

## **РЕФЕРАТ**

Выпускная квалификационная работа 74 страницы, 8 таблиц, 7 рисунков.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является нефтяная компания ОАО «Газпромнефть».

Цель ВКР- состоит в анализе эффективности применения аутсорсинга в ОАО «Газпром нефть». Сложности его применения, положительные и отрицательные стороны его использования в структуре организации.

При исследовании проводился анализ деятельности дочерних предприятий ОАО «Газпром нефть», сервисных подразделений и вертикально интегрированных компаний.

Результатом исследования стало объективное понимание алгоритма внедрения аутсорсинга на предприятия нефтяной промышленности, его положительные и отрицательные стороны. Анализ показал направления в которых применяется аутсорсинг и в чём его специфика.

При написании работы использовалась научная литература, отчётность нефтяных компаний, а также материалы Internet-ресурсов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ.....	10
1.1 Вертикально интегрированные нефтегазовые компании России.....	10
1.2 Аутсорсинг, как современные формы организации бизнеса. ....	18
1.3 Современные проблемы организации сервисных услуг, специализации нефтегазовой отрасли России.....	24
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА АУТСОРСИНГА НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ.....	29
2.1 Анализ рынка нефтесервиса в России.....	29
2.2 Особенности применения аутсорсинга в российских нефтяных компаниях.....	34
2.3 Использование аутсорсинга на примере ПАО «Газпромнефть» .....	37
3 ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА В ОАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» .....	43
3.1 Характеристика направлений деятельности дочерних предприятий ОАО «Газпром нефть» .....	43
3.2 Оценка деятельности «ООО «Газпромнефть нефтесервис» .....	49
3.3 Анализ эффективности применения аутсорсинга в ОАО «Газпром нефть» .....	54
4 КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ ОАО «ГАЗПРОМНЕФТЬ» .....	61
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности в ОАО «Газпромнефть» .....	61
4.2 Анализ эффективности программ КСО в ОАО «Газпромнефть» .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72

## **ВВЕДЕНИЕ**

Одним из основных законов, который определяет развитие современной экономики, является закон о разделении труда. Основываясь на данный закон многие организации пытаются повысить эффективность своей деятельности. Для реализации данной идеи у компаний есть два пути: повысить эффективность за счёт собственных сил, либо передать определенные процессы другим организациям. В результате на микроуровне появляется такое понятие, как аутсорсинг. В мировой практике данный термин фигурирует только с начала 90х годов. Он означает передачу непрофильных функций другим компаниям. Аутсорсинг на данный момент является одной из самых распространённых форм инноваций в организации бизнеса компаний, основной целью которых является повышение экономической эффективности, снижение издержек производства и повышение производительности труда.

В современном бизнесе практика аутсорсинга наиболее распространена, руководители организаций осознают всю важность данного процесса и понимают, что необходимо уделять больше внимания тому процессу, который является основным для организации. Аутсорсинг-это стратегия управления компанией, а не вид взаимодействия компаний. Использование аутсорсинга позволяет повысить эффективность выполнения многих функций, например, снабжение, финансы, персонал и производство. В России данному понятию наиболее родственное субподряд, но у них есть крупное различие. Субподряд связан с совместной работой по определенному заказу, тогда как аутсорсинг акцентируется с жизненным циклом организации, что само по себе говорит о тесных взаимоотношениях компаний.

Основное его направление бурение, геологоразведка, строительство объектов инфраструктуры, переработка нефти и газа, сервисное обслуживание оборудования, а также IT-аутсорсинг. Переводя данные процессы на аутсорсинг российские топливные «гиганты» сокращают свои издержки в разы, поскольку данные процессы наиболее капиталоемкие и рациональней будет их вывести на аутсорсинг. Но существует и негативная сторона, это утечка информации в

результате допуска к данным внешних специалистов, а также, высокие первичные затраты. По вышеперечисленным причинам глобальное применение аутсорсинга не оправдано, но в некоторых областях его использование уместно. Основными критерии использования аутсорсинга: компании необходимы разовые услуги, организация концентрирует свои ресурсы на основном процессе и передает вспомогательные функции сторонним организациям и в случаях влияния сезонности на спрос.

Целью данной работы состоит в оценке эффективности применения аутсорсинга в ПАО «Газпромнефть». Сложности его применения, положительные и отрицательные стороны его применения в структуре организации, потому что аутсорсинг в России используется не так давно и практика его внедрения ещё очень мала. Предметом исследования данной работы является аутсорсинг, а объектом ПАО «Газпромнефть».

Для достижения целей работы мне необходимо решить ряд задач:

- Изучить историю применения аутсорсинга в нефтегазовой отрасли;
- Определить основные проблемы внедрения аутсорсинга в данной отрасли;
- Оценить эффективность использования аутсорсинга на примере ПАО «Газпромнефть»;

Для решения данных задач, я буду использовать отчетность ПАО «Газпромнефть», отчетность министерства энергетики России и стран СНГ, статистические данные, а также ресурсы сети интернет.

# 1 ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ

## 1.1 Вертикально интегрированные нефтегазовые компании России

В настоящее время в нефтяном секторе экономики России доминируют вертикально интегрированные компании (ВИНК). К ним относятся как частные компании: ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз», НК «РуссНефть», ОАО НГК «Славнефть» и др., - так и государственные НК «Роснефть», «Газпром нефть». Большинство ВИНКов были образованы в ходе приватизации начала 1990-х годов, другие появились на свет в результате процессов дробления, слияния и поглощения. Глядя на ряд существенных различий, как по структуре, так и по форме собственности, ВИНКи схожи по одному общему признаку — деятельность по всему производственному циклу: геологоразведка, разработка нефтяных месторождений, добыча нефти, переработка в продукты конечного пользования, и реализация нефтепродуктов потребителю (оптовая и розничная).[18] Практически весь объем дизельного топлива (более 90%!) выпускается на нефтеперерабатывающих заводах именно вертикально-интегрированных нефтяных компаний. В таблице 1 указаны крупнейшие ВИНКи РФ их объем добычи, объем переработки и т.д.

Таблица 1- Крупнейшие ВИНК России

ВИНК	Основной акционер	Добыча нефти в 2015 г., млн тн	Переработка нефти в 2015 г., млн тн
ПАО НК «Роснефть»	государство	254,2	96,9
ПАО «ЛУКОЙЛ»	частная	95,5	66,5
ПАО «Сургутнефтегаз»	частная	61,4	18,5
ПАО «Газпромнефть»	государство	66,2	43,5

«Роснефть» - считается лидером российской нефтяной отрасли и одна из самых крупных нефтегазовых корпораций мира. Основными формами

деятельности ОАО «НК «Роснефть», считается разведка и поиск месторождений нефти, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация инновационных проектов по освоению морских месторождений, переработка нефти и газа сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Компания считается стратегическим предприятием России. Ее основной акционер ОАО «Роснефтегаз» с долей 69,5%, а само предприятие на 100% принадлежащее государству, 19,75% акций принадлежит компании ВР, одна акция принадлежит государству, а именно Федеральному агентству по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении.

Главными задачами ОАО «НК «Роснефть» являются поддержание добычи на зрелых месторождениях, развитие собственного направления нефтесервиса, продолжение работы на шельфе. Успешные итоги деятельности Компании в 2014 году подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость определенных приоритетов и позволяют рассчитывать на дальнейшее устойчивое развитие Компании.

«Роснефть» является глобальной энергетической компанией с основными активами в России и диверсифицированным портфелем в перспективных регионах международного нефтегазового бизнеса, включая активы в Венесуэле, республике Эквадор, республике Куба, Канаде, США, Бразилии, Норвегии, Германии, Италии, Алжире, Монголии, Китае, Индии, Вьетнаме, Туркменистане, Беларуси, Украине и ОАЭ.

География деятельности ОАО «НК «Роснефть» в блоке «Разведка и добыча» охватывает все основные нефтегазоносные провинции России, включая Западную Сибирь, Восточную Сибирь, Поволжский и Уральский регионы, Дальний Восток, Тимано-Печору, Краснодарский край, а также шельфы морей Российской Федерации, в том числе Арктический, а также перспективные регионы за рубежом, в частности, в Латинской Америке и в Юго-Восточной Азии. [11]

ОАО «ЛУКОЙЛ» — одна из самых крупных международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, суммарная добыча во всех странах 2,2% мировой добычи нефти. Ведущие позиции организации являются результатом работы по расширению ресурсной базы, путем увеличению объемов деятельности и заключению стратегических сделок. ЛУКОЙЛ осуществляет проекты по добыче и разведке нефти и газа в 12 странах мира.

Переработка и реализация, являются вторым по важности сегментом группы «ЛУКОЙЛ». Формирование данного сектора дает возможность фирмы уменьшить зависимое положение с высочайшей стоимостной волатильности в рынке нефти и усовершенствовать собственные. Переработка и реализация, являются вторым по важности сегментом группы «ЛУКОЙЛ». Формирование данного сектора дает возможность фирмы уменьшить зависимое положение с высочайшей стоимостной волатильности в рынке нефти и усовершенствовать собственные конкурентноспособные позиции в ключевых секторах работы посредством выпуска и осуществлении качественной продукции с высокой ценой

Основные объемы геологоразведочных работ компании сконцентрированы в районах Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции, Западной Сибири и Поволжья (включая акваторию Каспийского моря). Ключевая часть деятельности компании проводится на территории четырех федеральных округов Российской Федерации - Приволжского, Северо-Западного, Южного и Уральского. Западная Сибирь является основным регионом добычи нефти Компанией (48,2% от добычи нефти Группой «ЛУКОЙЛ»), а также ее основной ресурсной базой (53,7% от доказанных запасов нефти Группы «ЛУКОЙЛ»).

Переработка, торговля и сбыт включает переработку, транспортировку и реализацию нефти, природного газа и продуктов их переработки.

Развитие переработки, нефтехимии, энергетики и сбыта дает возможность компании стать менее зависимой от высокой ценовой волатильности на энергетическом рынке и улучшить свои позиции в основных регионах

деятельности путем выпуска и реализации высококачественной продукции с высокой добавленной стоимостью.

Заводы организации обладают передовыми конверсионными и облагораживающими мощностями и производят обширный диапазон высококачественных нефтепродуктов. Отечественные заводы согласно заявленным мощностям и признакам производительности превышают среднероссийский уровень, а европейские заводы никак не уступают конкурентным.

Газоперерабатывающие мощности ОАО «Лукойл» обеспечивают переработку добываемого в России природного и попутного нефтяного газа, и широкой фракции легких углеводородов и производство товарного газа, сдаваемого в газотранспортную систему ОАО «Газпром», а также жидких углеводородов. Деятельность в области газопереработки позволяет эффективно использовать добываемый нефтяной газ путем выработки товарной продукции и, соответственно, получения прибыли, без существенных затрат на сырье.

В России «Лукойл» располагает четырьмя нефтеперерабатывающими заводами и двумя мини-НПЗ, а также четырьмя газоперерабатывающими заводами. Суммарная мощность российских нефтеперерабатывающих заводов, принадлежащих ОАО «ЛУКОЙЛ» составляет: 45,9 млн т/год по состоянию на 2015 год. [9]

Нефтегазодобывающая компания «Сургутнефтегаз» - одно из крупнейших предприятий нефтяной отрасли России. В течении многих лет организация является лидером отрасли по эксплуатационному, разведочному бурению и вводу в деятельность новых добывающих скважин.

На предприятии создан первый в России полный цикл производства, переработки газа, выработки на его основе собственной электроэнергии, получения готового продукта. Структурные подразделения предприятия осуществляют весь комплекс работ по разведке и разработке месторождений, по строительству производственных объектов, по обеспечению экологической безопасности производства и по автоматизации производственных процессов.

Нефтеперерабатывающий завод компании – «Киришинефтеоргсинтез» - одно из крупнейших нефтеперерабатывающих предприятий страны. Завод выпускает продукты нефтепереработки с высокими экологическими и эксплуатационными свойствами, в том числе моторные топлива, ароматические углеводороды, жидкий парафин, кровельные и гидроизоляционные материалы и др. Дизтопливо, авиакеросины, кровельные материалы и битумы, выпускаемые заводом, соответствуют международным стандартам качества. Киришинефтеоргсинтез неоднократно удостоивался премий Правительства Российской Федерации и престижных международных наград за высокое качество выпускаемой продукции.

Основные рынки сбыта компании - регионы Северо-Запада России. В настоящее время розничная сеть Сургутнефтегаза представлена 5 торговыми компаниями: «Калининграднефтепродукт», «Киришиавтосервис», «Новгороднефтепродукт», «Псковнефтепродукт», «Тверьнефтепродукт». Выгодное географическое положение сбытовых предприятий определяется близостью к нефтеперерабатывающему заводу компании, а также благодаря пролегающим по территории деятельности междугородным и международным трассам с большими потоками автомобильного транспорта.

Компания придает большое значение развитию корпоративной науки, считая ее основой эффективного производства и необходимым условием достижения технологических и конкурентных преимуществ. ОАО «Сургутнефтегаз» вовлекает в процесс решения производственных и технологических задач персонал компании, всемерно поддерживая и стимулируя научно-техническую, рационализаторскую деятельность сотрудников. Ежегодно в компании внедряются рационализаторские предложения со значительным экономическим эффектом, молодые специалисты и ученые компании вносят существенный вклад в повышение эффективности производства, разрабатывая оригинальные научные, конструкторские и технологические решения. ОАО «Сургутнефтегаз» ведет целенаправленную работу по развитию и совершенствованию решений в области информационных технологий, на базе

которых осуществляется контроль управления производством, обеспечивается оперативное управление технологическими процессами добычи, транспортировки и подготовки нефти и газа, решаются задачи по рациональному недропользованию. [10]

«Газпром нефть» — вертикально-интегрированная нефтяная компания, основные виды деятельности которой — разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов. Доказанные запасы (proved, 1P) углеводородов «Газпром нефти» на конец 2015 года оцениваются в 1,52 млрд тонн н.э., что ставит «Газпром нефть» в один ряд с 20 крупнейшими нефтяными компаниями мира.

В структуру «Газпром нефти» входят более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий в России, странах ближнего и дальнего зарубежья. Компания перерабатывает порядка 80% добываемой нефти, демонстрируя одно из лучших в российской отрасли соотношений добычи и переработки. По объему переработки нефти «Газпром нефть» входит в тройку крупнейших компаний в России, по объему добычи занимает четвертое место.

«Газпром нефть» ведет работу в крупнейших нефтегазоносных регионах России: Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, Томской, Омской, Оренбургской областях. Основные перерабатывающие мощности компании находятся в Омской, Московской и Ярославской областях, а также в Сербии. Кроме того, «Газпром нефть» реализует проекты в области добычи за пределами России — в Ираке, Венесуэле и других странах.

Продукция «Газпром нефти» экспортируется в более чем 50 стран мира и реализуется на всей территории РФ и за рубежом через разветвленную сеть собственных сбытовых предприятий. В настоящее время сеть АЗС компании насчитывает почти 1852 станций в России, странах СНГ и Европы. Крупнейший акционер «Газпром нефти» — ПАО «Газпром» (95,68 %). Остальные акции находятся в свободном обращении.

Таблица 2-Показатели ПАО «Газпромнефть» за 2015 год

<b>Показатель</b>	<b>2015</b>
Доказанные запасы углеводородов, млрд тонн н.э	1,52
Воспроизводство запасов	279%
Добыча углеводородов, млн. тонн н.э.	79,7
Переработка нефти, млн тонн	43,1
Реализация нефтепродуктов в РФ, млн тонн	27,5
Объем продаж через премиальные каналы сбыта (млн тонн)	25,65
Объем продаж через АЗС, млн тонн	10,16
Среднесуточная реализация через одну АЗС по России, тонн в сутки	19,1
Экспорт нефтепродуктов, млн тонн	14,1
Среднесписочная численность персонала, тыс. человек	61,9

В последние время экономика России терпит значительные изменения в структуре. В основном это изменения чувствуются в отраслях, добычи и переработки природных ресурсов, к ним относятся нефтяная, газовая, алюминиевая, горнодобывающая отрасль. Здесь ведущие положения заняли новые для российской экономики, вертикально интегрированные компании, скооперировавшие под своим контролем все этапы производства, всё от поиска и добычи сырья, переработки и сбыта готовой продукции. Важность их в российской экономике очень велики, можно с уверенностью сказать, что выход нашей страны из экономического кризиса лежит на плечах данных корпораций.

Исходя из этого актуальной проблемой стало развитие действенных и концептуальных организационных и методических основ для их исследования, особенно повышения их эффективности системы управления, которая будет способна адекватно и непрерывно адаптирована к постоянным изменениям внешней и внутренней среды. А именно, повышая эффективность, система управления создает наилучшие условия в области повышения качества

управленческих решений, которые способствуют повышению эффективности в целом всего производства.

Особую значимыми исследованиями ВИК считаются отрасль топливно-энергетического комплекса, и нефтяная отрасль считается её частью. Основными игроками данного рынка, считаются вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК). Данные ВИНК включают в свой состав сотни предприятий во многих регионах. В этих условиях актуальность получает задачи по изучения и созданию новых инструментов и методов, которые повысят эффективность управления предприятиями ВИНК как единого целого, и скоординируют систему. Весь комплекс обстоятельств, характеризующие актуальность и значимость проблемы, создают предпосылки для решения этой проблемы.

Формирование рыночной экономики на данном этапе требуют прогрессивных преобразований, основой для которых будет служить глубокая реструктуризация самого производства, а также изменение его характера функционирования, а также его хозяйственного механизма и межпроизводственных связей. В современных условиях нефтяного бизнеса, вертикально интегрированные нефтяные компании имеют лидирующие положения, причиной их высокой эффективности, в сравнении с другими структурами. [6]

Основой для структуры нефтяной промышленности России являются нефтяные компании, созданные по вертикальному принципу, их доля в нефтяном бизнесе превышает 85% общего объема производства. Специфика построения производственных связей и среды для функционирования ВИНКов, аргументируется потенциальными рисками различной вероятности происхождения и силы воздействия на организацию. В данных условиях вопрос устойчивости и анализ факторинга, формирующие её, получает высокое значение, для нефтяных компаний, и в целом для всей российской экономики.

Имеющиеся исследования проблемы устойчивого развития организации в рыночной экономике, определяет ряд нерешенных теоретических и методологических проблем. Вопросы их формирования применительны к

деятельности всех вертикально интегрированных нефтяных компаний.

Вертикальная интеграция имеет и свои отрицательные стороны:

- Излишние затраты, при условиях, что компания использует свое входное производство, а на рынке есть более дешевые источники снабжения;
- Компани несёт издержки при быстрой смене технологий;
- Потери при непостоянном спросе, так как производство имеет долгую адаптацию к новым условиям.

Источники повышения эффективности деятельности таких компаний:

- Организации постоянной информационной связи между структурными подразделениями, что позволит скоординировать производство, поставки сырья, материалов, полуфабрикатов, а также переработку и транспортировку конечной продукции потребителю;
- Экономия на основе рационального использование мощностей, площадей проще анализировать рынок;
- Продажи продукции в периоды сезонного или низкого спроса;
- Технологическое преимущество, приобретающая организация получит лучшее понимание технологии;
- Возможность сэкономить на издержках рыночных переводов;
- Возможность увеличения оборачиваемости капитала и высокой рентабельности.

## **1.2 Аутсорсинг, как современные формы организации бизнеса.**

На сегодняшний день существует огромное количество различных определений понятия «аутсорсинг». Термин «аутсорсинг» (Outsourcing) заимствован из английского языка и состоит из английских слов «outside resource using», что может расшифровываться как «использование внешних источников для получения недостающих ресурсов». Рассмотрим вначале походы к определению данного термина. Так, Д.М. Михайлов определяет аутсорсинг как:

«...передачу традиционных и органически присущих субъектам права функций внешним исполнителям».

Таким образом, на настоящий момент аутсорсинг — это долгосрочное, ориентированное на результат сотрудничество с внешним поставщиком услуг по части деятельности, которая традиционно выполнялась внутри самой организации. Внешним поставщиком услуг является компания аутсорсер.

В настоящее время не все проекты выполняются полностью силами своей компании. Передача на аутсорсинг каких-либо бизнес-процессов становится повсеместной тенденцией. Многие компании используют другие фирмы для выполнения определенных задач. Причем, все большее количество предприятий осуществляют такую практику. Деятельность, переданная на аутсорсинг, может осуществляться виртуально, при помощи информационных технологий и средств коммуникации, то есть партнеры могут даже не видеть друг друга в реальной жизни. Использование аутсорсинга обладает следующими достоинствами:

- уменьшение издержек;
- экономия времени;
- концентрирование на главных (центральных) вопросах, проблемах, задачах и видах деятельности;
- гибкость компании в случае структурных изменений на рынке, возможность срочной замены поставщика;
- повышения качества выполнения работы;
- у партнера-подрядчика большой опыт и хорошие навыки в передаваемой ему области деятельности.
- Аутсорсинг повышает конкурентоспособность компании, потому что данная практика позволяет компании быть гибкой по отношению ко внешней среде.

Однако у этой техники есть свои недостатки:

- сложности в координации и контакте;
- сложности в мониторинге и контроле;

- возможность конфликтов;
- безопасность программы может быть под угрозой;
- услуги профессиональной сторонней организации могут
- оказаться дорогими;
- если объем запрашиваемой услуги не велик, то компания!
- подрядчик может не заинтересоваться предложением и от!
- казаться от работы;
- зависимость от поставщика.

Несмотря на востребованность аутсорсинга в России, сам термин отсутствует в российском законодательстве. Однако в Гражданском кодексе РФ можно найти близкие термины. Так, в статье 107 ГК РФ приводится определение понятия «производственный кооператив», означающее «добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов». Если рассматривать договор подряда согласно статье 702 ГК РФ, то она гласит, что «по договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его».

В современной научной литературе, как было отмечено ранее, встречаются множество различных по смыслу определений понятия «аутсорсинг». В работе был проведен анализ более 40 определений, в ходе которого были выявлены четыре основных подхода на рисунке 1. Данная диаграмма свидетельствует, что 61 % авторов рассматривают это понятие как передачу процесса внешней организации, 25 % – как привлечение внешней организации, 8 % – как интеграцию организаций, и 6 % – как оптимизацию деятельности организации.

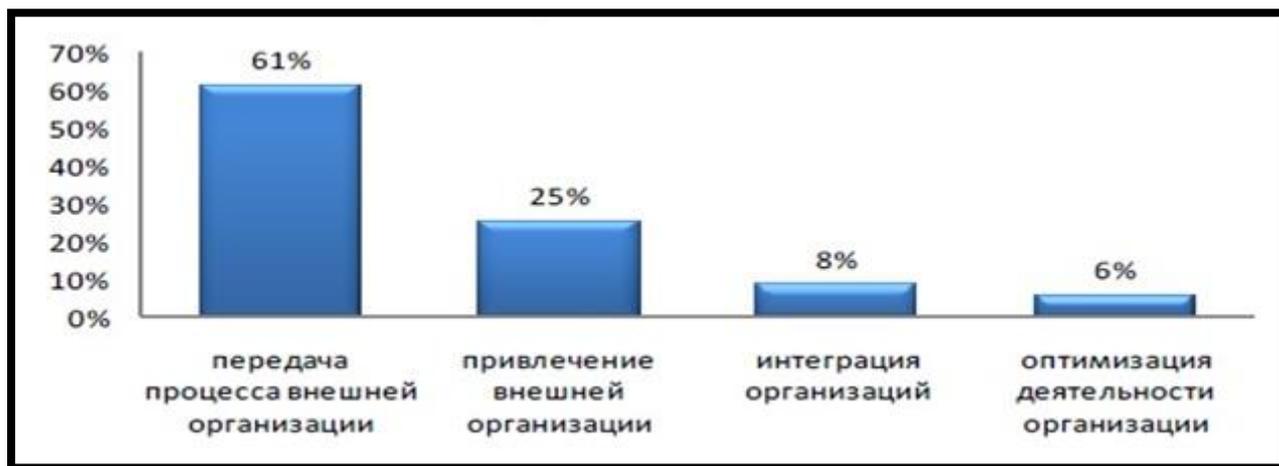


Рисунок 1- Подходы к определению понятия аутсорсинг

Бизнес в современных условиях сложно представить без аутсорсинга. Для этого есть как минимум две причины. Большое количество современных компаний стремится использовать все новейшие достижения науки, техники и технологии. Это делается для того, чтобы наладить выпуск качественной и конкурентоспособной продукции, отвечающей потребностям покупателей. Современные технологии, опыт их использования, находятся в руках специалистов, которые предоставляют необходимые услуги компаниям на выгодных для обеих сторон условиях аутсорсинга. Это удобно для обоих участников сделки, потому что обе компании смогут сосредоточить свои ресурсы на развитии своих основных видах деятельности, которые приносят им большую часть дохода. Это позволяет сократить расходы на производство продукции, поскольку каждая сторона выполнит ту работу в которой более компетентна, не прикладывая дополнительных усилий, а также дополнительного финансирования в освоение новых видов деятельности. Это полностью соответствует интересам как потребителя, так и производителя, поскольку получают качественную продукцию по более приемлемой цене. В современном менеджменте, значение аутсорсинга содержит смысл того, что выполнение отдельных функций или бизнес-процессов внешней организацией, которая располагает необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного контракта. В настоящее время аутсорсинг рассматривает современные

методологии создания высокоэффективной и конкурентоспособной организаций.

В последнее время мощная волна аутсорсинга накрыла почти все адекватные организации. Стремление сократить размеры компании, уменьшить штаты филиалов и сосредоточить внимание на добавленной стоимости, а также и основных для этой фирмы видах деятельности, организации применяют принцип «привлечение из вне» ко многим бизнес-процессам, которые ранее выполнялись внутри фирмы. Результатами выполнения данных контрактов покупаются в качестве услуг у внешней организации. В первую очередь к ним можно отнести, процессы обслуживания, вспомогательные, и в редких случаях основные. Наиболее популярными областями применения аутсорсинга уже давно стали транспорт, связь, складское обеспечение, управление недвижимостью. По мнению Роберта Монзка из Мичиганского университета, существуют семь перспективных тенденций, влияющих на стратегию введения аутсорсинга данные представлены в таблице 3. Аутсорсинг имеет очень много общего с субподрядными видами отношений отношениями, которая уже давно известная модель хозяйствования. Отсюда встает вопрос не одно ли это и тоже. Вначале необходимо разбираться со значениями терминов. Основное различие субподряда и аутсорсинга заключается в том, что субподрядная система охватывает в основном производственные и научно-производственные сферы. Субконтрактация это способ организации при котором промышленное производство, рассчитанное на взаимодействие с головным предприятием» и широкой сетью специализированных поставщиков. Для нашего анализа приоритетом становится, когда и как именно возникает и становится эффективной практика субподряда, а когда аутсорсинга. [14]

Таблица 3-Тенденции влияющие на стратегию ведения аутсорсинга

№ п/п	Тенденция	Стратегия
1	Глобализация	Интеграция стратегии обеспечения/ обслуживания клиента, Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д. - Модификация структуры/каналов снабженческой базы
2	Информационные технологии	- Глобальная стратегическая цепь - Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
3	Учет требований внешнего клиента	- Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
4	Технология процесса/ производства	Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологий
5	Возрастание сложности работы	Необходимость создания обширной базы обеспечения/ стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
6	Юридические вопросы/ защита окружающей среды	Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
7	Пересмотр/ модификация	Пересмотр внешних процессов - Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Аутсорсинг имеет очень много общего с субподрядными видами отношений отношениями, которая уже давно известная модель хозяйствования. Отсюда встает вопрос не одно ли это и тоже. Вначале необходимо разбираться со значениями терминов. Основное различие субподряда и аутсорсинга заключается в том, что субподрядная система охватывает в основном производственные и научно-производственные сферы Субконтракция это способ организации при котором промышленное производство, рассчитанное на взаимодействие с головным предприятием» и широкой сетью специализированных поставщиков.

Если сравнивать определения аутсорсинга и субконтрактации, то можно сделать вывод, что аутсорсинг очень похож по всем чертам с субконтрактацией, а исходя из этого можно сделать вывод, что он является ее новейшей формой.

Разница состоит в том, что объекты и процессы, переходящие на субконтрактацию. Это не означает, что аутсорсинг выдуманный термин. Аутсорсинг в своей основе происходит из субподряда, а затем получает очень широкое применение, что субподряд сейчас чаще всего употребляется, как аутсорсинга.

### **1.3 Современные проблемы организации сервисных услуг, специализации нефтегазовой отрасли России.**

В последнее время аутсорсинг получает широкое распространение на российских предприятиях нефтяной отрасли. Анализ нефтяной отрасли России показывает, что происходят масштабные изменения в структуре отрасли, которые, в свою очередь, выражаются в концентрации большей части ресурсов на основных процессах, происходит выделении сервисных подразделений из состава предприятия, следствием этого формируется рынок услуг.

Исходя из анализа нефтедобывающей отрасли можно наблюдать постепенное сокращение объемов бурения как разведочного, так и эксплуатационного, ухудшаются качественные характеристики сырьевой базы отрасли, высокая доля выработанности в эксплуатационных запасах, объемы добычи выше, чем объемы разведки. В отрасли остается старая модель управления, при которой вспомогательные процессы сосредоточены внутри нефтяной компании. Следствием этого служит, активизация работ по улучшению и доработки форм организации производства, углубление специализации, увеличение связей между предприятиями, а также развитие конкурентного рынка услуг. Данная проблема актуальна не только для нефтедобывающей отрасли, но и для всей экономики России в целом. Мировой опыт показывает и аргументирует причины применения аутсорсинга в нефтедобывающей промышленности: повышение качества и эффективности

использования сервиса за счет узкой специализации; увеличение инвестиции в НИОКР и новые технологии для нефтяной отрасли; концентрация специалистов в одной организации; увеличивая конкурентоспособные преимущества.

На данный момент можно выделить ряд проблем по применению аутсорсинга в российской нефтедобывающей отрасли: не конкурентоспособный рынок услуг; иностранные компании имеют больший опыт и возможности по применению новых технологий на рынке сервиса, что увеличивает их конкурентные преимущества.

Анализ деятельности предприятий позволяет выделить проблемы, вывод сервисных предприятий производится без экономического обоснования; при переходе наблюдается высокая доля оборудования для бурения с высоким износом, в основном в организациях бурения, капитального и текущего ремонта скважин, геофизических исследований; увеличение состава административно-управленческого аппарата; тотальный контроль управляющей компанией.

В то же время, выведение на аутсорсинг сервисных подразделений позволяет развить рынок услуг в хозяйствующем регионе, реализовать все возможности по их самостоятельной деятельности исходя из опыта работы с предприятиями и установленных новых связей; повышение количества объемов услуг, за счёт, привлечения новых заказчиков; выходы на новые рынки.

Анализ структурных преобразований позволял выявить основные преимущества и недостатки вариантов реализации аутсорсинга. Их учет позволяет обеспечить обоснование структурных изменений на предприятии в соответствии со стратегией его развития. К сервисным услугам можно отнести специфические для нефтегазовой отрасли, и те что востребованы в нефтегазовых компаниях

Основными направлениями научно-технического и технологического сервиса в нефтедобывающей отрасли специфичны следующие услуги:

- Геологические, геофизические исследования;
- Оценка ресурсной базы суши и моря;
- Работы по бурению;
- геофизические исследования скважин;

- Эксплуатация и разработка нефтяных труб;
- Капитальный ремонт скважин;
- Производство оборудования для нефтяной промышленности;
- Производство программных продуктов для интерпретации и мониторинга ресурсов месторождений.

Структура нефтяной отрасли России представлена в нескольких секторах в рамках полного производственного цикла. Первым считается производство оборудования отрасли нефтяной промышленности, вторым разведка и разработка месторождений, третий транспортировка углеводородного сырья, а также переработка и реализация конечного сырья. [17]

Перспективное развитие нефтяной промышленности очень тесно связано с организаций и взаимодействием нефтедобывающих и сервисных предприятий. Качественная взаимная интеграция данных компаний в деятельность основывается на обслуживании предприятий нефтяной отрасли, где высокая доля наукоемких и сложных видов работ, а также на потребностях в постоянных инвестициях финансов. [8] Отечественные нефтедобывающие компании часто сотрудничают с зарубежными сервисными компаниями, чем создают платежеспособный спрос.

Специализация предприятий, выполняющих сервисные функции обязаны четко координироваться во взаимодействиях нефтедобывающих и сервисных компаний, это обеспечит соответствующие организационно-экономическими механизмами. Итогом эффективного взаимодействия предприятий нефтедобывающей отрасли и сервисных компаний служит отражение на эффективной работе отрасли, уровне ее конкурентоспособности.

Сервисный сектор нефтедобывающей отрасли, предоставляющий различные услуги, как производственного, так и непромышленного характера важен по следующим причинам:

- Повышает экономическую эффективность поиска, разведки, освоения месторождений углеводородного сырья;
- Образуются новые рабочие места;

- Способствует формированию и реализации проектов по улучшению в экономике региона, где хозяйствует нефтедобывающая компания.

Развитие централизованного сервиса повышает добавленную стоимость, как при разведке, так и при освоении и добыче нефти, а также повышает квалификационные требования к персоналу.

Сервисные компании нефтедобывающей отрасли предоставляют свои услуги в виде контрактных обязательств на протяжении оговоренного промежутка времени, потребность в услугах сервисных компаний имеет циклический характер, что говорит о возможности колебаний в спросе на услуги.

Анализ проблем сервиса нефтедобывающей отрасли осуществляется в производственной деятельности. Предоставления услуг, цель которых направлена на повышение эффективности разведки, поиска и добычи нефти. А так же не мало важным в сервисе считается обеспечением условий жизни работников нефтедобывающей отрасли компаний.

Сегодня на российском рынке сервиса находится более двухсот компаний, объем услуг на данном рынке оценивается в 11-16 млрд. долларов. Из всех этих компаний приходится собственные дочерние сервисные компании около 61%, независимые российские компании имеют долю в 16%, иностранных компаний имеют примерную долю в 23%.

Основное направление сервиса и самый большой объем заказов находится в сегменте буровых работ. Нельзя не отметить, что данный рынок отличается средним уровнем конкуренции, на нем преобладают либо собственные буровые подразделения нефтяных компаний, либо дочерние компании. Основными игроками на рынке бурового сервиса можно выделить: «ЛУКОЙЛ-бурение», «Газпромнефть-Нефтесервис». Ещё на рынке присутствуют малые буровые компании с парком в 10-15 буровых установок.

В процессе образования сервисного сектора нефтедобывающей отрасли совершается объединение буровых подразделений в дочерние сервисные компании, а в других наоборот их продажа. Формированию эффективного рынка сервисных услуг препятствует уменьшение доли независимых компаний,

поскольку подает конкуренция на рынке. Необходимо выделить, что российский рынок нефтесервиса далек от сильной конкуренции. Нефтедобывающие компании привыкли чаще всего использовать собственные сервисные компании.

Позиции иностранных компаний на российском рынке сервиса очень высоки из-за высокой технической оснащенности и высокотехнологичного оборудования. Ещё одним аспектом является то, что иностранные компании, формируют кадры из российских специалистов, которые хорошо знают специфику работы в местных условиях, это делает иностранные сервисные компании еще более конкурентоспособными.

Конкурентным преимуществом российских нефтяных компаний, является низкий уровень цен и хорошее знание специфики работы в местных условиях. Важно, что сервисный сектор является одним из наиболее наукоемких элементов в структуре нефтедобывающей отрасли, поэтому необходимо инвестировать в развитие и применение наукоемких элементов.

Концентрация всех ресурсов: технологий, финансовых, и кадровых ресурсов. Научно-исследовательские разработки в крупных компаниях позволит предоставлять более широкие сервисные услуги, что повысит конкурентоспособность отечественных сервисных компаний, привлечет значительные инвестиции в данный сектор экономики, что позволит повысить ликвидность компании в целом. Согласно мнению большинства экспертов, в настоящее время необходимо введение практики заключения лицензионных соглашений на гражданско-правовой основе. Государство, заинтересовано в получении результата, должно объявлять о необходимости геологических исследований.

## **2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА АУТСОРСИНГА НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ**

### **2.1 Анализ рынка нефтесервиса в России**

Историю развития нефтесервиса России можно разделить на четыре этапа. Первый этап характерен тем, что предоставлением нефтесервисных услуг занимаются специальные подразделения нефтегазодобывающих предприятий. При этом расцвет нефтегазовой отрасли приходится на 60-80-е годы XX века. В этот период происходит освоение месторождений Западной Сибири, формируется значительная производственно-техническая база, высокий уровень специализированного отраслевого образования персонала. В 1985 году после падения цены на нефть происходит резкое падение добычи и, как следствие, резко падает спрос на нефтесервисных услуги.

Вторым этапом можно выделить период с 1991-1999 гг., для данного периода характерна приватизации нефтяных компаний, в течение которого происходит небольшой рост добычи нефти и газа, небольшое оживление рынка нефтесервисных услуг. Нефтесервисных услуги по-прежнему оказываются специальными подразделениями нефтегазовых компаний (Лукойл-Бурение, Газпром-Бурение и т.д.). Инвестиции в нефтесервисную отрасль минимальны, что приводит к росту износа и устареванию материально-технической базы.

Третий этап можно назвать «зарождение рынка» он проходил с 1999 по 2002 год. Период начинается с роста цен на начинается постепенный вывод нефтесервисных компаний в отдельные предприятия, но фактически они оставались аффилированными предприятиями, которые обслуживали потребности материнской компании. На российском рынке начинают активно работать крупнейшие мировые нефтесервисные ТНК: Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes, BJ Services и другие. На основе сервисных подразделений ЮКОСа 1 февраля 2000 года была создана ЗАО «Сибирская сервисная компания». Этот период можно считать началом формирования независимого национального нефтесервисного рынка, до этого услуги для нефтегазовой отрасли оказывались

только двумя способами: иностранными компаниями, либо предоставлялись в рамках нефтегазовых компаний.

Четвертый этап начинает свой отсчёт с 2002 год по сей день. Активное формирование нефтесервисной отрасли, аффилированные нефтесервисные структуры продаются стратегическим инвесторам, интенсивно проходит процесс слияний и поглощений. В конце 2004 года сервисные подразделения компании ОАО «НК Лукойл» выходят из состава корпорации и появляется новый субъект российского нефтесервисного рынка: ООО «Буровая Компания Евразия». В мае 2009 года происходит авершение сделки по продаже нефтесервисных подразделений компании ТНК-ВР американско-швейцарской Weatherford и т.д. В это же период проводятся значительные инвестиции в развитие материально-технологической базы компаний и развитие персонала.

На сегодняшний день в нашей стране действует около 200 нефтесервисных компаний, которые условно можно разделить на три категории: аффилированные с нефтегазовыми компаниями, крупные сервисные компании, средние и малые сервисные компании. Структура рынка российского нефтесервиса показана на рисунке 2.

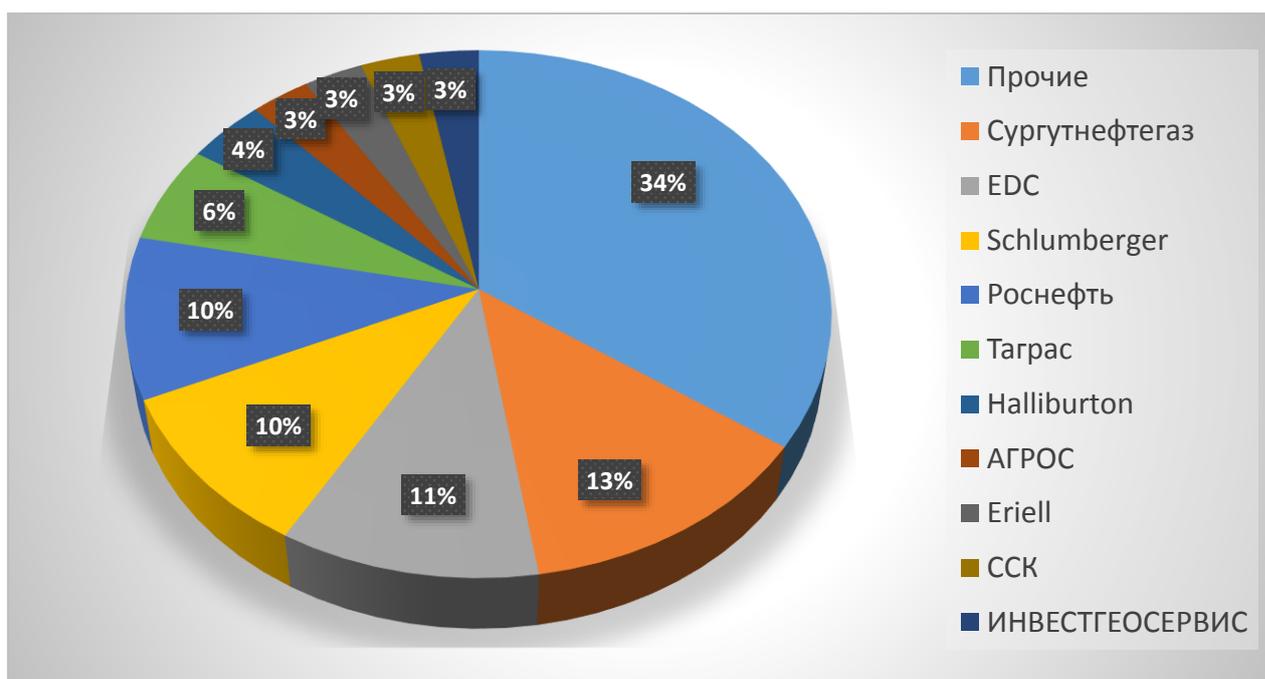


Рисунок 2-Основные игроки нефтесервисного рынка в 2014 году

Структура игроков российского нефтесервисного рынка существенно не изменилась, крупнейшими являются сервисы ВИНК, EDC, доля иностранных компаний составляет ~18%. «Роснефть» укрепляет собственный буровой сервис покупкой 100%-ной доли Оренбургской буровой компании, 30%-ной доли North Atlantic Drilling Ltd., покупкой подразделений бурения и ТКРС у Weatherford в России и Венесуэле. «Таргин» («Башнефть — Сервисные Активы») реорганизовывает нефтесервисный холдинг, включающий 11 компаний. Продолжается обсуждение возможности создания нефтесервисной компании под государственным контролем. Сегодня российские нефтесервисные компании работают в условиях жесткой конкуренции с большой четверкой: Schlumberger, Baker Hughes, Weatherford, Halliburton. В буровом сегменте, по оценкам на конец 2014 года, ожидается снижение проходки. В первом полугодии 2014 года проходка уменьшилась на 7,6% в сравнении с 2013 годом. Важная проблема рынка — старение парка БУ, износ оборудования превышает 70%. Ускорение строительства, усложнение конструкций скважин, повышение эффективности средств добычи и мобильность оборудования будут определяющими факторами конкурентоспособности. При этом месторождения Восточной Сибири и Дальнего Востока характеризуются наиболее высоким по стране уровнем среднего дебита скважин, а также положительной динамикой роста данного показателя (+2,1% к 2014 г.), практически в 7,4 раза превышающего среднеотраслевое значение. Однако вследствие продолжающегося сокращения нефтеотдачи на месторождениях Западной Сибири (располагающей несоизмеримо большим фондом скважин) средний дебит действующих нефтяных скважин в целом по России за 2014 год снизился относительно уровня 2013 года на 0,2 тонны (-2%) до 9,7 т/сут. Темпы проходки в бурении в 2013 году возросли по сравнению с 2012 годом на 1120,1 тыс. метров (+5,5%). Рост объемов разведочного бурения относительно уровня предыдущего года составил +1,9%. Всего по итогам 2014 года в разведочном бурении было пройдено 817,3 тыс. метров. Проходка в эксплуатационном бурении составила 20838,9 тыс. метров, на 1105,0 тыс. метров (+5,6%) превысив уровень 2012 года

и превзойдя показатель предкризисного 2008 года на 42,7%. В 2014 году увеличение проходки в бурении наблюдалось во всех регионах страны, в том числе в Западной Сибири по итогам года было пройдено 17629,7 тыс. метров, что на +759,7 тыс. метров (+4,5%) больше, чем в 2013 году; в Европейской части в 2013 году бурением было пройдено 3177,1 тыс. метров, что на +332,9 тыс. метров (+11,7%) превысило уровень 2012 года; в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке рост проходки в бурении составил +26,2 тыс. метров (+3,2%), достигнув уровня 848,4 тыс. метров. Рост объемов бурения сопровождался ростом ввода новых скважин. В 2014 году в целом по стране в эксплуатацию было введено 6454 скважины, что на 364 скважины больше, чем в 2013 году (+6,0%). ЕДС и «Сургутнефтегаз» являются крупнейшими игроками в сегменте бурения. Около 80% российской проходки обеспечивают четыре крупнейшие ВИНК — «Сургутнефтегаз», «Роснефть», ЛУКОЙЛ и «Газпромнефть», — задавая тенденции рынка. «Сургутнефтегаз» традиционно является лидером в объемах бурения, полностью обеспечивает свои потребности в буровых работах и не оказывает услуги на внешнем рынке.

Основную долю рынка нефтесервисных услуг занимают услуги по бурению, на которые приходится около 65% российского рынка. Сегмент услуг по бурению наиболее подвержен волатильности рынка и имеет наибольшие колебания по сравнению с услугами по геологоразведке и капитальному и текущему ремонту скважин. Услуги по бурению являются наиболее дорогостоящими (в них входят все затраты по обустройству новых скважин, используется более дорогое оборудование и т.д.). Объем затрат на новое бурение сокращается нефтегазовыми компаниями в первую очередь. Современное развитие технологий позволяет достичь значительного повышения объемов добычи нефти и газа без нового бурения, применяя различные методы интенсификации добычи, входящие в сектор капитального и текущего ремонта скважин. К таким методам можно отнести гидроразрыв пласта (ГРП), бурение на депрессию, многоствольное бурение и ряд других.

На объем рынка нефтесервисных услуг в первую очередь оказывает влияние объем извлекаемых запасов. Прогнозируется, что объем добычи нефти в России в 2035 г. – 530 млн т. При этом будет происходить прогрессирующее сокращение добычи нефти в Западной Сибири, что обуславливает необходимость освоения новых регионов добычи нефти и увеличение объемов бурения. Последнее обстоятельство подтверждается и снижением результативности бурения: если в 2005 г., по данным Минэнерго России, на каждый метр проходки добыча нефти увеличивалась на 50 т, то в 2013 г. увеличение составило лишь 25 т.

Стоит отметить, что замедление темпов добычи нефти в Западной Сибири приведет к увеличению потребности в таких нефтесервисных услугах, как интенсификация добычи, сейсморазведка и ремонт скважин. Фактором, который может обусловить сокращение объема как российского, так и мирового рынка нефтесервисных услуг, является снижение цены на нефть. Однако падение цены нефти в долларах за баррель на мировых рынках было компенсировано девальвацией рубля, вследствие чего цена нефти в рублях упала незначительно. Также падение цены на нефть для российских компаний было компенсировано снижением экспортной пошлины. По оценкам Deloitte, объем российского рынка нефтесервисных услуг составит в 2020 г. возрастет до 38 млрд долл. Несмотря на то что в настоящее время большинство нефтегазодобывающих компаний отказались от услуг собственных специализированных подразделений, почти четверть российского рынка нефтесервисных услуг в 2014 г. занимают собственные сервисы компаний Сургутнефтега и Роснефть. На данный момент рынок российского нефтесервиса растет и в ближайшие пять лет будет расти, данные по финансовому объему российского рынка нефтесервиса представлены на рисунке 3.



Рисунок 3- Финансовый объем российского рынка нефтесервиса  
млрд.долл.

## 2.2 Особенности применения аутсорсинга в российских нефтяных компаниях

В настоящее время аутсорсинг становится более популярным на отечественные предприятия нефтяной промышленности. Анализ развития нефтяной отрасли России показывает, что индустрия переживает серьезные структурные изменения, которые выражаются в концентрации ресурсов на профильной деятельности, подбор сервисных компаний от предприятия, формирование рынка.

Тем не менее, в нынешних обстоятельствах в водонефтяной индустрии прослеживается: уменьшение размеров разведывательного и рабочего бурения скважин, регресс высококачественных черт сырьевой основы, большая уровень истощения рабочих запасов, патологией соотношений среди приростом запасов и добычи нефти. Подобным способом, активация деятельность согласно

совершенствованию конфигураций социальной учреждения изготовления, сопряженные с последующим углублением квалификации и увеличение кооперации среди бизнесменами, а кроме того формирования конкурентно способного рынка услуг в водонефтяной сферы представляется важной задачей с целью русской экономики.

Нефтегазовой отрасли включает в себя прямые нефтяных и газовых предприятий и сервисных компаний, основной деятельностью которых является оказание услуг, специфических для нефтегазового сектора, таких как геофизических, буровых, геологоразведочных и других работ.

В сервис-услуги входят услуги, которые являются специфическими для нефтяной и газовой промышленности и пользуются спросом у нефтегазовых компаний и совместных услуг, которые пользуются спросом у всех компаний, участвующих в нефтегазовых проектах: изготовление, поставка оборудования, транспорта, логистики, информационных услуг и др.

В настоящее время основными направлениями научно-технического и технологического сервиса в нефтегазовом секторе, или конкретные услуги:

- геологические и геофизические работы;
- оценка потенциала и ресурсов суши и моря;
- буровые работы;
- геофизические исследования в скважинах;
- разработка и эксплуатация нефтепромысловых труб;
- капитальный ремонт скважин;
- инжиниринг, монтаж;
- производство нефтегазового оборудования;
- производство программных продуктов для мониторинга и оптимизации разработки месторождений и т.д.

Специализация предприятий в выполнении сервисных функций требует четкой координации взаимодействия между нефтегазодобывающих и сервисных компаний, что обеспечивается соответствующими организационно-экономическими механизмами. В итоге эффективность взаимодействий

предприятий нефтегазового сектора влияет на эффективность работы отрасли, уровне ее конкурентоспособности, на воспроизводство материально-технической базы минерально-сырьевого. [22]

В сфере обслуживания нефтегазовой отрасли, предоставляющие услуги производственного и непроизводственного характера, имеет важное значение по следующим обстоятельствам:

- повышает экономическую эффективность процессов поиска, разведки, освоения и разработки месторождений углеводородного сырья;
- формирует дополнительные рабочие места;
- увеличивает в структуре занятых удельный вес представителей наиболее современных профессий (оказывая, тем самым, влияние на динамику доходов населения);
- способствует формированию и реализации мультипликативных эффектов в экономике региона, где реализуются нефтегазовые проекты.

Объем российского рынка услуг для нефти и газа уже достигли уровня \$ 10 млрд., и продолжает расти. Дочерние сервисные подразделения нефтяных компаний приходится около половины рынка, остальные независимые подрядчики, доля которых неуклонно растет. В частности, 85% российского рынка гидроразрыва уже занято независимыми компаниями. Около 15% российского рынка нефтесервисных услуг контролируется высокотехнологичных зарубежных компаний: Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes и др.

В это время происходит активное формирование рынка нефтесервисных услуг в России. Компания-клиент аутсорсинг услуги трансфера, продавая свою собственную сервисную компанию. В этих условиях необходимо обеспечить важные задачи. Необходимо сформировать в долгосрочной перспективе, мотивации для повышения эффективности взаимоотношений с обслуживанием клиентов компании. Необходимо обеспечить прозрачность выбора Клиентом, чтобы снизить уровень коррупции. Важно обеспечить, чтобы инвестиции в улучшение качества услуг и новых технологий.

Кроме того, необходимо поддерживать постоянный сбор показателей по различным параметрам качества строительно-монтажных работ, выполняемых компаниями - нефти и газа клиентов для формирования общей базы данных. Нефтяные и газовые компании, чтобы получить доступ к базам данных друг друга, и сравнение эффективности различных подрядчиков имеют возможность выбрать самое лучшее и справедливое соотношение цены и качества. Кроме того, клиент может установить определенные требования, которые уже где-то были удовлетворены.

Большинство российских нефтяных компаний по-прежнему скептически относятся к привлечению независимых подрядчиков для выполнения основных функций. Это связано с тем, что России нефтяной и газовой промышленности, как это ни парадоксально сочетается в себе как современные западные и традиционные советские методы управления. Это в полной мере относится и к аутсорсингу. Среди ведущих компаний в этом секторе можно назвать «Роснефть» и «Газпром нефть», которая давно и успешно использует независимых подрядчиков для выполнения заказов в области геологической разведки, бурения и ремонта скважин, строительство объектов инфраструктуры и т.д. Но есть и другие компании, где три из четырех опрошенных менеджеров даже не знают этого слова аутсорсинг и предпочитают делать всю работу силами своих подразделений.

### **2.3 Использование аутсорсинга на примере ПАО «Газпромнефть»**

«Газпром нефть» — вертикально-интегрированная нефтяная компания, основные виды деятельности которой — разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов. В структуру «Газпром нефти» входят более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий в России, странах ближнего и дальнего зарубежья. Компания перерабатывает порядка 80% добываемой нефти, демонстрируя одно из лучших в российской отрасли соотношений добычи и переработки. По объему переработки нефти «Газпром нефть» входит в

тройку крупнейших компаний в России, по объему добычи занимает четвертое место.

«Газпром нефть» ведет работу в крупнейших нефтегазоносных регионах России: Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, Томской, Омской, Оренбургской областях. Основные перерабатывающие мощности компании находятся в Омской, Московской и Ярославской областях, а также в Сербии. Кроме того, «Газпром нефть» реализует проекты в области добычи за пределами России — в Ираке, Венесуэле и других странах.

На данный момент ПАО «Газпром нефть», является частью, точнее дочерним предприятием, диверсифицированного холдинга ПАО «Газпром». Основой данной структуры является новая система взаимоотношений, а именно «холдинг-субхолдинг-управляющая компания –дочернее предприятие». Это существенно улучшает структуру холдинга и эффективность детальности организации. Данный вид аутсорсинга называется корпоративный аутсорсинг. Суть данного вида аутсорсинга состоит в том, что корпорация выделяет подразделения по специфике выполняемых задач, и создает из них отдельные более эффективные компании самостоятельно типа.

ПАО «Газпром нефть» в данной структуре является «субхолдингом». Под его управлением находятся дочерние предприятия по добычи; переработке; реализации нефтепродуктов; нефтесервиса; геологоразведка. Данные по структуре дочерних предприятий ПАО «Газпром нефть» представлены на рисунке 4.

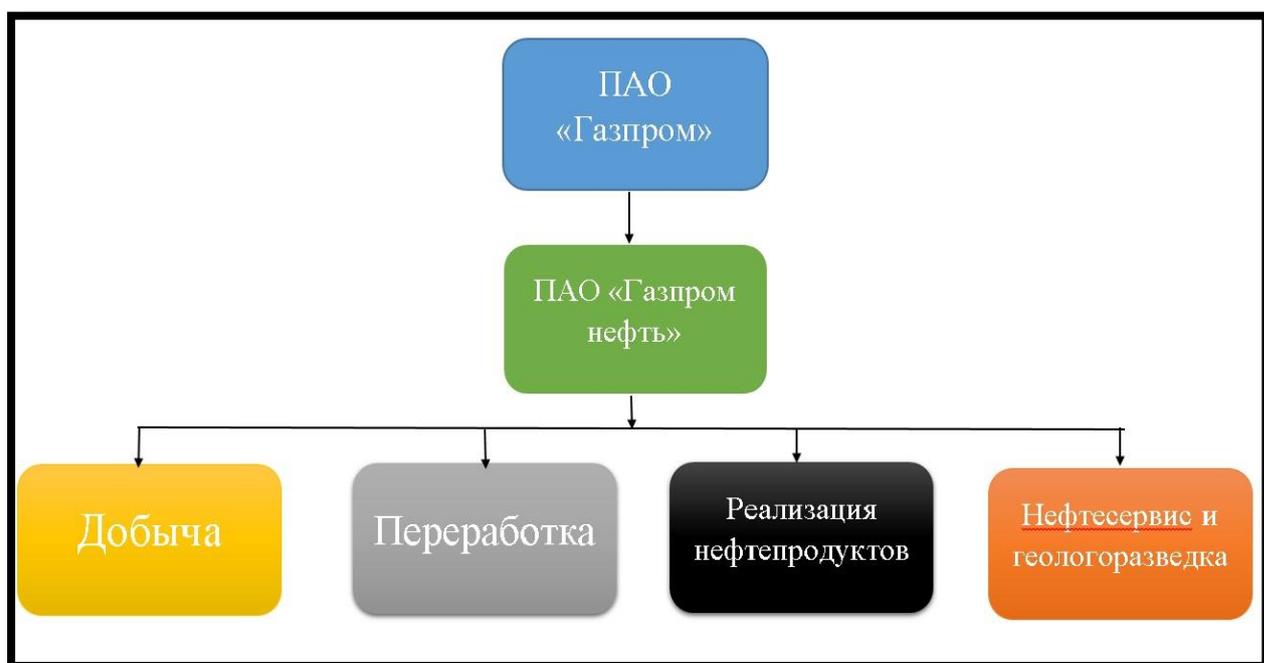


Рисунок 4-Структура специализации дочерних предприятий ПАО «Газпромнефть»

Основные области добычи нефти находятся на территории России основные добывающие предприятия компании разрабатывают месторождения в Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах, в Омской, Томской, Тюменской, Оренбургской, Иркутской областях, в Республике Саха (Якутия) и на шельфе Печорского моря. Это производится дочерними предприятиями ООО «Газпромнефть-Восток», ООО «Газпромнефть Сахалин», ООО «Газпромнефть шельф». Производственные мощности сосредоточены на Московском и Омском НПЗ. Все дизельное топливо производства ОНПЗ соответствует экологическому стандарту Евро-5. Общий объем переработки нефтяного сырья за 9 месяцев 2015 года составил 16 млн тонн, что соответствует уровню аналогичного периода 2014 года. Московский НПЗ обеспечивает более 34% столичного топливного рынка и выпускает 30 наименований нефтепродуктов. Основная часть продукции — это моторные топлива, дорожный, строительный и полимермодифицированный битум, топочный мазут, сжиженные газы для коммунально-бытового использования. 2014 году ОНПЗ по объемам нефтепереработки в России вновь занял первое место — было переработано 21,3 млн тонн нефтяного

сырья, что на 5,2% больше, чем в предыдущем году. Основные дочерние компании ПАО «Газпромнефть» указаны в таблице 4.

Таблица 4-Основные дочерние компании ПАО «Газпромнефть»

Добыча	Переработка	Реализация нефтепродуктов	Нефтесервис и геологоразведка
ООО «Газпромнефть-Восток»	АО «Газпромнефть – Московский НПЗ»	ОсОО «Газпром нефть Азия»	ООО «Газпромнефть-Нефтесервис»
ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»	АО «Газпромнефть – Омский НПЗ»	ООО «Газпромнефть-Корпоративные продажи»	
ЗАО «Газпром нефть Оренбург»		ЗАО «Газпромнефть-Северо-Запад»	
ООО «Газпромнефть-Сахалин»		АО «Газпромнефть-Транспорт»	
ООО «Газпромнефть-Ямал»		АО «Газпромнефть-Урал»	

На данные момент ОАО «Газпромнефть» не передает свои сервисные услуги сторонним специализированным организациям, она по-прежнему использует свою дочернюю компанию ООО «Газпромнефть-Нефтесервис», данный пример показывает пример использования корпоративного аутсорсинга.

ООО «Газпромнефть-Нефтесервис» - управляющая компания, в состав которой на сегодняшний день входят 3 предприятия ОАО «Газпром нефть», оказывающих нефтесервисные услуги в ключевых нефтедобывающих регионах России – Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах, Томской, Омской и Оренбургской областях, Якутии, Красноярском крае. Основными задачи организации: создание центра компетенций, и координация работы с

непрофильными активами; разделение функций между заказчиком и подрядчиком. Развитие рынка сервисных услуг и повышение качества сервиса; повышение эффективности системы управления, оптимизация затрат собственных сервисов, и максимизация стоимости реализуемых активов. В свою очередь ООО «Газпромнефть-Нефтесервис» имеет три дочерние компании ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегазгеофизика», ООО «Ноябрьскэнергонепфть», ООО «Ноябрьсктеплонепфть». Данные предприятия оказывают широкий спектр услуг, связанных геофизическими исследованиями, услуги по эксплуатации энергетического оборудования и т.д. [12]

Ещё одним примером использования аутсорсинга является, дочерняя компания ООО «Газпромнефть Бизнес сервис». Основной деятельностью данной организации является формирования объединенного центра обслуживания, призванного централизовать функционал по ведению бухгалтерского и налогового учетов, подготовки финансовой и налоговой отчетности всех обществ, входящих в группу «Газпром нефть». В состав Объединенного центра обслуживания входят центральный аппарат, базирующийся в Москве, и три филиала: в Ноябрьске, Омске и Санкт-Петербурге. В Объединенном центре обслуживания работают 480 сотрудников, которые обеспечивают выполнение учетного функционала около 40 дочерних обществ «Газпром нефти», включая Корпоративный центр.

Вывод учетной функции на аутсорсинг распространенная практика в крупных мировых компаниях: «В части экономических служб вывод на аутсорсинг соответствует стратегическому решению оставить в корпоративном центре преимущественно функционал бизнес-анализа. Все типовые операции, сбор фактических данных для различных моделей консолидации должны быть выведены из корпоративного центра и по максимуму осуществляться в региональных центрах, где стоимость трудовых ресурсов объективно ниже. Практика показывает, что помимо финансового эффекта, использование такой схемы работы позволяет корпоративному центру сосредоточиться на тех функциях, которые действительно приносят дополнительную стоимость. Если

говорить об экономическом блоке, то это, в первую очередь, повышение качества управленческого учета и бизнес-планирования, внедрение новых инструментов повышения эффективности бизнеса. Для решения этих задач передача типовых функций на аутсорсинг высвобождает необходимые кадровые ресурсы, а стандартизация учетных процессов с организацией контроля во всех предприятиях группы одновременно позволяет повысить качество отчетности.

