

Супервайзинг как бизнес: дешево и сердито

Supervision Service Market in Russia: Providing Value for Money

Щебетов А.В.
Зам.директора по развитию АО НИПЦ ГНТ

A. V. Schebetov, Deputy Director for Development in R&D and Engineering Center for Oil and Gas Technologies, JSC

Супервайзинг как элемент управления в нефтегазовом производстве зародился на рубеже 90х годов. Сейчас практически все российские нефтяные компании используют этот управленческий инструмент в бурении, ремонте скважин, проведении сейсмических исследований. Развиваются как частные компании, специализирующиеся в предоставлении супервайзинговых услуг (так называемый «внешний» супервайзинг), так и создаются супервайзинговые структуры внутри самих нефтяных компаний («внутренний» супервайзинг). В последнее время обозначились несколько важных тенденций, которые определяют развитие супервайзинга на ближайшее будущее. В частности, переход большинства нефтяных компаний на контрактование буровых услуг по системе раздельного сервиса (в отличие от генподряда) требует от супервайзинга перехода от контролирующих функций к управляющим. Вторая тенденция связана с увеличением доли внутреннего супервайзинга, что приведет к ужесточению и так высокой конкуренции между супервайзинговыми компаниями за оставшуюся часть свободного рынка. Другая тенденция вызвана с увеличением спектра услуг супервайзинга. Если раньше нефтяные компании традиционно привлекали супервайзинг на бурение, капитальный ремонт скважин и

Supervision as an element of management in the oil and gas industry originated in early 1990's. Today almost all Russian oil companies utilize this management tool in drilling, well workover and seismic surveys. There are both private companies specializing in supervision services (so-called external supervision) and supervision departments in the oil companies (internal supervision). Several important trends appeared recently which will determine the development of supervision services in the near future. Most oil companies contract drilling services on an independent services basis (as opposed to general contract) which requires more management functions than the supervision functions provided by the supervisors. Another trend is an increase in the share of internal supervision leading to an intensification of competition between the supervising companies in the remaining part of the market. Another trend is caused by an increase in the scope of supervision services. If the oil companies traditionally utilized supervision services in drilling, well workover and seismic surveys, there are also the tenders for supervision services in such exotic activities as contaminated soil reclamation, registration and storage of pipes, repair of submersible pumps and process plants.

All of the technical aspects of supervision services are discussed in detail in different press reports (1) and publications (2). In this article however, we will consider

проведение сейсмических исследований, то сейчас появляются тендера на оказание услуг супервайзинга таких «экзотических» видов деятельности, как рекультивация загрязненных земель, учет и складирование труб, ремонт погружных насосов и технологических установок.

Техническая сторона супервайзинга довольно подробно обсуждается в печати (1), существуют монографии и публикации (2). В данной статье я рассматриваю супервайзинг исключительно с позиции ведения бизнеса, развития рынка и его перспектив, экономики и управления супервайзинговым предприятием.

Объем рынка супервайзинга

Можно утверждать, что рынок супервайзинговых услуг в РФ уже сформировался. Практически все нефтегазовые компании (кроме Сургутнефтегаз) в той или иной степени привлекают частные компании для оказания услуг по супервайзингу. Благодаря переводу тендерных процедур на открытые электронные площадки стало возможным оценить объем рынка супервайзинговых услуг, выделить его сегменты, определить основных заказчиков. В частности, анализ открытых тендеров с 2014 по ноябрь 2016 года показывает устойчивый рост спроса на супервайзинговые услуги со стороны нефтяных компаний (Рис.1).

За этот период проведены 278 тендеров на общую сумму 13,5 млрд.рублей. Основным заказчиком супервайзинговых услуг является Роснефть (35%), затем следуют Лукойл (25%) и Газпромнефть (16%). Скачкообразный рост объема тендеров в этом году связан с переходом Лукойла и Газпромнефти на заключение трехлетних договоров по супервайзингу (на 2017-2019 гг.).

Рынок супервайзинговых услуг можно условно разбить на 4 ключевых сегмента: супервайзинг бурения и ЗБС, супервайзинг КРС (куда можно также включить супервайзинг повышения нефтеотдачи пласта (ПНП) и ГРП), супервайзинг сейсморазведочных работ и остальные виды

supervision services solely from the point of view of conducting business, market development and prospects, economics and supervision company management.

Supervision Services Market

It is fair to say that the supervision services market in Russia has been going for some time. Almost all oil and gas companies (except for Surgutneftegas) contract private companies that provide supervision services. As the tendering process has been transferred to open electronic trading platforms, we can now evaluate the companies that are available on the supervision services market, distinguish its main segments and determine the main clients. In particular, when we analyze tenders issued for the period from 2014 through November 2016, its

suggests a stable demand for supervision services on the part of oil companies (Fig. 1).

During this period, 278 tenders were held for a total of 13.5 billion rubles.. The main client for these supervision services is Rosneft (35%), followed by Lukoil (25%) and Gazprom Neft (16%). We noticed an increase in the scope of the tenders – and this was down to a decision made by Lukoil and Gazprom Neft to sign three year contracts for supervision services (for 2017-2019).

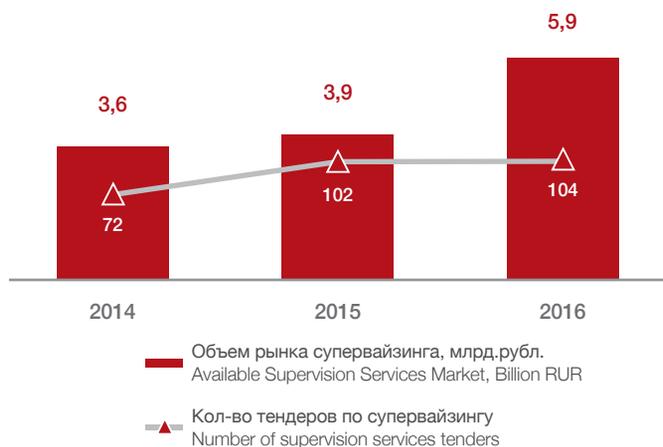


Рис.1. Объем рынка супервайзинговых услуг и количество тендеров по годам

Fig.1. Available Supervision Services Market and Year-Wise Number of Tenders

The market can be divided into 4 key segments: supervision over drilling and sidetracking, supervision over well workover (including supervision over enhanced oil recovery and fracturing), supervision over seismic surveys and other types of supervision services (soil reclamation, equipment repair and environment).

Predictably (Fig. 2), the main scope of supervision services (more than 50%) covers supervision over drilling and sidetracking, and we have noticed an increase in the need for sidetrack supervision. We believe that this market will remain high and stable when we bear in mind the operating well stock. The seismic survey supervision segment is completely dependent on the exploration programs implemented by the oil companies, and the drilling and sidetracking supervision segment is directly attributed to the intensity of production drilling by the oil companies.

Another market growth factor is the gain in popularity of other types of supervision services. Oil companies that

супервайзинга (рекультивация земель, ремонт оборудования, экология).

Как и следовало ожидать (Рис.2), основной объем супервайзинговых услуг (более 50%) приходится сегмент бурения и ЗБС. Нельзя не заметить бурный рост сегмента супервайзинга КРС. Полагаю, что в и дальнейшем спрос на супервайзинг КРС будет оставаться стабильно высоким, учитывая значительный фонд действующих скважин. Сегмент супервайзинга сейсмических исследований всецело зависит от геологоразведочных программ нефтяных компаний, а супервайзинг бурения и ЗБС напрямую связан с активностью нефтяных компаний в области эксплуатационного бурения.

Другим потенциалом роста рынка является увеличение сегмента супервайзинга прочих видов деятельности. Нефтяные компании, внедрив супервайзинг в процесс управления бурения и капитального ремонта скважин и ощутив экономическую выгоду, распространяют эту практику и в область экологии (супервайзинг рекультивации земель) и ремонта (супервайзинг ремонта НКТ, ЭЦН, НПЗ и т.д.). В целом можно с большой уверенностью прогнозировать объем супервайзинговых услуг не менее 4 млрд.рублей и в 2017 г.

Анализ конкурентной среды

В настоящий момент в РФ порядка 40 компаний оказывают супервайзерские услуги. Исходя из анализа базы публичных тендеров и доступной бухгалтерской отчетности за 2015 г. (Контру Фокус) следует, что более половины доли рынка занимают всего пять компаний. Остальная доля рынка поделена между многочисленными малыми предприятиями и непрофильными подразделениями крупных сервисных компаний.

Причиной подобной структуры рынка стали низкие входные барьеры и тендерная политика нефтяных компаний, способствующие перенасыщению рынка. Как будет показано ниже, организация

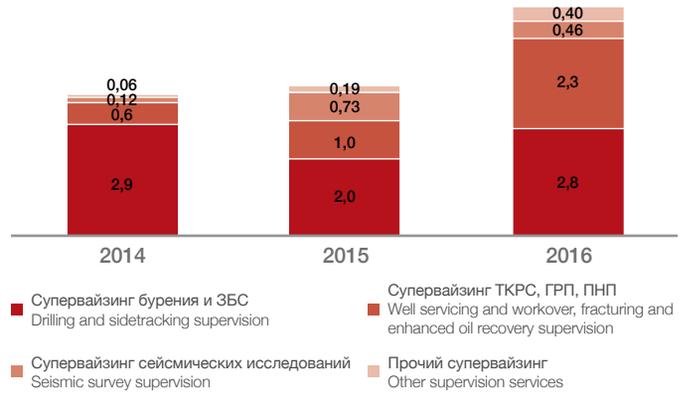


Рис.2. Объем рынка по видам супервайзинговых услуг, млрд.рубл.

Fig.2. Available Market per Supervision Services Types, bln rub.

have seen the benefit of incorporating supervision services in drilling and well workover are more likely to use this practice for environmental protection (soil reclamation supervision) and repair (supervision over repair of tubing, ESP, refineries, etc.). Generally, it is safe to forecast the cost of supervision services in 2017 will constitute a minimum RUR 4 billion.

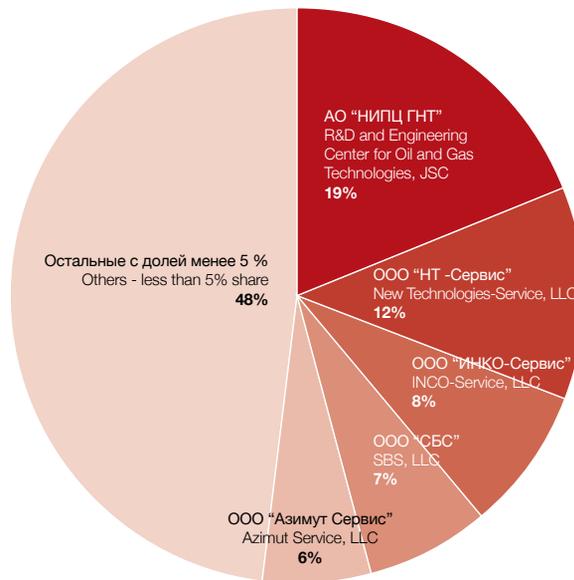


Рис.3. Структура рынка супервайзинга по выручке 2015 года

Fig.3. Supervision Services Market Structure Based on Revenue for 2015

Market Analysis

Currently there are 40 companies in Russia that provide supervision services. When analyzing the tender data base and available accounting documentation for 2015 (Kontur Focus), only five companies command more than half of the market share. The remaining market is occupied by many small enterprises and non-core divisions of leading service companies.

As explained below, the supervision services business does not require major capital expenditures or high initial investments. To participate in the tender

for supervision services, it is often sufficient to submit the SRO permit and information on the experience of the staff which is rarely checked by tender boards of the oil companies. Almost all oil companies (except for Lukoil) elect not to use scoring system when carrying out technical evaluation of the companies and just apply the formal evaluation procedure, i.e. "acceptable/not acceptable". An on-site audit, which would be an effective tool of the bidder, is in fact not often utilized (it only has



Russian Oil&Gas Industry Week

НАЦИОНАЛЬНЫЙ НЕФТЕГАЗОВЫЙ ФОРУМ

18–19 апреля 2017

Москва, ЦВК «Экспоцентр»

www.oilandgasforum.ru

17-я международная выставка

НЕФТЕГАЗ–2017



17–20 апреля 2017

Москва, ЦВК «Экспоцентр»

www.neftegaz-expo.ru

12+

Реклама



деятельности по супервайзинг не требуют больших капитальных вложений и существенных первоначальных инвестиций. Для участия в тендере по супервайзингу зачастую достаточно предъявить допуск СРО и сведения о предыдущем опыте и кадрах, достоверность которых со стороны тендерных комитетов нефтяных компаний проверяется редко. Практически все нефтяные компании (кроме Лукойл) отказались от балльной системы технической оценки компаний, применяя лишь формальную оценку «допущен/не допущен». Такой эффективный инструмент оценки претендента как выездной аудит практически не используется (в более чем 15-летней истории АО НИПЦ ГНТ всего три раза: 2014 – Татнефть, 2015 – Башнефть, 2016 – Славнефть-Мегионнефтегаз), а внедрение в тендерные процедуры минимально допустимой (антидемпинговой) цены, несмотря на длительное обсуждение, настойчиво отвергается нефтяными компаниями. В последнее время единственным фактором принятия решения о победителе является только низкая цена.

Как следствие, большое количество компаний в условиях тендерной политики нефтяных компаний, способствующих «ценовой войне», привело к существенному снижению стоимости и рентабельности супервайзинговых услуг. По этой причине российский рынок супервайзинга давно покинули зарубежные сервисные компании и нефтесервисные подразделения нефтяных компаний, оставив место для небольших частных компаний.

Внутренняя среда бизнеса

Анализ внутренней среды бизнеса супервайзингового предприятия проведем на примере лидера отрасли – АО «НИПЦ ГНТ». Компания оказывает услуги по супервайзингу на 240 объектах таких Заказчиков, как Роснефть, Лукойл, Татнефть, Газпромнефть и НК (рис.5). Основу бизнеса компании на данный момент составляет сегмент супервайзинга бурения и ЗБС, капитального ремонта скважин.

Открыто семь обособленных подразделений в пяти регионах РФ. Штат предприятия превышает 600 сотрудников, а выручка за 2015 год – 800 млн.рублей.



Рис.4. Анализ конкуренции на рынке супервайзинговых услуг

Fig.4. Competition Analysis for Supervision Services Market

been three times in more than 15 year history of R&D and Engineering Center for Oil and Gas Technologies: 2014 - Tatneft, 2015 - Bashneft and 2016 - Slavneft-Megionneftegas) and the setting of a minimum allowable (anti-dumping) price in tender procedures is persistently rejected by the oil companies regardless of continuous discussions. Recently, the only determining factor for selecting the winning bidder is low price.

With the emergence of many companies in this market, due to the tender policies of the oil companies, there has been something of a price war and marked drop in the profits that are available. For this reason, the foreign service companies and the service divisions of foreign oil companies have vacated the market, leaving it to the smaller players.

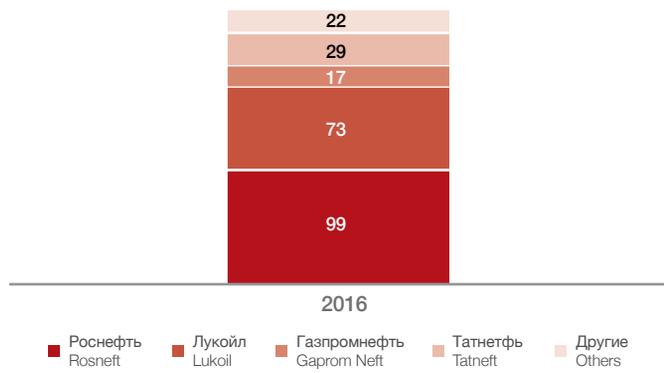


Рис.5. Распределение постов супервайзинга АО НИПЦ ГНТ по Заказчикам в 2016 г.

Fig.5. Backlog of R&D Center Supervision Services Orders in 2016

Internal Business Environment

We will analyze the internal business environment of the companies providing supervision services using the example of the R&D and Engineering Center for

Oil and Gas Technologies, JSC. The company provides supervision services on 240 sites for clients that include Rosneft, Lukoil, Tatneft, Gazprom Neft and the National Oil Company (Fig. 5). The core activity of the company is supervision over drilling, sidetracking and well workover.

There are seven standalone divisions in five regions. There are over 600 employees, and revenue for 2015

Organised by:

VOSTOCK CAPITAL



Government of Yamalo-Nenets autonomous district of Russia

YAMAL OIL and GAS

6th Annual Forum and Exhibition

7–8 June 2017, Salekhard, Russia

Among regular speakers and guests:



Sergey Kochkurov,
Vice-president, LUKOIL,
general director, LUKOIL-
Zapadnaya Sibir



Sergey Menshikov,
CEO, Gazprom dobycha
Nadym



Denis Sugaipov,
CEO, Gazpromneft –
Razvitie



Aleksander Sleptsov,
CEO, ROSPAN
INTERNATIONAL



Aleksey Ovechkin,
CEO,
Gazpromneft-Yamal



Viktor Sorokin,
CEO,
Messoyakhanefte

- Learn about **new growth prospects of oil and gas industry of the Arctic region** and its role in Russian and global power balance
- Meet **300+ industry leaders**, including more than **70 heads** of international and Russian oil and gas majors, investors, world's leading technology and equipment providers
- Find out more about **key large-scale E&P, infrastructure and transport projects** in the Arctic region: gain perspective on innovative economic and technological aspects

Find out more:

www.yamaloilandgas.com
events@vostockcapital.com
+44 207 394 30 90
+7 (499) 505 1 505

Among regular participants:



SIEMENS



NOVATEK

ARCTIC LNG 3



OMC

YAMAL LNG



bluewater



ACHIMGAZ



Technip

Поэтому возьму смелость утверждать, что те условия хозяйственной деятельности АО «НИПЦ ГНТ», о которых пойдет речь ниже, характерны и для других супервайзинговых компаний.

Структура контрактного портфеля

Основными клиентами АО НИПЦ ГНТ в сегменте супервайзинга бурения и ремонта являются Роснефть (48 %), ЛУКОЙЛ (30%), Татнефть (12%) и Газпром нефть (7 %). Данная пропорция повторяет соотношение тендеров, проводимых указанными нефтяными компаниями. Можно полагать, что и остальные супервайзинговые предприятия имеют схожую структуру портфеля заказов, где на основная доля приходится на Роснефть и Лукойл.

Финансовая деятельность

Выручка компании АО «НИПЦ ГНТ» определяется ценами на услуги согласно действующим договорам и объемами работ. Как было указано выше, рынок супервайзинг существует в условиях высокой конкуренции и ценового прессинга со стороны нефтяных компаний. Для демонстрации этого явления приведу динамику деградации стоимости услуг на супервайзинг ЗБС на примере истории заключения контрактов с ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз», где в результате тендерных торгов цена в течение пяти лет снизилась на 10%, а с учетом инфляции - на 52,7% (Рис.6).

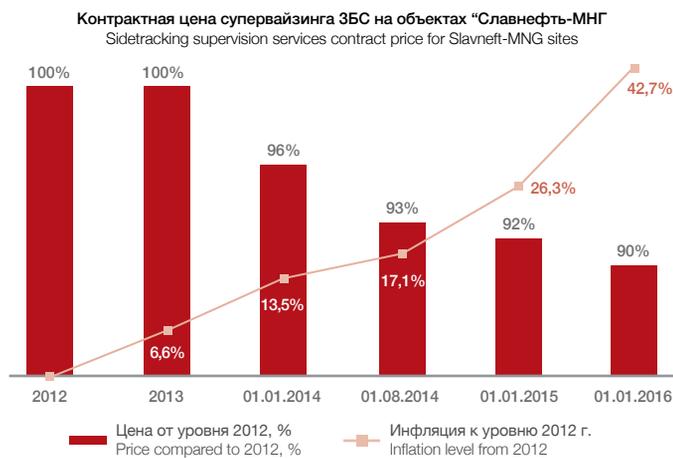


Рис.6. Деградация цены услуг по супервайзингу на примере ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» во времени

Fig.6. Cost Reduction in Supervision Using Slavneft-Megionneftegas as an Example

Другим фактором, существенно влияющим на финансовую стабильность предприятия, является дебиторская задолженность, возникающая вследствие договорных условий по срокам оплаты с Заказчиками (Рис.7).

totalled RUR 800 million. For the purposes of this article we will say that the business carried out by R&D and Engineering Center for Oil and Gas Technologies, JSC (hereinafter referred to as R&D Center), described below, are typical for other supervision companies as well.

Structure of Contract Backlog

The main clients of the R&D Center in the drilling and workover supervision segment are Rosneft (48%), LUKOIL (30%), Tatneft (12%) and Gazprom Neft (7%). This proportion corresponds to the tender ratio placed by the above oil companies. It is believed that other supervision companies have a similar backlog of orders where the major share falls on Rosneft and Lukoil.

Financial Activities

Revenue of the R&D Center depends on the cost of services under the signed contracts and on the work scope. As noted above, the supervision services are to be provided in the extremely competitive market and price pressure conditions created by the oil companies. To demonstrate this phenomenon, let's consider the dynamics of the sidetracking supervision services cost reduction using the example of the signing of contracts with Slavneft-Megionneftegas when price decreased by 10% as a result of tenders and by 52.7% if adjusted for inflation (Fig. 6).

Another factor materially influencing the company's financial stability is receivables due to payment terms and conditions under contracts with clients (Fig. 7).

The share of receivables in the R&D Center assets is continuously increasing, reaching 25% of the total turnover. The effect of large accounts receivable on activities of the oil service company is discussed in detail in article (3).

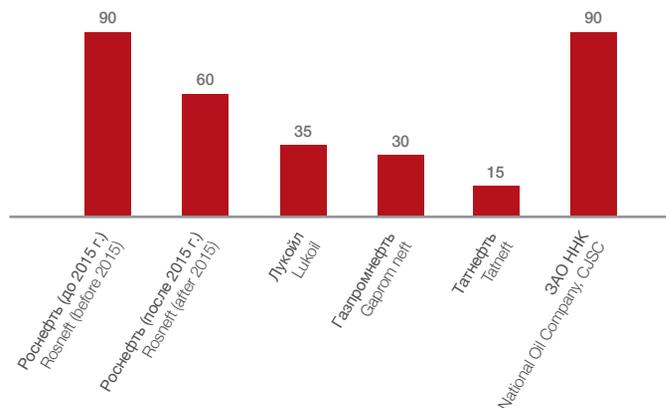


Рис.7. Контрактный срок оплаты выполненный услуг (в днях)

Fig.7. Contractual Term of Payment for Services (says)

Доля дебиторской задолженности в активе АО «НИПЦ ГНТ» постоянно растет, достигая 25% от всего оборота денежных средств. Более подробно финансовые последствия большой дебиторской задолженности на деятельность нефтесервисного предприятия рассмотрены в статье (3).

В целом, проблемы дебиторской задолженности и ценового прессинга характерны для всей нефтесервисной отрасли РФ, и супервайзинг здесь не исключение.

Все эти осложняющие финансовые факторы принуждают АО «НИПЦ ГНТ» находится в постоянном режиме экономии и оптимизации затрат. Структура затрат супервайзинга отражает характер деятельности

супервайзинга, где основным инструментом производства является полевой специалист – супервайзер. Поэтому вполне естественно, что более 75% процентов себестоимости услуг формирует фонд оплаты с зарплатными налогами специалиста и его региональных руководителей (рис. 8). Остальные статьи расходов незначительны. Таким образом, основным ресурсом оптимизации себестоимости услуг супервайзинга является зарплата супервайзера. В АО «НИПЦ ГНТ»

такая оптимизация осуществляется за счет гибкой система оплаты труда в зависимости от категорий супервайзеров, система поощрения на основании рейтингования супервайзеров, штрафные санкции к работникам.

К сожалению, ряд последних изменений в налоговом и трудовом кодексах, регламентирующие сроки выплаты зарплаты (изменения к ФЗ 272 с 01.10.2016 г.) и новый порядок налогообложения компенсационных выплат (вахтовой надбавки) с 01.01.2017 г., налагают дополнительные ограничения и обязательства работодателя по выплате заработанной платы сотрудникам. Единственный возможный выход из этой ситуации – сокращать фонд оплаты труда и численность персонала.

Problems arising from the late payment for services within this market are typical to the entire Russian oil industry and supervision services market is no exception.

All these complicated financial factors force R&D Center to optimize costs wherever possible. The structure of supervision costs reflects the nature of supervision activities where the main component is a field specialist-supervisor. Thus, salary and salary taxes of the specialist and his/her regional managers constitute more than 75% of the services prime cost (Fig. 8). Other expenditures are not material. So, the primary resource for supervision costs optimization is supervisor's salary. In the R&D Center, the costs are optimized by means of a flexible remuneration system depending on the supervisors' category, a reward system based on supervisors rating and penalties imposed on employees.

Unfortunately, a number of recent changes in the tax and labor codes regulating the payment of salaries (Federal Law No. 272 as amended on October 01, 2016) and new procedures for taxation of compensation payments (rotational allowance), effective as of January 01, 2017, impose additional restrictions and obligations on the employer as related to salary payments to the employees. The only remedy is to reduce the salary fund and number of personnel.

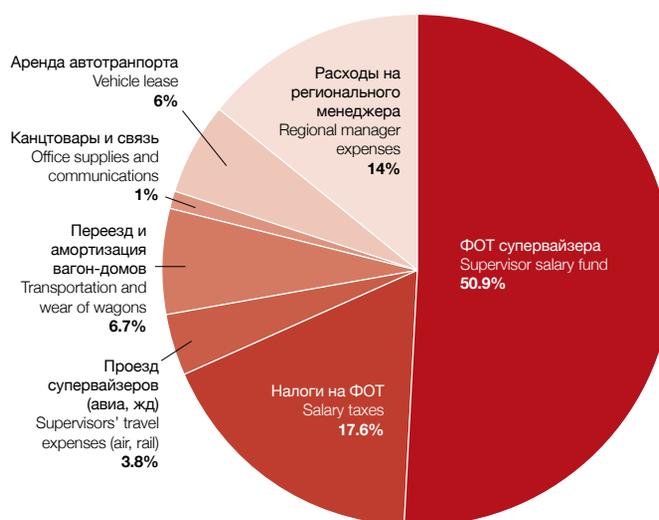


Рис.8. Типовая структура затрат на примере одного из проектов АО НИПЦ ГНТ

Fig.8. Typical Costs Structure - One of R&D Center Projects

Personnel

Supervision is perhaps the only industry where the number and qualification of personnel are determined by the client. Almost all contracts set requirements to the field personnel and regional management staff. As a rule, higher specialized education and a minimum of 5 years' experience is required. Considering that supervision services contracts with the oil companies are signed for 1-2 years, the industry suffers high manpower turnover. Usually employees work with the company until contract expires and then become employed by another company (winning bidder).

Average figures for R&D Center employees are as follows: age - 41, total experience - 12.4 years, experience of working with R&D Center - 1.1 year. 77% of the staff has higher education. 88% of the employees are

Персонал

Супервайзинг, пожалуй, единственная отрасль, где количество и качество персонала фактически определяется заказчиком. Практически во всех договорах прописаны требования к полевому персоналу и региональным управленческим кадрам. Как правило, это высшее профильное образование, опыт работы не менее 5 лет по специальности. Учитывая тот факт, что договора на супервайзинг с нефтяными компаниями заключаются в основном на 1-2 года, для отрасли характерна высокая текучесть персонала. Как правило, сотрудники работают в компании до окончания контракта, а затем переходит в другую компанию-победитель тендера.

Средний возраст персонала АО «НИПЦ ГНТ» составляет 41 год, средний стаж работы равен 12,4 годам, из них в АО «НИПЦ ГНТ» – 1,1 год. 77% кадрового состава имеет высшее образование, 88% являются гражданами РФ (остальные – ближнего зарубежья). Текучесть кадров АО НИПЦ ГНТ за 2016 год составил 23,4 %, что является неплохим показателем для отрасли супервайзинга. В других компаниях этот показатель может достигать 75% .

Отдельно стоит рассмотреть вопрос квалификации персонала, особенно с переходом супервайзинг бурения по системе раздельного сервиса («управленческий супервайзинг»). Помимо технических компетенций полевой супервайзер должен обладать управленческими навыками, знаниями проектного планирования, быть коммуникативным. Как показала практика отбора кандидатов на один из проектов по управленческому супервайзингу, далеко не каждый технически грамотный специалист отвечает новым требованиям (Рис. 9).

В целом, несмотря на возросшие требования к квалификации персонала, переход на управленческий супервайзинг можно считать положительной тенденцией, так как значимость супервайзинга и его экономический эффект для нефтяных компаний существенно возрос.

Планы развития

Согласно планам менеджмента АО «НИПЦ ГНТ» делает ставку на рост востребованности своих услуг за счет предоставления нефтяным компаниям супервайзинговых услуг с новым качеством – так называемый геосупервайзинг. Идея геосупервайзинга заключается в предоставлении единого комплекса услуг: супервайзинг, геолого-технические исследования, инструментальные измерения

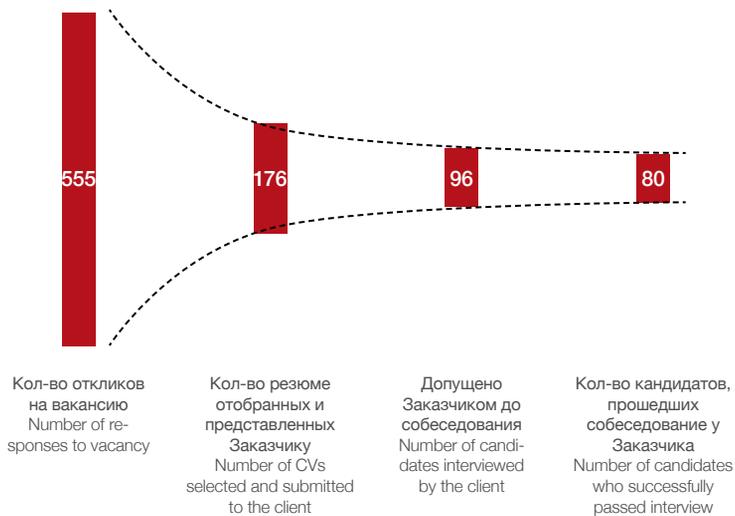


Рис.9. Результаты отбора кандидатур на проект супервайзинга по раздельному сервису

Fig.9. Results of Candidate Selection for Supervision Project on an "Independent Services Basis"

Russian citizens (others are from CIS states). R&D Center manpower turnover in 2016 constituted 23.4%, which is rather good for the supervision services industry. In other companies this figure can be as high as 75%.

Special attention should be paid to qualification of personnel particularly when you consider that drilling supervision is carried out on an independent services basis (management supervision). Apart from technical competency, the supervisor needs to have managerial and project planning skills and be sociable. Considering the practice of candidate selection for one of the management supervision projects, many of the specialists do not meet the new requirements (Fig. 9).

In general, irrespective of more stringent requirements to personnel qualification, the transition to management supervision can be regarded as a positive trend as the relevance of supervision services and economic benefits for the oil companies materially increased.

Plans for Development

The management R&D Center Management are optimistic and are betting on an increase in demand for the company's services by providing a new type of service - geosupervision. The geosupervision concept is the provision of integrated services: supervision, geotechnical survey, instrumental measurements and the analysis thereof. This integration allows us to optimize our clients costs and still provide high quality services.

Conclusion and Prospects for the Supervision Services Market

Looking at this market from a business perspective, we

и их анализ. В результате такого совмещения оптимизируется стоимость услуг для заказчика, а за счет синергетического эффекта достигается их высокое качество.

can confidently say that demand for supervision services will remain high. On the other hand the market will remain difficult because of price pressure and the competitiveness of the market.

	Положительно Positive	Негативно Negative
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА (на примере АО НИПЦ ГНТ) INTERNAL ENVIRONMENT (Case study: R&D)	<p>Сильные стороны Advantages</p> <ul style="list-style-type: none"> Крупное независимое супервайзинговое предприятие РФ Сбалансированный портфель заказчиков. Опытная команда менеджмента. Текущая численность персонала на среднем по отрасли уровне Leading Russian independent company providing supervision services Balanced backlog of orders Experienced management team Average manpower turnover compared to the industry level 	<p>Слабые стороны Disadvantages</p> <ul style="list-style-type: none"> Рост бизнеса ограничен объемом собственных средств. Финансовая нагрузка за счет большой доли дебиторской задолженности. Постоянное снижение рентабельности бизнеса и роста затрат в результате тендерной политики нефтяных компаний Business development is limited by own resources Financial loading due to large receivables Continuous earnings dilution and increase in costs due to tender policy of the oil companies
ВНЕШНЯЯ СРЕДА EXTERNAL ENVIRONMENT	<p>Возможности Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> Возможность роста в новых нишах супервайзинга. Стабильные объемы услуг супервайзинга в ближайшей и среднесрочной перспективе. «Встраивание» супервайзинга в общую структуру управления нефтегазовыми компаниями. Внедрение системы «раздельного» сервиса увеличило значимость и ответственность супервайзинга. Growth opportunity in new supervision areas Steady amount of supervision services contracts in the short- and mid-term Integration of supervision services in the overall oil company management structure. Introduction of independent services system increased relevance and role of supervision services 	<p>Угрозы Problems</p> <ul style="list-style-type: none"> Ценовое давление со стороны Заказчиков будет продолжаться Интенсивность конкуренции не уменьшится. На место обанкротившихся предприятий приходят другие, пользуясь низкими входными барьерами Рост доли внутреннего супервайзинга в нефтегазовых компаниях Изменения в налоговом законодательстве приведет к увеличению налогового прессинга. Малодоступная ставка по кредитам Lasting price pressure by the clients Stably high competitiveness. Other companies replace bankrupt businesses making use of low entry barriers Increase in internal supervision share in the oil and gas companies Changes in tax legislation lead to tax pressure increase High credit interest rates

Итог. Перспективы развития супервайзинга

Подведем итог анализа супервайзинга с позиции бизнеса. Можно констатировать, что и в дальнейшем спрос на услуги супервайзинга со стороны нефтяных компаний будет стабильным. С другой стороны, интенсивность конкуренции в этом сегменте и прессинг со стороны заказчиков, налогового и трудового законодательства не уменьшатся.

Поэтому в долгосрочной перспективе можно прогнозировать дальнейшее снижение цен на услуги супервайзинга и, соответственно, прибыли, что потребует от супервайзинговых предприятий перманентно искать пути оптимизации затрат и экономии. Победят в этой конкурентной гонке на истощение только «чемпионы» по оптимизации затрат.

Over the long term we can predict further price pressures within this market, requiring constant innovation on our part. Only those companies that can successfully optimize costs will win this competition.

- Кульчицкий В.В., Щебетов А.В. Супервайзинг – управление качеством строительства и ремонта скважин. Управление качеством в нефтегазовом комплексе. №2-2016. С. 11-15.
Kulchitsky V.V., Shchetov A.V. Supervising - quality management of construction and repair of wells. Quality management in the oil and gas sector. №2-2016. Pp. 11-15.
- Кульчицкий В.В., Ларионов А.С., Гришин Д.В., Александров В.Л. Учебное пособие. Технично-технологический надзор строительство нефтегазовых скважин (Буровой супервайзинг). ГУП издательства «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. М. 2007. - С.125.
Kulchitsky V.V., Larionov A.S., Grishin D.V., Aleksandrov V.L. Tutorial. Technical and technological supervision of the construction of oil and gas wells (Drilling Supervizing). GUP publishing house "Oil and Gas" of the RSU of oil and gas. THEM. Gubkin. M. 2007. - P.125.
- Щебетов А.В., Кульчицкий В.В. «Пора вводить мобилизационный план» - Нефть России №1-2, 2016, стр.52-54.
Shchetov A.V., Kulchitsky V.V. "It's time to introduce a mobilization plan" - Oil of Russia №1-2, 2016, pp.52-54.