



# Информационный бюллетень

Практика по работе  
с компаниями нефтегазовой  
отрасли KPMG в Казахстане  
и Центральной Азии

Июнь 2016 года

---

[kpmg.kz](http://kpmg.kz)

# Содержание

Глобальный прогноз  
руководителей ведущих компаний

- Перспективы энергетического  
сектора
- Риски и регулирование
- Кибербезопасность



Неприметные «рабочие лошадки»  
нефтяной индустрии



Раскрыться  
до прозрачности



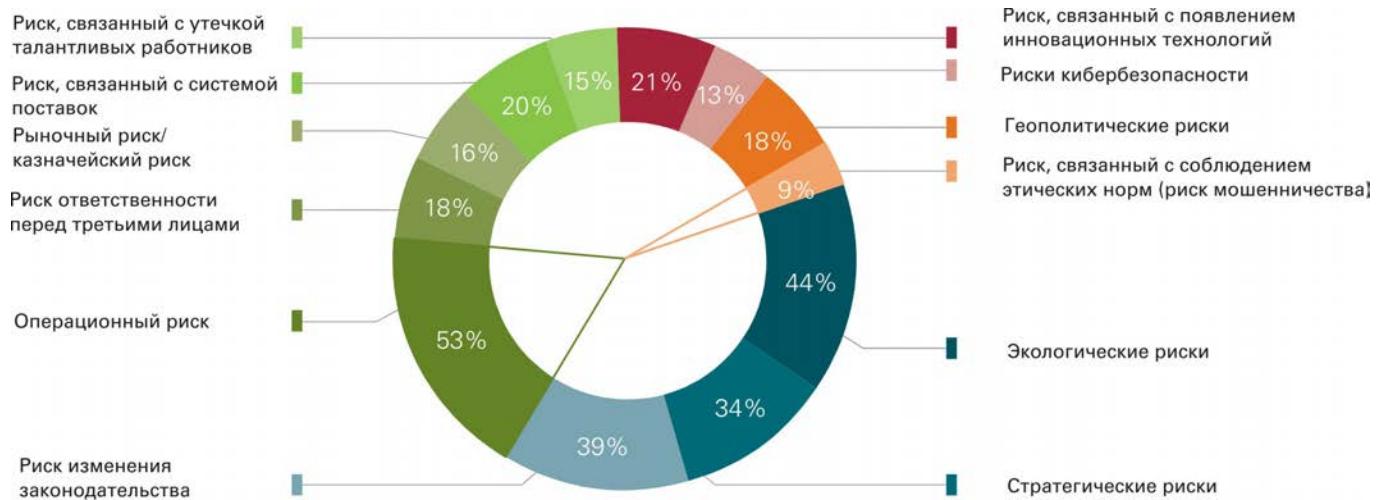
# Глобальный прогноз руководителей ведущих компаний - перспективы энергетического сектора

- Риски и регулирование
- Кибербезопасность



# Риски и регулирование

Какие из указанных ниже рисков вызывают вашу наибольшую озабоченность?



Руководителей компаний больше всего беспокоят **операционные риски** (53 %) и меньше всего- риски мошенничества (9%).

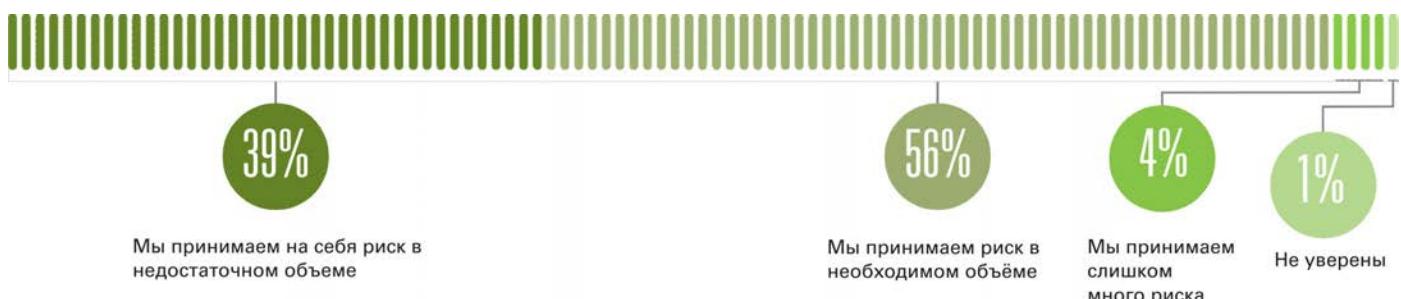
Какие области нормативно-правового регулирования вызывают наибольшую озабоченность?



Руководителей компаний в энергетической отрасли больше всего беспокоят вопросы **экологического регулирования** (51%). Меньше всего они обеспокоены вопросами, связанными с **трудовым законодательством** (7%), **регулированием торговой деятельности** (6%) и **законодательством о неприкосновенности частной жизни** (3%).

## Какое из утверждений наилучшим образом описывает структуру ваших рисков, касающихся стратегии роста вашей компании?

Доход



Руководители компаний принимают **риск в необходимом объеме** (56%) – для 56 % руководителей это утверждение наилучшим образом описывает структуру рисков, касающихся стратегии роста компании.

## Как вы можете охарактеризовать ваш текущий подход по приобретениям с точки зрения принятия рисков?



62% руководителей компаний стремятся принять меньше риска, а 6 % -стремятся принять **больше риска**.

# Риски и регулирование (продолжение)

## Почему вы стремитесь принять больше риска, связанного с приобретениями?



Руководители компаний уверенные, что стоимость сделки будет реализована после слияния, и что имеющиеся денежные средства надёжно размещены, составляют 67 %, в каждой группе.

## Перспективы



### Издание «Анализ актуальных рисков»

Чтобы достичь успехов на мировом рынке, ведущим компаниям необходимо «идти в ногу» вместе со стремительными технологическими изменениями и инновациями, особенно это касается области разработки программных продуктов по бизнес-аналитике. Часто, чтобы закрепить за собой долю рынка, необходимо прибегать к использованию ресурсов социальных сетей, таких как приложения на смартфонах и планшетах, интерактивная визуализация и моделирование сценариев. Такие технические решения становятся важными инструментами для контроля эффективности корпоративного управления, управления рисками и реализации мер по соблюдению требований законодательства.

## Результаты опроса

Нет сомнений, что руководители компаний понимают необходимость принятия мер, чтобы избежать рисков; особенное внимание этому уделяют компании, работающие в энергетическом секторе. Однако сейчас, в большей степени, чем раньше, руководителям компаний необходимо иметь более глубокое понимание причин и специфики рисков, чтобы знать, какой общий объем рисков компания может принять и какие еще возможности остаются у нее для принятия дополнительных рисков.

39% руководителей компаний энергетического сектора считают, что их организации принимают на себя недостаточный риск для реализации стратегии развития компании, но откуда они могут знать, когда они действительно принимают на себя достаточный риск?

Лишь небольшая часть компаний энергетического сектора четко озвучила свои возможности принять риски и свой «аппетит» к рискам (готовность рисковать). Это те, кто часто описывает свою готовность рисковать общими заявлениями в отношении того, какой объем рисков они согласовали со своими Советами директоров (например, мы готовы принять небольшой риск, связанный с изменением законодательства), они никогда не выйдут за согласованные рамки. Лишь некоторые связали свою готовность принимать риск с задачами стратегии, выполнение которых подвержено риску, чтобы использовать эту готовность не только как инструмент для принятия решений. Эти некоторые - те, кто отвечает: «Принимаем ли мы риск в достаточном объёме?».



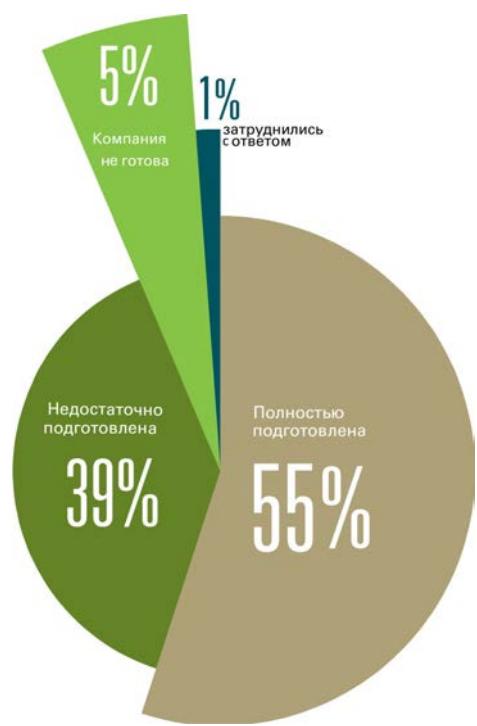
Майкл Уилсон (Michael Wilson)  
Ведущий партнёр, Великобритания, «Корпоративные риски» и ведущий партнёр, «Риски в энергетическом секторе»  
E: michael.wilson2@kpmg.co.uk

Майкл имеет 24-летний опыт в области анализа и разработки принципов корпоративного управления и программ по управлению рисками, оценки эффективности деятельности управляющих директоров, разработки принципов управления рисками и механизмов контроля за соблюдением нормативных требований, проведения анализа соблюдения стандартов лучшей практики и сравнительного анализа и оказания компаниям помощи по реализации программ «Управление ресурсами предприятия» и «Управление рисками и соответствие государственным и корпоративным стандартам».

# Кибербезопасность

Какова степень подготовленности вашей компании к событию, представляющему угрозу кибербезопасности?

Пятьдесят пять процентов руководителей считают, что их компании полностью подготовлены к событию, связанному с нарушением кибербезопасности.



Сколько раз обсуждался вопрос угрозы кибербезопасности на встречах с высшим исполнительным органом и/или советом директоров?



57% руководителей обсуждали вопрос угрозы ИБ 4-6 раз и 4% руководителей никогда не обсуждали данный вопрос.

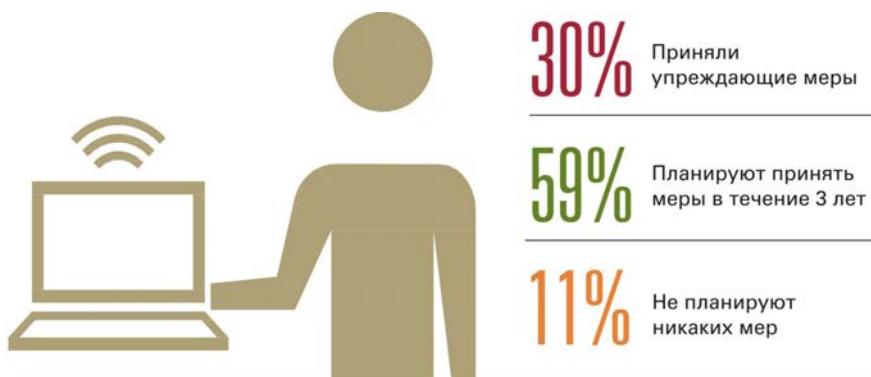
# КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ (продолжение)

## Меры, принимаемые для предотвращения нарушения кибербезопасности



37% руководителей приняли меры по предотвращению угрозы кибербезопасности, 30% руководителей сказали, что не планируют принимать меры.

## Привлечение консультанта по кибербезопасности.



59% респондентов планируют привлечь консультанта по кибербезопасности в течение следующих трех лет.

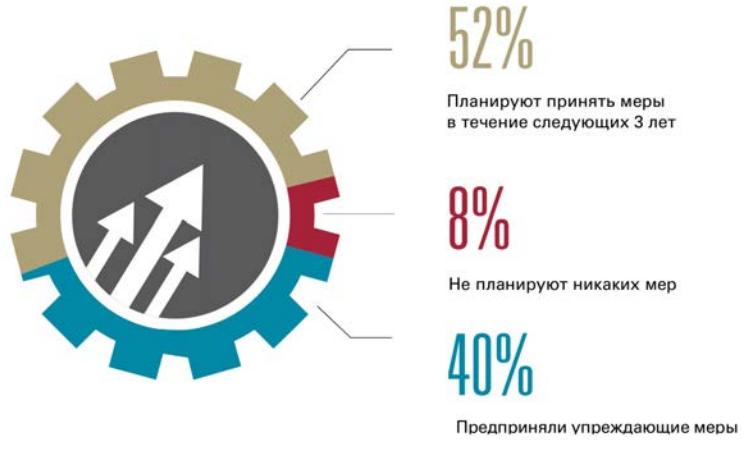
## Взгляд в будущее



С полным текстом статьи можно ознакомиться в журнале "Cyber Insight Magazine"

В статье представлено мнение специалистов по вопросам кибербезопасности (иногда противоречивое) о сотрудничестве в сфере обеспечения кибербезопасности: Можно ли на самом деле обеспечить сотрудничество в сфере кибербезопасности? Какие проблемы нужно решить, чтобы сотрудничество стало эффективным? Каким образом мы можем организовать работу, чтобы обеспечить сотрудничество небольших технологических фирм в области инноваций и крупных корпораций? Этот вопрос вызвал активную дискуссию среди участников и разделил группу на два лагеря. Мы не стали принуждать наших экспертов в данной области к выработке единого мнения, вместо этого мы создали дискуссионную площадку, которая позволит нашим экспертам выразить свою точку зрения.

## Модернизация существующих технологий



Пятьдесят два процента руководителей компаний в энергетическом секторе планируют модернизировать существующие технологии в течение трех следующих лет, в то время как сорок процентов уже предприняли упреждающие меры.

## Внедрение новых технологий



Восемьдесят четыре процента уже внедрили новые технологии или планируют сделать это в ближайшие 3 года.

## Изменение внутренних процедур (обмен данными, применение устройств и оборудования и т.д.)



Восемьдесят три процента компаний в энергетическом секторе планируют изменить или уже изменили внешние процессы, такие как сбор данных, обработка транзакций или обмен данными.

## Изменение внешних процессов (сбор данных, обработка транзакций, обмен данными и т.д.)



# Неприметные «рабочие лошадки» нефтяной индустрии



# Неприметные «рабочие лошадки»

Со временем нефтедобывающие компании все чаще становятся владельцами портфеля активов (в большей степени на рыночных условиях), которые относятся как к деятельности по добыче нефти, так и к предоставлению услуг, необходимых для ведения такой деятельности. За нефтесервисными компаниями закрепилась репутация «тяжеловесов» нефтегазовой промышленности (или как назвал их журнал «Экономист» - «Неприметных рабочих лошадок» или «Властителей» нефтяной индустрии - все зависит от вашей точки зрения), которые являются лидерами не только в нефтепромысловый деятельности, но и лидерами в инновационном пространстве.

Та критически важная поддержка, которую они оказывают в производственной деятельности, и предлагаемые ими технологические решения позволили национальным нефтяным компаниям и независимым нефтедобывающим компаниям реализовать значительно большее число сложных проектов, чем они смогли бы сделать в противном случае, и с течением времени международные нефтяные компании (МНК) стали все больше и больше зависеть от услуг нефтесервисных компаний, и все чаще внедрять модели аутсорсинга.

Нефтесервисные компании расширяют свою деятельность в этом направлении и, как правило, принимают на себя больший риск. Различие между двумя гранями отрасли (производством и сервисными услугами) остается, хотя существуют несколько примеров создания гибридных операционных моделей.

Вся отрасль сталкивается с серьезными вызовами, вызванными низкими ценами на нефть. Компании, ведущие разведку и добычу углеводородного сырья, требуют от поставщиков значительного сокращения затрат, что, в свою очередь, влияет на марку. Все это также неблагоприятно отражается на секторе нефтесервисных услуг: снижается загрузка и коэффициент использования производственных мощностей, на что нефтесервисные компании реагируют уменьшением размеров компаний.

Однако если нефтедобывающие компании будут рассматривать нефтесервисные компании просто как «товар» и «держать их на расстоянии», то они не смогут воспользоваться теми преимуществами, которые дает продуманное применение знаний нефтесервисных компаний к реализации конкретных проектов. По нашему мнению нефтегазовые компании будут все больше зависеть от сервисных компаний, как это произошло в 1990-х годах во время резкого падения цен на нефть, в отношении технологических решений, позволяющих удешевить добычу нефти. Основной технической проблемой станет оптимизация технологической интеграции с целью снижения затрат.

Вследствие общей необходимости, текущие низкие цены на нефть могут ускорить тенденцию перехода к новым операционным моделям, что приведет нефтесервисные и нефтедобывающие компании к созданию новых партнерств, с помощью которых можно будет распределять риски и оптимизировать реализацию проектов на долгосрочной основе в течение срока эксплуатации месторождения.

Существующая в отрасли тенденция предлагать комплексные услуги операторам приведет к консолидации сервисного сектора, так как более крупные и более динамично развивающиеся сервисные компании будут продолжать наращивать потенциал и углублять профессиональные знания по широкому диапазону различных видов деятельности. Это, в свою очередь, позволит им лучше подготовиться к оказанию поддержки новым партнерствам и внедрению новых операционных моделей в МНК, ННК (Национальных нефтяных компаниях) и независимых компаниях, ведущих разведку и добычу углеводородного сырья, что поможет решить вопросы сокращения производственных затрат в отрасли.

## Д-р Валери Марсел

Член Королевского института международных отношений (Chatham House)

## Алан Кеннеди

Руководитель практики по работе с нефтесервисными компаниями в Великобритании, KPMG в Великобритании

## Зоуи Томпсон

Руководитель практики по работе с нефтесервисными компаниями в США, KPMG в США



# Введение

Исторически сложилось так, что крупнейшие нефтедобывающие компании мира строго охраняли свою роль в качестве операторов собственных месторождений - они были твердо убеждены в том, что только они сами могут обеспечить выполнение инженерно-технических работ, необходимых для добычи собственной нефти точно в срок и в рамках бюджета. Однако в течение нескольких последних десятилетий данные компании все чаще стали уступать эту роль, и во многих случаях предпочитали управлять своими активами на строго коммерческих началах, разрешив международным нефтесервисным компаниям, обладающим современными профессиональными знаниями, вести рентабельную добычу и, что самое главное, заниматься инновациями в нефтедобывающем секторе, которыми, как долго считали титаны нефтяного бизнеса, могли заниматься только они сами. Темпы и порядок таких изменений варьируются в зависимости от географии рынков.

Важная производственная поддержка, которую нефтесервисные компании оказывают добывающим предприятиям, и предложенные ими новейшие технологические решения позволили национальным нефтедобывающим компаниям, интегрированным крупным компаниям и независимым нефтяным компаниям осуществлять значительно более сложные работы, чем те, которые они смогли бы осуществлять в противном случае. Несмотря на сегодняшний режим экономии и консолидацию среди крупных мировых

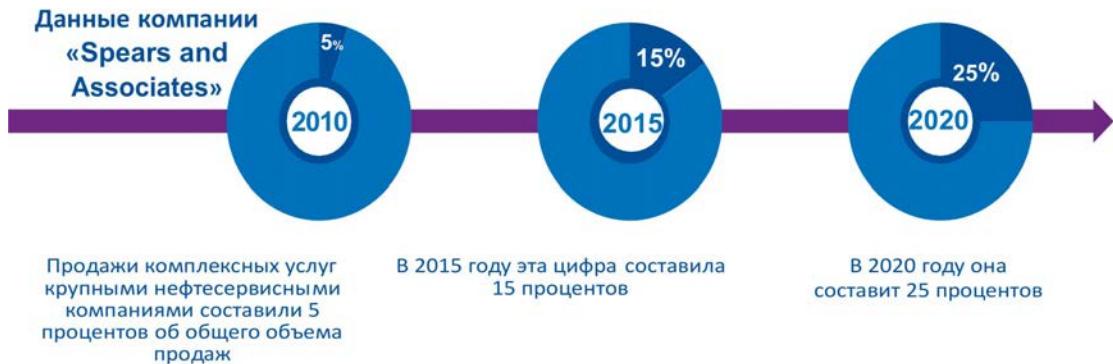
нефтесервисных компаний, вызванную «стабильно» низкими ценами на нефть, эти компании, начиная с американских гигантов «Schlumberger», «Halliburton», «Weatherford» и «Transocean», и заканчивая крупными и международными игроками, такими как «Technip», «Wood», «Aker» и «Petrofac», продолжают предлагать технологические решения для проведения работ.

По мере того, как нефтесервисные компании расширяют свою деятельность в этом направлении, они принимают на себя больше рисков. Текущие низкие цены на нефть могут ускорить тенденцию перехода к новым операционным моделям, что приведет нефтесервисные и нефтедобывающие компании к созданию новых партнерств, посредством которых можно будет распределять риски и оптимизировать реализацию проектов.

Наши авторитетные эксперты провели уникальное исследование сектора сервисных компаний в различных регионах, чтобы определить уровень технического совершенства региональных сервисных компаний и описать имеющийся у них потенциал для повышения эффективности производственной деятельности предприятий - вопрос большой важности для правительств, стремящихся создать высокотехнологичную сервисную индустрию в своей стране. Результаты анализа по регионам описаны в последней части данной документа.



# Ключевая роль поставщиков нефтесервисных услуг



Нефтесервисные компании предоставляют услуги и продукты, необходимые для строительства, освоения и эксплуатации нефтяных и газовых скважин. Состав группы варьируется от таких гигантов как «Schlumberger», подразделения которого предлагают 9 из 10 видов продуктов и услуг, необходимых для ведения геологоразведочных работ и добычи в нефтегазоносных бассейнах, до отдельных сервисных компаний, таких как, например, «Geolog», специализирующейся на услугах регистрации по поверхности, предоставляемых для международных проектов бурения и проектов морского бурения.

Что делает эту «разноликую» группу одним действующим лицом в нефтегазовом секторе, так это ее отношения с нефтедобывающими компаниями. Как пояснил нам руководитель одной ведущей французской нефтесервисной компании, «нефтесервисные компании находятся в первом ряду «пирамиды» услуг, предлагаемых в рамках проекта, и в их функции входит отбор и интеграция технологий в процесс реализации проектов».

Рост сектора нефтесервисных услуг обусловлен, прежде всего, развитием инноваций и поиском решений проблем, связанных с технологическими задачами и снижением затрат, стоящих перед производственными компаниями. «Это отрасль, развитие которой обусловлено необходимостью поиска решения» - объясняет эксперт КПМГ Аллан Кеннеди. Компании растут за счет разработки «авторских» технологий и «ноу-хау», которые можно применять на конкретных проектах, и которые впоследствии становятся принятой в отраслевой практикой и способом ведения работ. Специализация этих компаний и многократное использование определенных технологий позволяет им добиться эффекта масштаба в отношении технологического развития – именного того, что добывающие компании не могут сделать на таком же уровне.

## Интеграция

Промышленное развитие сервисного сектора также характеризуется комплексным подходом к предоставлению услуг. Компании стараются предложить больше услуг для всех звеньев производственно-сбытовой цепочки. Компания «Schlumberger» располагает самым широким набором услуг, которые она предоставляет для всех звеньев производственно-сбытовой цепочки, но ее конкуренты применяют схожие стратегии, например, компании «Baker Hughes» и «Halliburton». На рынке ННК интеграцию определяют предпочтения клиента в отношении предлагаемого решения – «одна компания» и «один контракт». Эти предпочтения клиента очень легко объясняет Валид Аль Хашаш (Waleed Al Hashash), бывший управляющий директор компании КРС, председатель правления «Aref Energy» и президент компании «Rubban Logistics Kuwait»: «Большинство ННК хотели бы больше иметь дело с этими «парнями» (крупными нефтесервисными компаниями) поскольку они все делают в рамках одного контракта».

И это очень удобно для тех, кто «привязаны» к длинной цепочке тендерных процедур, проводимых местным правительствами. Поэтому вы проводите переговоры с такой компанией как «Schlumberger», которая доставит вам на нефтедобывающую платформу и завтрак, и крупногабаритное оборудование по договору. Философия «Schlumberger» -это развитие, в то время как небольшие компании стремятся предложить, как можно большее количество услуг».

По данным компании «Spears and Associates» в 2010 году 5 процентов продаж крупных нефтесервисных компаний составили продажи комплексных услуг. В 2015 году эта цифра составила 15 процентов, а в 2020 году она достигнет 25 процентов. Отрасль движется в направлении «комплексного управления проектами», осуществляемого нефтесервисными компаниями, и эта модель отношений способствует дальнейшему развитию крупных нефтесервисных компаний.

## Аутсорсинг – определяющий фактор развития сервисной отрасли

До 1960-х годов крупные нефтедобывающие компании занимались различными аспектами деятельности внутри компании и проводили серьезные исследования по развитию технологий бурения, заканчивания скважин и технологий добычи. В 1980-х годах эти технологии были переданы в соответствии с лицензионными соглашениями нефтесервисным компаниям. Такие работы как бурение приносили незначительную прибыль и отвлекали внимание операторов, поэтому они все чаще стали передавать выполнение этих операций на внешний подряд специализированным компаниям, располагавшим большими возможностями для их эффективного выполнения. Они поощряли создание таких компаний, которым можно было передать выполнение таких функций, как бурение, проектирование разработки месторождения, закупки, строительство, укладка трубопроводов, обеспечение непрерывной добычи и техническое обслуживание. Однако с того времени нефтедобывающие компании перерастали заниматься внутри компании развитием технологий и разработками на таком уровне, как это было ранее.

## Последствия передачи функции разработки технологий сторонним подрядчикам

Виды услуг, которые первоначально имели минимальное значение, стали технически более сложными, так как в начале 1990-х годов цены на нефть упали, и операторам потребовались технологические инновации, чтобы добывать нефть более дешевым способом и получить доступ к новым геологическим данным. В этот период всеобщего сокращения затрат нефтедобывающие компании урезали свои бюджеты на научные исследования и разработки, а нефтесервисные компании, наоборот, увеличили объемы инвестиций. Это привело к созданию прорывных технологий в области трехмерной сейсмической разведки и наклонно-направленного бурения.

Сегодня некоторые нефтесервисные компании тратят на НИОКР больше, чем нефтедобывающие компании в процентном соотношении от общего дохода. Для этого у сервисных компаний есть стимул: они могут выгодно продать свои технологии многочисленным клиентам. Инновации разделили отрасль на сервисные компании, деятельность которых сконцентрирована на разработке технологий и их реализации, и нефтяные компании, интегрирующие многочисленные технологии и управляющие общими рисками.

## Управление рисками

Нефтяные компании несут бремя финансовых рисков и, в конечном счете, отвечают за результаты реализации всего проекта. Они управляют отношениями с правительством государства - собственника недр и местной общественностью. В

дополнение к политическим и рискам, связанным с «наземной» деятельностью, нефтедобывающие компании принимают решения, где и когда проводить разведку (опираясь на геофизические данные, представленные нефтесервисной компанией, а иногда и на их рекомендациях). В этом смысле технические навыки и методы нефтедобывающих компаний основаны, в значительной степени, на интерпретации данных.

Пит Нолан (Pete Nolan), ранее работавший в компании BP, а сейчас являющийся советником в частной разведочной компании, объяснил различие в подходах нефтесервисных компаний и нефтедобывающих компаний к вопросу управления рисками и принятия ответственности за риски. «Основным различием между ними является объем риска и то, каким образом осуществляется страхование рисков. Частная нефтедобывающая компания конкурирует, когда риски (неопределенность и капитал, подверженный риску неопределенности) очень велики, и она демонстрирует свое желание подвергнуть значительные суммы своего акционерного капитала риску, чтобы получить большую прибыль. Нефтесервисная компания вступает в конкурентную борьбу, обещая нефтедобывающей компании получение большей прибыли за счет своих инвестиций в технологические исследования и обещая принять вознаграждения за проделанную работу (или нести соответствующую ответственность). Сервисная компания не принимает на себя большие риски неопределенности и не подвергает свой акционерный капитал рискам такой неопределенности».

## Создание партнерств для управления рисками

Существует значительная разница в степени сложности проектов и возможностях компаний, занятых в нефтяном секторе. Безусловно, наилучший альянс может обеспечен в том случае, если с одной стороны выступает оператор, способный управлять рисками, имеющий устойчивые, хорошо отлаженные процессы, и обладающий техническими возможностями, а с другой стороны - равная по возможностям сервисная компания. Однако в отрасли, в которой быстро растет число небольших независимых компаний, а ННК принадлежит большинство доказанных запасов, операторы проектов не всегда обладают достаточным опытом для того, чтобы управлять всеми технологическими решениями в ходе осуществления своей деятельности. На практике, нефтяные компании имеют возможность все в большей степени полагаться на нефтесервисные компании, чтобы разделить с ними определенный груз принятия технических решений и управления рисками.

Оптимальное сочетание квалификации и возможностей оператора и сервисной компании является ключевым условием для успешной реализации проекта. По словам руководителя ведущей французской нефтесервисной компании, компания такого размера как «Tullow», не обладает

# Ключевая роль поставщиков нефтесервисных услуг (продолжение)

такими внутренними ресурсами, которые имеет компания «ExxonMobil». Данные компании используют разные подходы к работе, и строят свои отношения с разными сервисными компаниями совершенно по-разному. «Нефтесервисные компании, которые будут работать с «Tullow», будут нести более высокий уровень ответственности по проекту». «Tullow» не будет участвовать в решении каких-то рабочих технических вопросов или постоянно следить за работой сервисной компании. «Однако такой подход будет применяться при условии, что проект будет не таким сложным, как проект «ExxonMobil», и при условии, что «Tullow» выбрала правильную нефтесервисную компанию». Жан-Матье Кастеллани, бывший глава отделения «Total», работающего с компанией «Schlumberger», предупреждал о возможном риске, связанном с таким подходом, так как некоторые нефтесервисные компании в своем желании удовлетворить запросы заказчиков «могут принять решение о том, чтобы заниматься совсем непривычными для них вещами, или выполнять работу в той области, в которой они не являются специалистами. Необходимо проводить четкую границу между сервисными компаниями, обладающими реальными возможностями, и теми компаниями, у которых нет таких возможностей». Неоправданно высокие ожидания, которые независимые нефтяные компании возлагают на небольшие сервисные компании, всегда связаны с риском. Чтобы свести к минимуму риск возникновения каких-то неблагоприятных событий, необходимо наличие отлаженных процессов, а процессы никогда не были сильной стороной нефтесервисных компаний. Зоуи Томпсон, KPMG в США, пояснила свою мысль «В таких компаниях, как «Chevron», BP и других нефтяных гигантах существует отлаженный процесс по принятию решений – кто утверждает, что утверждает и когда». В крупных сервисных компаниях тоже есть такие процессы. Однако нефтесервисные компании среднего размера, и особенно мелкие компании, не разделяют эту точку зрения в отношении процессов. Если вы спросите такую компанию, как она собирается решать вопрос управления и оценки риска, связанного с коррупцией за рубежом, например, в стране, в которой она должна будет работать, ответ будет неясен. Как правило, у таких компаний нет стандартизированного подхода к оценке и снижению риска, который они смогли бы применить к рассматриваемому случаю. Каждый раз они придумывают что-то новое». С другой стороны, такие небольшие компании «быстрее реагируют и являются более предпримчивыми». Кто-то может сказать, что инновации требуют предпринимательства и отсутствия какой-то заорганизованности в поиске решений сложных

технических вопросов, возможно, желания быть менее консервативным и брать на себя больше рисков. В этом случае, вся ответственность будет ложиться на оператора нефтяной компании, который должен будет делать все возможное, чтобы управлять рисками по всей цепочке оказания услуг.

## Решение вопросов, связанных со снижением отраслевых затрат

Сектор услуг столкнулся с серьезными проблемами из-за снижения рыночных цен на нефть. Если сравнивать планы капиталовложений за предыдущие два года (за 4-й квартал 2014 года и 4-й квартал 2015 года), нужно отметить снижение объемов капиталовложений в размере 28 процентов, которое создало брешь в инвестициях в сумме 286 млрд долларов США согласно исследованию, проведенному «Wood Mackenzie».

По оценкам «Wood Mackenzie», даже инвестиции в размере 1.5 триллионов долларов США не смогут покрыть все расходы при цене нефти 50 долларов США за баррель. Компании по разведке и добыче нефти и газа оказывают давление на поставщиков с целью снижения их маржи и расходов. Это оказывает влияние на сектор услуг за счет снижения использования мощностей и низких цен, особенно в США, где больше всего ратуют за возврат инвестиций. По прогнозам компании «Spears and Associates», мировой рынок нефтесервисных услуг в 2014 году должен был составить 454 млрд долларов США, однако в 2015 году эта цифра упала до 332 млрд долларов США. Дальнейшее падение рынка до 294 млрд долларов США ожидается в 2016 году.

Операторы снова воспользуются старыми методами, как они это делали в 1990-х годах во время резкого падения цен на нефть и обратятся к сервисным компаниям с запросами о поиске технологических решений, чтобы сделать добычу нефти более дешевой. Основной технической задачей станет оптимизация интеграции технологических решений для снижения затрат.

Нефтяные компании могут разделить риски и выгоды с сервисными компаниями. Изменив условия партнерства, при которых поставщик услуг становится партнером с долей участия в проекте, операторы создадут новые стимулы для сервисных компаний по применению своих знаний в интересах реализации проекта и снижения рисков. Такие модели нового партнерства являются естественным развитием

отношений между общепризнанными операторами ННК и сервисными компаниями, которые уже работают в духе сотрудничества и обмениваются жизненно важной информацией по проектам. Разделение финансовых рисков и выгод укрепило бы это партнерство и обеспечило мобилизацию всех ресурсов сервисных компаний для реализации проекта, выполнения работ по снижению рисков и заполнения всех пробелов оператора ННК.

# В центре внимания региональные рынки

В большинстве нефтедобывающих стран на протяжении многих лет наблюдался рост сектора услуг, оказываемых местными компаниями, и расширение ассортимента предлагаемых ими услуг. Такой вид развития необходим нефтедобывающим странам, как показывают методы, используемые странами Северного моря и Америки, промышленные кластеры, формирующиеся вокруг проектов по разведке и добыче нефти и газа, создают рабочие места и остаются основным двигателем инноваций. Кроме того, необходимо понимать степень развитости и уровень возможностей таких местных поставщиков услуг, потому что, как мы отмечали ранее, операторы все в большей степени полагаются в проведении работ на нефтесервисные компании.

В нашем отчете представлен обзор нефтесервисных компаний, развивающихся в разных частях мира. В первую очередь, мы будем рассматривать рынок США, самый большой рынок с точки зрения его размера и количества компаний.

Мелкие, средние и крупные нефтесервисные компании остаются основным двигателем инноваций в области добычи газа и нефти из нетрадиционных источников. Второй рынок, который мы будем рассматривать – это рынок Китая, где инвестиции в НИОКР являются огромными. Уникальной чертой рынка Китая является то, что сервисные компании – это дочерние предприятия ННК, что создает совершенно другие стимулы для этих компаний. В России, рынок является достаточно диверсифицированным, где присутствует ряд ННК и вертикально интегрированных компаний. Услуги выполняются силами своих предприятий, а также к выполнению услуг привлекаются международные и местные нефтесервисные компании.

Далее, мы будем рассматривать Ближний Восток, наиболее важный рынок для международных нефтесервисных компаний. Огромные запасы нефти

вкупе с низкими затратами позволили местным нефтесервисным компаниям расширить свой бизнес. Однако операторы ННК сталкиваются с растущими техническими проблемами. И в завершение, будут рассмотрены страны Северного моря, где развитый и общепризнанный сектор услуг способствовал развитию и росту некоторых крупнейших международных нефтесервисных компаний.

## Рынок США

Что касается нефтесервисных компаний США, в этой части существует сегмент деятельности, который находится в центре внимания США или скорее государства, а также существует другой вид участников, действовавших на международном уровне. В этом разделе мы подробно рассмотрим первый вид участников.

Соединенные Штаты, которые в течение длительного срока являлись чистым импортером сырой нефти, осознали свою энергонезависимость на фоне взрывного роста добычи, явления, которое одно из известных в индустрии лиц назвало «Cowboyistan», и которое охватывает пермский нефтегазоносный бассейн и нефтегазоносный бассейн Игл Форд в Техасе, а также Баккеновскую формацию в Северной Дакоте. Начиная с 2008 года, на эти три месторождения приходится половина объема роста добычи нефти во всем мире, а все вместе они являются седьмым крупнейшим производителем жидких углеводородов в мире. При цене нефти 100 долл. США за баррель и при наличии 1,931 действующих буровых установок, будущее нефтедобывающего сектора США выглядело обещающим – соответственно, отрасль отреагировала быстрым ростом небольших, специализированных нефтесервисных компаний, чтобы удовлетворить быстрорастущий спрос.

А уже менее чем через год, цена нефти упала ниже 40 долл. США за баррель, число буровых установок сократилось более чем на 60 процентов и снизилось до 709 по сравнению с их числом за прошедшие пять лет. Изменение цен на нефть и соответствующее снижение буровой деятельности, главным образом, повлияло на работу нефтесервисных компаний, ориентированных на местный рынок. Эти компании, имеющие меньшую географическую диверсификацию с учетом своих предлагаемых услуг не смогли так быстро отреагировать, как их более крупные собратья. Несмотря на сокращение расходов и увольнение персонала, законтрактованный объем услуг оказал свое неизбежное влияние на результаты финансовой деятельности нефтесервисных компаний.

В то время как крупные компании снизили цены, чтобы сохранить или увеличить долю на рынке, небольшие компании просто не смогли с ними конкурировать. Большинство компаний объявило себя банкротами, некоторым повезло больше, и они стали объектами приобретений крупных компаний с хорошим финансовым положением.

# В центре внимания региональные рынки (продолжение)

В отрасли наблюдается тенденция, когда компании с достаточным капиталом хотят приобрести компании, чтобы устранить недостатки, выявленные в их продукции или предлагаемых услугах. Как это часто бывает при циклическом спаде экономики, первая волна слияний и приобретений фокусируется на диверсификации, как средстве, которое помогает выжить в трудных экономических условиях.

Географическая диверсификация может быть недоступна некоторым мелким компаниям, однако «Duff & Phelps Securities» отмечают, что компании оценивают диверсификацию своей деятельности на рынке, которая выходит за рамки деятельности нефтесервисных промысловых компаний. «Некоторые нефтесервисные компании, занимающиеся производством оборудования и сборных конструкций ставят своей целью приобретения, которые предоставляют им доступ к общеотраслевому рынку и нефтехимическим перерабатывающим отраслям. Как правило, диверсификация рынка требует от компании наличия основных областей специализации, например, в металлургии и машиностроении, в отраслях, которые могут быть контрциклическими по отношению к нефтепромысловой деятельности». Мелкие нефтесервисные компании и компании среднего размера проявляют интерес к сделкам по объединению материально-производственных запасов, которые менее сфокусированы на ликвидности. Для большинства компаний главным остается вопрос, как правильно выбрать момент, чтобы воспользоваться уязвимостью более слабых компаний. Продолжится ли снижение цен на сырье и сокращение числа буровых установок, тем самым, способствуя заключению даже более выгодных сделок?

## Китай

Сектор услуг Китая является одним из самых развитых секторов. На рынке в достаточно большой степени осуществляется централизованное планирование, и имеются достаточно большие барьеры, препятствующие выходу на рынок международных компаний. Рост местных компаний был вызван наличием защищенного рынка и сильными связями с китайскими ННК. Фактически, большинство сервисных компаний являются дочерними предприятиями ННК.

Указанные компании расходуют значительные средства на НИОКР: «ПетроЧайна» является рекордсменом по расходам на НИОКР в абсолютном выражении среди всех нефтегазовых компаний. Однако Ричард Спирс, обогреватель, давно работающий в данной отрасли, отметил, что модель китайской ННК не стимулирует инновации,

Может потребоваться определенная степень открытости, чтобы существенно сместить траекторию добычи газа из нетрадиционных источников в Китае. Некоторые китайские фирмы уже осуществляют проекты за рубежом с целью получения доступа к новым технологическим решениям. Компания, специализирующаяся на оборудовании для устьевых скважин, «Plexus Holdings» создала товарищество с «China Oilfield Services», компанией, в которой большинство принадлежит ННК «СНООС», и будет проводить работы совместно с «Red Sea Technologies» и «Yantai Jereh Oilfield Services» по изучению коммерческих возможностей по выпуску в Китае подводного устьевого оборудования для мелководья и переходного устьевого оборудования.

## Россия

В течение последнего десятилетия наблюдается быстрый рост российского рынка нефтесервисных услуг. Бурение остается основной нефтесервисной услугой, на которую приходится, примерно, 65% всех нефтесервисных услуг. Однако российские компании также расширили свой объем работ, который теперь включает современные методы повышения производительности скважин и повышения нефтеотдачи.

Данный рост был обусловлен общим бумом активности в результате реализации новых проектов. Крупные российские нефтегазовые компании продали свои подразделения по нефтесервисным услугам как непрофильные активы, которые были менее конкурентоспособны, чем независимые российские сервисные компании. Произошла диверсификация российского рынка, при этом свои услуги стали предлагать местные и иностранные нефтесервисные компании разных размеров. Санкции изменили общую картину в результате ограничения доступа для крупных иностранных нефтесервисных компаний на российский рынок. Местные нефтесервисные компании имеют неограниченную возможность предлагать полный объем услуг, если докажут свою способность выполнять требования, предъявляемые операторами.

На данный момент существует определенная пустота, образовавшаяся в результате ухода с рынка крупных иностранных игроков, и самые крупные российские компании стали восстанавливать свои сервисные подразделения, ранее переведенные на внешний подряд. Российские нефтяные компании также продемонстрировали заинтересованность в создании совместных предприятий с иностранными игроками для того, чтобы получить доступ к иностранным технологиям, предлагая взамен долю местного рынка и участие в проектах.

## Ближний Восток

Добывающие компании в странах Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (Г.С.С.) и Ираке являются ключевым рынком для крупнейших нефтесервисных компаний, особенно после того, как в течение последних двадцати-тридцати лет указанные ННК стали все больше зависеть от сервисных компаний при осуществлении своей деятельности. Новые участники из Китая, Кореи и Канады увеличивают свои рыночные доли в регионе, где исторически доминировали признанные международные игроки.

Однако появляются новые тенденции, которые указывают на растущее участие местных компаний. Во-первых, растет активность местных частных нефтесервисных компаний в странах Персидского залива.

Пока такие компании традиционно выступали в качестве простых агентов, предлагающих иностранным компаниям ярлык «местного содержания» в обмен на долю в акционерном капитале, новые компании создавались в Омане, Кувейте и Саудовской Аравии для того, чтобы играть активную роль в бизнесе. Валид аль-Хашаш (Waleed Al Hashash), работающий в данном секторе в национальной нефтяной компании Кувейта, объяснил, что эти местные частные компании теперь вкладывают капитал в создание совместных предприятий с иностранными нефтесервисными компаниями. «Вы пользуетесь уважением в странах Персидского залива потому, что вы местный, и вы вкладываете деньги, создаете ноу-хау и участвуете в тендерах, как любая другая компания. Вы не сидите как агент, просто посыльный, передающий сообщения туда и обратно».

Некоторые из этих компаний включены в листинги фондовых бирж и осуществляют деятельность в масштабах всего региона. Нет сомнений в том, что развитию такой тенденции способствовало решение, принятое Саудовской Аравией в декабре 2015 года, увеличить долю местных сервисных компаний в проектах. Целью реализуемой в Саудовской Аравии программы создания дополнительной ценности (In-Kingdom Total Value Add -IKTVA) является повышение в два раза процента локально произведенных товаров и услуг, связанных с поставками энергоресурсов, до 70 процентов к 2021 году, а также увеличение экспорта товаров и услуг, связанных с поставками энергоресурсов, произведенных в Саудовской Аравии до 30 процентов в течение того же срока.

В Иране сектор местных нефтесервисных компаний процветает с середины 2000-х годов, после того как в результате санкций со стороны США, а затем и международных санкций, многим международным нефтесервисным компаниям было запрещено работать на рынке Ирана. Существуют сотни иранских компаний, активно работающих в энергетическом секторе.

По оценке Алиакбара Вахиди Алиага (Aliakbar Vahidi AleAgha) большинство указанных компаний осуществляют деятельность в химической, машиностроительной и обрабатывающей отраслях, четыре-пять компаний являются «небольшими нефтяными компаниями, выполняющими ряд функций», а «20-30 компаний являются сервисными компаниями, имеющими очень конкретные профессиональные знания в области разведки и добычи», включая морское и наземное бурение, каротаж, подземный ремонт скважин и цементирование. Но нужны крупные сервисные компании. Услуги цементирования, например, лимитируются ограничениями на импорт химических реагентов, которые производят только крупные компании. Стандарты безопасности также ниже, и значительная часть используемого оборудования устарела и подверглась коррозии с течением времени. «Когда санкции отменят, международные сервисные компании вернутся. Но они не будут монополистами на рынке».

## Северное море

Рынок стран Северного моря, как в Великобритании, так и в Норвегии, является одним из наиболее развитых в мире, в частности в отношении квалификации при работе на больших глубинах и при неблагоприятных морских условиях. На рынке работает много местных сервисных компаний. Многие из них, такие как «Wood Group», «Aker», «Technip» и «Petrofac» получили развитие в течение нескольких последних десятилетий, и из местных компаний превратились в крупных международных игроков.

Многие из технических возможностей и ноу-хау, созданных в Северном море, были экспортированы в другие регионы. Например, эксплуатация и управление значительной частью глобальных подводных разработок осуществляются из данного региона.

Норвегия, в частности, имеет сильные традиции в разработке технологических инноваций, что помогает отрасли преодолевать трудности, связанные со сложными подводными пластами, глубинами и климатическими условиями, и что сделало местные компании привлекательными объектами для приобретения более крупными группами, имеющими международную сферу деятельности и сети сбыта для того, чтобы использовать возможности сбыта, которые предоставляют такие технологии. Однако данный регион характеризуется достаточно высокими ценами, что в условиях существующих цен на нефть создает дополнительные проблемы для операторов и сервисных компаний, так как обнаружения становятся менее крупными, а экономические показатели месторождений менее рентабельными. Отрасль пытается реагировать большей степенью сотрудничества, отраслевой стандартизацией и большим количеством технологических инноваций. Это может обеспечить концептуальный план для более широких инициатив по снижению затрат в отрасли и создания бизнес-

# В центре внимания региональные рынки (продолжение)

моделей на прочих территориях. Например, по мере повышения зрелости бассейна, управление выработанными месторождениями и вывод из эксплуатации становятся в настоящее время реальным источником деятельности в регионе, что с увеличением опыта в данной сфере может привести к тому, что сервисные компании данного региона станут глобальными лидерами в области вывода из эксплуатации, а навыки, полученные в Северном море, опять будут экспортirоваться в другие регионы.

## Раскрыться до прозрачности



Антон Усов  
Партнёр,  
Руководитель практики  
по работе с компаниями  
нефтегазовой отрасли  
КПМГ в России и СНГ

### Требования к нефтегазовым компаниям по раскрытию информации становятся всё жёстче – очередные директивы выпустил Европейский союз

Сегодняшний мир меняется с невиданной ранее скоростью: на смену одной политической формации приходит новая, экономические парадигмы сменяют однаждругую. И вот уже цена на нефть, равная 120 долларам за баррель, кажется чем-то далёким и почти забытым. Меняются и требования к субъектам экономической деятельности: мировое сообщество призывает бизнес быть всё более и более прозрачным с точки зрения раскрытия финансовой информации. Эти требования накладывают на нефтегазовые компании новые обязательства в рамках транснационального законодательства, которые оборачиваются дополнительными затратами, а иногда даже раскрытием конфиденциальной информации, что в дальнейшем может быть использовано в чужих

интересах.

В предыдущем номере журнала «Нефть России» (№ 11–12, 2015 г.) в моей авторской колонке были освещены вышедшие недавно требования BEPS1, которые вводят значительные требования по раскрытию налоговой информации. В настоящей статье мы бы хотели сфокусировать внимание на требованиях поправки к Директиве Европейского союза «О прозрачности», обязывающей компании, в том числе российские, имеющие листинг на европейских биржах, раскрывать информацию о производимых ими платежах в адрес правительства в части деятельности по добыче нефти.

В общих чертах поправки, вступающие в силу не позднее 1 января 2016 г. (в зависимости от законодательств конкретных юрисдикций Евросоюза), обязывают нефтегазовые компании раскрывать в годовом отчёте в произвольной форме платежи в адрес правительства, на территории государств которых ведётся добыча нефти, а именно: налоги, дивиденды, роялти, подписные бонусы и иные аналогичные платежи. Данные раскрытия необходимо производить как в агрегированном разрезе по стране и правительству, так и в разрезе каждого нефтегазового проекта, то есть единицей отчётности для цели подобного раскрытия информации должен выступать каждый отдельно взятый лицензионный участок (если говорить с точки зрения российской нефтегазовой и законодательной терминологии). При этом платежи, относящиеся к юридическому лицу в целом (например, налог на прибыль), могут раскрываться на уровне юридического лица. Важно отметить, что для целей подобного рода раскрытия информации под термином «правительство», помимо разного уровня национальных, региональных и местных органов, подразумеваются также организации, находящиеся под непосредственным контролем государства.

Следует подчеркнуть, что аналогичная инициатива, выпущенная в своё время Комиссией по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange commission, SEC) в США и требовавшая от занимающихся добычей полезных ископаемых и имеющих листинг в США компаний раскрытия информации по выплатам американскому и иностранным правительствам, была забракована американским судом. Американские лоббисты, подавшие иски в суд, ссылались на то, что данное требование вынудит раскрывать конфиденциальную информацию. Они не без

оснований указывали, что информация может предоставляться SEC в конфиденциальном режиме без публичного доступа и таким образом создавать исключения для ряда стран (Ангола, Камерун, Китай и Катар), где соответствующие раскрытия запрещены законодательно и относятся к государственной безопасности.

Как результат, в конце прошлого года SEC «перевыпустила» положение по раскрытию информации, хотя практически в форме аналогичной первоначальной. И в настоящее время оно находится на этапе общественного обсуждения. Это означает, что возможно и дальнейшее оспаривание данных норм в судебных инстанциях. Что продолжает вызывать сильную озабоченность нефтяной отрасли в США, так это то, что компании, принадлежащие иностранным правительствам, не будут раскрывать свои выплаты. По данным SEC, около 470 компаний будут обязаны подавать требуемую для раскрытия информацию, неся при этом значительные затраты на её первоначальный и ежегодный сбор, обработку и анализ. По оценкам экспертов, агрегировано диапазон составит от 200 до 700 млн долларов США. Вместе с тем, некоторые транснациональные нефтегазовые корпорации уже подготовили подобного рода отчёты или находятся в процессе их подготовки. Среди компаний, уже раскрывающих информацию о платежах, хорошей моделью для подготовки отчёта является отчёт Statoil (в Норвегии соответствующее законодательство вступило в силу на национальном уровне с 1 января 2014 г.).

Что касается российских нефтегазовых компаний, то они подпадают под требования законодательства

ЕС и его юрисдикций ввиду наличия листинга на зарубежных фондовых рынках и, вероятно, уже должны были начать подготовку соответствующей информации. В то же время есть ряд подводных камней, на которые стоило бы обратить особое внимание. Так, в части государственных нефтегазовых компаний необходимо оценить риски, связанные с раскрытием полного объёма платежей (в особенности, сделанных не напрямую, а связанных, например, с поддержанием социальной инфраструктуры регионов России, а также в не денежной форме). Кроме того, есть риск, что бухгалтерская аналитика российских компаний не настроена должным образом на учёт подобного рода платежей и, соответственно, возможны сложности с получением и обобщением подобного рода информации. Все эти факторы следует заранее принимать в расчёт и быть готовыми к оперативному внедрению необходимых изменений в системы учёта и отчётности, что, несомненно, потребует средств, времени и специалистов.

В целом, такое явление, как усиление требований прозрачности деятельности нефтегазовых компаний в мире, будучи само по себе позитивным, создаёт дополнительную серьёзную административную и финансовую нагрузку. Оно значительно увеличивает расходы на соответствие нормативно-правовым требованиям (комплаенс), и только вдумчивый подход и заблаговременная подготовка, а также принятие в расчёт международного опыта и международной практики могут сгладить обременительный эффект от новых законодательных нормативов. Ведь в современных экономических условиях каждый доллар на счету, а у нефтегазовых компаний и каждый цент.

Таблица 1

Пример возможного отчета по раскрытию информации по распределению платежей в разрезе всех юрисдикций

(в млн валюта X)	Налоги	Роялти	Сборы	Бонусы	Право государства на долю в добываемой нефти (в стоимостном выражении)	Право государства на долю в добываемой нефти (в млн тонн нефти)*	Итого (в стоимостном выражении)
Страна А							
Страна Б							
...							
Итого:							

Таблица 2а

Пример возможного распределения платежей в юрисдикции-Х в разрезе каждого нефтегазового проекта

(в млн валюта X)	Налоги	Роялти	Сборы	Бонусы	Право государства на долю в добываемой нефти (в стоимостном выражении)	Право государства на долю в добываемой нефти (в млн тонн нефти)*	Итого (в стоимостном выражении)
Проект 1							
Проект 2							
...							
Итого:							

Таблица 2б

Пример возможного распределения платежей в юрисдикции-Х в разрезе каждой правительственной организации

(в млн валюта X)	Налоги	Роялти	Сборы	Бонусы	Право государства на долю в добываемой нефти (в стоимостном выражении)	Право государства на долю в добываемой нефти (в млн тонн нефти)*	Итого (в стоимостном выражении)
Организация 1							
Организация 2							
...							
Итого:							

\* Добровольное раскрытие.

# Контакты



**Мухит Косаев**

Партнер

Руководитель практики по работе  
с компаниями нефтегазовой отрасли  
E: [mkossayev@kpmg.kz](mailto:mkossayev@kpmg.kz)



**Рустем Садыков**

Партнер

Руководитель Отдела налогового  
и юридического консультирования  
E: [rsadykov@kpmg.kz](mailto:rsadykov@kpmg.kz)



**Василий Савин**

Партнер

Руководитель Отдела инвестиций  
и рынков капитала  
E: [vsavin@kpmg.kz](mailto:vsavin@kpmg.kz)



**Сакен Жумашев**

Партнер

Руководитель Отдела  
управленческого  
консультирования  
E: [szhumashev@kpmg.kz](mailto:szhumashev@kpmg.kz)

## Офис в Алматы

Пр. Достык, 180  
Алматы 050051  
Т: +7 727 298 08 98  
Ф: +7 727 298 07 08  
E: [company@kpmg.kz](mailto:company@kpmg.kz)

## Офис в Астане

Самал, 12  
Астана 010000  
Т: +7 7172 55 28 88  
Ф: +7 7172 55 28 00  
E: [company@kpmg.kz](mailto:company@kpmg.kz)

## Офис в Атырау

Ул. Сатпаева, 34А  
Атырау 060011  
Т: +7 7122 55 62 00  
Ф: +7 7122 55 62 02  
E: [company@kpmg.kz](mailto:company@kpmg.kz)

## Офис в Бишкеке

Бульвар Эркендик, 21  
Бишкек 720040  
Телефон: +996 312 62 33 80/84  
Факс: +996 312 62 38 56  
E-mail: [kpmg@kpmg.kg](mailto:kpmg@kpmg.kg)

**kpmg.kz**

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2016 ТОО «КПМГ Аудит», ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», ТОО «КПМГ Валюэйшн», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Казахстан, члены сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.