

# КАК ВЫЖИВАЕТ СЕРВИС В СЛОЖИВШИХСЯ УСЛОВИЯХ

До начала кризиса число компаний, оказывавших супервайзерские услуги, увеличивалось буквально каждый месяц. Такие компании не только «вырастали» из сервисных служб ВИНК, но и образовывались как самостоятельные структуры. Сегодня ситуация кардинально изменилась — рост числа игроков прекратился, на рынке падают объемы работ, увеличивается конкуренция, а сами фирмы озабочены не столько развитием бизнеса, сколько его выживанием.

В ответ на рыночное падение цен на услуги супервайзинга и геолого-технологических исследований сервисной компании приходится всеми возможными способами сокращать свои издержки. Подобные меры позволяют предложить заказчику услуги по минимальной цене, но, к сожалению, не спасают от недобросовестной конкуренции со стороны других компаний, заявляющих в тендерной документации цены на услуги ниже их себестоимости и готовых работать себе в убыток за счет других сегментов производства.

Основными и наиболее прибыльными направлениями деятельности компании «Петровайзер» традиционно были управление строительством скважин, инженерно-технологический надзор (супервайзинг), а также разработка и внедрение информационных технологий и программного обеспечения. Несколько ниже прибыльность у таких направлений, как геолого-технологических исследования (ГТИ) и разработка проектно-сметной документации на строительство скважин.

Отдельным направлением деятельности, созданным в первую очередь для повышения качества услуг и конкурентоспособности компании, стала подготовка кадров в области супервайзинга, ГТИ и информационных технологий.

## На чем экономить?

В ответ на снижение объемов работ на рынке сервисные компании стремятся сократить свои затраты. В компании «Петровайзер» в первую очередь были снижены накладные расходы. Во-первых, мы отказались от офиса в Москве, что позволило сэкономить средства на аренду, и в настоящее время центральный, хорошо оборудованный, офис компании находится в Твери. Мы не смогли отказаться от служебной квартиры в Москве, но удалось снизить стоимость ее аренды. Да-

лее приостановили плановое обновление техники, сократили затраты на Интернет и мобильную связь, в частности, отказались от безлимитных тарифов для сотрудников и заменили их лимитными.

Большую статью расходов в компании составляют транспортные услуги. Для близкорасположенных объектов пересадили полевой персонал с самолетов на поезда, где возможно увеличили длительность вахты до 45 дней.

Временно отказались от подтверждения международных сертификатов по супервайзингу IW-CF, сохранив только обязательную сертификацию персонала по промбезопасности и управлению скважинами при ГНВП.

Самой болезненной «антикризисной» мерой стал отказ от выплат сотрудникам премий, которые регулярно выплачивались три раза в год — ко Дню геолога, Дню нефтяника и к Новому году. Но при этом компания не сократила персонал и не снизила зарплату сотрудникам. Не отказались мы и от участия в крупнейших отраслевых выставках и конференциях.

## За пределами себестоимости

Расчет стоимости услуг компании (суточный тариф) обычно прилагается к тендерной документации и/или к договору подряда.

Рассмотрим на примере услуг по технико-технологическому надзору, из чего складывается суточный тариф. Основную статью затрат составляет зарплата полевого персонала. При зарплате супервайзера 60 тыс. рублей в месяц (а это минимальная ставка инженера по технико-технологическому надзору второй категории) с учетом коэффициента 1/13 (пересменки) — около 66 тыс. в месяц. К прямым затратам по проекту относятся затраты на до-

**Самой болезненной «антикризисной» мерой стал отказ от выплат сотрудникам премий, которые регулярно выплачивались три раза в год — ко Дню геолога, Дню нефтяника и к Новому году**

ставку персонала к объекту работ и полевое довольствие. Как ни экономь, в Красноярск на поезде персонал не отправить и дешевле, чем за 300 рублей в сутки, не прокормить.

Амортизация офисной техники (компьютер, принтер, сканер, факс, фотокамера и мобильный телефон) — неизбежная статья расходов. Возможности по снижению стоимости амортизации ограничены, попытки приобретения техники по низким ценам приводят к росту затрат на замену и ремонт. Кроме того, все это оборудование имеет вес, и за транс-



**ТАТЬЯНА НЕСТЕРОВА**  
Первый заместитель генерального  
директора ООО «Петровайзер»

**ВОПРОС:** Как вы расцениваете применительно к ООО «Петровайзер» слова ведущих мировых экономистов о том, что в падении мировой экономики дно уже наступило, вскоре будет небольшое снижение по инерции, а затем — плавный подъем?

**Т.Н.:** Для меня не вполне очевидно, каковы мотивы такого «оптимизма». Опыт прохождения прежних кризисов, да и то, что сейчас происходит в отраслевых компаниях, однозначно говорят о том, что в настоящее время продолжается падение. А стабилизации ситуации в отрасли можно ожидать не ранее 2010 года. Легко разрушить — трудно восстановить.

**ВОПРОС:** Вы предполагаете, что до конца года объем работ компании упадет на 25% по сравнению с уровнем прошлого года. Следует ли понимать, что в этой цифре заложено только снижение объемов на рынке заказов, или учитывается и потеря объемов из-за демпинга со стороны других компаний?

**Т.Н.:** Это суммарный показатель, который учитывает как динамику рынка, так и фактор демпинга.

**ВОПРОС:** Как вы оцениваете вероятность продажи вашей компании в период кризиса?

**Т.Н.:** Мы постараемся приложить максимум усилий, чтобы сохранить компанию в этот непростой период. На мой взгляд, это вполне возможно — в частности, за счет использования потенциала многопрофильности и строжайшей экономии.

портировку также нужно платить. Не следует забывать о комплекте нормативно-технической литературы — на один пост затраты составляют около 15 тыс. рублей.

затраты на связь: даже если используется информационный канал заказчика, полевой персонал должен иметь возможность связи с собственным офисом.

Особая статья — обучение персонала. Здесь возможности экономии ограничены, поскольку есть обязательные требования безопасности, а отсутствие необходимых удостоверений чревато удалением персонала с объекта.

Наш стандартный расчет показывает, что минимальная стоимость услуг по технико-технологическому надзору в сутки при зарплате 60 тыс. рублей и работе в Западной Сибири составляет 10 тыс. 400 рублей без учета НДС. Очевидно, что дополнительно снизить эту стоимость так, чтобы компания продолжала оказывать квалифицированные услуги и получать при этом прибыль (для чего собственно компания и создавалась), не представляется возможным.

Тем не менее, конкуренция на рынке столь высока, что многие компании сегодня идут на значительное снижение стоимости своих услуг. Симптоматично, что сервисные компании готовы работать себе в убыток по отдельным проектам — если у них есть возможность покрыть его прибылью, полученной с других проектов. Поскольку выбор заказчика в данном случае предсказуем, другие участники тендера, предлагающие минимальную, но «реалистичную» цену на свои


услуги, автоматически лишаются объемов работ.

Именно так в текущем году наша компания проиграла тендер на оказание услуг на объекте, где до этого работала в течение двух лет. К сожалению, последний факт не смог повлиять на решение заказчика сделать выбор в пользу компании, которая указала в заявке стоимость услуг в размере 9 тыс. рублей в сутки.

### **Снижение объемов и стоимости услуг**

На сегодняшний день объем услуг компании «Петровайзер» составляет 75% от уровня середины прошлого года, тогда как самое большое снижение стоимости услуг по одному проекту составило 20%, по остальным — на уровне 5–7%. По нашим прогнозам, до конца года объемы работ компании упадут еще на 10%.

С одной стороны, снижение расценок на услуги позволяет компании получить объемы работ, с другой — снижает возможность дальнейшего развития самой компании. Расценки «уронить» очень легко, однако после этого в обозримом будущем поднять их практически невозможно. Эта непростая дилемма сегодня стоит перед многими сервисными предприятиями.

Безусловно, в сложившейся ситуации выигрывает заказчик, у которого появилась возможность приобрести услуги супервайзинга и ГТИ по низким ценам. Важно при этом отметить, что снижение цен пока не отражается на качестве услуг: падение объемов работ привело к высвобождению квалифицированного персонала и сервисные компании получили возможность брать на работу лучших специалистов. Но дальнейшее снижение цен повлечет неизбежное снижение зарплат, и квалифицированный персонал будет уходить туда, где выше зарплата. Уже сейчас видно, что динамика понижения зарплат специалистов в сервисных компаниях превосходит тот же показатель у компаний-заказчиков услуг. Прогноз неутешительный — при разнице в динамике сервис может рухнуть. 

### **Возможности по снижению стоимости амортизации ограничены, попытки приобретения техники по низким ценам приводят к росту затрат на замену и ремонт**

Понятно, что этим комплектом можно пользоваться не один год, но любая бумага «стареет» — появляются новые документы, дополнения, изменения. Наконец, супервайзер должен иметь расходный материал — бумагу, чернила, ручки, блокноты, диски и прочую мелочь, которая стоит хоть и небольших, но денег.

### **Безусловно, в сложившейся ситуации выигрывает заказчик, у которого появилась возможность приобрести услуги супервайзинга и ГТИ по низким ценам**

Спецдежда — также прямые затраты. Можно приобрести весь комплект за 6 тыс. рублей. Но он будет не только непрезентабельно выглядеть (а в данном случае это тоже немаловажно), но и не будет выполнять своих основных функций — защищать от холода, жары и грязи. Не забываем и о средствах индивидуальной защиты, о дополнительном страховании полевого персонала. Плюс