунке 9.

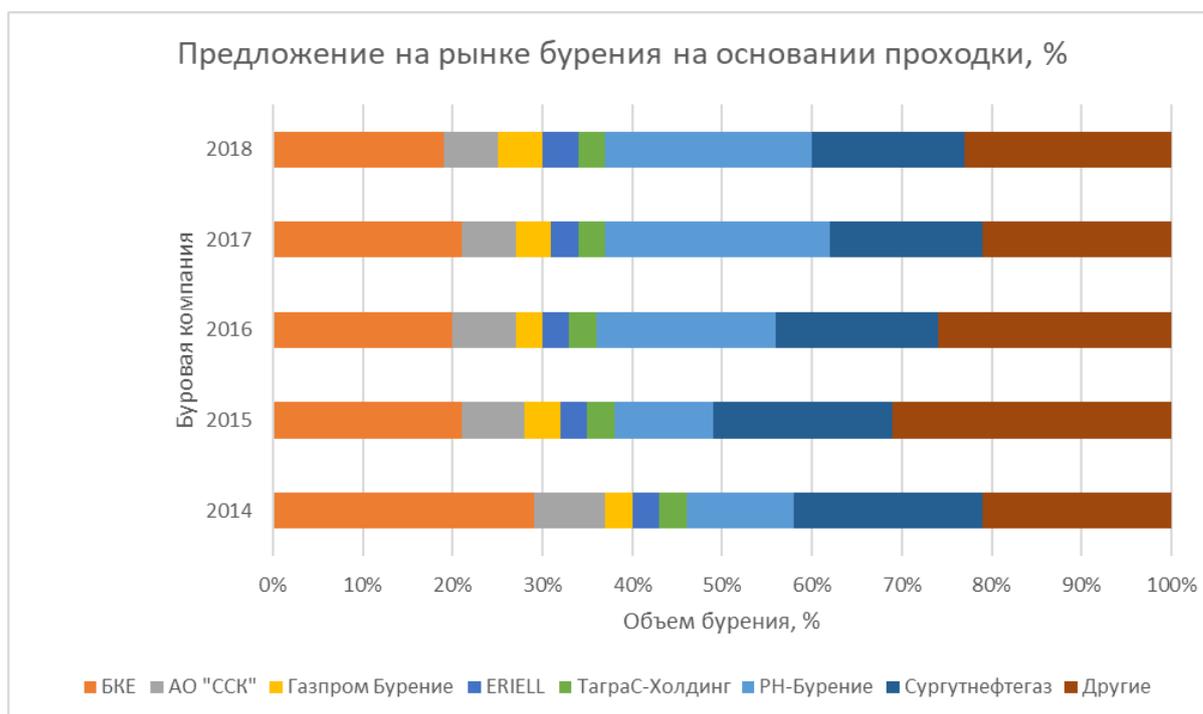


Рисунок 9 – распределение предложения на рынке бурения

Исходя из статистики можно выделить лидеров отрасли в порядке их влияния на российском рынке нефтесервисных услуг по бурению нефтяных и газовых скважин. Лидеры рынка бурения:

- ООО «РН–Бурение»;
- ООО «БКЕ»;
- ПАО «Сургутнефтегаз»;
- АО «Сибирская Сервисная Компания»;
- ООО «Газпром бурение»;
- ООО «Эриэлл Нефтегазсервис»;
- ТаграС–Холдинг в лице ООО «Татбурнефть»;

К группе «другие» относятся десятки российских компаний, оказывающих услуги по бурению нефтяных и газовых скважин, имеющих намного меньшие доли в годовой проходке.

В связи с необходимостью поддержания уровня добычи нефти и газа в условиях падающих дебитов действующего фонда эксплуатационных скважин не менее, чем на текущем уровне, а также ввиду системного снижения эффективности проводимых горных и геолого–технических мероприятий, ожидается непрерывное увеличение масштабов буровых работ по средствам строительства новых нефтяных и газовых скважин, что повлечет дальнейшее развитие нефтесервисного рынка. В целом, дальнейшие перспективы бурового сервиса и рынка бурения зависят от ряда макроэкономических факторов, основными из которых являются мировые соглашения (например, ОПЕК+) и динамика изменения цен на углеводородное сырье.

Оценка изменения средней стоимости бурения наклонно–направленных и горизонтальных скважин, выполненная на основании данных утвержденных проектных технологических документов на разработку месторождений в крупнейшей Западно–Сибирской нефтегазоносной провинции за период 2014–2018 года показала увеличение стоимости метра проходки нефтяных скважин (удельный показатель). Совокупно за последнее десятилетие удорожание одного метра проходки составило 230%. Что касается бурения газовых скважин, этот показатель выше в 5 раз и составляет порядка 60 тысяч рублей за метр проходки для

газовых скважин против 12 тысяч рублей за метр проходки для нефтяных скважин.

В условиях удорожания бурения скважин и сопутствующих операций, и в попытках компаний недропользователей сдерживать цены на нефтесервисном рынке, наблюдается тенденция перехода большинства нефтяных компаний от договоров генерального подряда на строительство скважин к заключению контрактов по принципу отдельного или интегрированного сервиса.

### **2.3 Социально–экономическая характеристика предприятия АО «Сибирская Сервисная Компания»**

Акционерное общество «Сибирская Сервисная Компания» (АО «ССК» или ССК) – негосударственная независимая российская компания, оказывающая нефтесервисные услуги предприятиям нефтегазодобывающего комплекса. Основными видами деятельности являются: вертикальное, наклонно-направленное и горизонтальное бурение всех типов нефтяных и газовых скважин: поисково–оценочных, опорно-параметрических, разведочных и эксплуатационных, текущий и капитальный ремонт скважин, подбор рецептур, разработка и сопровождение буровых растворов, подбор рецептур, разработка цементных растворов, буферных жидкостей и цементирование скважин, услуги по технологическому сопровождению наклонно–направленного бурения [3].

Полное юридическое наименование организации: Акционерное общество «Сибирская Сервисная Компания». Юридический адрес компании: Россия, 125284, город Москва, Ленинградский проспект, дом 31А, строение 1, этаж 9. Руководитель организации – генеральный директор Говзич Алексей Николаевич. ной капитал составляет 127,436 млн. рублей [35].

АО «ССК» в настоящий момент предоставляет услуги по строительству скважин как «под ключ», так и по «раздельному» или «интегрированному» сервису.

Свою историю АО «ССК» ведет от 1 февраля 2000 года, когда к производственной деятельности приступил Нефтеюганский филиал. В марте 2000 года начал работу Стрежевской филиал (в настоящее время – Ямальский филиал, базирующийся в городе Новый уренгой, в мае – Отрадненский (в настоящее время ликвидирован)). В 2020 году компания насчитывает семь подразделений в регионах Российской Федерации, численность персонала составляет порядка 4050 тысяч человек, годовой объем поисково–разведочного и эксплуатационного бурения достигает полутора миллионов метров, 3100 выполняемых текущих и капитальных ремонтов скважин в год (стабильный ежегодный прирост данных показателей составляет 5–7%). Сформированная двадцать лет назад, АО «Сибирская Сервисная Компания» стала преемницей многолетнего опыта и традиций предыдущих поколений буровиков, работавших в Поволжье и Западной Сибири [3].

Одна из главных задач АО «Сибирская Сервисная Компания» – максимально быстро реагировать на все изменения рынка, внедряя современные методы управления бизнесом, постоянно работая над повышением конкурентоспособности и укреплением деловой репутации, созданием новых продуктов и идей, развитием дополнительных сервисов. основополагающими принципами в работе на протяжении многих лет были и остаются социальная ответственность и забота об окружающей среде.

Компания представляет из себя семь независимых друг от друга филиалов, осуществляющих свою деятельность под руководством Исполнительного аппарата, базирующего в московском головном офисе. Организационная система филиалов АО «ССК» является линейно–функциональной, которая имеет ряд плюсов, например, освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов и построение связей

«руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю. Организационная структура приведена в приложении А.

По состоянию на 01.01.2020 год численность персонала АО «ССК» составляет порядка 4,1 тысячи человек. С учетом специфики деятельности, а точнее тяжелого физического труда основной деятельности, большинством сотрудников являются мужчины, которые, главным образом, заняты на производстве. Большинство женщин в АО «ССК» занимаются управленческой деятельностью и задействованы в финансовом, экономическом, цеховом, кадровом и административно–хозяйственном секторах. За 5 лет с 2014 по 2019 гг. число мужчин возросло на 2,6%. Средний возраст персонала — 37 лет. Коллектив АО «ССК» характеризуется высоким профессионализмом: свыше половины трудящихся организации имеют высшее профессиональное образование. В связи с высокотехнологичной активностью компании, 100% трудящихся производственно–технического и технологического секторов обучены одной, либо нескольким рабочим специальностям [3, 35].

АО «Сибирская Сервисная Компания» следует современным тенденциям ведения бизнеса, постоянно развиваясь в основных производственных направлениях и диверсифицируя производство. Пример – передислокация стабильного Стрежевского филиала в город Новый Уренгой из города Стрежевой с последующей реорганизацией его в Ямальский филиал в период 2015–2016 года. А так же создание филиала Ремонта скважин в 2016–2017 года на основе производственных мощностей капитального ремонта скважин всех филиалов компании. Отчет о финансовых результатах финансово–хозяйственной деятельности АО «ССК» (ранее ЗАО «ССК») за 2012–2018 годы представлен в Приложении Б [35].

Таким образом, эффективность производственной деятельности можно оценить по нескольким технико–экономическим показателям в обобщенной таблице 8, включающей в том числе:

- отношение валовой прибыли к выручке;
- выручка на одного работника;
- прибыль на одного работника;

Таблица 8 – ТЭП деятельности АО «ССК»

Период	2014	2015	2016	2017	2018
Выручка, тыс. руб.	27470900	28517700	28970300	27736400	28212900
Прибыль, тыс. руб.	4451580	5801220	4990790	4877100	5585300
Численность персонала, чел	3800	3850	3900	3950	3950
Рентабельность, %	16,2	20,3	17,2	17,5	19,7
Выручка на 1 чел, тыс. руб.	7229	7407	7428	7022	7143
Прибыль на 1 чел, тыс. руб.	1171	1507	1280	1235	1414

Основные ТЭП приведены на графике (рисунок 10).

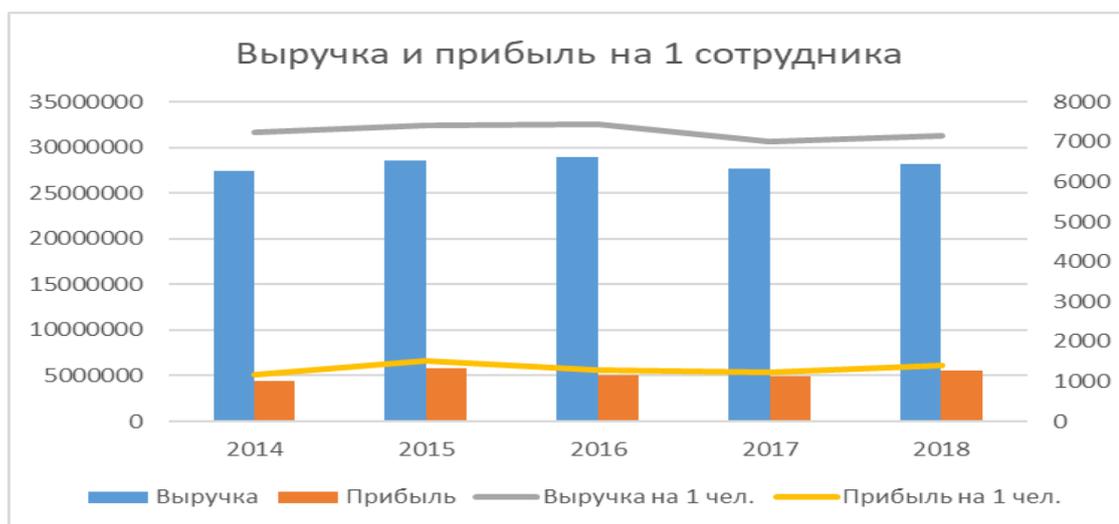


Рисунок 10 – Показатели деятельности АО «ССК»

АО «Сибирская Сервисная Компания» входит в пятёрку крупнейших нефтесервисных компаний на российском рынке, оказывающих услуги по бурению нефтяных и газовых скважин. По оценкам экспертов аналитических



В настоящее время Компания представляет из себя 7 региональных филиалов, головной офис в Москве – Исполнительный аппарат, 63 бизнес–единицы учета в виде буровых установок различной модификации и грузоподъемности, а также 4050 человек квалифицированного персонала.

К основным прямым конкурентам АО «ССК» можно отнести следующие компании:

- ООО «РН–Бурение»;
- ООО «Газпром бурение»;
- ООО «Эриэлл Нефтегазсервис»;
- АО ГК «Инвестгеосервис»;
- ООО «НУБК»;
- ООО «НУБР»;
- ООО «БСК»;

В ряде сравнений буровые компании АО ГК «ИГС», ООО «НУБК», ООО «НУБР» и ООО «БСК» объединены в группу «Другие», ввиду невозможности выделить необходимые для полноценного анализа и сравнения параметры (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели годовой проходки конкурирующих компаний

Временной период	Проходка, м				
	2014	2015	2016	2017	2018
АО "ССК"	1,66	1,60	1,79	1,72	1,73
Газпром бурение	0,62	0,92	0,77	1,14	1,44
РН–Бурение	2,49	2,52	5,12	7,15	6,62
ERIELL	0,62	0,69	0,77	0,86	1,15
Другие (НУБК, НУБР, ИГС, БСК)	2,18	3,55	3,33	3,00	3,31

Данные компании объединяет ряд факторов:

- аналогичный парк бурового оборудования и бурильного инструмента, количество и квалификация буровых бригад;
- схожий уровень имиджа компании, деловая репутация, гудвилл;
- регионы деятельности, развитие сервисов и распространенность филиалов компаний в регионах;

- возможность провести сравнение компаний по ряду факторов;
- компании участвуют в тендерных процедурах преимущественно на равных условиях.

Исключение: (ООО «РН–Бурение» является внутренней подрядной организацией ПАО НК «Роснефть», ООО «Газпром бурение» и ООО «БСК» являются внутренними подрядными организациями ПАО «ГАЗПРОМ» и ПАО «Газпромнефть», АО ГК «Инвестгеосервис» является внутренней подрядной организацией ПАО «НОВАТЭК»).

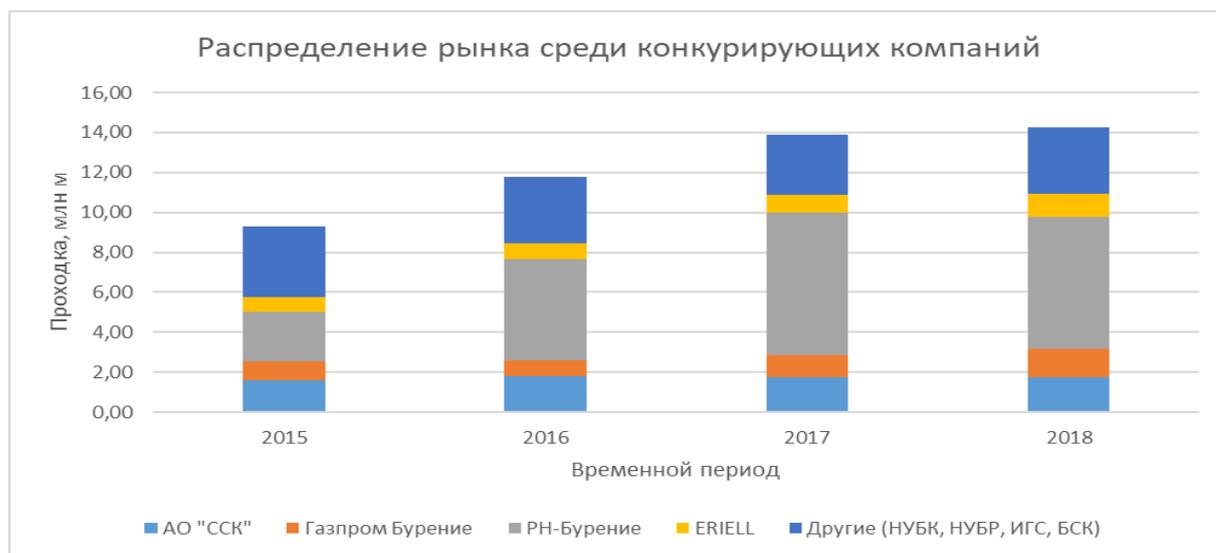


Рисунок 12 – Распределение рынка среди конкурентов

Изменение доли проходки компаний–конкурентов приведено на рисунке 13.

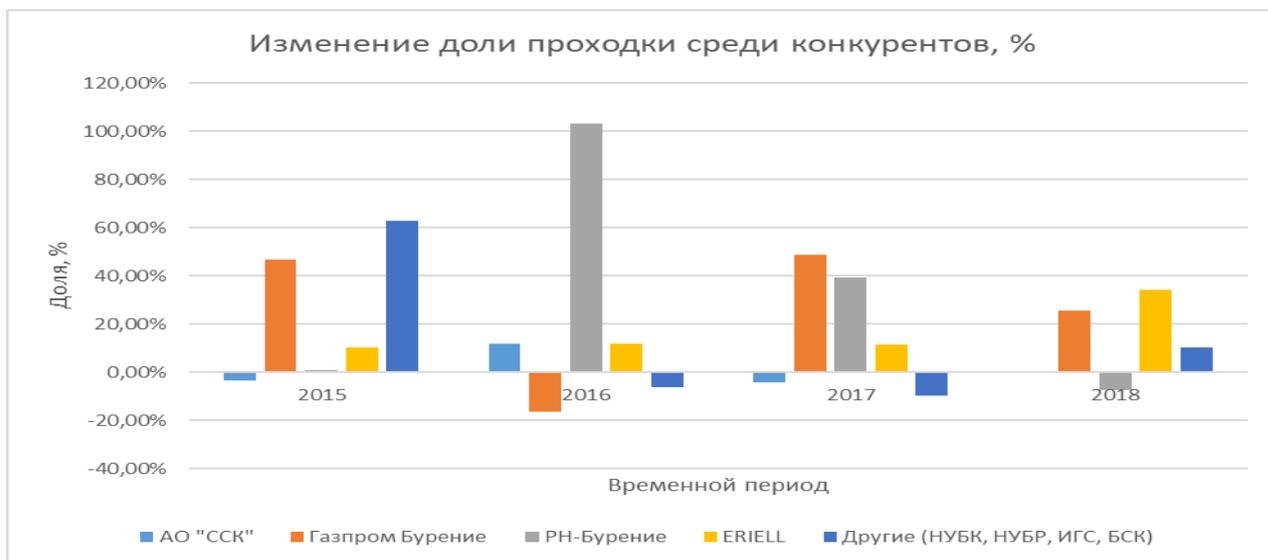


Рисунок 13 – Изменение доли проходки среди компаний–конкурентов

Как видно из представленного графика, самый стабильный рост в проходке показывает компания ООО «Эриэлл Нефтегазсервис». Это связано, в первую очередь, с особенностью ценообразования, подразумевающего низкий показатель рентабельности и процент накладных затрат, закладываемой в коммерческое предложение.

Изменение динамики влияния рассматриваемых конкурирующих компаний на рынке бурения показано на рисунке 14.



Рисунок 14 – Динамика изменения доли проходки компаний конкурентов

Среди сильных сторон компаний «НУБР», «Эриэлл» и «ИГС» можно отметить их неограниченность в денежном потоке, ввиду поддержки второго акционера в лице ПАО «Газпромбанк».

Таким образом, среди выявленных основных конкурентов особое внимание стоит уделить независимым сервисным компаниям, не входящим в систему вертикально–интегрированных нефтяных компаний и имеющих схожие результаты финансово–хозяйственной деятельности. К таким

компаниям относятся: ООО «Эриэлл Нефтегазсервис», ООО «НУБК» и ООО «НУБР».

Другой критерий – территориальный, здесь в качестве конкурентов следует рассматривать компании АО ГК «Инвестгеосервис» и ООО «Газпром бурение».

## **2.5 Особенности ценообразования компаний конкурентов**

Большое влияние на итоговый результат работы компании (показатели годовой выручки, прибыли, годовой проходки, объем и реализация инвестиционных программ, количество законтрактованных объемов работ и т.д.) оказывает особенность ценообразования.

Основным критерием при выборе подрядной организации является стоимость работ. Это основа тендерной процедуры и формирования коммерческого предложения.

Принцип ценообразования, принятый в АО «ССК»:

- а) сбор плановых затрат служб и отделов в чистом виде;
- б) наложение плановых непроизводительных затрат (НПЗ) в объеме 5% от плановых затрат служб;
- в) наложение накладных затрат в объеме 18% от плановых затрат;
- г) наложение планового показателя рентабельности в размере 16–20% на сумму с учетом НПЗ и накладных затрат;
- д) итоговая стоимость работ подается заказчику (компания–недропользователю) в виде коммерческого предложения.

Принцип ценообразования, принятый у большинства компаний конкурентов:

- а) сбор плановых затрат служб и отделов в чистом виде;
- б) наложение плановых непроизводительных затрат (НПЗ) в объеме 5% от плановых затрат служб;
- в) наложение накладных затрат в объеме 5–7% от плановых затрат;

г) наложение планового показателя рентабельности в размере 10–15% на сумму с учетом НПЗ и накладных затрат;

д) итоговая стоимость работ подается заказчику (компания–недропользователю) в виде коммерческого предложения.

Для наглядного представления, приведем пример ценообразования при подаче коммерческого предложения в ПАО «НОВАТЭК» на бурение скважины глубиной 4920 метров от АО «ССК» и ООО «Эриэлл Нефтегазсервис» (таблица 10).

Таблица 10 – Исходные данные для расчета коммерческого предложения

Конструкция скважины: – направление 324 мм – кондуктор 245 мм – экс. колонна 178 мм – хвостовик 114 мм	НН с горизонтальным окончанием 0–250 м 250–1288 м 1288–3561 м 3561–4562 м
Требуемая коммерческая скорость	3700 м/ст–мес
Тип буровой установки	БУ 5000/320 с СВП
Оборудование для бурения горизонтальной секции	ВЗД / РУС
Буровой раствор	РВО + РУО (хвостовик)
Утилизация шлама	Полигон (силами подрядчика)
Срок строительства скважины по договору	37 суток

На основании вводных данных составляется смета ожидаемых затрат (предоставляется службами и отделами компании). Пример сметы в приложении В.

При составлении сметы затрат в соответствии с техническим заданием и при использовании аналогичного бурового оборудования, получается следующая схема ценообразования (таблица 11).

Таблица 11 – Пример ценообразования

Ценообразование	АО «ССК»		ООО «Эриэлл»	
Прямые затраты служб на бурение и сопутствующие операции, подготовительные, заключительные и вспомогательные работы	113 421 000 рублей			
Непроизводительные затраты	5%	5 671 050 рублей	5%	5 671 050 рублей
Накладные затраты	18%	20 415 780 рублей	5%	5 671 050 рублей
Плановая рентабельность	20%	27 901 566 рублей	10%	12 476 310 рублей
Итоговая стоимость в коммерческом предложении		167 409 396 рублей		137 239 410 рублей
Разница в стоимости		30 169 986 рублей		

Условно, при использовании одинаковых нормативов в формировании затратной части служб бурового предприятия, получаем прямые затраты на бурении одной скважины в размере 113,421 миллионов рублей.

Разница в расчете накладных затрат у АО «ССК» и ООО «Эриэлл Нефтегазсервис» составит 14,74 миллиона рублей. Разница в рентабельности составит еще 15,4 миллиона рублей.

В итоге, как видно из расчетов, разница в коммерческих предложениях составляет порядка 30,17 миллионов рублей за одну скважину, что при пересчете на объем кустового бурения составит уже от 90 миллионов рублей и более.

Необходимость АО «ССК» закладывать в расчет стоимости высокие значения накладных затрат и рентабельности обусловлена рядом факторов:

- необходимость в обновлении парка буровых установок;
- потребность в закупе высокотехнологичного оборудования, отвечающего современным требованиям к бурению скважин (системы верхнего привода, комплекты бурильных труб со специальным покрытием, роботизированные буровые ключи;
- обеспечение ежегодной инвестиционной программы;

– возможность покрытия долгосрочных и краткосрочных займов (займы выдаются под 13–15% годовых, в отличие от компаний–конкурентов, обеспеченных поддержкой инвестора в лице «Газпромбанка»).

При этом, при заключении договора генерального подряда между нефтесервисной компанией и недропользователем, сразу фиксируются сроки бурения и сумма оплаты за каждую секцию скважины.

Используя данную информацию, можно спланировать и разработать мероприятия по улучшению результата финансово–хозяйственной деятельности и рассчитать потенциальный экономический эффект.

### **3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Сибирская Сервисная Компания»**

#### **3.1 Анализ конкурентных стратегических альтернатив на основе построения сегментной карты**

Конкурентная карта рынка (сегмента рынка) представляет собой классификацию конкурирующих компаний, представляющих одну конкретную отрасль экономики, в данном случае – нефтесервисные компании, оказывающие услуги по бурению нефтяных и газовых скважин, по занимаемой ими позиции на рынке. Под конкурентной позицией на рынке понимается совокупность двух экономических характеристик, а именно занимаемая доля рынка (отношение выручки рассматриваемой компании или группы компаний к суммарному обороту в отрасли, выражается в процентах) и темпы прироста или падения рыночной доли компании (средневзвешенное изменение за определенный временной период, выражается в процентах). Данная классификация позволяет выделить ряд стандартных положений конкурентов на рынке, распределяя их по шестнадцати квадратам матрицы – сегментной карты [2, 15].

Суммарный оборот на российском рынке нефтесервисных услуг по бурению скважин на 2018 год составляет 343 миллиарда рублей, из которых 226,9 миллиарда рублей приходится на рассматриваемые конкурирующие компании, то есть около 66%. При этом данными сервисными компаниями генерируется около 50% всей проходки бурением скважин в России – 14,24 миллиона метров. По распределению удельного показателя стоимости проходки, можно сказать, что рассматриваемыми компаниями бурятся самые дорогие скважины. Стоимость метра проходки составляет порядка 15930 рублей за метр против среднего значения в 11950 рублей за метр.

Сводная статистика по рассматриваемым конкурирующим компаниям с указанием занимаемой доли рынка и изменения доли рынка в эквиваленте годовой выручки приведена в приложении Г.

Количественное выражение по выручке и доля рынка крупнейших сервисных предприятий России показывает четкую дифференциацию, выделяя двоих явных лидеров нефтесервисного рынка (ООО «РН–Бурение» и ООО «Гапром бурение»), которые по ключевым показателям значительно опережают остальные компании. Совокупная доля вышеперечисленных компаний на нефтегазовом рынке достигает 66%, то есть две трети всего рынка бурения.

На втором месте располагаются сервисные буровые компании АО «ССК», ООО «Эриэлл Нефтегазсервис» и АО ГК «Инвестгеосервис» с совокупной долей рынка более 29%.

По результатам работы на конец 2018 года изменение доли рынка у всех рассмотренных компаний находится в диапазоне от –10,9% до +5,29%. Выделяется компания ООО «НУБР» с приростом рыночной доли 80,54%. В целом, за рассмотренный период, на нефтесервисном рынке буровых работ стабильности не наблюдается, что говорит о высокой конкурентной среде и необходимости вести борьбу за объемы работ.

Для построения матрицы с актуальными границами необходимо их математическое уточнение. Стандартными границами матрицы в нефтегазовом секторе принято считать: свыше 40% – доля лидеров рынка, 25–15% – компании с сильной конкурентной позицией, 15–5% – компании со слабой конкурентной позицией, менее 5% влияния – аутсайдеры рынка. Метод расчета границ матрицы конкурентной карты рынка представлен на рисунке 15.

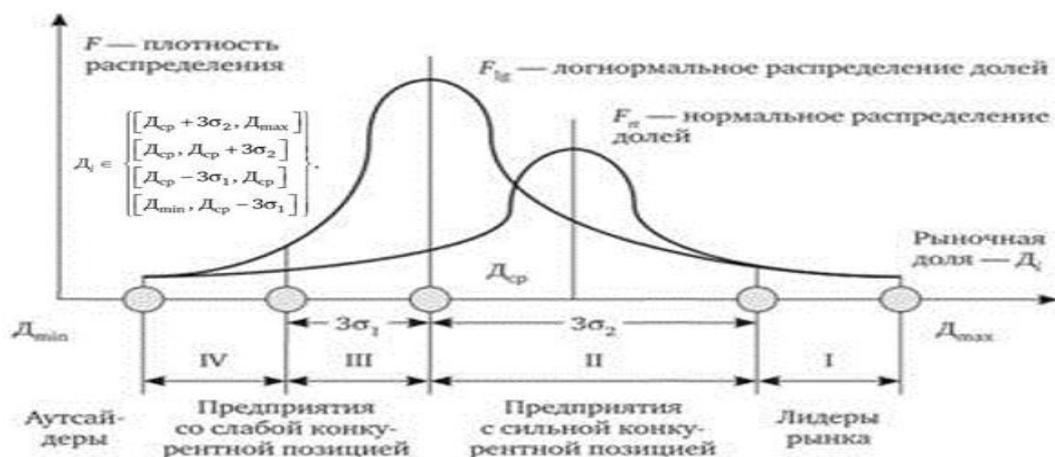


Рисунок 15 – методика расчета границ матрицы

Расчет границ матрицы включает в себя нахождение среднеквадратичного отклонения  $\partial_2$  для среднего значения  $D_{cp}$ .

Среднее значение доли ( $D_{cp}$ ) 8 рассматриваемых компаний на рынке составляет 12,5%, рассчитывается по формуле (1).

$$D_{cp} = \frac{100\%}{8} = 12,5\% \quad (1)$$

Тогда для нахождения среднеквадратичного отклонения необходимо вычислить дисперсию. Дисперсия (ДС) равняется отношению суммы квадратов отклонений значений доли каждой компании от среднего значения 12,5% к количеству компаний, формула (2).

$$ДС = ((-0,07)^2 + (15,56)^2 + (25,67)^2 + (-3,32)^2 + (-4,70)^2 + (-10,32)^2 + (-11,68)^2 + (-11,15)^2) / 8 = 1,63 \quad (2)$$

Вычисляется среднеквадратичное отклонение  $\partial_2$  как корень из значения дисперсии ДС по формуле (3).

$$\partial_2 = 1,63^{0,5} = 0,127\% \quad (3)$$

Уточнение границ матрицы для группы лидеров рынка рассчитывается по формуле (4):

$$D_{cp} + 3 * \partial_2 = 12,5\% + 3 * 0,127 = 12,88\% \quad (4)$$

Уточнение границ матрицы для группы компаний с сильной конкурентной позицией рассчитывается по формуле (5):

$$D_{cp} - 3 * \partial_2 = 12,5\% - 3 * 0,127 = 12,12\% \quad (5)$$

Уточнение границ матрицы для группы компаний со слабой конкурентной позицией рассчитывается по формуле (6):

$$\frac{1}{2} * (Дср - 3 * \partial 2 + 0,63 * Дср + 3 * \partial 2) = 10,18\% \quad (6)$$

Уточнение границ матрицы для группы компаний аутсайдеров рассчитывается по формуле (7):

$$0,63 * Дср - 3 * \partial 2 = 7,49\% \quad (7)$$

По результатам анализа статистических данных и проведенных расчетов по уточнению границ матрицы, производится построение матрицы конкурентной карты рынка и распределение рассматриваемых конкурентов по квадратам матрицы (таблица 12).

Таблица 12 – Матрица №1 конкурентной карты нефесервисного рынка России (на основе информации о доли в выручке)

		Доля рынка, %				
		Матрица ККР (на основе выручки) 2018 год	Монопольное положение на рынке или группа лидеров рынка >12,88%	Компании с сильной конкурентной позицией 12,88 – 10,18%	Компании со слабой конкурентной позицией 10,18 – 7,49%	Аутсайдеры рынка < 7,49%
Темпы прироста рыночной доли, %	Компании с быстро улучшающейся конкурентной позицией ( $\Delta V > 10\%$ )	1	5	9	13	«НУБР»
	Компании с улучшающейся конкурентной позицией ( $5\% < \Delta V < 10\%$ )	2	6	10	14	«Газпром бурение»
	Компании с ухудшающейся конкурентной позицией ( $-5\% < \Delta V < 5\%$ )	3	7	11	15	«Эриэлл» «ИГС»
	Компании с быстро ухудшающейся конкурентной позицией ( $\Delta V < -5\%$ )	4	8	12	16	АО «ССК» «НУБК»

Для получения полноценной картины о состоянии конкурирующих компаний на рынке бурения, необходимо построить аналогичную матрицу, где доля компаний будет рассчитана на основе объемов проходки в бурении. Это позволит сравнить динамику движения компаний в конкурентной среде и проанализировать зависимость выручки от проходки, выявить компании, работающие на лучших условиях.

Сводная статистика по рассматриваемым конкурирующим компаниям с указанием занимаемой доли рынка и изменения доли рынка в эквиваленте годовой проходки приведена в приложении Д.

Количественное выражение по объему проходке и доля рынка крупнейших сервисных предприятий России показывает четкую дифференциацию, выделяя основного игрока нефтесервисного рынка – ООО «РН–Бурение», значительно опережающего по ключевым показателям остальные компании. Силами внутреннего подрядчика в структуре ВИНК ПАО НК «Роснефть» в 2017 году было пробурено 7,15 миллионов метров горных пород или 51,5% от общего объема проходки среди конкурентов, а в 2018 году – 46,5%.

Совокупная доля компаний АО ГК «ИГС», ООО «НУБК», ООО «НУБР» и ООО «БСК» в эквиваленте проходки составила более 23%, при этом в эквиваленте выручки доля составляет всего 12,15%.

По результатам работы на конец 2018 года изменение доли рынка у всех рассмотренных компаний значительно колеблется и не поддается прогнозированию.

Однако у АО «ССК» в динамике за последние 5 лет наблюдается стабильная тенденция к потере рыночной доли в эквиваленте проходки. Несмотря на это, выручка предприятия стабильно растет, что говорит об удорожании бурящихся скважин, не последнюю роль играет развитие сопутствующих сервисов.

Для уточнения границ матрицы необходимо проделать операцию по нахождению среднеквадратичного отклонения  $\delta_2$  для среднего значения  $D_{ср}$ .

Среднее значение доли ( $D_{\text{ср}}$ ) 5 рассматриваемых компаний и групп компаний на рынке составляет 20%, формула (8).

$$D_{\text{ср}} = \frac{100\%}{5} = 20\% \quad (8)$$

Тогда для нахождения среднеквадратичного отклонения необходимо вычислить дисперсию. Дисперсия (ДС) равняется отношению суммы квадратов отклонений значений доли каждой компании от среднего значения 20% к количеству компаний, рассчитывается по формуле (9).

$$ДС = \frac{(-7,88)^2 + (-9,9)^2 + (26,46)^2 + (-11,92)^2 + (3,23)^2}{5} = 2,03 \quad (9)$$

Вычисляется среднеквадратичное отклонение  $\partial_2$  как корень из значения дисперсии ДС по формуле (10).

$$\partial_2 = 2,03^{0.5} = 0.142\% \quad (10)$$

Уточнение границ матрицы для группы лидеров рынка:

$$D_{\text{ср}} + 3 * \partial_2 = 20\% + 3 * 0,142 = 20,42\% \quad (11)$$

Уточнение границ матрицы для группы компаний с сильной конкурентной позицией рассчитывается по формулам (12):

$$D_{\text{ср}} - 3 * \partial_2 = 20\% - 3 * 0,142 = 19,58\%, \quad (15)$$

$$0,63 * D_{\text{ср}} + 3 * \partial_2 = 13,02\%$$

Уточнение границ матрицы для группы компаний со слабой конкурентной позицией рассчитывается по формуле (13):

$$\frac{1}{2} * (D_{\text{ср}} - 3 * \partial_2 + 0,63 * D_{\text{ср}} + 3 * \partial_2) = 16,3\% \quad (13)$$

Уточнение границ матрицы для группы компаний аутсайдеров рассчитывается по формуле (14):

$$0,63 * D_{\text{ср}} - 3 * \partial_2 = 12,18\% \quad (14)$$

Матрица конкурентной карты нефтесервисного рынка демонстрирует конкурентные позиции компаний на рынке с точки зрения обладания долей рынка и темпами прироста рыночной доли этой компании, которые в свою очередь зависят как от внешних факторов, так и от внутренних возможностей компании, которые необходимо учитывать при выработке стратегии конкурентного развития. Для перемещения компании в зону сильной

конкурентной позиции, в первую очередь, требуется изменение стратегии поведения как конкурента, так и самой компании. С этой целью сервисные компания проводят инвестиционные программы, программы по оптимизации производства, разработки стратегии по усилению конкурентоспособности компании.

По результатам анализа статистических данных и проведенных расчетов по уточнению границ матрицы, производится построение матрицы конкурентной карты рынка и распределение рассматриваемых конкурентов по квадратам матрицы (таблица 13).

Таблица 13 – Матрица №2 конкурентной карты нефтесервисного рынка России (но основе информации о проходке)

		Доля рынка, %				
		Матрица ККР (на основе проходки) 2018 год	Монопольное положение на рынке или группа лидеров рынка >20,42%	Компании с сильной конкурентной позицией 20,42 – 16,3%	Компании со слабой конкурентной позицией 16,3 – 12,18%	Аутсайдеры рынка < 12,18%
Темпы прироста рыночной доли, %	Компании с быстро улучшающейся конкурентной позицией ( $\Delta V > 10\%$ )	1	5	9	13	«Газпром бурение» «Эриэлл»
	Компании с улучшающейся конкурентной позицией ( $5\% < \Delta V < 10\%$ )	2	6	10	14	
	Компании с ухудшающейся конкурентной позицией ( $-5\% < \Delta V < 5\%$ )	3	7	11	15	
	Компании с быстро ухудшающейся конкурентной позицией ( $\Delta V < -5\%$ )	4	8	12	16	АО «ССК»
		«РН–бурение»				

В результате построения матрицы и распределения конкурентов по её квадратам, наблюдается равномерное распределение конкурентов внутри конкурентной карты (на основе выручки) нефтесервисного рынка России. Основными квадратами присутствия являются 3, 11 и 15 области, характеризующиеся в основном ухудшающимися конкурентными позициями компаний на рынке по темпу прироста рыночной доли. Для ООО «РН–бурение» нахождение в 3 квадрате матрицы (лидер рынка с ухудшающейся конкурентной позицией) означает, что компания ПАО НК «Роснефть» не справляется своими силами с объемами бурения и вынуждена привлекать сторонние подрядные организации, что хорошо также сказывается на конкуренции. Пребывание в 11 квадрате матрицы компаний ООО «Эриэлл Нефтегазсервис» и АО ГК «Инвестгеосервис» (компании со слабой и ухудшающейся конкурентной позицией) с одновременным ростом объемов бурения (пребывание в квадрате 13 матрицы на основе проходки) говорит о том, что принцип ценообразования достаточно конкурентоспособный, но недостаточный уровень выручки может привести в итоге к отставанию в инвестиционных годовых программах и устареванию фонда буровых установок и оборудования.

Стоит отметить положение ООО «Газпром бурение» во втором квадрате первой матрицы с одновременным пребыванием в 13 квадрате второй матрицы. Такое положение характеризуется возможностью бурения преимущественно дорогих в строительстве скважин.

Что касается АО «ССК», стоит отметить, что при стабильно падающей доли в проходке среди конкурентов (16 квадрат матрицы №2), по уровню выручки компания занимает сильную конкурентную позицию (8 квадрат матрицы №1). Это обусловлено тем, что в парке бизнес единиц учета присутствуют современные тяжелые буровые установки, которые приносят большую долю дохода от бурения глубоких и сложных скважин. На высокий уровень дохода компании также влияет принцип ценообразования и стабильно высокая планка по рентабельности (рисунок 16).



Рисунок 16 – Зависимость выручки от проходки «АО ССК»

Динамика изменения рыночной доли АО «ССК» в зависимости от выручки приведена на рисунке 17.



Рисунок 17 – Динамика изменения рыночной доли от выручки АО «ССК»

Динамика изменения рыночной доли АО «ССК» в зависимости от проходки приведена на рисунке 18.

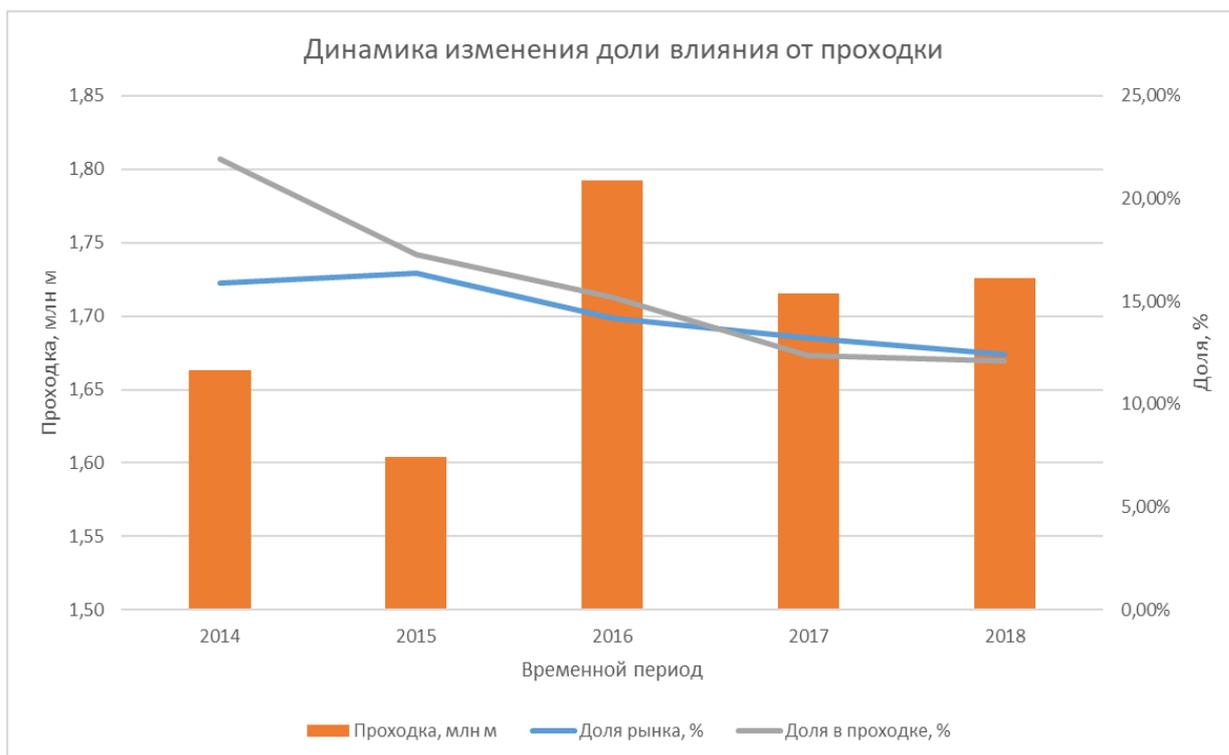


Рисунок 18 – Динамика изменения рыночной доли от проходки АО «ССК»

В результате проведенного анализа можно сделать выводы о положении АО «Сибирская Сервисная Компания» среди конкурентов.

Учитывая, что совокупная доля в проходке у АО «ССК» с каждым годом снижается и компания находится на уровне аутсайдера рынка, при этом в доле выручки компания занимает сильную конкурентную позицию, прогнозируется ухудшение общего положения среди конкурентов.

Принимая во внимание, что между годовой выручкой, которая обеспечивает компании жизнеспособность, и метрами проходки, которые обеспечиваются законтрактованными объемами работ, прослеживается прямо пропорциональная зависимость, необходимо разработать программу максимальной загрузки производственных мощностей.

В связи с вышеизложенным, предлагаются к рассмотрению мероприятия, учитывающие особенности конкурентной среды нефтесервисного рынка.

### **3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности компании АО «ССК»**

Для разработки детальных мероприятий по повышению конкурентоспособности компании АО «ССК», необходимо оценить влияние всех конкурентных факторов.

Любая компания, работающая на отечественном рынке нефтесервиса и бурения в частности оказывается под влиянием ряда факторов. Данные факторы делятся на два типа: экзогенные (внешние) и эндогенные (внутренние).

Степень влияния факторов можно разделить на 5 групп:

- а) 1 – не оказывает влияния, можно игнорировать;
- б) 2 – оказывает слабое влияние, можно игнорировать, если экономически нецелесообразно или высокие риски;
- в) 3 – оказывает среднее влияние, необходимо оценить;
- г) 4 – оказывает влияние, необходимо дать оценку деятельности, проработать через инвестиционную программу;
- д) 5 – оказывает сильное влияние, необходимо обязательно проработать, даже если имеются определенные риски;

Степень влияния экзогенных факторов зависит от политической, макроэкономической и микроэкономической обстановки, от степени развитости и внедрения новых технологий, стратегических и геополитических решений государства и независимых объединений.

Экзогенные факторы и степень их влияния на деятельность АО «ССК» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Экзогенные факторы и степень их влияния на конкурентоспособность АО «ССК»

Экзогенные факторы для АО «Сибирская Сервисная Компания»		
Фактор	Степень влияния	Рекомендации
Ухудшение условий добычи	4	Закуп новых буровых тяжелых буровых установок для глубокого бурения (типа БУ 5000/320 или ZJ50), как самого рентабельного вида деятельности. Включение в инвестиционную программу закуп нового бурильного инструмента из высокопрочной стали марки «S-135», с двухупорной резьбой и 18-ти градусным заплечником.
Консолидация вокруг ВИНК	5	АО «ССК», являющейся независимой компанией, на фоне консолидации вокруг ВИНК, необходимо повышать имиджевую составляющую и сохранять репутацию надежного партнера, поддерживая долгосрочные отношения с ключевыми партнерами.
Рост добычи малыми нефтяными компаниями	4	Поиск партнеров среди потенциальных Заказчиков с целью долгосрочного сотрудничества и обеспеченности объемами работы.
Рыночные особенности РФ	1	Объем предложения зависит от спроса.
Государственное регулирование ТЭК	3	Необходимо концентрировать производственные мощности в перспективных регионах ведения буровых работ.
Соглашение ОПЕК+	5	Необходимость в предоставлении уникальных услуг. Диверсификация производственной деятельности в виде открытия новых филиалов, собственных цехов и мастерских. Открытие собственной трубной базы и обеспечение ее специалистами ПТО.
Санкции США	5	Отсутствие доступа к современному американскому внутрискважинному оборудованию для бурения и заканчивания скважин (долота, РУС, телесистемы, системы МГРП) обозначают необходимость в разработке и освоении технологий собственными силами. Закуп технологическими филиалами АО «ССК» современных систем бурения российского производства и самостоятельное обслуживание.
Развитие технологий разработки ТРИЗ	1	Не требуется специальных технологий для бурения скважин на сланцы.

Усредненная степень влияния экзогенных факторов на поведение нефтесервисной компании на примере АО «ССК», рассчитанная как среднее значение степеней влияния каждого отдельного фактора, равняется 3,5.

Данная средняя оценка подтверждает теорию о невозможности влияния компаний на внешние факторы, однако обязует делать оценку влияния этих факторов с последующей адаптацией к внешним условиям.

Драйверы и барьеры экзогенных факторов влияния на рынок нефтесервиса в России приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Драйверы и барьеры экзогенных факторов рынка нефтесервиса

Драйверы и барьеры экзоненных факторов	
Драйверы	Барьеры
Рост спроса на отдельные услуги по бурению.	Рост требований к техническому оснащению.
Развитие технологий вокруг ВИНК. Консолидация финансовых ресурсов.	Потеря контрактов независимыми компаниями. Снижение конкуренции и открытости рынка.
Спрос на услуги независимых нефтесервисных компаний.	Отсутствие гарантии конкурентоспособного предложения.
Конкурентоспособная цена российской нефти.	Не развитая инфраструктура.
Положительный эффект от НДС для нефтесервиса	Недостаточная зрелость регулирования нефтесервисного рынка.
Благоприятная ценовая конъюнктура.	Сдерживание спроса на услуги.
Разработка с использованием МГРП. Выход на рынок новых продуктов и услуг.	Разработка шельфа. Ограниченный доступ к иностранному капиталу.
Повышение эффективности разработки ТРИЗ	Отсутствие доступа к западным технологиям. Снижение затрат при добыче сланцевой нефти в США

Эндогенные факторы включают в себя, преимущественно, внутренние аспекты в управленческой деятельности предприятий, такие как управление персоналом и инвестициями, распределение прибыли, наличие актуальных технологий, готовность руководства решительно действовать в кризисной ситуации, и т.д.

Эндогенные факторы и степень их влияния на деятельность АО «ССК» представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Эндогенные факторы и степень их влияния на конкурентоспособность АО «ССК»

Эндогенные факторы для АО «Сибирская Сервисная Компания»		
Фактор	Степень влияния	Рекомендации
Эффективность управления	5	В управлении должен находиться только высококвалифицированный менеджмент. В современных условиях необходимо долгосрочное планирование деятельности с выявлением возможностей и оценкой рисков от ведения финансово–хозяйственной деятельности с фокусом на стратегию дальнейшего роста. Формирование неразделимых бизнес единиц учета (буровая установка – комплекты бурильных труб – буровая бригада).
Техническая оснащенность	5	Постепенное обновление парка буровых установок в виде модернизации станков, унификации используемого оборудования. Вывод из обращения и утилизация устаревших станков. Проведение опытно–промышленных испытаний высокотехнологичного российского оборудования.
Обладание актуальными технологиями	5	Работа и обмен опытом с научно–техническими центрами компаний недропользователей (НТЦ НОВАТЭК, НТЦ ГАЗПРОМ).
Квалификация кадров	5	Введение условий повышения оклада в рамках грейдовой вилки. Расширение социальной части в коллективном договоре. Разумная политика удержания ценных кадров.

В сравнении со средней степенью влияния экзогенных факторов, эндогенные факторы имеют абсолютную степень влияния. Это говорит о подтверждающей существующую тенденцию перехода организаций всех уровней и сфер к осознанному управлению решениями, тщательной кадровой и корпоративной, социальной политике.

Таким образом, уровень конкурентоспособности и сила конкурентных преимуществ компании полностью зависят от разработанной стратегии поведения компании на рынке и ее способности адаптироваться под текущие тенденции рыночного сегмента.

Драйверы и барьеры эндогенных факторов влияния на рынок нефтесервиса в России приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Драйверы и барьеры экзогенных факторов рынка нефтесервиса

Драйверы и барьеры эндогенных факторов	
Драйверы	Барьеры
Системный подход к стратегическому и финансовому управлению рисками	Управление на основе интуиции и опыта. Акцент на выполнении текущих задач.
Возможности импортозамещения. Возможности импорта из регионов, не поддерживающих антироссийские санкции.	Оснащенность устаревшим оборудованием.
Использование международного опыта. Формирование общих баз данных. Обновление методологий и стандартов.	Технологическая отсталость. Недостаточная зрелость технологий.
Системный подход к кадровой политике. Партнерство с ведущими профильными ВУЗами.	Недостаток квалифицированных кадров. Текучка кадров.

В целом все факторы и рекомендации можно объединить в одну таблицу приложение Е.

В условиях переменного спроса на нефтесервисном рынке, с одновременной консолидацией основных объемов вокруг вертикально–интегрированных нефтяных компаний, существует необходимость в:

- максимальной загрузке производственных мощностей, с максимальной величиной стоимости амортизации;
- максимизации прибыли путем сокращения затратной части, формирующейся при составлении коммерческих предложений;

Под максимальной загрузкой мощностей с максимальной стоимостью амортизации понимается, в первую очередь, обеспечение долгосрочным объемом работ тяжелых буровых установок для кустового бурения эксплуатационных скважин типа БУ 5000/320 ЭК–БМЧ. АО «Сибирская Сервисная Компания» владеет тремя единицами буровых установок данного типа. Стоимость ежедневных амортизационных отчислений составляет 205 479,45 рублей. Соответственно, каждый день, когда буровая установка находится не в работе, она генерирует затраты.

Под максимизацией прибыли за счет сокращения затратной части понимается максимально возможное сокращение сроков строительства скважины от договорных.

Ранее отмечалось, что договор на строительство эксплуатационных скважины заключается с указанием и в пересчете на сроки, которые устанавливаются недропользователем в техническом задании, и с оплатой поэтапно, после окончания работ по каждой секции с подписанием акта выполненных работ.

Основным показателем, определяющим срок строительства скважины, является коммерческая скорость бурения, которая рассчитывается по формуле (15):

$$V_{\text{ком}} = \frac{\Sigma H_{\text{ств}}}{T} * 30, \quad (15)$$

где  $V_{\text{ком}}$  – коммерческая скорость бурения, м/ст–месяц,

$H_{\text{ств}}$  – проходка по стволу (включая дополнительные стволы), м

$T$  – длительность всего цикла строительства скважины, дней

В сокращении сроков строительства скважины заинтересованы все стороны договора, так как это влечет за собой сокращение затрат и увеличение количества скважин, введенных в эксплуатацию.

Возможность реализации предложенных мероприятий преимущественно зависит от работы с эндогенными факторами компании АО «ССК», особенности от эффективности управления человеческими, техническими и технологическими ресурсами.

Оценить предложенные мероприятия возможно через результат их влияния на основной вид деятельности компании – строительство нефтяных и газовых скважин.

### **3.3 Оценка мероприятий по повышению конкурентоспособности компании АО «ССК»**

В результате анализа драйверов и барьеров нефтесервисного рынка, а также влияющих на конкурентоспособность эндогенных факторов и возможностей их реализации, можно сделать вывод, что для обеспечения АО «ССК» высокими конкурентными преимуществами, необходимо:

а) задействовать тяжелые буровые установки типа БУ 5000/320 ЭКБМЧ в Северных регионах работ на газовых промыслах, для кустового бурения эксплуатационных скважин на газ и газоконденсат (самая большая удельная стоимость бурения – до 60 тысяч рублей за метр проходки);

б) для снижения затратной части и консолидации большей части выручки внутри компании, привлечь внутренние технологические сервисы – сервис наклонно–направленного бурения и сервис буровых растворов «ССК–Технологии», сервис по цементированию скважин «УЦС–ССК»;

в) использовать современное оборудование для наклонно–направленного бурения и телеметрии, при необходимости арендовать, если экономически целесообразно;

г) цикл демонтаж – переезд – монтаж организовать «с колес» перевозящей техники, с разработкой дополнительных мероприятий;

д) для работы на данных установках задействовать лучшие буровые бригады из всего персонала (критерий отбора – победы и номинации в корпоративных конкурсах «Лучший по профессии», «Лучшая бригада»);

е) создать рабочую инженерную группу для оперативного управления процессом строительства скважин (в составе: офис – главный инженер проекта, технолог, руководитель проекта, менеджер по супервайзингу; буровая – мастер буровой, полевой супервайзер);

ж) при строительстве скважин использовать комплекты бурильных труб с наименьшей наработкой, износом и количеством ремонтов;

и) ввести культуру бережливого производства;

к) ввести принцип зеленых зон на объекте;

л) при разработке проектной документации на бурение, планировании работ, составлении планов и подбора технологического обеспечения бурения, руководствоваться рекомендациями научно–технических центров и использовать передовые технологии, если это экономически целесообразно;

м) ввести принцип ежедневного, еженедельного, ежемесячного планирования для всех участников данного проекта;

н) ввести и следовать принципу неделимости сформированных бизнес–единиц учета (буровая установка, буровая бригада, полевые инженерно–технические работники, комплекты бурильного инструмента – являются неотделимыми друг от друга);

Исходные данные для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Исходные данные для оценки экономической эффективности

Регион работы	Ямало–Ненецкий автономный округ
Месторождение	Восточно–Таркосалинское
Конструкция скважин (усредненные значения для расчета)	Типовая, наклонно–направленная с горизонтальным окончанием
Направление 324 мм	0–250 м
Кондуктор 245 мм	250–1300 м
Экс. колонна 178 мм	1300–3600 м
Хвостовик 114 мм	3600–4600 м
Назначение скважин	Газовые, добывающие
Количество скважин на кусте	5
Расстояние между кустами	40 км
Автономность	Нет
Требуемая коммерческая скорость	3700 м/станок в месяц
Тип раствора	РВО
Утилизация шлама бурового	Полигон

Для проведения дальнейших расчетов необходимо составить типовой сетевой график бурения скважин (рисунок 19).

№№ п/п		Операция	Время, часы	Время, сутки	Нарастающее время, дней	Забой на конец операции
1	направление	ПЗР к бурению	2,0	0,08	0,08	0,00
2		Сборка КНБК на бурение под направление	2,0	0,08	0,17	0,00
3		Бурение направления (0 - 250 м), промывка,	14,0	0,58	0,75	250,00
4		подъём, шаблонировка, Разборка КНБК	6,0	0,25	1,00	250,00
5		спуск + крепление направления	11,0	0,46	1,46	250,00
6		ОЗЦ направления	12,0	0,50	1,96	250,00
7		Оборудование устья	2,0	0,08	2,04	250,00
8	кондуктор	Сборка КНБК на бурение под кондуктор	4,0	0,17	2,21	250,00
9		Спуск, разбуривание оснастки, чистка емкостей	12,0	0,50	2,71	250,00
10		Бурение (250-1300 м), промывки, наращивание, замеры	52,0	2,17	4,88	1300,00
11		Промывка, Шаблонировка, промывка, подъём, разборка КНБК	26,0	1,08	5,96	1300,00
12		спуск + крепление кондуктора	24,0	1,00	6,96	1300,00
13		ОЗЦ кондуктора (ГИС ЦМ)	24,0	1,00	7,96	1300,00
14		Монтаж ПВО	24,0	1,00	8,96	1300,00
15	опрессовка ПВО	4,0	0,17	9,13	1300,00	
16	экс. колонна	Сборка КНБК	8,0	0,33	9,46	1300,00
17		Спуск КНБК, опрессовка ПВО	5,0	0,21	9,67	1300,00
18		Разбуривание оснастки, чистка емкостей, опрессовка цем.кольца	5,0	0,21	9,88	1300,00
19		Бурение (1300 - 3600 м)	135,0	5,63	15,50	3600,00
20		Промывка, шаблонировка открытого ствола, промывка, подъем, разборка КНБК	42,0	1,75	17,25	3600,00
21		АКЦ кондуктора	7,0	0,29	17,54	3600,00
22		Шаблонировка	28,0	1,17	18,71	3600,00
23		Спуск и крепление э/к	36,0	1,50	20,21	3600,00
24		ОЗЦ	24,0	1,00	21,21	3600,00
25		Перемонтаж ПВО, оборудование устья	24,0	1,00	22,21	3600,00
26		Спуск с частичной сборкой инструмента с мостков до ЦКОД, перевод на тех.воду, подъем	32,0	1,33	23,54	3600,00
27	ГИС (МЛМ, АКЦ), ГИС на трубах	56,0	2,33	25,88	3600,00	
28	хвостовик	Сборка КНБК для бурения горизонтального участка скважины.	12,0	0,50	26,38	3600,00
29		Спуск, запись ГК, опрессовка ПВО, опрессовка э/к, разбуривание ЦКОДа, башмака, цем. стакана, промывка, перевод на бур. р-р	24,0	1,00	27,38	3600,00
30		Бурение (промывки, наращивания, замеры) + тех. СПО в "башмак"Э.К. при необходимости. (3600 - 4600 м)	120,0	5,00	32,38	4600,00
31		Промывка, обработка раствора, прокачка кольматирующих пачек	4,0	0,17	32,54	4600,00
32		Подъём КНБК с обратной проработкой до башмака, промывка, спуск, промывка, подъем	42,0	1,75	34,29	4600,00
33		Разборка КНБК для бурения горизонтального участка скважины.	8,0	0,33	34,63	4600,00
34		Спуск 114 мм хвостовика, распакеровка	38,0	1,58	36,21	4600,00
35		Выброс инструмента, заключительные работы	14,0	0,58	36,79	4600,00
36		Демонтаж ПВО. Монтаж ФА. Передача скважины Заказчику	12,0	0,50	37,29	4600,00
<b>ИТОГО, суток</b>				<b>37,29</b>		
<b>Коммерческая скорость по скважине</b>				<b>3701</b>		

Рисунок 19 – Типовой график бурения скважин

Как видно из графика, срок строительства скважины глубиной 4600 метров при заданной недропользователем коммерческой скорости бурения 3700 м/ст–месяц составляет 37,29 суток.

Под эти сроки строительства службами компании собирается затратная часть, полная стоимость выставляется заказчику и формируется договор. То есть типовой сетевой график строительства скважин необходимо рассматривать как договорной.

Сметный расчет стоимости скважины при установленном сроке строительства 37,29 суток приведен в таблице 19.

Таблица 19 – сметная стоимость строительства скважины (затраты)

Ответственная служба (статья затрат)	Сумма, тыс. рублей
Служба буровых работ	522,06
буровая бригада	3828,44
лимитные ТМЦ	6000,00
ЗИП оборудования	2500,00
Служба супервайзинга	528,45
сервис ННБ	23000,00
сервис буровых растворов	12000,00
сервис цементирования	8500,00
сервис сопровождения подвески хвостовика	950,00
аварийная корзина	750,00
Служба логистики и транспортного обеспечения	
технологический транспорт:	
автокран	559,35
бульдозер	447,48
ЦА	466,12
вахтовый автобус	447,48
полуприцеп	522,06
База обеспечения	
столовая, услуги по питанию	350,00
ремонт и обслуживание вагон–домов	150,00
Отдел главного механика	489,00
ремонт и обслуживание бурового оборудования	1250,00
сопровождение СВП	559,35
мелкосрочные и капитальные ремонты	500,00
Отдел главного энергетика	489,00
дизельное топливо	12305,70
печное топливо	1468,29
обслуживание котельных и энергоустановок	1250,00
Имущественная служба	
амортизация буровой установки и основных средств	7662,39
Производственно–технический отдел	
амортизация бурового инструмента	3729,00
дефектоскопия	500,00
Отдел главного геолога	
сопровождение	330,64
СОТПБиЭ	
утилизация отходов бурения	4500,00
Итого прямых затрат на бурение 1 скважины	96544,81
Мобилизация буровой установки между кустами	10343,28
Демонтаж БУ	13928,92
Монтаж БУ	20500,00
Передвижка/скатывание БУ	5714,14

Стоимость операций по бурению скважин, монтажу и демонтажу буровой установки, передвижки и переезда, оплачиваемая заказчиком приведена в таблице 20.

Таблица 20 – Стоимость работ, оплачиваемая заказчиком

Операция	Сумма, тыс. рублей
Итого стоимость бурения 1 скважины	142444,97
Мобилизация буровой установки между кустами	14480,60
Демонтаж БУ	19500,50
Монтаж БУ	28700,00
Передвижка/скатывание БУ	8376,80

Плановые сроки сопутствующих операций приведены в таблице 21.

Таблица 21 – Плановые сроки сопутствующих операций

Операция	Длительность, дней
Мобилизация буровой установки между кустами	15
Демонтаж БУ	15
Монтаж БУ	25
Передвижка/скатывание БУ	1,5

Линейный график движения буровой установки БУ 5000/320 представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Линейный график движения буровой установки на год

Операция	Длительность, дней	Период
Мобилизация буровой установки на КП. 1	15	01.01.2020 – 15.01.2020
Монтаж буровой установки на КП.1	25	15.01.2020 – 09.02.2020
Бурение 5 скважин на КП.1 (включая передвижки и скатывание БУ)	193,95	09.02.2020 – 21.08.2020
Демонтаж буровой на КП.1	15	21.08.2020 – 05.09.2020
Мобилизация буровой на КП.2	15	05.09.2020 – 20.09.2020
Монтаж буровой установки на КП.2	25	20.09.2020 – 15.10.2020
Бурение 2 скважин на КП.2 (включая 1 передвижку БУ)	77,05	15.10.2020 – 31.12.2020

Итоговая договорная стоимость работ указана в таблице 23.

Таблица 23 – Стоимость работ по договору

Операция	Стоимость за операцию, тыс. рублей	Количество операций, шт.	Итоговая стоимость, тыс. рублей
Мобилизация буровой установки	14480,60	1	14480,60
Монтаж буровой установки на КП.1	28700,00	1	28700,00
Бурение 5 скважин на КП.1	142444,97	5	712224,85
Передвижки и скатывание БУ на КП.1	8376,80	5	41884,00
Демонтаж буровой на КП.1	19500,50	1	19500,50
Мобилизация буровой на КП.2	14480,60	1	14480,60
Монтаж буровой установки на КП.2	28700,00	1	28700,00
Бурение 2 скважин на КП.2	142444,97	2	284889,88
Передвижка БУ на КП.2	8376,80	1	8376,80
Итого по договору			1 153 237, 23

Итого общая стоимость работ за календарный год по договору составит 1153,237 миллионов рублей. Прямых сметных затрат в этой сумме 791,428 миллиона рублей. Соответственно, расчетная годовая прибыль с одной БЕУ ожидается в размере 361,809 миллионов рублей.

При реализации вышеизложенных мероприятий, продолжительность определенной части операций сократится, некоторые в цикле бурения будут исключены.

Учитывая опыт работы АО «ССК» в Северных регионах России и достигнутые технико–технологические показатели, при выполнении предложенных рекомендаций реальная коммерческая скорость бурения может достигать 4700 м/ст–месяц.

Такая скорость достигается за счет:

- ускорения при механическом бурении;
- полном исключении непроизводительного времени;
- исключения части геофизических исследований скважины за счет применения современных систем каротажа во время бурения;
- применения в компоновке модулярного винтового забойного двигателя совместно с роторно–управляемой системой;

– минимизации времени ремонтов оборудования за счет проведения плановых осмотров и ревизий в процессе передвижки и переезда буровой установки;

– стабильной работы сервисных подрядных организаций.

Для проведения дальнейших расчетов необходимо составить типовой целевой график бурения скважин (рисунок 20).

№№ п/п	Операция	Время, часы	Время, сутки	Нарастающее время, дней	Забой на конец операции
1	ПЗР к бурению	0,0	0,00	0,00	0,00
2	Сборка КНБК на бурение под направление	1,0	0,04	0,04	0,00
3	Бурение направления (0 - 250 м), промывка,	8,0	0,33	0,38	250,00
4	подъём, шаблонировка, Разборка КНБК	5,0	0,21	0,58	250,00
5	спуск + крепление направления	8,0	0,33	0,92	250,00
6	ОЗЦ направления	12,0	0,50	1,42	250,00
7	Оборудование устья	2,0	0,08	1,50	250,00
8	Сборка КНБК на бурение под кондуктор	3,0	0,13	1,63	250,00
9	Спуск, разбуривание оснастки, чистка емкостей	4,0	0,17	1,79	250,00
10	Бурение (250-1300 м), промывки, наращивание, замеры	36,0	1,50	3,29	1300,00
11	Промывка, Шаблонировка, промывка, подъём, разборка КНБК	21,0	0,88	4,17	1300,00
12	спуск + крепление кондуктора	18,0	0,75	4,92	1300,00
13	ОЗЦ кондуктора (ГИС ЦМ)	24,0	1,00	5,92	1300,00
14	Монтаж ПВО	24,0	1,00	6,92	1300,00
15	опрессовка ПВО	2,0	0,08	7,00	1300,00
16	Сборка КНБК	7,0	0,29	7,29	1300,00
17	Спуск КНБК, опрессовка ПВО	4,0	0,17	7,46	1300,00
18	Разбуривание оснастки, чистка емкостей, опрессовка цем.кольца	4,0	0,17	7,63	1300,00
19	Бурение (1300-3600 м)	116,0	4,83	12,46	3600,00
20	Промывка, шаблонировка открытого ствола, промывка, подъём, разборка КНБК	38,0	1,58	14,04	3600,00
21	АКЦ кондуктора	4,5	0,19	14,23	3600,00
22	Спуск и крепление э/к	32,0	1,33	15,56	3600,00
23	ОЗЦ	24,0	1,00	16,56	3600,00
24	Перемонтаж ПВО, оборудование устья	24,0	1,00	17,56	3600,00
25	Сборка инструмента с мостков и спуск до интервала ЦКОД, подъём	30,0	1,25	18,81	3600,00
26	ГИС (МЛМ, АКЦ), ГИС на трубах	48,0	2,00	20,81	3600,00
27	Сборка КНБК для бурения горизонтального участка скважины.	9,0	0,38	21,19	3600,00
28	Спуск, запись ГК, опрессовка ПВО, опрессовка э/к, разбуривание ЦКОДа, башмака, цем. стакана, промывка, перевод на бур. р-р	20,0	0,83	22,02	3600,00
29	Бурение (3600-4600 м) + промывки, наращивания, замеры	77,2	3,22	25,24	4600,00
30	Промывка, обработка раствора, прокачка кольматирующих пачек	3,0	0,13	25,36	4600,00
31	Подъём КНБК с проработкой до башмака, промывка, спуск, промывка, подъём	36,0	1,50	26,86	4600,00
32	Разборка КНБК для бурения горизонтального участка скважины.	6,0	0,25	27,11	4600,00
33	Спуск 114 мм хвостовика, распаковка	28,0	1,17	28,28	4600,00
34	Выброс инструмента, заключительные работы	14,0	0,58	28,86	4600,00
35	Демонтаж ПВО. Монтаж ФА. Передача скважины Заказчику	12,0	0,50	29,36	4600,00
	<b>ИТОГО, суток</b>		<b>29,36</b>		
	<b>Коммерческая скорость по скважине</b>		<b>4700</b>		

Рисунок 20 – Типовой целевой график бурения скважин

При установке цели по достижению коммерческой скорости бурения в 4700 м/ст–месяц, срок строительства скважины глубиной 4600 метров составляет 29,36 суток.

Под новые сроки строительства необходимо актуализировать затратную часть производственных служб компании. Все переменные затраты в структуре затрат, то есть те затраты, которые зависят от времени, снизятся совокупно снижению срока строительства скважины.

Сметный расчет стоимости скважины при целевом сроке строительства 29,36 суток приведен в таблице 24.

Таблица 24 – сметная стоимость строительства скважины (затраты)

Ответственная служба (статья затрат)	Сумма, тыс. рублей
Служба буровых работ	410,86
буровая бригада	3012,98
лимитные ТМЦ	6000,00
ЗИП оборудования	2500,00
Служба супервайзинга	415,89
сервис ННБ	23000,00
сервис буровых растворов	12000,00
сервис цементирования	8500,00
сервис сопровождения подвески хвостовика	950,00
аварийная корзина	750,00
Служба логистики и транспортного обеспечения	
технологический транспорт:	
автокран	440,20
бульдозер	352,16
ЦА	366,83
вахтовый автобус	352,16
полуприцеп	440,20
База обеспечения	
столовая, услуги по питанию	350,00
ремонт и обслуживание вагон–домов	150,00
Отдел главного механика	384,84
ремонт и обслуживание бурового оборудования	1250,00
сопровождение СВП	440,20
мелкосрочные и капитальные ремонты	500,00
Отдел главного энергетика	384,84
дизельное топливо	9684,58
печное топливо	1468,29
обслуживание котельных и энергоустановок	1250,00
Имущественная служба	
амортизация буровой установки и основных средств	6032,87

Продолжение таблицы 24

Производственно–технический отдел амортизация бурового инструмента дефектоскопия	3729,00 500,00
Отдел главного геолога сопровождение	260,21
СОТПБиЭ утилизация отходов бурения	4500,00
Итого прямых затрат на бурение 1 скважины	90376,11
Мобилизация буровой установки между кустами	10343,28
Демонтаж БУ	13928,92
Монтаж БУ	20500,00
Передвижка/скатывание БУ	5714,14

В связи с ускорением буровых работ, ожидается изменение линейного графика производства работ. Новый линейный график производства работ представлен в виде таблицы 25.

Таблица 25 – Линейный график движения буровой установки с учетом ускорения строительства скважин

Операция	Длительность, дней	Период
Мобилизация буровой установки на КП. 1	15	01.01.2020 – 15.01.2020
Монтаж буровой установки на КП.1	25	15.01.2020 – 09.02.2020
Бурение 5 скважин на КП.1 (включая передвижки и скатывание БУ)	154,3	09.02.2020 – 13.07.2020
Демонтаж буровой на КП.1	15	13.07.2020 – 28.07.2020
Мобилизация буровой на КП.2	15	28.07.2020 – 12.08.2020
Монтаж буровой установки на КП.2	25	12.08.2020 – 06.09.2020
Бурение 3 скважин на КП.2 (включая 3 передвижки БУ) Бурение 4 скважины в процессе	115,7	06.09.2020 – 31.12.2020

В результате ускорения, на момент 31 декабря 2020 года ожидается этап бурения под хвостовик четвертой скважины на кустовой площадке №2.

Перечень работ, оплаченных за календарный год заказчиком, и их стоимость представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Стоимость работ, оплаченных заказчиком

Операция	Стоимость за операцию, тыс. рублей	Количество операций, шт.	Итоговая стоимость, тыс. рублей
Мобилизация буровой установки	14480,60	1	14480,60
Монтаж буровой установки на КП.1	28700,00	1	28700,00
Бурение 5 скважин на КП.1	142444,97	5	712224,85
Передвижки и скатывание БУ на КП.1	8376,80	5	41884,00
Демонтаж буровой на КП.1	19500,50	1	19500,50
Мобилизация буровой на КП.2	14480,60	1	14480,60
Монтаж буровой установки на КП.2	28700,00	1	28700,00
Бурение 2 скважин на КП.2	142444,97	3	427334,91
Передвижка БУ на КП.2	8376,80	3	25130,40
Итого по договору			1 312 435, 86

Итого общая стоимость работ за календарный год с учетом ускорения от плановых сроков составит 1 312,435 миллионов рублей. Прямых сметных затрат в этой сумме 844,337 миллиона рублей. Соответственно, расчетная годовая прибыль с одной БЕУ ожидается в размере 468,098 миллионов рублей.

В результате ускорения при строительстве скважин, при росте затрат на 6,7% получаем прирост прибыли на 29,3%.

Прирост в проходке составит 8,2 тысячи метров на одни станок в год.

Разница в полученной прибыли в более, чем 100 миллионов рублей может быть реализована в инвестиционной программе по обновлению парка буровых установок и приобретении нового комплекта бурильных труб.

Таким образом, в случае с АО «Сибирская Сервисная Компания» – действия по эффективному управлению бизнес–единицами учета и стратегически корректной расстановке приоритетов способствуют не только удержанию конкурентных позиций, но и генерации дополнительных доходов от ведения основной деятельности.

## **4 Социальная ответственность**

### **4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности**

Корпоративная социальная ответственность подразумевает добровольные необязательные расходы компании на социальные нужды ее сотрудников, не предусмотренные иным законодательством, обоснованные морально–этическими соображениями компании и закреплённые в коллективном договоре в части пунктов.

Различают внутреннюю и внешнюю социальную ответственность. Внутренняя КСО заключается в реализации мероприятий, направленных на собственный персонал компании. К таким направлениям КСО относят: охрана труда и промышленной безопасности, корпоративные мероприятия, обучающие программы и программы повышения квалификации, программы развития молодых специалистов, льготы и гарантии сотрудникам, дополнительное медицинское и социальное страхование и т.д.

К внешней КСО относят: бережливое производство и отношение к делу, участие в экологических программах государства или региона, корпоративную благотворительность и другую социальную деятельность.

Наиболее распространённые в научной литературе составляющие КСО являются:

– экономическая составляющая, предполагающая оптимальное использование доступных ресурсов и эффективное задействование производства предприятия, также удовлетворение потребностей потребителей и извлечение прибыли;

– социальная составляющая, направленная на сотрудника компании и его благосостояние; социальная составляющая ориентирована на сохранение стабильности социально–культурных систем компании.

Также существует экологическая составляющая, направленная на сохранение и адаптацию к изменениям экосистем, вызванными

производственной деятельностью, и на создание экологической продукции, минимизацию и уничтожение отходов.

АО «ССК» большое внимание уделяет вопросам развития персонала, подготовке кадрового резерва и программе развития молодых специалистов.

Среди основных ежегодно проводимых мероприятий по развитию и поддержке специалистов в компании осуществляются программы наставничества опытных сотрудников, карьерное планирование на месяц и год вперед, программа адаптации специалистов после переезда в районы Крайнего севера и приравненные к ним, повышение квалификации персонала, научно–технические конференции и слёты молодых специалистов.

Следует отметить, что все обязательства компании перед сотрудниками закреплены в коллективном договоре, в котором прописаны все социальные льготы и гарантии.

Коллективный договор предусматривает несколько пунктов, таких как льготы и гарантии работникам, социальную защиту и поддержку молодых специалистов, а также поддержку ветеранов и пенсионеров.

В компании предусмотрены разные мероприятия, направленные на оплату аренды жилья для молодых специалистов (в размере до 100% от стоимости всей аренды, но не более индивидуально оговоренной суммы), доплата за наставничество за каждого молодого специалиста (в размере не более 5–10 % от оклада наставника, обычно 3000 рублей в месяц), также по всей организации, включая все филиалы, в течение последних десяти лет были увеличены размеры выплат материальной помощи женщинам по уходу за ребенком до трех лет, и для ритуальных расходов, связанных со смертью сотрудника.

Компания АО «ССК» для привлечения и поддержки новых кадров предлагает специальную социальную систему, которая включает материальную помощь при переезде на место работы как молодых специалистов, так и опытных сотрудников.

Переезжающим полагаются льготы и социальных гарантии, предлагаемые компанией в добровольном порядке. Они включает в себя: дополнительные дни отпуска на переезд, оплату дороги и багажа, в том числе членам семьи.

По договоренности с сотрудником (для молодых специалистов закреплено в коллективном договоре) оплачивается аренда жилья.

В компании развита корпоративная сеть, и для тех, кому положена корпоративная связь, компания платит за услуги связи.

Для сотрудников предусмотрена корпоративная форменная одежда (выдается работнику для постоянного пользования, летний и зимней комплект);

Предусмотрена оплата командировочных расходов, в том числе гостиниц, отелей, и суточных на питание;

Сотрудникам компании, работающим вахтовым методом, предусмотрена оплата проезда авиа и железнодорожным транспортом в рамках установленного лимита.

АО «ССК» регулярно проводит мероприятия, профессиональные смотр-конкурсы, где выявляются лучшие буровые бригады компании. Бригады ежегодно принимают участие в конкурсе «Лучший по профессии», стабильно демонстрируя высокие результаты.

Победителей производственных конкурсов и конференций премируют, что оказывает дополнительное стимулирующее действие.

Каждый месяц по голосованию руководства, после отбора по ряду факторов, выявляется бригада, с лучшими производственными показателями прошедшего месяца. В результате бригадам (и инженерному составу), занявшим призовые места, выплачиваются премиальные. Также выбирается лучшая бригада по итогам календарного года.

В компании приветствуется празднование профессиональных праздников: День нефтяной и газовой промышленности, день геолога, день рождения компании и самого филиала, а также традиционные праздники –

канун Нового года, дня защитника Отечества и международного женского дня.

АО «ССК» предоставляет оплату расходов на санитарно–курортное лечение сотрудников и частично для членов их семей, приобретает подарки для детей работников к Новогодним праздникам.

Рассматривая внешнюю социальную ответственность, можно выделить несколько целей, которыми руководствуется компания:

- рациональное использование природных ресурсов, бережливое производство, минимизация потерь углеводородов на поверхности, минимизация разливов;
- регулярное повышение эффективности контроля соблюдения требований ОТПБиООС на производственных объектах;
- обеспечения надежной и безаварийной работы транспорта, установок и технологического оборудования;
- улучшение методов контроля и диагностики оборудования;
- сокращение негативного воздействия на окружающую среду за счет внедрения технологий, оборудования, материалов и повышения автоматизации процесса.

Для того, чтобы компании занимать и укреплять лидирующие позиции среди сервисных компаний, которые оказывают услуги по бурению и ремонту скважин, в области безопасности труда и охраны окружающей среды, АО «ССК» принимает на себя следующие обязательства:

- преследовать цели по последовательному снижению негативного воздействия на окружающую среду, своевременно принимая меры по предупреждению загрязнений и эффективно и своевременно реагировать на чрезвычайные ситуации во всех районах деятельности компании;
- планировать и осуществлять производственную деятельность с минимальными рисками для здоровья работников компании;

– выполнять требования действующего законодательства, стандартов и норм, и правил Российской Федерации в области промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды;

– улучшать деятельность в области экологической промышленной безопасности, при этом улучшая систему управления, обучения и мотивирования персонала;

– учитывать в своей деятельности интересы своего персонала, населения и других внешних заинтересованных сторон, связанных с охраной здоровья и сохранением окружающей среды.

Традиционно АО «ССК» каждый год в день Нефтяника проводит «Экологические субботники», т.к. для компании существующая экологическая политика является важным социальным драйвером производственной деятельности.

АО «ССК» практикует безамбарное и безотходное бурение, используя в своей деятельности современные установки и оборудование по обезвоживанию шлама, очистки бурового раствора до состояния фугата, использует вертикальные центрифуги для отделения раствора на углеводородной основе от горной породы.

В результате часть отходов производства вывозится на специальные полигоны, где утилизируется по всем нормам и правилам, а часть отходов, например, фугат, который после очистки представляет из себя грязную воду, забирает заказчик для закачки в нагнетательные скважины фонда добычи.

#### **4.2 Анализ эффективности программы КСО в АО «ССК»**

Одной из главных задач при анализе эффективности программы КСО является оценка соответствия программы основным стейкхолдерам данного предприятия.

К стейкхолдерам компания относит организации, которые, так или иначе, оказывают влияние на деятельность компании или перед которыми у данного предприятия имеются обязательства.

К внутренним стейкхолдерам АО «ССК» относят акционеров и инвесторов, потребителей и сотрудников, деловых партнеров и органов государственной власти. Данные стейкхолдеры оказывают существенное влияние на деятельность предприятия и интересы, которых существенно затрагивает деятельность предприятия (таблица 9).

К косвенным стейкхолдерам АО «ССК» относят средства массовой информации, учреждения среднего и высшего профессионального образования, различные общественные организации и местные сообщества (таблица 27).

Таблица 27 – Стейкхолдеры АО «ССК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Федеральные, региональные и местные СМИ
Потребители: – клиенты АЗС, – потребители химической; нефтяной, кабельной продукции; – нефтеперерабатывающие заводы.	Общественные организации: – Российский союз промышленников и предпринимателей; – Союз нефтегазопромышленников России;
Деловые партнеры: – подрядные организации; – поставщики.	Профильные учреждения среднего и высшего профессионального образования
Акционеры и инвесторы	Местные сообщества: – Учреждения культуры; – Медицинские учреждения; – Спортивные учреждения.
Органы государственной власти: – Федеральные органы гос.власти; – Региональные органы гос.власти; – Администрации муниципальных образований.	Инвестиционно–аналитические рейтинговые компании и агентства.

В компании АО «ССК» принято, что успешная работа во многом зависит от отношения с прямыми стейкхолдерами, поэтому активно ведет диалог с заинтересованными сторонами. Например, компания обеспечивает достойный уровень жизни для сотрудников, предоставляется возможность карьерного роста и безопасность рабочих мест.

Что касается партнеров компании, то АО «ССК» предоставляет возможность своевременного выполнения договорных условий, честную конкуренцию и взаимовыгодное сотрудничество.

Также компания, поддерживает отношения с косвенными стейкхолдерами, например, набор студентов на производственные практики. АО «ССК» уделяет большое внимание молодым специалистам, приходящим после вуза и прошедших производственные практики в самой компании. Также компания активно ведет рекламную деятельность при помощи СМИ, пресс-конференций, публикаций, опросов, буклетов и интернет-портала.

В данной компании реализуют мероприятие, направленное на улучшение рекламной деятельности за счет SMM-продвижения, как сообщество, в социальных сетях. В штате есть сотрудники для работы со СМИ и общественностью. Это мероприятие охватывает широкий спектр потенциальных соискателей на вакантные должности, дает возможность формировать бренд-компания, делиться новостями и является дополнительным каналом для установления коммуникаций среди работников всей компании. Данное мероприятие реализуется путем создания интернет-страницы, либо интернет – группы на современных интернет-порталах, таких как «Вконтакте», «Профессионалы.ру», «Инстаграмм».

Определение структуры программ КСО в данной организации производится путем выбора программ и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены программы. Полученные данные структуры программ КСО представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Структура программ КСО АО «ССК»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Внутренние корпоративные мероприятия: день нефтяника, день геолога, Новый год и т.д	Социальные инвестиции	Сотрудники, клиенты и местное сообщество	1 раз в год	Имиджевые мероприятия, которые потенциально расширяют как клиентскую базу, так и приток рабочих кадров, также способствуют укреплению отношений внутри коллектива.
Экологическая программа, включающая экологический субботник	Корпоративное волонтерство и социальные инвестиции	Сотрудники, местные сообщества, органы гос.власти	1 раз в год/ 1 раз в 3 месяца	Состояние окружающей среды региона деятельности компании на нормативно допустимом уровне, а также чистота на территории самой компании
	Благотворительные пожертвования	Местные сообщества	1 раз в год	Имиджевое мероприятие, для привлечения партнеров и инвесторов, а также для упоминания в СМИ
Набор персонала, повышение квалификации	Денежные гранты	Сотрудники, профильные учреждения, СМИ	В зависимости от ситуации в компании и на рынке	Улучшение качество и количества производства в компании
Санаторно–курортное лечение, спортивные соревнования, медицинское страхование, наставничество	Социальные инвестиции	Сотрудники	1 раз в год	Улучшение жизни для сотрудников, а также привлечение рабочей силы.

### 4.3 Затраты на проведение программ КСО

Экономические затраты, связанные с набором персонала, обходятся компании в 250 000 рублей в год. Данные мероприятия связаны с работой СМИ и Интернет–порталом.

Экономические затраты компании на реализацию мероприятия, связанного с наставничеством молодых специалистов, ежегодно составляют порядка 1 080 000 рублей. Оклад сотрудника примерно 18 000 – 20 000 рублей, на одного наставника приходится два молодых специалиста, соответственно, на одного наставника доплата ежемесячно 3 000 рублей. На данный момент в организации трудятся более 50 молодых специалистов, таким образом, ежемесячные затраты компании на проведения наставничества составляют 90 000 рублей.

Заинтересовать сотрудников компания повышает за счет изменения величины заработной платы, в 2019 году впервые за последние 10 лет компания проиндексировала размер оклада на 4 %, что для многих является существенной надбавкой постоянной части заработной платы. Также компания, для улучшений условий работы сотрудников, проводит социально–направленные мероприятия, такие как: оплата услуг медицинского страхования, существенной части расходов на санаторно–курортное лечение, приобретения подарков для детей работников к Новогодним праздникам и школьные комплекты для первоклассников.

Также каждый год компания готовит сотрудников для переподготовки и повышения квалификации. Затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников составляют более 2 миллионов рублей.

Каждый год компания тратит миллионы рублей для проведения мероприятий КСО, чтобы улучшить работу и жизнь своих сотрудников.

В таблице 29 приведены затраты на мероприятия КСО на планируемый период 2020 года.

Таблица 29– Экономические затраты на мероприятия КСО

Мероприятия	Ед. измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1	2	3
Внутренние корпоративные мероприятия	млн. руб.	20
Набор персонала (реклама)	тыс.руб.	250
Наставничество МС	млн.руб	1,8
Благотворительные пожертвования	тыс. руб.	200
Корпоративные подарки к праздникам	тыс. руб.	500
Медицинское страхование	тыс.руб.	670
Спортивные соревнования	тыс. руб.	550
Санаторно–курортное лечение	млн. руб.	2,24
Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	млн. руб.	1,4
Охрана окружающей среды	тыс. руб.	300
Итого:	млн. руб.	27,91

Затраты на внутренние корпоративные мероприятия в размере 20 миллионов рублей связаны с празднованием двадцатилетия со дня образования компании АО «ССК» в 2020 году.

#### **4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций**

В результате проведенного анализа, можно говорить о том, что АО «ССК» в полной мере осуществляет мероприятия по развитию социальной ответственности, которые улучшают условия жизни работников, а также являются имиджевыми, тем самым повышая уровень социальной значимости и узнаваемости по сравнению с другими предприятиями.

АО «ССК» активно ведет работу как внутри компании, так и с партнерами и местными сообществами, при этом стараясь отвечать всем

запросам и оставаться ответственным работодателем. Проведенные мероприятия КСО затрагивают интересы как внутренних, так и внешних стейкхолдеров.

Если говорить об общих затратах на проведенные мероприятий, то данные затраты компании не только не сказываются на годовых экономических показателях, но и за счет мероприятий, частично, снижается уровень текучести кадров и повышается конкурентоспособность компании. Также компании выгодно вкладывать средства в проведение подобных мероприятий, так как они в полной мере гарантируют безопасность работы и поддержку сотрудникам, при этом создаются благоприятные условия для набора квалифицированных сотрудников и, соответственно, тем самым повышается производительность и качества выполняемой работы.

Для данной компании можно предложить реализовать такие мероприятия, которые направлены на улучшение здоровья сотрудников. К таким мероприятиям относятся: предоставление бесплатного посещения спортзала (ежемесячные затраты организации составят 28 000 руб., с посещением 2 раза в неделю, вне зависимости от количества персонала), бассейна (18 000 руб./мес., с посещением один раз в неделю), и предоставление дополнительного медицинского страхования.

Полис дополнительного медицинского страхования действует по всей России и полностью покрывает расходы на лечение тяжелых травм и недугов.

Мероприятие по доплате за дополнительное медицинское страхование будет являться материальной мотивацией для персонала, с помощью которой сотрудники, не получившие бесплатные курортные путевки, смогут также пройти курс оздоровительного лечения с наименьшей стоимостью в свободное от работы время.

## **Заключение**

В современных динамично меняющихся условиях развитая конкурентоспособность предприятия является важнейшим фактором выживания и полноценного функционирования компании на рынке.

Динамичный рост нефтесервисного рынка происходит за счет, в первую очередь, роста потребности в строительстве новых эксплуатационных скважин на нефть и газ. С учетом того, что удельный показатель добычи на метр проходки падает, для сохранения текущего уровня добычи, необходимо наращивать объем проходки в эксплуатационном бурении.

Тенденция к захвату всех сопутствующих рынков, наблюдающаяся в деятельности вертикально–интегрированных компаний, вкупе со стремлением за максимальной выгодой от финансово–хозяйственной деятельности, является драйвером консолидации и концентрации внимания, в том числе научно–технического прогресса, и диктует конкурентному рынку свои условия.

Для независимых нефтесервисных компаний положительной тенденцией является прирост объемов добычи малых нефтегазовых компаний, не входящих в ВИНК. Вместе они формируют потенциально перспективный рынок.

Нефтесервисные компании как сегмент нефтегазового рынка, несмотря на кажущуюся дифференциацию, находятся в жесткой конкурентной среде. Большая часть таких компаний до сих пор существуют за счет налаженных прежде связей и заработанного имиджа.

В ходе проделанной работы были исследованы теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности, рассмотрена конкурентная среда нефтесервисного рынка, дана социально–экономическая характеристика объекта исследования, выявлены конкуренты.

АО «Сибирская Сервисная Компания» входит в пятёрку крупнейших нефтесервисных компаний на российском рынке, оказывающих услуги по бурению нефтяных и газовых скважин. По оценкам экспертов аналитических агентств объем доли АО «ССК» на рынке бурения за последнее десятилетие доходил до 8%. Учитывая, что Компания не является дочерним предприятием ни одной из крупнейших вертикально–интегрированных компаний–недропользователей, данный показатель охвата рынка говорит о сильных конкурентных позициях и преимуществах.

Среди выявленных основных конкурентов АО «ССК» особое внимание стоит уделить независимым сервисным компаниям, не входящим в систему вертикально–интегрированных нефтяных компаний и имеющих схожие результаты финансово–хозяйственной деятельности. К таким компаниям относятся: ООО «Эриэлл Нефтегазсервис», ООО «НУБК» и ООО «НУБР».

По территориальному признаку в качестве конкурентов следует рассматривать компании АО ГК «Инвестгеосервис» и ООО «Газпром бурение».

В практической части работы был проведен анализ конкурентных факторов буровых сервисных компаний, построены конкурентные карты рынка на основе долей компаний по двум показателям.

Были предложены мероприятия, основанные на действующих в настоящий момент драйверах и барьерах нефтесервисного рынка. Продемонстрирована степень влияния внешних и внутренних конкурентных факторов.

Произведен расчет, который показал, что в случае успешного применения разработанных мероприятий, в результате ускорения при строительстве скважин, при росте затрат на 6,7% прирост прибыли составит 29,3%, а прирост в проходке составит 8,2 тысячи метров на один станок в год.

Таким образом, в случае с АО «Сибирская Сервисная Компания» – действия по эффективному управлению бизнес–единицами учета и стратегически корректной расстановке приоритетов способствуют не только удержанию конкурентных позиций, но и генерации дополнительных доходов от ведения основной деятельности, что способствует экономическому росту нефтегазовой промышленности в целом.

## Список использованных источников

1. Аврашков Л.Я., Адамчук В.В., Антонова О.В. и другие. Экономика предприятия. Учебник для вузов/ Под редакцией проф. В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 342с.
2. Антипова О.В. «Повышение конкурентоспособности предприятия как фактор экономического роста промышленности России.// Диссертация на соискание ученой степени к.э.н. – Москва, 2007. – 54 с.
3. АО «Сибирская Сервисная Компания» / Официальный сайт компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sibserv.com/> (дата обращения 14.10.2019 г.)
4. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учебное пособие для вузов / Г. В. Атаманчук. – М.: Культура: Академический проект, 2015. – 368 с.
5. Безгина Бизнес–Планирование / Безгина. – Москва: Гостехиздат, 2019. – 247 с.
6. Бондаренко В. Менеджмент организации. Введение в специальность. Учебное пособие / В. В.Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алехина. – Москва: Машиностроение, 2018. – 232 с.
7. Веснин, В. Р. Теория организации / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – 272 с.
8. Дресвянников, В. А. Управление знаниями организации / В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2017. – 344 с.
9. Заложнев, А. Ю. Модели и методы внутрифирменного управления / А.Ю. Заложнев. – М.: Сторм Медиа, 2017. – 320 с.
10. Зинов, В. Г. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами. Учебное пособие / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов. – М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2019. – 248 с.

11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учеб. пособие, 7–е изд.– Мн.: Новое знание, 2015. – 398 с.
12. Каточков В.М. Концепция коммерческой деятельности производственного предприятия// Известия Уральского государственного экономического университета. – Екатеринбург, 2018. – №4. – С. 45–53.
13. Когденко В. Г. Экономический анализ: учебное пособие для студентов вузов / В. Г. Когденко. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 211 с.
14. Компании: РБК Quote [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/> (дата обращения 15.01.2020г).
15. Конкурентная карта рынка: содержание и принципы построения [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://studme.org/43050/ekonomika/konkurentnaya\\_karta\\_rynka\\_soderzhanie\\_printsiyu\\_postroeniya](https://studme.org/43050/ekonomika/konkurentnaya_karta_rynka_soderzhanie_printsiyu_postroeniya) (дата обращения 15.01.2020г).
16. Кудрявцев, Е. М. Организация, планирование и управление предприятием. Учебник / Е.М. Кудрявцев. – М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2018. – 416 с.
17. Кузин, Д. В. Принципы делового успеха / Д.В. Кузин, А.С. Родионов, Г.Н. Цаголов. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2018. – 298 с.
18. Кузнецов, Ю. В. Теория организации / Ю.В. Кузнецов. – М.: Издательство Санкт–Петербургского университета, 2017. – 160 с.
19. Максименко, Г. Б. Менеджмент / Г. Б. Максименко. – М.: Дашков и К°, 2015. – 327 с.
20. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий / И.Л. Туккель и др. – М.: БХВ–Петербург, 2019. – 208 с.
21. Мовчан А. «Коротко о главном: российская экономика в XXI веке». 26.04.2016г. Московский Центр Карнеги [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://carnegie.ru/2016/04/26/ru-pub-63431> (дата обращения

15.01.2020г).

22. Обзор нефтесервисного рынка России – 2019. Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oil-gas-russia-survey-2019.pdf> (дата обращения 15.01.2020г).

23. Поршневу, А. Управление организацией. Учебник / А. Поршневу, З Румянцев, Саломатин Н.. – М.: ИНФРА–М, 2019. – 672 с.

24. Производственный менеджмент. Теория и практика. Учебник. – М.: Юрайт, 2018. – 576 с.

25. Регламент № 04.22–ОП–02 «Основные положения по оплате труда и премировании работников по результатам производственно–хозяйственной деятельности АО «Сибирская Сервисная Компания»» (Версия 14.0).

26. Семиков, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Семиков. – М.: Рид Групп, 2019. – 127 с.

27. Тебекин А. В. Менеджмент организации: учебник для вузов / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – 3–е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2015. – 107 с.

28. Тяпухин, А. П. Производственный менеджмент / А.П. Тяпухин. – М.: Гиорд, 2018. – 384 с.

29. Управление качеством. Учебник и практикум / А.Г. Зекунов и др. – М.: Юрайт, 2019. – 476 с.

30. Управление малым бизнесом. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 256 с.

31. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135–ФЗ "О защите конкуренции" с изменениями, вступившими в силу с 08.01.2019 года (ред 43).

32. Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой / Г.В. Широкова. – М.: Высшая школа менеджмента, 2019. – 384 с.

33. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Б. Шифрин. – 2–е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 220 с.

34. 7 самых крупных нефтяных компаний России [Электронный

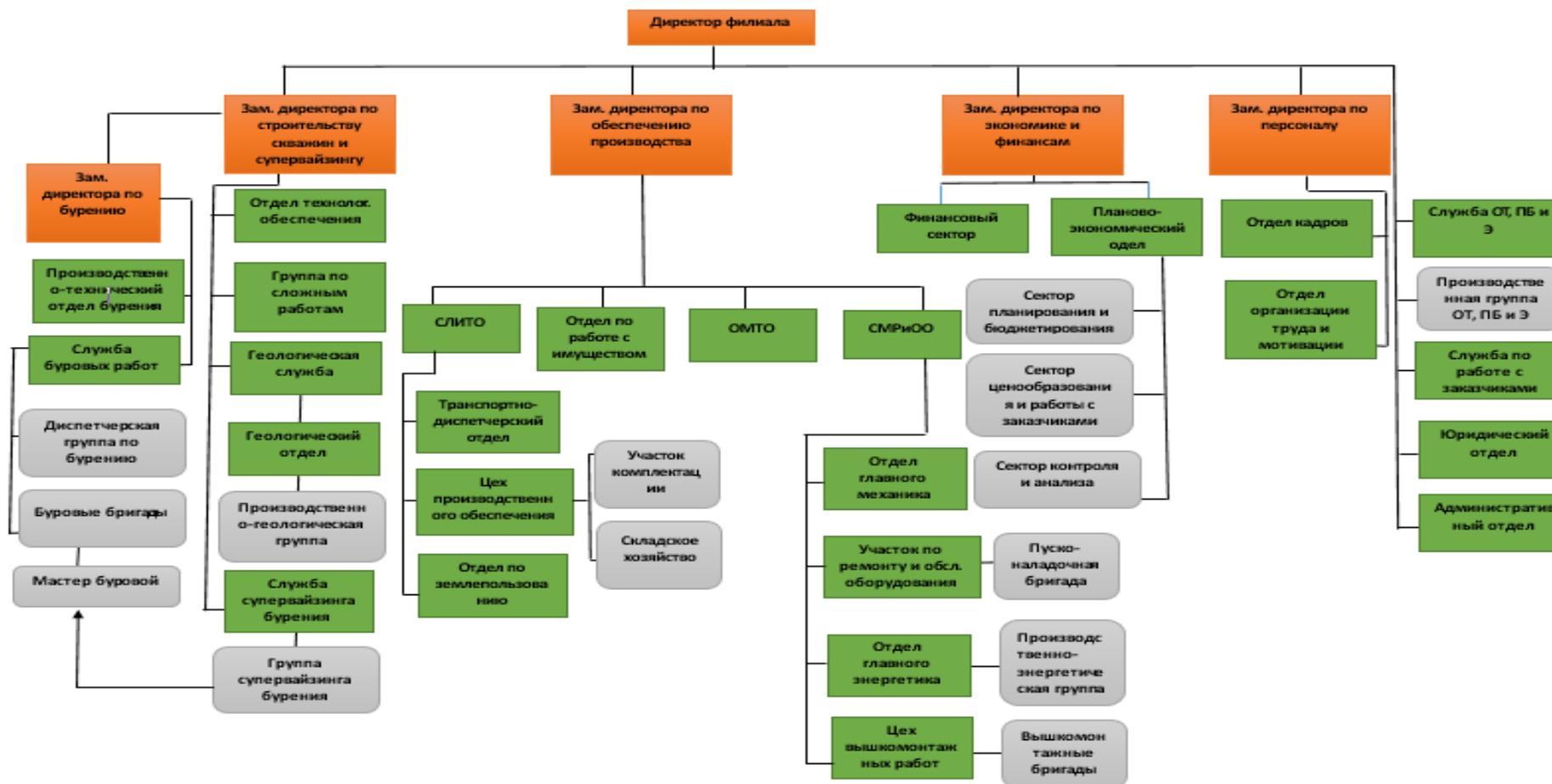
ресурс]. Режим доступа: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/-neftyanyie-kompanii-rossii/> (дата обращения 20.10.2018г).

35. List-Org / Организация АО «ССК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/251688> (дата обращения 14.10.2019 г.)

# Приложение А

(справочное)

## Организационная структура филиалов АО «ССК»



## Приложение Б

(справочное)

### Бухгалтерская отчетность АО «ССК»

Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф1.1110	Нематериальные активы	тыс.руб.	315712	355572	383720	424107	391079	423145	460503
Ф1.1120	Результаты исследований и разработок	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф1.1130	Нематериальные поисковые активы	тыс.руб.	0	0	0	0	0	8004940	6660250
Ф1.1140	Материальные поисковые активы	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф1.1150	Основные средства	тыс.руб.	8311660	7817020	7820040	9857510	9030170	695670	776250
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	тыс.руб.	0	0	0	0	0	122692	125363
Ф1.1170	Финансовые вложения	тыс.руб.	0	0	73269	0	0	1779750	2031570
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	тыс.руб.	220269	196140	203371	181199	235173	610598	592811
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	тыс.руб.	1330800	666491	156435	164775	557240	0	0
Ф1.1100	<b>Итого по разделу I – Внеоборотные активы</b>	тыс.руб.	<b>10178400</b>	<b>9035220</b>	<b>8636840</b>	<b>10627600</b>	<b>10486300</b>	<b>11636800</b>	<b>10646700</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф1.1210	Запасы	тыс.руб.	1741440	1897740	2561910	2642980	2031240	1724840	1459040

Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	тыс.руб.	133454	99986	17692	4508	55750	110462	122201
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	тыс.руб.	9754570	9364040	7326920	7414620	6095160	5791490	4110140
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	тыс.руб.	50000	12000	12000	12000	12000	0	556
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	тыс.руб.	1535190	2257760	4343770	2758240	3047700	548874	482047
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	тыс.руб.	193797	631772	256642	151272	234192	350071	256216
Ф1.1200	<b>Итого по разделу II – Оборотные активы</b>	тыс.руб.	13408400	14263300	14518900	12983600	11476000	8525730	6430200
Ф1.1600	<b>БАЛАНС (актив)</b>	тыс.руб.	<b>23586900</b>	<b>23298500</b>	<b>23155800</b>	<b>23611200</b>	<b>21962300</b>	<b>20162500</b>	<b>17076900</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	тыс.руб.	127436	127436	127436	127436	127436	127436	127436
Ф1.1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф1.1340	Переоценка внеоборотных активов	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф1.1350	Добавочный капитал (без переоценки)	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф1.1360	Резервный капитал	тыс.руб.	6372	6372	6372	6372	6372	6372	6372
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс.руб.	6191290	5589290	5039480	4862480	3746190	2859170	3006960

Ф1.1300	<b>Итого по разделу III – Капитал и резервы</b>	тыс.руб.	<b>6325100</b>	<b>5723100</b>	<b>5173290</b>	<b>4996290</b>	<b>3880000</b>	<b>2992980</b>	<b>3140770</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф1.1410	Заемные средства	тыс.руб.	6117850	3156020	3588700	5281800	6493630	7455320	4702270
Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	тыс.руб.	1221980	1498260	1380320	1180140	875933	717743	530856
Ф1.1430	Оценочные обязательства	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф1.1450	Прочие обязательства	тыс.руб.	0	0	0	31736	279150	0	0
Ф1.1400	<b>Итого по разделу IV – Долгосрочные обязательства</b>	тыс.руб.	<b>7339830</b>	<b>4654280</b>	<b>4969020</b>	<b>6493680</b>	<b>7648710</b>	<b>8173060</b>	<b>5233130</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф1.1510	Заемные средства	тыс.руб.	2864620	5794110	6049850	4186060	3517060	2355000	3869230
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	тыс.руб.	6614200	6697320	6473910	7303770	6319260	6164910	4181930
Ф1.1530	Доходы будущих периодов	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф1.1540	Оценочные обязательства	тыс.руб.	329390	271676	297828	367153	379749	361919	359901
Ф1.1550	Прочие обязательства	тыс.руб.	113759	158031	191875	264250	217547	114650	291981
Ф1.1500	<b>Итого по разделу V – Краткосрочные обязательства</b>	тыс.руб.	<b>9921970</b>	<b>12921100</b>	<b>13013500</b>	<b>12121200</b>	<b>10433600</b>	<b>8996480</b>	<b>8703050</b>
Ф1.1700	<b>БАЛАНС (пассив)</b>	тыс.руб.	<b>23586900</b>	<b>23298500</b>	<b>23155800</b>	<b>23611200</b>	<b>21962300</b>	<b>20162500</b>	<b>17076900</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012

Ф2.2110	Выручка	тыс.руб.	28212900	27736400	28970300	28517700	27470900	22757700	21982200
Ф2.2120	Себестоимость продаж	тыс.руб.	22627600	22859300	23979500	22716500	23019300	18881000	18519700
Ф2.2100	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	тыс.руб.	<b>5585300</b>	<b>4877100</b>	<b>4990790</b>	<b>5801220</b>	<b>4451580</b>	<b>3876680</b>	<b>3462500</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф2.2210	Коммерческие расходы	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф2.2220	Управленческие расходы	тыс.руб.	1795300	1602050	1590880	1640950	1560570	1389830	1316720
Ф2.2200	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	тыс.руб.	<b>3790000</b>	<b>3275060</b>	<b>3399900</b>	<b>4160260</b>	<b>2891000</b>	<b>2486850</b>	<b>2145770</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	68782
Ф2.2320	Проценты к получению	тыс.руб.	70277	82820	41895	23182	52247	23625	22713
Ф2.2330	Проценты к уплате	тыс.руб.	909794	1089330	1150260	1128740	1105550	783028	617629
Ф2.2340	Прочие доходы	тыс.руб.	132786	709467	252161	612958	298501	670418	562026
Ф2.2350	Прочие расходы	тыс.руб.	1388170	1677320	1023050	1409830	238798	1383270	1046990
Ф2.2300	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	тыс.руб.	<b>1695100</b>	<b>1300700</b>	<b>1520650</b>	<b>2257840</b>	<b>1959920</b>	<b>1014600</b>	<b>1134680</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	тыс.руб.	732834	220635	213373	187034	392182	33833	154866
Ф2.2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства	тыс.руб.	93401	0	0	0	0	13969	0

	(активы)								
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс.руб.	276283	-117937	200182	304213	0	145026	-37140
Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	тыс.руб.	24129	-7231	22174	-53974	0	-10093	-129198
Ф2.2460	Прочее	тыс.руб.	-10681	-5083	2271	16323	0	5719	-12232
Ф2.2400	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	тыс.руб.	<b>1252000</b>	<b>949809</b>	<b>1127000</b>	<b>1696290</b>	<b>1522880</b>	<b>819931</b>	<b>899984</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф2.2510	Результат от переоценки внеобор.активов, не включ.в чистую прибыль(убыток) периода	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф2.2520	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Ф2.2500	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	тыс.руб.	<b>1252000</b>	<b>949809</b>	<b>1127000</b>	<b>1696290</b>	<b>1522880</b>	<b>819931</b>	<b>899984</b>
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ф3.3600	<b>Чистые активы</b>	тыс.руб.	<b>6325100</b>	<b>5723100</b>	<b>5173290</b>	<b>4996290</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Приложение В

(справочное)

### Краткая смета затрат на строительство скважины

Ответственная служба (статья затрат)	Сумма, тыс. рублей
Служба буровых работ (буровая бригада, лимитные ТМЦ, ЗИП оборудования)	11 875,0
Служба супервайзинга (технологические сервисы, аварийная корзина, лаборатория буровых растворов, цементирование)	54 310,0
Служба логистики и транспортного обеспечения (технологический транспорт: автокран, бульдозер, ЦА, вахтовый автобус)	3 620,0
База обеспечения (жилые вагоны, столовая, услуги по питанию, ремонт и обслуживание вагон-домов)	2 800,0
Отдел главного механика (ремонт и обслуживание бурового оборудования, сопровождение СВП, мелкосрочные и капитальные ремонты)	4 800,0
Отдел главного энергетика (дизельное топливо, печное топливо, обслуживание котельных и энергоустановок)	14 210,0
Имущественная служба (амортизация буровой установки и основных средств)	15 205,5
Производственно-технический отдел (амортизация бурового инструмента, дефектоскопия)	3 700,0
Отдел главного геолога (сопровождение)	800,0
СОТПБиЭ (утилизация отходов бурения)	2 100,5
Итого прямых затрат	113 421,0

## Приложение Г

(справочное)

### Статистика конкурирующих компаний (по выручке)

Временной период	2014		2015			2016			2017			2018		
	выручка, млн руб	Доля рынка, %	выручка, млн руб	Доля рынка, %	Δ доли рынка, %	выручка, млн руб	Доля рынка, %	Δ доли рынка, %	выручка, млн руб	Доля рынка, %	Δ доли рынка, %	выручка, млн руб	Доля рынка, %	Δ доли рынка, %
АО "ССК"	27470,9	15,88	28517,7	16,39	3,21	28970,3	14,18	-13,5	27736,4	13,22	-6,74	28212,9	12,43	-5,94
Газпром бурение	56562,3	32,69	64136,6	36,86	12,71	64412,8	31,52	-14,5	55923,7	26,65	-15,4	63675,3	28,06	5,29
РН-Бурение	34441,4	19,91	29544,3	16,98	-14,7	66339,6	32,46	91,18	81015,5	38,61	18,95	86601,1	38,17	-1,15
ERIELL	28656,4	16,56	22012,9	12,65	-23,6	22130,3	10,83	-14,4	19470,1	9,28	-14,3	20828,4	9,18	-1,07
ИГС	15936,8	9,21	20509,8	11,79	27,95	15037,1	7,36	-37,6	16857	8,03	9,19	17688,3	7,80	-2,97
НУБК	4624,88	2,67	3844,86	2,21	-17,3	4505,68	2,20	-0,22	5134,1	2,45	10,99	4946,64	2,18	-10,9
НУБР	2058,7	1,19	1939,18	1,11	-6,35	517,38	0,25	-77,3	956,21	0,46	80,02	1866,83	0,82	80,54
Буровые системы (БСК)	3255,07	1,88	3501,51	2,01	6,95	2456,56	1,20	-40,2	2719,64	1,30	7,84	3068,6	1,35	4,34
Другие (НУБК, НУБР, ИГС, БСК)	25875,45	14,96	29795,35	17,12	14,49	22516,72	11,02	-35,6	25666,95	12,23	11,03	27570,37	12,15	-0,67
Объем рынка, млн руб	173006,4		174006,8			204369,7			209812,6			226888,1		

## Приложение Д

(справочное)

### Статистика конкурирующих компаний (по проходке)

Временной период	2014		2015			2016			2017			2018		
	Проходка млн м	Доля рынка, %	Проходка млн м	Доля рынка, %	Δ доли рынка, %	Проходка млн м	Доля рынка, %	Δ доли рынка, %	Проходка млн м	Доля рынка, %	Δ доли рынка, %	Проходка млн м	Доля рынка, %	Δ доли рынка, %
АО "ССК"	1,66	21,92	1,60	17,28	-21,14	1,79	15,22	-11,96	1,72	12,37	-18,70	1,73	12,12	-2,02
Газпром бурение	0,62	8,22	0,92	9,88	20,16	0,77	6,52	-33,97	1,14	8,25	26,46	1,44	10,10	22,47
РН-Бурение	2,49	32,88	2,52	27,16	-17,39	5,12	43,48	60,08	7,15	51,55	18,56	6,62	46,46	-9,86
ERIELL	0,62	8,22	0,69	7,41	-9,88	0,77	6,52	-11,96	0,86	6,19	-5,15	1,15	8,08	30,64
Другие (НУБК, НУБР, ИГС, БСК)	2,18	28,77	3,55	38,27	33,04	3,33	28,26	-26,16	3,00	21,65	-23,39	3,31	23,23	7,31
Всего проходка, млн м	7,59		9,28			11,78			13,87			14,24		

## Приложение Е

(обязательное)

### Мероприятия по повышению конкурентоспособности

Экзогенные факторы для АО «Сибирская Сервисная Компания»				
Фактор	Драйверы	Барьеры	Степень влияния	Рекомендации
Последовательное ухудшение условий добычи нефти	Рост спроса на отдельные услуги по бурению. Востребованность специфических услуг.	Рост требований к техническому оснащению. Отсутствие необходимых технологий на отечественном рынке.	4	Закуп новых буровых тяжелых буровых установок для глубокого бурения (типа БУ 5000/320 или ZJ50), как самого рентабельного вида деятельности. Включение в инвестиционную программу закуп нового бурильного инструмента из высокопрочной стали марки «S-135», с двухупорной резьбой и 18-ти градусным заплечником.
Консолидация вокруг вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК)	Развитие технологий вокруг ВИНК. Консолидация финансовых ресурсов.	Потеря контрактов независимыми компаниями. Снижение конкуренции и открытости рынка.	5	АО «ССК», являющейся независимой компанией, на фоне консолидации вокруг ВИНК, необходимо повышать имиджевую составляющую и сохранять репутацию надежного партнера, поддерживая долгосрочные отношения с ключевыми партнерами.
Рост добычи малыми нефтяными компаниями	Спрос на услуги независимых нефтесервисных компаний.	Отсутствие гарантии конкурентоспособного предложения.	4	Поиск партнеров среди потенциальных Заказчиков с целью долгосрочного сотрудничества и обеспеченности объемами работы.
Рыночные	Конкурентоспособная цена	Не развитая	1	Объем предложения зависит от спроса.

особенности РФ	российской нефти.	инфраструктура.		
Государственное регулирование ТЭК	Положительный эффект от НДД для нефтесервиса	Недостаточная зрелость регулирования нефтесервисного рынка.	3	Необходимо концентрировать производственные мощности в перспективных регионах ведения буровых работ.
Соглашение ОПЕК+	Благоприятная ценовая конъюнктура.	Сдерживание спроса на услуги.	5	Необходимость в предоставлении уникальных услуг. Диверсификация производственной деятельности в виде открытия новых филиалов, собственных цехов и мастерских. Открытие собственной трубной базы и обеспечение ее специалистами ПТО.
Санкции США	Разработка с использованием МГРП. Вывод на рынок новых продуктов и услуг.	Разработка шельфа. Ограниченный доступ к иностранному капиталу.	5	Отсутствие доступа к современному американскому внутрискважинному оборудованию для бурения и заканчивания скважин (долота, РУС, телесистемы, системы МГРП) обозначают необходимость в разработке и освоении технологий собственными силами. Закуп технологическими филиалами АО «ССК» современных систем бурения российского производства и самостоятельное обслуживание.

Развитие технологий разработки ТРИЗ	Повышение эффективности разработки ТРИЗ	Отсутствие доступа к западным технологиям. Снижение затрат при добыче сланцевой нефти в США	1	Не требуется специальных технологий для бурения скважин на сланцы.
Эндогенные факторы для АО «Сибирская Сервисная Компания»				
Фактор	Драйверы	Барьеры	Степень влияния	Рекомендации
Эффективность управления	Системный подход к стратегическому и финансовому управлению рисками	Управление на основе интуиции и опыта. Акцент на выполнении текущих задач.	5	В управлении должен находиться только высококвалифицированный менеджмент. В современных условиях необходимо долгосрочное планирование деятельности с выявлением возможностей и оценкой рисков от ведения финансово-хозяйственной деятельности с фокусом на стратегию дальнейшего роста. Формирование неразделимых бизнес единиц учета (буровая установка – комплекты буровых труб – буровая бригада).
Техническая оснащенность	Возможности импортозамещения. Возможности импорта из регионов, не поддерживающих антироссийские санкции.	Оснащенность устаревшим оборудованием.	5	Постепенное обновление парка буровых установок в виде модернизации станков, унификации используемого оборудования. Вывод из обращения и утилизация устаревших станков.

				Проведение опытно–промышленных испытаний высокотехнологичного российского оборудования.
Обладание актуальными технологиями	Использование международного опыта. Формирование общих баз данных. Обновление методологий и стандартов.	Технологическая отсталость. Недостаточная зрелость технологий.	5	Работа и обмен опытом с научно–техническими центрами компаний недропользователей (НТЦ НОВАТЭК, НТЦ ГАЗПРОМ).
Квалификация кадров	Системный подход к кадровой политике. Партнерство с ведущими профильными ВУЗами.	Недостаток квалифицированных кадров. Текучка кадров.	5	Введение условий повышения оклада в рамках грейдовой вилки. Расширение социальной части в коллективном договоре. Разумная политика удержания ценных кадров.