

*И. Котляров*

## **Аутсорсинговая модель организации российской нефтегазовой отрасли: проблемы и пути решения\***

В статье рассмотрены выгоды и риски применения международного аутсорсинга в области нефтесервиса для нефтегазовой отрасли страны-заказчика. Показано, что зависимость от иностранных провайдеров услуг нефтесервиса в определенных случаях консервирует технологическую отсталость отечественных нефтяной и нефтесервисной отраслей и позволяет зарубежным нефтесервисным операторам в неявной форме влиять на эффективность национальной экономики страны-заказчика. В России к 2014 г. сложилась ситуация, когда зависимость заказчика от иностранного поставщика услуг носит не корпоративный (затрагивающий только заказчика и поставщика), а отраслевой (затрагивающий весь нефтегазовый сектор) характер, что с учетом роли нефтегазовой отрасли создало риски для экономики России в целом. Рассмотрены основные варианты развития российского нефтесервиса в условиях секторальных санкций.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, нефтяная отрасль, нефтесервис, секторальные санкции, освоение территорий.

*JEL:* L24, L71.

В мировой хозяйственной практике широко распространен аутсорсинг (передача определенных функций и бизнес-процессов на исполнение внешнему специализированному оператору — аутсорсеру). Это обусловлено тем, что его применение позволяет заказчику получить ряд преимуществ (Хейвуд, 2007).

1. Снизить издержки выполнения соответствующего процесса. Речь идет как об уменьшении текущих затрат, так и о резком сокращении капитальных вложений. Первое связано с тем, что аутсорсер в силу высокой специализации (минимальной доли непрофильных активов) и большого объема деятельности (выполнения соответствующей функции

---

*Котляров Иван Дмитриевич* (ivan.kotliarov@mail.ru), к. э. н., доцент департамента финансов НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург).

\* Статья подготовлена при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, проект «Исследование форм и механизмов корпоративной и региональной технологической кооперации».

для многих заказчиков, что позволяет получить экономию от масштаба) способен осуществлять этот процесс с более низкими затратами, чем заказчик. Что касается второго, то у заказчика исчезает необходимость инвестировать в развитие и приобретение соответствующих компетенций и активов (более того, он нередко имеет возможность получить выгоду от продажи ставших ненужными активов, в том числе исполнителю).

2. Улучшить качество выполнения соответствующего процесса (по тем же причинам).

3. Повысить эффективность организации в целом, в том числе благодаря реструктуризации фирмы-заказчика (путем закрытия или продажи ставших избыточными подразделений, что позволит сократить управленческий аппарат), реинжинирингу бизнес-процессов и высвобождению активов.

4. Обеспечить доступ к наиболее современным и эффективным технологиям без инвестиций в их разработку собственными силами (и без формального объединения с обладателем этих технологий в одну фирму).

В нефте- и газодобывающем секторе (в том числе российском) также активно привлекают внешних исполнителей (Метла, 2007). Речь идет о передаче внешним операторам сервисных функций, включая бурение скважин, их текущий и капитальный ремонт, сейсмические исследования, применение методов повышения нефтеотдачи пластов, услуги технологического и общего транспорта, обслуживание и ремонт нефтепромыслового оборудования и т. д. (Кротова, 2009; Токарев, 2010; 2014). Активное использование внешнего нефтесервиса соответствует распространенному в настоящее время пониманию роли нефтяной компании как инвестора в капиталоемкие и высокорискованные проекты по освоению месторождений углеводородов, передающего ряд остальных функций (включая собственно добычу) профильным аутсорсерам.

Используя аутсорсинг, нефтедобывающая компания повышает эффективность своей деятельности благодаря приросту ресурсной базы и увеличению добычи. Это достигается за счет следующих факторов (Токарев, 2010; 2014):

— снижение стоимости геолого-разведочных работ (ГРП) позволяет наращивать их объем;

— более высокое качество выполнения ГРП дает возможность выявлять новые залежи углеводородов;

— наличие специализированных технологий позволяет перевести в категорию рентабельных запасы углеводородов, которые сама компания не могла бы разрабатывать с прибылью (или вообще осуществлять их добычу);

— снижение стоимости сервисных работ дает возможность переводить в категорию экономически эффективных запасы нефти, ранее считавшиеся нерентабельными (а также способствует сокращению общих затрат нефтедобывающей компании, что повышает рентабельность ее деятельности);

— использование технологий повышения нефтеотдачи пласта позволяет увеличить размер извлекаемых запасов (при неизменной величине общих запасов) и удлинить срок эксплуатации месторождения (Гузь, 2008).

Благодаря аутсорсингу в нефтесервисе нефтедобывающая компания увеличивает свою прибыль (текущую и среднесрочную) и капитализацию.

Внешний высокотехнологичный нефтесервис может играть важную роль для нефтегазового сектора — вплоть до восстановления уровня добычи в регионах с исчерпанными или близкими к исчерпанию запасами традиционной нефти благодаря вовлечению в разработку нетрадиционных запасов (Крюков, 2014). С экономической точки зрения использование нефтесервиса дает нефтедобывающей компании возможность извлекать дифференциальную ренту второго рода, не осуществляя соответствующих расходов, а лишь оплачивая услуги нефтесервисного оператора (последний получает долю в этой ренте, причем она выступает для него технологической квазирентой).

Отметим, что передача сервисных работ внешнему оператору, строго говоря, противоречит традиционной для нефтедобычи модели выстраивания вертикально интегрированных компаний (контролирующих цепочку специфических активов и получающих экономию от масштаба, в том числе из-за разработки крупных месторождений со сходными условиями добычи). Одной из причин перехода к аутсорсинговой модели в нефтесервисе специалисты называют уменьшение размеров месторождений в сочетании с широкой дифференциацией геологических условий залегания углеводородов, что снизило потенциал получения эффекта от масштабов производства и привело к необходимости использовать более сложные (гибридные) формы организации транзакций (Williamson, 1991) в сфере нефтедобычи, чем традиционная вертикальная интеграция (Крюков, Селезнева, 2013. С. 420).

Однако наряду с перечисленными преимуществами передача нефтесервисных работ на исполнение внешним операторам сопряжена со значительными рисками как для заказчика, так и — в отдельных случаях — для нефтегазовой отрасли и национальной экономики в целом. Ниже мы проанализируем эти риски применительно к российской нефтегазовой отрасли в текущей геополитической ситуации и сформируем рекомендации по их устранению.

### **Риски международного аутсорсинга в сфере нефтесервиса для национальной нефтяной отрасли**

Недостатки аутсорсинга в целом хорошо известны (Хейвуд, 2007). В первую очередь речь идет о зависимости компании от аутсорсера, который может не выполнить свои обязательства перед заказчиком или злоупотребить этой зависимостью (из-за утраты заказчиком собственных компетенций в соответствующей области). Однако специфика названных проблем в случае нефтесервиса не изучалась: фактически авторы, исследовавшие этот вопрос, ограничивались констатацией риска высокой технологической зависимости отечественной нефтедобывающей отрасли от иностранных провайдеров услуг нефтесервиса (Кротова, 2009; Савостьянов, Лаптев, 2007; Токарев, 2010; 2014).

Прежде всего отметим, что речь идет о зависимости не отдельных компаний, а нефтедобывающей отрасли в целом, что позволяет говорить об отраслевом аутсорсинге (спрос на который предъявляет вся отрасль). Другими словами, в полном соответствии с моделью М. Портера (Портер, 2015) и представлениями о функции нефтегазовой компании как инвестора в высокорискованные и капиталоемкие проекты по организации добычи углеводородов нефтесервисная отрасль выступает в качестве поддерживающей для нефтедобычи. Дело в том, что многие нефтедобывающие компании отказались от собственных сервисных подразделений и выделили их в самостоятельные предприятия, впоследствии продав внешним владельцам<sup>1</sup> (Кротова, 2009). В результате нефтедобывающая отрасль в значительной степени утратила автономию в проведении нефтесервисных работ и попала в зависимость от отделенной от нее нефтесервисной отрасли. Таким образом, отношения между заказчиками и провайдерами услуг нефтесервиса можно характеризовать не столько как межфирменную, сколько как межотраслевую кооперацию.

В ряде стран нефтегазовый сектор выступает основной отраслью экономики и главным источником пополнения государственного бюджета, причем далеко не все нефтедобывающие страны обладают современными нефтесервисными технологиями и вынуждены обращаться к услугам иностранных нефтесервисных компаний. Следовательно, риски аутсорсинга в нефтесервисе принципиально различаются для государств, у которых есть собственная высокотехнологичная отрасль нефтесервиса (США, Норвегия или Китай) (Кротова, 2009; Чуев, 2014), и в которых собственный нефтесервисный сектор развит недостаточно.

В нефтедобывающих государствах, имеющих собственную развитую отрасль нефтесервиса, риски, связанные с его использованием, не выходят за пределы обычных для аутсорсинга (то есть давления на заказчика со стороны исполнителя), поскольку основная часть заказов на предоставление услуг нефтесервиса достается локальным операторам (Кротова, 2009). Кроме того, наличие альтернативных национальных провайдеров снижает возможности давления на заказчиков.

В случае недостаточного развития собственной нефтесервисной отрасли речь идет о международном аутсорсинге (заказчик и оператор расположены в разных государствах), обеспечивающем функционирование нефтедобывающего сектора страны-заказчика в целом. Для таких стран зависимость нефтедобывающих компаний от внешних обладателей технологий означает не только банальную зависимость одной фирмы от другой — когда фирма-доминант стремится использовать ее для максимизации своей прибыли за счет зависимого контрагента (отметим, что на российском рынке нефтесервиса в качестве доминантов по отношению к мелким и средним российским подрядчикам нередко выступают сами заказчики — нефтяные компании (Буренина и др., 2013; Талипов, 2011)), но и стратегическую зависимость ключевого сектора национальной экономики от иностранных провайдеров высокотехнологичных сервисов (неявно получающих возможность регулиро-

---

<sup>1</sup> <http://www.vestifinance.ru/articles/52086>.

вать эффективность хозяйственной деятельности своих заказчиков, то есть нефтедобывающих отраслей целых стран и, в силу важности нефтяного сектора, экономик этих стран в целом). Фактически ее можно использовать для давления на всю нефтедобывающую отрасль, и, как следствие, для геополитического давления на страну, в которой она функционирует.

Чем ниже уровень развития нефтесервиса в стране, на территории которой ведется добыча, и чем выше потребность в нефтегазовых технологиях (обусловленная спецификой характеристик запасов углеводородов, например, их размещением на шельфе или в условиях вечной мерзлоты), тем сильнее могут быть последствия этой зависимости (Лабыкин, 2015). Кроме того, она, по сути, выступает источником закрепления технологического отставания страны — пользователя внешних нефтесервисных технологий. В таких странах национальный нефтесервисный бизнес нередко слабо консолидирован и не имеет возможности предоставить отечественным нефтедобывающим компаниям полный комплекс услуг. Кроме того, у него нет требуемых активов и компетенций для выполнения высокотехнологичных видов нефтесервиса. В итоге национальные нефтесервисные компании оттеснены в область низкомаржинальных видов деятельности, а контракты с ними заключают на условиях, препятствующих их развитию (Талипов, 2011; Буренина и др., 2013). Наиболее выгодные контракты достаются крупным иностранным высокотехнологичным нефтесервисным компаниям, способным полноценно обслуживать потребности нефтедобывающих предприятий.

В результате отставание национальных нефтесервисных фирм усиливается (фактически нефтесервисный оператор попадает в замкнутый круг — низкая технологичность определяет низкую маржинальность, а последняя не позволяет инвестировать в повышение технологического уровня, что ведет к дальнейшему усилению технологического отставания и снижению рентабельности), часть предприятий уходит с рынка, другие из прямых партнеров нефтедобывающих компаний становятся субподрядчиками для иностранных компаний, и, наконец, некоторые нефтесервисные компании выкупают иностранные конкуренты. Поэтому доля иностранных нефтесервисных предприятий постоянно увеличивается. Фактически часть национальной сырьевой ренты направляется на финансирование развития иностранных нефтегазовых технологий и закрепление технологического отставания национальной экономики. Таким образом, риск утраты собственных компетенций в определенных видах деятельности в ситуации международного нефтесервисного аутсорсинга проявляется в закреплении и углублении технологического отставания ключевой отрасли национальной экономики.

Следовательно, риски международного аутсорсинга в нефтесервисе, существующие на микроуровне, из-за особенностей взаимодействия нефтегазового и нефтесервисного секторов выходят на отраслевой уровень и в силу значимости нефтегазовой отрасли для национальных экономик приобретают макроэкономический и в конечном счете геополитический масштаб. В соответствии с моделью конкурентных

преимуществ Портера это означает, что важная поддерживающая отрасль, необходимая для обеспечения эффективности ключевого сектора национальной экономики, находится за рубежом, что подрывает конкурентоспособность базовой отрасли (Портер, 2015).

### **Риски зависимости российской нефтяной промышленности от зарубежных технологий**

Можно утверждать, что описанные выше проблемы наблюдаются в России, в которой основными поставщиками высокотехнологичных услуг нефтесервиса выступают иностранные компании (Кротова, 2009; Лабькин, 2015). В условиях открытой глобализованной экономики (при отсутствии ограничений на международное сотрудничество) и высоких цен на углеводороды проблемам усиления зависимости национальной нефтяной отрасли от иностранных провайдеров услуг нефтесервиса в России уделялось сравнительно мало внимания (точнее, попытки привлечь внимание к этим проблемам, предпринимавшиеся в том числе российскими нефтесервисными компаниями, оказались безуспешными), поскольку затруднений с получением доступа к иностранным нефтесервисным технологиям не возникало ни с экономической, ни с организационной точек зрения. По мнению специалистов, развитие российского нефтесервиса шло преимущественно по британской модели, предполагающей минимальное вмешательство государства (Чуев, 2014).

В этом отношении показателен пример Норвегии, которая благодаря государственной поддержке практически с нуля создала полнофункциональную нефтесервисную отрасль, не только обслуживающую потребности норвежских нефте- и газодобывающих компаний, но и успешно оказывающую услуги нефтесервиса иностранным фирмам. Добиться столь значимого результата помогла государственная поддержка отрасли (Фадеев, Ларичкин, 2011. С. 199–200). Итогом стали не только независимость Норвегии от зарубежных высоких нефтегазовых технологий, но и сохранение в стране значительной части сырьевой ренты, а также участие в распределении сырьевой ренты от иностранных месторождений, обслуживаемых норвежскими нефтесервисными компаниями.

В России до 2014 г. такая модель не была реализована, и доля иностранных операторов нефтесервиса на российском рынке постепенно росла, а локальные конкуренты вытеснялись (Кротова, 2009). Это связано, вероятно, с тем, что в условиях гарантированного доступа к специфическому активу (нефтегазовым технологиям) было выгоднее по мере необходимости получать этот доступ у иностранных провайдеров, чем инвестировать в формирование актива за счет собственных ресурсов или финансировать его создание локальными нефтесервисными операторами.

Отметим, что, хотя иностранное присутствие на российском рынке нефтесервиса увеличивалось в том числе за счет приобретения российских операторов (Сергеев и др., 2011), по мнению экспертов, передача зарубежных технологий российским компаниям (ставшим подразделениями иностранных) происходит крайне редко (Токарев, 2014). Цель

покупки российского нефтесервисного оператора заключалась<sup>2</sup> прежде всего в мягком выдавливании конкурента с рынка и получении доступа к заказам, которые этот оператор обслуживал (Кротова, 2009).

Перенос за рубеж нефтегазовых компетенций охватывал широкий спектр деятельности вплоть до отказа от самостоятельной постройки газозовов, платформ, ледоколов и буровых судов (для обеспечения добычи и транспортировки углеводородов в арктической зоне) и передачи заказов на их изготовление иностранным верфям (Селюков, 2014. С. 59—63). Безусловно, часть этой техники (но не всю) отечественные судостроители пока самостоятельно производить не могут из-за отсутствия у них соответствующих компетенций. Однако если не инвестировать в их развитие и, что важно, не гарантировать эти инвестиции путем размещения на верфях заказов на постройку судов, то такие компетенции и не появятся.

Эта проблема носит не только экономический, но и геополитический характер. Не секрет, что в настоящее время разворачивается борьба за ресурсы Арктики и Россия претендует на заметную их долю. Если участие нашей страны в этой конкуренции будет зависеть от доступа к производственным мощностям и технологиям соперников, то велик риск проиграть.

При этом, по отзывам специалистов, если в традиционном сегменте российские нефтесервисные предприятия способны предоставлять своим клиентам полный комплекс услуг, то в видах деятельности, где требуются специфические компетенции (например, добыча на шельфе (Заступов, 2013. С. 43)), доминируют иностранные провайдеры (см. таблицу). Фактически к началу 2014 г. сложилась ситуация, когда сохранение статуса России как одной из ведущих углеводородных держав зависит от доступа к иностранным нефтегазовым технологиям.

За иностранными провайдерами закрепились наиболее технологичные и высокомаржинальные виды нефтесервиса, а российские операторы выполняют его низкотехнологичные и низкодоходные разновидности (ремонт скважин). При этом, хотя российские компании доминируют на рынке ремонта скважин, российская составляющая в поставляемом

Т а б л и ц а

**Доля российских технологий, используемых при освоении и эксплуатации нефтяных месторождений (в зависимости от их типов)**

Тип запасов	Традиционные месторождения	Трудноизвлекаемые запасы	Шельф
Доля российских и локализованных технологий, %	>80	40–60	< 20

*Примечание.* В таблице приведены усредненные данные по российской нефтяной отрасли. В отдельных случаях доля иностранных технологий может быть выше. По некоторым проектам компании «Роснефть» и «Газпром нефть» оснащены импортным оборудованием на 90%.

*Источник:* Лабкин, 2015.

<sup>2</sup> Мы не случайно говорим в прошедшем времени — сегодня, после введения секторальных санкций против России, есть указания на то, что приобретение отечественных нефтесервисных компаний иностранными конкурентами в качестве одной из целей имеет передачу высоких нефтегазовых технологий. Мы рассмотрим эту проблему ниже.

ими сервисном продукте неуклонно снижалась за счет роста доли импортного оборудования (Маликова, Давыденко, 2011. С. 38). Несмотря на то что на рынке нефтесервиса постепенно формируются крупные отечественные компании, способные предложить широкий спектр услуг (Лаптев, 2015), по наиболее технологичным компетенциям наша страна зависит от иностранных провайдеров нефтесервиса.

### **Причины проблем российской нефтесервисной отрасли**

Главная проблема российских нефтесервисных компаний — неспособность предоставить нефтяникам необходимый комплекс высокотехнологичных услуг. Перечислим факторы, которые привели к такому положению:

- заметное снижение научно-исследовательского потенциала нефтегазовой отрасли по сравнению с советским периодом;
- уменьшение или прекращение производства в России нефтегазового оборудования;
- избыточная ориентация нефтяных компаний на минимизацию текущих издержек, что препятствует инвестициям в новые технологии;
- традиционное для отечественной экономики недоверие потенциальных заказчиков к качеству выполняемых российскими учреждениями исследовательских работ;
- низкая консолидация российского рынка нефтесервиса, на котором представлены мелкие операторы, стремящиеся удержаться в бизнесе благодаря демпингу;
- малый размер многих российских нефтесервисных провайдеров, что мешает им полноценно обслуживать потребности нефтяников;
- невыгодные условия сотрудничества нефтесервисных операторов с заказчиками, что объясняется их слабой переговорной силой.

Проблема в том, что все перечисленные факторы не только объясняют причины неблагоприятного положения в отечественном нефтесервисе, но и ведут к его дальнейшему технологическому отставанию и вытеснению с рынка (можно говорить о самоподдерживающемся процессе — негативные факторы ведут к снижению конкурентоспособности российского нефтесервиса, что, в свою очередь, усиливает действие негативных факторов). Российской нефтегазовой отрасли нужна была своего рода встряска, чтобы изменить сложившееся положение дел.

### **Реализация геополитических рисков**

Такой встряской стала резко изменившаяся в 2014 г. геополитическая обстановка. Россия оказалась объектом санкций, один из элементов которых — ограничение доступа российских нефтедобывающих компаний к иностранным нефтегазовым технологиям. Другими словами, они не смогут пользоваться наиболее передовыми технологиями в области добычи нефти и газа не по причине отказа иностранных провайдеров



от сотрудничества с российскими предприятиями, а из-за запрета на него<sup>3</sup>. Реализовался риск сокращения общих и извлекаемых запасов нефти в России и снижения средне- и долгосрочной эффективности российского нефтегазового комплекса из-за частичного исключения нашей страны из международной системы разделения и кооперации труда и уменьшения возможностей использовать сервисный рычаг.

В соответствии с положениями, представленными выше, отраслевая зависимость отечественного нефтегазового сектора от зарубежных технологий, вследствие чего рычаги управления его эффективностью находились в других странах, была использована для снижения эффективности российской нефтегазовой отрасли и, как следствие, для ухудшения общей экономической ситуации в Российской Федерации. Другими словами, те, кто контролировал этот рычаг, просто использовали его в своих интересах.

Отметим, что иностранные сервисные операторы стали прекращать работу с российскими партнерами еще до объявления секторальных санкций, отказавшись от сотрудничества с отечественными предприятиями, владельцы которых попали под персональные санкции. Напомним, что первоначально санкции носили в основном персональный, адресный характер, и только в июле 2014 г., после ухудшения обстановки на востоке Украины, были объявлены секторальные санкции (Клинова, Сидорова, 2014. С. 71). Примером такого поведения может быть прекращение сотрудничества американской компании Halliburton с «Газпром бурением» в мае 2014 г., поскольку 100% акций компании принадлежат А. Ротенбергу, включенному в санкционные списки США<sup>4</sup>.

К числу потерь российского нефтегазового сектора от введения санкций можно отнести прекращение разведки и бурения в Карском море, остановку ExxonMobil девяти из десяти проектов по освоению сланцевых месторождений в Западной Сибири (реализовывавшихся совместно с «Роснефтью»), прекращение разработки Total (совместно с «ЛУКОЙЛом») трудноизвлекаемых запасов на Баженовской свите в Западной Сибири, изменение планов англо-голландской компании Shell по расширению сотрудничества с «Газпром нефтью» в области добычи сланцевой нефти (Клинова, Сидорова, 2014. С. 76; Лабыкин, 2015). Прекращена поставка запчастей и комплектующих, что в условиях высокой доли импортного оборудования в парке российских нефтяников привело к фактической невозможности использовать его и требует либо быстрой организации производства запчастей на месте, либо замены этого оборудования (Критская, Клочков, 2014). Но «Сургутнефтегаз» не пострадал от санкций благодаря использованию отечественного оборудования<sup>5</sup> (Лабыкин, 2015), а также потому, что компания сохранила собственные сервисные подразделения (Кротова, 2009).

<sup>3</sup> <http://top.rbc.ru/economics/27/07/2014/939204.shtml>; <http://top.rbc.ru/economics/01/08/2014/940509.shtml>.

<sup>4</sup> <http://top.rbc.ru/economics/27/07/2014/939204.shtml>.

<sup>5</sup> В условиях санкций перед российскими нефтедобывающими компаниями, сохранившими собственные сервисные подразделения, открываются дополнительные возможности: помимо обслуживания потребностей материнской компании эти подразделения могут выполнять внешние заказы со стороны нефтедобывающих предприятий, которые лишились возможности сотрудничать со своими традиционными иностранными партнерами (Лабыкин, 2015). Уже сейчас объем продаж услуг бурения «Сургутнефтегаза» превышает объем их потребления самой компанией (занимает 28% рынка буровых услуг, а потребляет 24%) (Deloitte, 2014).

Поэтому важно минимизировать негативные последствия прекращения доступа к передовым иностранным нефтегазовым технологиям и устранить риск чрезмерно высокой зависимости от зарубежных нефтесервисных операторов. В настоящее время шаги в данном направлении носят противоречивый характер. С одной стороны, звучат декларации о необходимости импортозамещения в области нефтесервиса, в том числе путем создания единого государственного нефтесервисного оператора (Мордюшенко, 2014). С другой — совершаются действия, направленные как минимум на закрепление этой зависимости, причем от стран, которые применяют санкции в отношении России. В частности, крупнейшую российскую нефтесервисную компанию Eurasia Drilling Company (EDC) (контролирует 29% рынка бурения в нашей стране (Deloitte, 2014)) в январе 2015 г. приобрела компания Schlumberger (получила 45,65% акций EDC; остальные акции будут выкуплены через два года)<sup>6</sup>. Отметим, впрочем, что риски, связанные с этой сделкой, по всей вероятности, хорошо осознаются руководством нашей страны: она пока не получила одобрения Федеральной антимонопольной службы и правительственной комиссии по иностранным инвестициям. В результате ее завершение переносится уже четвертый раз — на 30 сентября 2015 г.<sup>7</sup>, при этом полный перечень условий, при которых эта сделка будет одобрена, не обнародован<sup>8</sup>.

Однако кейс EDC специфичен. Дело в том, что хотя компаниям, зарегистрированным в государствах, которые ввели санкции, запрещено предоставлять российским предприятиям санкционные технологии, на их дочки, зарегистрированные в других государствах (в том числе в России), этот запрет не распространяется. Таким образом, приобретение Schlumberger нефтесервисных активов в России свидетельствует о том, что, несмотря на санкции, этот международный провайдер заинтересован в сотрудничестве с Россией и будет его продолжать, используя лазейки в санкциях. Более того, велика вероятность, что он передаст EDC необходимые санкционные технологии, чтобы, с одной стороны, самому не предоставлять основанные на них услуги российским нефтегазовым компаниям (в этом случае компания нарушит режим санкций), а с другой — извлечь выгоду от их использования своей российской дочкой (на которую санкции не распространяются)<sup>9</sup>.

Но заинтересованность иностранных операторов в сотрудничестве с российским нефтегазовым сектором и их готовность ради этого искать лазейки в санкциях (Лабькин, 2014)<sup>10</sup> не следует воспринимать как повод ослаблять усилия по устранению зависимости от иностранных технологий. Санкции введены на длительный период (Мастепанов, 2015), и России надо быть готовой обеспечить полноценное функционирование национальной экономики в условиях санкций (с учетом высокой вероятности их дальнейшего ужесточения).

<sup>6</sup> <http://www.nakanune.ru/articles/19955/>; <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-02-17/sanctions-don-t-bar-oil-service-giants-bidding-in-russian-arctic>.

<sup>7</sup> <http://www.eurasiadrilling.com/media-centre/news-releases/2015/6/30/fourth-extension-of-merger-long-stop-date/>.

<sup>8</sup> <http://lenta.ru/news/2015/05/29/edc/>.

<sup>9</sup> <http://www.nakanune.ru/articles/19955/>.

<sup>10</sup> <http://www.nakanune.ru/articles/19955/>; <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-02-17/sanctions-don-t-bar-oil-service-giants-bidding-in-russian-arctic>

## **Меры по минимизации зависимости от иностранных провайдеров услуг нефтесервиса**

Представим возможный комплекс мер по минимизации геополитических рисков, связанных с использованием аутсорсинга в нефтегазовой отрасли.

1. *Диверсификация портфеля иностранных провайдеров по географическому признаку.* К сожалению, эта мера в современных условиях желаемого эффекта скорее всего не даст. Наиболее высок уровень развития нефтегазовых технологий у компаний из стран, которые ввели санкции в отношении России, поэтому возможности диверсификации ограничены — почти все эти страны ввели секторальные санкции против российской нефтегазовой отрасли. Фактически единственное исключение — Южная Корея, в которой действуют мощные нефтесервисные компании Daewoo, LNE и Kwang Shin (Гулиев, Мустафинов, 2015. С. 44). Однако эта страна находится в сфере геополитического влияния США, и нет никаких гарантий, что она не введет против России секторальные санкции (или просто не наложит неформальные ограничения на сотрудничество своих нефтесервисных предприятий с российскими заказчиками). Если заместить их нефтесервисными компаниями из других стран (очевидный вариант — Китай), то это все равно приведет к снижению эффективности российских нефтедобывающих предприятий и сохранению зависимости от иностранных провайдеров нефтесервисных услуг (Лабыкин, 2015).

2. *Приобретение иностранных нефтесервисных компаний для получения контроля над их технологиями*<sup>11</sup>. У этого варианта также есть определенные недостатки. Для самих нефтедобывающих компаний такая покупка не всегда целесообразна: в ситуации, когда происходит передача ряда процессов на аутсорсинг, приобретение иностранных сервисных активов, с точки зрения оптимизации структуры, выглядит спорным. Отметим, что примеры реализации такой стратегии все же есть — компания «Роснефть» в июле 2014 г. приобрела у швейцарской компании Weatherford восемь нефтесервисных предприятий, занимающихся бурением и ремонтом скважин в России и Венесуэле<sup>12</sup>; также летом 2014 г. «Роснефть» достигла соглашения с компанией North Atlantic Drilling о приобретении приблизительно 30-процентной доли в ней<sup>13</sup> (Давыдов, Кошелева, 2014). Однако заинтересованность «Роснефти» в таких покупках можно объяснить тем, что еще до введения секторальных санкций эта компания стала объектом адресных санкций. Что касается российских нефтесервисных предприятий, то они часто не обладают достаточными ресурсами для такой покупки. Наконец, нет гарантии, что сделки по покупке иностранных операторов в условиях санкций не будут заблокированы регулирующими органами соответствующих государств или что действующие собственники этих

<sup>11</sup> <http://top.rbc.ru/economics/01/08/2014/940509.shtml>.

<sup>12</sup> <http://www.vedomosti.ru/business/news/2014/07/28/rosneft-kupila-rossijskie-aktivy-weatherford-desheвле-chem>.

<sup>13</sup> [http://www.nadlcorp.com/modules/module\\_123/proxy.asp?C=42&I=2559&D=2&mid=224](http://www.nadlcorp.com/modules/module_123/proxy.asp?C=42&I=2559&D=2&mid=224).

компаний не откажутся их продавать российским покупателям из-за высоких рисков. В этом отношении показательна ситуация с неудачной попыткой принадлежащей М. Фридману компании LetterOne купить британскую энергетическую компанию DEA. Британское правительство мотивировало свой отказ одобрить эту сделку тем, что в случае введения санкций против Фридмана может возникнуть угроза добыче на британском шельфе Северного моря (Федотовский, 2015а).

Еще одним примером недостаточной эффективности такой стратегии может служить постоянный перенос упомянутой выше согласованной сделки между North Atlantic Drilling (специализирующейся на морском бурении в сложных условиях) и «Роснефтью». Одним из ее элементов выступает передача «Роснефти» доли в North Atlantic Drilling (приблизительно 30%), при этом «Роснефть» предполагала активно использовать ее услуги. Об этой сделке было объявлено в августе 2014 г., затем в ноябре 2014 г. ее завершение было перенесено на конец мая 2015 г.<sup>14</sup>, а в апреле 2015 г. последовал новый перенос — до конца мая 2017 г.<sup>15</sup>

Эти сервисные компании должны подчиняться требованиям законодательства стран, в которых зарегистрированы. Другими словами, легально использовать приобретенные иностранные активы их российские собственники на территории России не смогут.

3. *Использование «серых» и «черных» схем.* Примерами могут быть уже упоминавшиеся схемы участия нефтесервисных операторов из государств, которые ввели санкции против России, в российских углеводородных проектах через своих «дочек», зарегистрированных в РФ или третьих странах. Сюда же можно отнести рекомендуемую отдельными специалистами закупку необходимых технологий через третьи страны, в первую очередь через Китай (Пермякова, Файзуллин, 2015). Отметим, что получение доступа к санкционным технологиям через Китай, при всей очевидности такого решения, может рассматриваться только как временный вариант с целью копирования (вероятнее всего — недозволенного) соответствующей технологии. В качестве адекватного замещения услуг западных нефтесервисных операторов его использовать нельзя (поскольку не будет обеспечено полноценное сопровождение этих технологий). Кроме того, закупка через Китай будет означать усиление зависимости нашей страны от КНР как основного канала доступа к необходимым ресурсам.

Попытки применять «серые» и «черные» схемы в современных геополитических условиях скорее всего будут внимательно отслеживаться и жестко пресекаться контролирующими органами государств, применивших санкции к Российской Федерации. Если на поиск обходных путей такой компанией, как Schlumberger, иностранные контролирующие органы готовы (по крайней мере, пока) закрыть глаза, то при аналогичной стратегии российских и китайских компаний и российских собственников иностранных нефтесервисных активов на такую уступчивость рассчитывать вряд ли придется<sup>16</sup>. К сожалению,

---

<sup>14</sup> [http://www.nadlcorp.com/modules/module\\_123/proxy.asp?C=42&I=2564&D=2&mid=224](http://www.nadlcorp.com/modules/module_123/proxy.asp?C=42&I=2564&D=2&mid=224).

<sup>15</sup> [http://www.nadlcorp.com/modules/module\\_123/proxy.asp?C=42&I=2573&D=2&mid=224](http://www.nadlcorp.com/modules/module_123/proxy.asp?C=42&I=2573&D=2&mid=224).

<sup>16</sup> <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-02-17/sanctions-don-t-bar-oil-service-giants-bidding-in-russian-arctic>.

уже можно утверждать, что как минимум отдельные западные страны будут тщательно выявлять пути обхода санкций и пытаться их блокировать, что подтверждается новым пакетом санкций США, анонсированным 30 июля 2015 г.<sup>17</sup>

4. *Законодательно установленная гарантия защиты интересов российской нефтесервисной отрасли при привлечении иностранных провайдеров.* В качестве инструментов такой гарантии могут выступать увеличение доли российских нефтесервисных операторов в портфеле заказов нефтедобывающих компаний (например, на основе законодательно закрепленного требования приоритетной передачи заказов отечественным провайдерам), трансфер технологий от иностранных провайдеров услуг к национальным нефтесервисным предприятиям (как обязательное условие получения контракта на предоставление услуг нефтесервиса для иностранных компаний, а также при приобретении иностранными операторами отечественных нефтесервисных провайдеров — в качестве тестовой площадки для реализации такой политики можно было бы использовать упоминавшуюся сделку между Schlumberger и Eurasia Drilling Company; возможно, для защиты Schlumberger от обвинений в нарушении режима санкций такое условие может носить неформальный характер), а также обязательная передача отечественным субподрядчикам части работ в рамках полученного иностранной компанией заказа (Маликова, Давыденко, 2011. С. 38–39). Наличие гарантии заказов со стороны нефтяников позволило бы российским нефтесервисным операторам сформировать необходимые ресурсы и инвестировать их в развитие технологий без риска потерять инвестиции.

Однако полноценно заместить иностранные нефтесервисные компании российскими можно, если производственные и технологические возможности российских операторов будут сопоставимы с потенциалом ведущих иностранных провайдеров услуг нефтесервиса. Это потребует интеграции и консолидации российских нефтесервисных операторов — в мире такие процессы из-за низких цен на нефть уже идут: в ноябре 2014 г. Halliburton поглотила компанию Baker Hughes (Федотовский, 2015b) — и предоставления им достаточных финансовых ресурсов для развития. Отметим, что секторальные санкции, введенные против России, избавляют отечественных операторов от конкуренции с иностранцами, по сути создавая условия для развития отечественного нефтесервиса, и в настоящее время российские нефтедобывающие компании активно обращаются к услугам локальных поставщиков (Лабыкин, 2015). Низкие цены на нефть служат естественным стимулом к повышению эффективности российских нефтесервисных компаний, в том числе за счет слияний (Лаптев, 2015).

Однако важно, чтобы замещение иностранных провайдеров нефтесервиса российскими не привело к злоупотреблению последними своим практически монопольным статусом и к отказу от развития. Российские предприятия должны активно осваивать и внедрять новые технологии (речь идет не только о производственных, но и о сервисных технологиях,

<sup>17</sup> <http://www.kommersant.ru/doc/2778930>.

то есть об организации полного сопровождения поставляемого оборудования), тем более что примеры такого поведения уже есть (Сараев, 2014). Но для этого, вероятно, требуется государственная поддержка.

Что касается трансфера технологий от иностранных провайдеров услуг к национальным нефтесервисным предприятиям или обязательной передачи отечественным субподрядчикам части работ в рамках полученного иностранной компанией заказа, то в первом случае речь идет о защите российских нефтесервисных операторов в качественном (технологическом) отношении, а во втором — о количественном аспекте (доля рынка). Эту меру сложно реализовать, поскольку наиболее высокотехнологичные провайдеры нефтесервиса в настоящее время отрезаны от российского рынка из-за секторальных санкций, а альтернативные поставщики не всегда обладают столь высокими технологиями. Кроме того, сейчас возможности России отстоять свои условия ограничены. Скорее всего в случае участия Китая в финансировании российских нефтегазовых проектов китайская сторона будет требовать передачи основной доли работ китайским подрядчикам (Кудияров и др., 2015. С. 18–19).

Отметим, что в текущих условиях, как в примере с Eurasian Drilling Company, такой трансфер технологий становится выгодным для иностранных провайдеров. Проблема, однако, в том, что передаются уже существующие, привычные для передовых нефтесервисных операторов технологии, а не наиболее инновационные разработки, что закрепляет технологическое отставание российских компаний.

*5. Развитие отечественного нефтесервисного сектора с целью сделать его более конкурентоспособным по сравнению с иностранными поставщиками нефтесервисных услуг.* Очевидно, что эта мера должна реализовываться при поддержке государства. В качестве инструментов содействия развитию можно использовать предоставление налоговых льгот (вероятно, их шкала должна быть привязана к степени инновационности технологий нефтесервисных компаний или к их значимости для замещения технологий, доступ к которым закрыт из-за санкций), субсидирование ставок кредита, снижение таможенных пошлин на оборудование, государственное софинансирование НИОКР и т. д. Российские нефтесервисные операторы до введения санкций настаивали на сокращении рассрочки платежа, предоставляемой нефтедобывающим компаниям (Павловская, Антропова, 2013; Талипов, 2011). Однако, по нашему мнению, государство не должно вмешиваться в организацию взаимодействия участников хозяйственной деятельности.

При этом государство не должно замещать собой рынок — хотя такие рекомендации время от времени звучат (Скиткин, 2008), — формируя за счет собственных ресурсов мощных нефтесервисных операторов. (Такое возможно в отдельных направлениях, например в геологоразведке: уже объявлено о создании единой государственной геолого-разведочной компании (Хазбиев, Зайцева, 2014); впрочем, уже сейчас выражают обоснованные сомнения в ее эффективности (Деягин, 2015)). Это потребует от государства значительных инвестиций, причем не ясен юридический механизм интеграции компаний различных форм собственности в единую структуру (Мордюшенко,

2014). Далее, такая модель чревата созданием монополии, что может ухудшить положение отечественных нефтедобывающих компаний и при этом не создать достаточных стимулов для технологического развития оператора-монополиста. Кроме того, такой единый оператор, в силу его стратегического значения для российской экономики, с высокой вероятностью может стать объектом международных санкций<sup>18</sup> (Мордюшенко, 2014). Государству, скорее, следует, используя доступный инструментарий стимулирования, создавать условия для развития российского нефтесервисного сектора, в том числе за счет побуждения операторов к мягким, сетевым формам интеграции (Мордюшенко, 2014) на основе формирования кластеров (Фадеев и др., 2012; Гамилова, Баталлова, 2015) или выстраивания совместных технологических цепочек (Байбакова, Клочков, 2010; Критская, Клочков, 2014).

Меры 1–3 могут быть реализованы российскими нефтедобывающими и нефтесервисными компаниями самостоятельно, а меры 4–5 в современных условиях требуют активного участия государства. Меры 1–3 представляются менее предпочтительными, поскольку предполагают сохранение (в той или иной форме) иностранного контроля над необходимыми России нефтегазовыми технологиями. Их можно использовать как паллиатив, призванный облегчить переход к полноценному импортозамещению в области нефтегазовых технологий, однако стать альтернативой ни доступу к услугам иностранных нефтесервисных операторов (закрытому из-за санкций), ни собственному полнофункциональному российскому нефтесервисному сектору они не в состоянии.

\* \* \*

На основе проведенного анализа можно сделать вывод: развитие национального высокотехнологичного нефтесервисного сектора, способного в полной мере удовлетворять потребности отечественной нефтедобывающей отрасли, выступает важным условием как развития самой нефтедобычи, так и обеспечения экономической безопасности России. К сожалению, в настоящее время этот процесс будет разворачиваться в чрезвычайно неблагоприятных условиях. Прежде всего речь идет не о плавном и планомерном вытеснении иностранных операторов отечественными по мере роста их технологических и производственных возможностей, а об экстренном замещении иностранных провайдеров в силу невозможности приобретать у них высокотехнологичные услуги и оборудование из-за секторальных санкций. Остроту этой проблемы несколько смягчают готовность американских и европейских

---

<sup>18</sup> Аргументы в пользу создания государственного нефтесервисного оператора тоже достаточно веские. Значимые ресурсы для долгосрочных инвестиций в настоящее время есть только у государства. Кроме того, выплаты за услуги нефтесервисному оператору, находящемуся в государственной собственности, могли бы выступать в качестве рыночно обоснованной неналоговой формы изъятия нефтяной ренты. Более того, такие выплаты поступали бы не в госбюджет (где есть риски неэффективного использования денежных средств), а в доход нефтесервисного оператора, который мог бы инвестировать их в собственное технологическое развитие и стать одним из драйверов инновационной деятельности в российской экономике.

операторов искать лазейки в санкциях, возможность сотрудничества с операторами из стран, которые не ввели санкции, а также наличие у отдельных российских нефтяных компаний собственных полнофункциональных нефтесервисных подразделений.

Запрет на предоставление санкционных технологий российским компаниям означает невозможность получать лицензии на их использование и освоение (а также невозможность их несанкционированного копирования — из-за физического отсутствия доступа к ним). Российские нефтегазовые, нефтесервисные и исследовательские компании лишены интеллектуальной поддержки и вынуждены ликвидировать сложившийся технологический разрыв своими силами. Не следует забывать и о значительном снижении цены на нефть и газ по сравнению с предыдущими периодами, из-за чего у нефтегазовой отрасли остается меньше средств на инвестиции в развитие технологий.

При этом речь не может идти о полном отказе от услуг иностранных провайдеров (особенно на ранних стадиях импортозамещения). Однако сотрудничество с ними не должно приводить к зависимости национальной нефтяной отрасли от их высокотехнологичных услуг. Другими словами, преимущества кооперации с иностранными нефтесервисными операторами должны реализовываться как на микроуровне (повышая эффективность деятельности отдельных нефтегазовых компаний), так и на уровне отрасли в целом (стимулируя ее развитие) и государства (за счет роста эффективности ключевого сектора экономики), а риски — оставаться на микроуровне (их воздействие на отрасль и национальную экономику должно быть минимальным, затрагивая лишь конкретное предприятие, которое сотрудничает с иностранным сервисным провайдером).

Надеемся, что реализация рисков сотрудничества с иностранными нефтесервисными операторами не станет для отечественных нефтяников поводом отказаться от использования аутсорсинга в нефтесервисе в принципе. Причины такого возможного отказа легко объяснить:

— в условиях нестабильной внешней среды нефтегазовые компании могут стремиться контролировать максимальное количество значимых для профильной деятельности компетенций;

— поскольку требуются инвестиции в разработку технологий и оборудования для замещения тех, доступ к которым ограничен по причине санкций, может оказаться дешевле и безопаснее осуществлять их силами самих нефтяных компаний в рамках собственных подразделений (чтобы гарантированно иметь доступ к продукту таких разработок<sup>19</sup>), а не финансировать аналогичные разработки внешних операторов.

Однако такая тенденция может негативно сказаться на эффективности нефтяных компаний. Скорее необходимо изменить ситуацию, чтобы потребности российского нефтегазового сектора могли

---

<sup>19</sup> Отметим, что в периоды низких цен российские нефтяные компании активно инвестировали в разработку технологий нефтедобычи, однако с началом периода высоких цен на углеводороды нефтяники отказались от самостоятельных инвестиций и стали сотрудничать с внешними нефтесервисными провайдерами (Лабыкин, 2015).



удовлетворять не только иностранные нефтесервисные провайдеры. Это означает, что нужно развивать (в том числе при государственной поддержке) российский нефтесервис, чтобы он мог обеспечить нефтяные компании всем необходимым (создать условия для формирования в России полноценной поддерживающей отрасли для нефтедобывающего сектора). Помимо прочего, это позволит оставлять в стране большую часть углеводородной ренты.

### Список литературы / References

- Байбакова Е. Ю., Ключков В. Ю. (2010). Экономические аспекты формирования сетевых организационных структур в российской наукоемкой промышленности // Управление большими системами. Специальный выпуск 30-1. М.: ИПУ РАН. С. 697–721. [Baybakova E. Yu., Klochkov V. Yu. (2010). Economic aspects of formation of network organization structures in Russian innovative industry. *Upravlenie Bolshimi Sistemami*, Special Issue 30-1. Moscow: ISP RAS, pp. 697–721. (In Russian).]
- Буренина И. В., Хасанова Г. Ф., Эрмиш С. В. (2013). Проблемы рынка нефтесервисных услуг // Науковедение: [Интернет-журнал]. № 6. [Burenina I. V., Khasanova G. F., Ermish S. V. (2013). Problems of the oil field service market. *Naukovedenie*: [On-line serial], No. 6. (In Russian).]
- Гамилова Д. А., Баталлова А. А. (2015). Стратегия обеспечения технологической безопасности нефтесервисного комплекса: кластеризация или госкорпорация // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. № 1. С. 48–52. [Gamilova D. A., Batallova A. A. (2015). Strategy of technological security of oil field service industry: Clusterization or state corporation. *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedeniy. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika*, No. 1, pp. 48–52. (In Russian).]
- Гузъ В. (2008). КИН как приоритет нефтедобычи // Нефтесервис. № 4. С. 48–51. [Guz V. (2008). Oil recovery factor as the priority in oil industry. *Nefteservis*, No. 4, pp. 48–51. (In Russian).]
- Гулиев И. А., Мустафинов Р. К. (2015). Оценка влияния санкций на нефтегазовые компании России // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. № 5. С. 41–45. [Guliev I. A., Mustafinov R. K. (2015). Evaluation of sanctions effect for oil and gas companies in Russia. *Problemy Ekonomiki i Upravleniya Neftegazovym Kompleksom*, No. 5, pp. 41–45. (In Russian).]
- Давыдов Б., Кошелева А. (2014). Сервисное обслуживание нефтегазового комплекса в условиях глобальной конкуренции // Экономист. № 12. С. 40–45. [Davydov B., Kosheleva A. (2014). Field service in oil and gas industry in situation of global competition. *Ekonomist*, No. 12, pp. 40–45. (In Russian).]
- Деягин М. (2015). Парадоксы «шельфовых либералов» // Эксперт. № 18–19. С. 28–29. [Delyagin M. (2015). Paradoxes of “shelf liberals”. *Ekspert*, No. 18–19, pp. 28–29. (In Russian).]
- Заступов А. В. (2013). Тенденции состояния и перспективы развития российского нефтегазового сервиса в современных рыночных условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. № 2. С. 41–47. [Zastupov A. V. (2013). Trends of situation and perspectives of development of Russian oil and gas service in modern market conditions. *Vestnik Samarского Gosudarstvennogo Ekonomicheskogo Universiteta*, No. 2, pp. 41–47. (In Russian).]
- Клинова М. В., Сидорова Е. А. (2014). Экономические санкции и их влияние на хозяйственные связи России с Европейским союзом // Вопросы экономики. № 12. С. 67–79. [Klinova M. V., Sidorova E. A. (2014). Economic sanctions and EU–Russia economic relations. *Voprosy Ekonomiki*, No. 12, pp. 67–79. (In Russian).]

- Критская С. С., Клочков В. В. (2014). Анализ перспектив развития авиационной промышленности с учетом угрозы введения санкций против российской экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. № 40. С. 12–25. [Kritskaya S. S., Klochkov V. V. (2014). An analysis of perspectives of development of aviation industry under possible sanctions against Russian economy. *Natsionalnye Interesy: Prioritety i Bezopasnost*, No. 40, pp. 12–25. (In Russian).]
- Кротова М. В. (2009). Условия развития наукоемких инновационных подотраслей нефтяной промышленности (на примере нефтегазового сервиса) // Научные труды Института народнохозяйственного прогнозирования РАН. Т. 7. М.: МАКС-Пресс. С. 177–197. [Krotova M. V. (2009). Conditions of development of innovative branches of oil industry (oil and gas field service). *Proceedings of the Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*, Vol. 7. Moscow: MAKS-Press, pp. 177–179. (In Russian).]
- Крюков В. А. (2014). Сырьевые территории в новой институциональной реальности // Пространственная экономика. № 4. С. 26–60. [Kryukov V. A. (2014). Oil territories in new institutional reality. *Prostranstvennaya Ekonomika*, No. 4, pp. 26–60. (In Russian).]
- Крюков В. А., Селезнева О. А. (2013). Нефтегазовые ресурсы в меняющейся институциональной среде // Экономический журнал ВШЭ. Т. 17, № 3. С. 407–429. [Kryukov V. A., Selezneva O. A. (2013). Oil and gas resources in changing institutional environment. *Ekonomicheskii Zhurnal VShE*, Vol. 17, No. 3, pp. 407–429. (In Russian).]
- Кудияров С., Мирзаян Г., Обухова Е., Огородников Е. (2015). Огненные объятия дракона // Эксперт. № 20–21. С. 14–19. [Kudiyarov S., Mirzayan G., Obukhova E., Ogorodnikov E. (2015). Dragon's fire embrace. *Ekspert*, No. 20–21, pp. 14–19. (In Russian).]
- Лабькин А. (2014). В санкциях полно лазеек // Эксперт. № 40. <http://expert.ru/expert/2014/40/v-sanktsiyah-polno-lazeek/>. [Labykin A. (2014). There are many ways to escape sanctions. *Ekspert*, No. 40. (In Russian).]
- Лабькин А. (2015). Долгий путь к своим // Эксперт. № 12. С. 20–21. [Labykin A. (2015). Long way to one's own side. *Ekspert*, No. 12, pp. 20–21. (In Russian).]
- Лаптев В. В. (2015). Российский рынок геофизического сервиса – 2014 // Приборы и системы разведочной геофизики. Т. 52, № 2. С. 72–76. [Laptev V. V. (2015). Russian market of geophysical services – 2014. *Pribory i Sistemy Razvedochnoy Geofiziki*, Vol. 52, No. 2, pp. 72–76. (In Russian).]
- Маликова О. И., Давыденко А. Б. (2011). Перспективы развития российского нефтесервисного рынка // Государственная служба. № 5. С. 35–39. [Malikova O. I., Davydenko A. B. (2011). Perspectives of development of Russian oil service market. *Gosudarstvennaya Sluzhba*, No. 5, pp. 35–39. (In Russian).]
- Мастепанов А. М. (2015). Немецкий бизнес говорит: санкции – это надолго! // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. № 5. С. 4–5. [Mastepanov A. M. (2015). German business says: Sanctions are here to stay! *Problemy Ekonomiki i Upravleniya Neftegazovym Kompleksom*, No. 5, pp. 4–5. (In Russian).]
- Метла А. Л. (2007). Аутсорсинг в нефтегазовом комплексе // Российское предпринимательство. № 7–1. С. 126–129. [Metla A. L. (2007). Outsourcing in oil and gas industry. *Rossiyskoe Predprinimatelstvo*, No. 7–1, pp. 126–129. (In Russian).]
- Мордюшенко О. (2014). Нефтесервис по-русски // Коммерсант. Приложение: Нефтегазовый сервис. 21 окт. С. 17. [Mordyushenko O. (2014). Oil field service: Russian way. *Kommersant. Supplement: Neftegazovyy Servis*, October 21, p. 17. (In Russian).]
- Павловская А. В., Антропова А. С. (2013). Проблемы развития нефтегазового сервиса в России // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. № 8. С. 4–10. [Pavlovskaya A. V., Antropova A. S. (2013). Problems of development of oil and gas service in Russia. *Problemy Ekonomiki i Upravleniya Neftegazovym Kompleksom*, No. 8, pp. 4–10. (In Russian).]

- Пермякова Т. В., Файзуллин Р. В. (2015). Анализ влияния санкций США и ЕС на разработку новых нефтяных месторождений в России и пути решения проблемы // Вестник Ижевского государственного технического университета. № 1. С. 65–66. [Permyakova T. V., Fayzullin R. V. (2015). An analysis of influence of sanctions implemented by the USA and the EC on exploration of new oil fields in Russia and ways of solutions of this problem. *Vestnik Izhevskogo Gosudarstvennogo Tekhnicheskogo Universiteta*, No. 1, pp. 65–66. (In Russian).]
- Портер М. (2015). Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер. [Porter M. (2015). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian).]
- Савостьянов Н. А., Лаптев В. В. (2007). О государственной политике России в сфере нефтегазового сервиса // Геология нефти и газа. № 2. С. 25–33. [Savostyanov N. A., Laptev V. V. (2007). On Russia's state policy in the field of oil and gas service. *Geologiya Nefti i Gaza*, No. 2, pp. 25–33. (In Russian).]
- Сараев В. (2014). Стартап взрывает недра // Эксперт. № 8. С. 43–47. [Sarayev V. (2014). Start-up explodes the soil. *Ekspert*, No. 8, pp. 43–47. (In Russian).]
- Селюков Ю. (2014). О стратегии и проблемах развития арктической зоны страны // Экономист. № 9. С. 55–68. [Selyukov Yu. (2014). About the strategy and problems of development of the Arctic region of Russia. *Ekonomist*, No. 9, pp. 55–68. (In Russian).]
- Сергеев И. Б., Шкатов М. Ю., Сираев А. М. (2011). Нефтегазовые сервисные компании и их инновационное развитие // Записки Горного института. Т. 191. С. 293–301. [Sergeev I. B., Shkatov M. Yu., Sirayev A. M. (2011). Oil and gas service companies and their innovation development. *Zapiski Gornogo Instituta*, Vol. 191, pp. 293–301. (In Russian)]
- Скиткин К. (2008). Время действовать // Нефтесервис. № 4. С. 14–17. [Skitkin K. (2008). Time to act. *Nefteservis*, No. 4, pp. 14–17. (In Russian).]
- Талипов А. Р. (2011). Российский нефтесервис: партнерство или борьба без правил // Бурение и нефть. № 9. С. 10–13. [Talipov A. R. (2011). Russian oil field service. *Burenie i Neft*, No 9, pp. 10–13. (In Russian).]
- Токарев А. Н. (2010). Развитие сервисного сектора как предпосылка повышения конкурентоспособности нефтяной промышленности // Налоги. Инвестиции. Капитал. № 1–3. С. 25–35. [Tokarev A. N. (2010). Development of oil sector as a preliminary condition of increase of competitiveness of oil industry. *Nalogi. Investitsii, Kapital*, No. 1–3, pp. 25–35. (In Russian).]
- Токарев А. Н. (2014). Нефтесервис как основа инновационного развития нефтяной промышленности // Сибирская финансовая школа. № 4. С. 91–99. [Tokarev A. N. (2014). Oil service as the basis of innovation development of oil industry. *Sibirskaya Finansovaya Shkola*, No. 4, pp. 91–99. (In Russian).]
- Фадеев А. М., Ларичкин Ф. Д. (2011). Стратегические приоритеты устойчивого развития рынка сервисных услуг при освоении шельфовых месторождений // Записки Горного института. Т. 191. С. 197–204. [Fadeyev A. M., Larichkin F. D. (2011). Strategic priorities of sustainable development of oil service market during exploitation of shelf oil fields. *Zapiski Gornogo Instituta*, Vol. 191, pp. 197–204. (In Russian).]
- Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. (2012). Повышение конкурентоспособности российских поставщиков при освоении арктических нефтегазовых месторождений // ЭКО. № 4. С. 163–180. [Fadeyev A. M., Cherepovitsyn A. E., Larichkin F. D. (2012). Increase of competitiveness of Russian suppliers during exploration of Arctic oil and gas fields. *EKO*, No. 4, pp. 163–180. (In Russian).]
- Федотовский Н. (2015а). Перед закрытыми воротами // Эксперт: [On-line версия]. № 12. <http://expert.ru/expert/2015/12/pered-zakryityimi-vorotami/>. [Fedotovskiy N. (2015a). Before closed gates. *Ekspert*: [On-line serial], No. 12. (In Russian).]
- Федотовский Н. (2015б). Ставка на газ // Эксперт: [On-line версия]. № 17. <http://expert.ru/expert/2015/17/stavka-na-gaz/>. [Fedotovskiy N. (2015b). Gas is the priority. *Ekspert*: [On-line serial], No. 17. (In Russian).]

- Хазбиев А., Зайцева О. (2014). Все в разведку // Эксперт. № 46. С. 22–23. [Khazbiyev A., Zaytseva O. (2014). Exploration is the most important. *Ekspert*, No. 46, pp. 22–23. (In Russian).]
- Хейвуд Б. Дж. (2007). Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. М.: Вильямс. [Heywood B. J. (2007). *The outsourcing dilemma: The search for competitiveness*. Moscow: Viliams. (In Russian).]
- Чуев Д. Э. (2014). Современные тенденции развития мирового рынка нефтесервисных услуг. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: МГИМО (У) МИД России. [Chuyev D. E. (2014). *Contemporary trends of development of the world market of oil field services*. Ph.D. Thesis Abstract. Moscow: MGIMO University. (In Russian).]
- Deloitte (2014). Состояние и перспективы нефтесервисного рынка России. М.: Делойт и Туш РКСЛ. Октябрь. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/ru\\_state\\_and\\_prospects\\_of\\_russian\\_oilgas\\_market\\_ru.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/ru_state_and_prospects_of_russian_oilgas_market_ru.pdf). [Deloitte (2014). *State and prospects of the oil service market in Russia*. Moscow: Deloitte & Touche RKSL, October. (In Russian).]
- Williamson O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, pp. 269–296.
- 

## The Outsourcing-based Model of Organization of Oil and Gas Industry in Russia: Problems and Ways of Solving

*Ivan Kotliarov*

*Author affiliation:* National Research University Higher School of Economics (St. Petersburg, Russia). Email: [ivan.kotliarov@mail.ru](mailto:ivan.kotliarov@mail.ru).

The paper contains an analysis of advantages and disadvantages of oil service outsourcing for national oil and gas industry. It is demonstrated that the dependence on foreign oil service providers may lead to technological obsolescence of national oil and oil service industries and enables foreign operators to regulate implicitly the effectiveness of the national economy. It is shown that the dependence of Russian oil companies on foreign oil service providers in 2014 is not corporate, but sectoral. This fact, due to high importance of oil and gas industry, produces high risks for Russia's economy in general. Main ways of development of the Russian oil service industry under sectoral sanctions are described.

*Keywords:* outsourcing, oil industry, oil field service, sectoral sanctions, territory management.

*JEL:* L24, L71.