

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт СГТ _____

Направление подготовки _____

Кафедра Экономики _____

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Внедрение аутсорсинга на предприятии как условие повышения эффективности его деятельности

УДК 005 591 43 658 5

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Момунова М.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики	Ермушко Ж.А.	Кандидат экономических наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	Доктор экономических наук, профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК -13; ПК-1,3,5,10)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11,13)
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
	на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	
Р8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);
Р9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13;; ПК-8;
Р10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
Р11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
Р12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15;ОК-2;
Р13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом,	Требования ФГОС ПК-4,9

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
	ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	
Р15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.01 - Экономика
 Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

 Барышева Г.А
 «__» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы
 В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБЗБ	Момунова Мээрим Султановна

Тема работы:

Внедрение аутсорсинга на предприятии как условие повышения эффективности его деятельности	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№2047/с от 23.03.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.17
--	----------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или</i>	[Электронный ресурс]: Консультант, нормативные документы по национальной платежной системе в России, монографии, данные официальных сайтов. Федеральный закон "О национальной платежной системе" от 27.06.2011 N
---	--

<p><i>изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>161-ФЗ; Положение банка России от 11.07.12 № 384-П «О платежной системе Банка России»</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Сущность и структура процесса аутсорсинг; социальное содержание и экономические условия применения аутсорсинга в России; анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия; анализ и оценка целесообразности вывода на аутсорсинг ремонтной службы ПАО.</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Основные виды, тенденции и сферы применения аутсорсинга в России; Рисунок 2 – Объем реконструкции трубопроводов «Газпромнефть Восток» 2016г.; Рисунок 3 – Финансирование программы реконструкции трубопроводов ПАО «Газпромнефть Восток» 2016г. ; Рисунок 4 – Единая система газоснабжения России; Рисунок 5 – Динамика структуры инвестиций в развитие трубопроводного транспорта в 2001-2030 гг.; Рисунок 6 – Динамика износа основных фондов в трубопроводном транспорте; Рисунок 7 – Центры финансовой ответственности ПАО «Газпромнефть Восток»; Таблица 1- Основные финансово-экономические показатели ПАО «Газпромнефть Восток»; Таблица 2- Матрица SWOT – анализа проекта по переводу на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток»; Таблица 3 - Технологическая</p>

	себестоимость ремонтных работ Таблица 4 - Денежные потоки по трем видам деятельности при реализации проекта по созданию аутсорсинговой компании для выполнения ремонтных работ, тыс. руб;
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Кашапова Э.Р.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	13.02.17
---	-----------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук, доцент		13.02.17

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Момунова Мээрим Султановна		13.02.17

Реферат

Выпускная квалификационная работа 95 с., 7 рис., 39 источников, 1 прил.

Ключевые слова: аутсорсинг, ремонтная служба, вспомогательное производство, инвестиции.

Объектом исследования является процесс вывода на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток».

Цель работы – оценить целесообразность вывода на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток».

В процессе исследования были рассмотрены теоретические источники по проблеме внедрения аутсорсинга в деятельность предприятий, были рассмотрены экономические условия применения аутсорсинга в России; описаны преимущества и недостатки платежной карты «Мир»; проведен анализ технико-экономического состояния предприятия; проведена апробация проекта вывода на аутсорсинг вспомогательной функции предприятия.

В результате исследования была оценена целесообразность выведения на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток».

Область применения: выводы работы могут быть использованы специалистами, работающим в нефтедобывающей секторе.

Экономическая значимость работы: анализ целесообразности вывода на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток».

В будущем планируется развитие данной темы в рамках магистерской диссертации.

Оглавление

Введение	10
1 Обзор теоретических источников по проблеме внедрения аутсорсинга в деятельности предприятий	15
1.1 Аутсорсинг как средство повышения конкурентоспособности предприятий	15
1.2 Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения	24
2 Анализ технико-экономического состояния ПАО «Газпромнефть Восток»	32
2.1 Общая характеристика ПАО «Газпромнефть Восток»	32
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Газпромнефть Восток»	37
2.3 Анализ тенденций развития российского рынка ТЭК	42
3 Анализ целесообразности вывода на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток»	59
3.1 Оценка процесса аутсорсинга в ПАО «Газпромнефть Восток»	59
3.2 Апробация проекта вывода на аутсорсинг ремонтной службы предприятия	66
Заключение	86
Список использованных источников:	90
Форма задания для раздела «Социальная ответственность»	76
Приложение А	94

Введение

Современное состояние рыночной среды в РФ прямо указывает на необходимость повсеместного повышения коммерческой эффективности функционирования компаний. Принимая во внимание всю широту проблем в российской экономике, можно со всей уверенностью утверждать, что подавляющее большинство отраслей имеют крайне негативные перспективы развития. Аналогичная ситуация наблюдается в исторически важнейшем для современной российской экономики нефтегазовом секторе. Вопросы повышения эффективности деятельности предприятий в данном исследовании рассматриваются на базе ПАО «Газпромнефть Восток»

ПАО «Газпромнефть» вкуче с прочими функциональными единицами ПАО «Газпром» представляют собой элементы сложной интегрированной системы коммерческих субъектов, от эффективного функционирования которых зависит в том числе и рост национальной экономики. Потому эффективность функционирования организации в целом и ее составных элементов в частности можно рассматривать как один из компонентов повышения национальной конкурентоспособности.

Глобальное негативное влияние на перспективы развития организации оказывает широкая совокупность экономических и политических факторов, неразрывных сегодня на мировом энергетическом рынке. Резкое ухудшение политических отношений РФ (основного поставщика в ЕС энергоресурсов) с основными странами потребителями топливных ресурсов на фоне кризиса в Украине стимулировало развитие внутренних проблем в российской экономике, а также создало условия для разворачивания проблем внешних. В совокупность негативно влияющих на деятельность ПАО «Газпром» и ее структурных подразделений факторов стоит включить: падение курса национальной валюты (снижающее платежеспособность группы компаний по импортным поставкам), ограничение доступа российских компаний к зарубежному капиталу и технологиям в ряде отраслей, повышение нагрузки

на национальный бюджет (что может изменить структуру расходования средств компании), прочие. Попытки диверсификации направлений сбыта продукции группы компаний, активно реализуемые правительством РФ и руководством ПАО «Газпром» если и покажут свою эффективность, то в горизонте 2-3 лет. Исторически же сформированная совокупность потребителей российских энергоресурсов (страны Европы) на фоне ухудшения политических отношений с РФ, вероятно, интенсифицируют свою активность в поиске альтернативных источников формирования своего энергетического баланса. Как следствие, можно ожидать снижение спроса на продукцию группы компаний, сокращение прибыли.

Параллельно с обозначенными внешними проблемами деятельность филиалов ПАО «Газпром» и всей группы компаний сопряжена с наличием ряда проблем внутренних, одной из которых выступает высокий уровень износа трубопроводной инфраструктуры. Магистральные газопроводы, большая часть которых построена десятилетия назад, характеризуются относительно высоким уровнем износа компрессорных станций, прочего оборудования, следствием чего выступает рост текущих издержек на организацию поставок внешним и внутренним национальным потребителям. В условиях обозначенного выше потенциального снижения спроса зарубежных покупателей на продукцию группы компаний, инициации проблем в финансовой сфере, сокращении доступа к новым (зарубежным) технологиям добычи, транспортировки и переработки добываемых ресурсов ПАО «Газпром» и филиалы группы компаний оказывается в ситуации усиления внутренних проблем внешними. При этом, в условиях высокой нестабильности внешней среды строить прогнозы развития ситуации с высокой степенью достоверности крайне затруднительно.

Учитывая вышеперечисленное, можно сформулировать проблему исследования, которая состоит в ухудшении перспектив развития внешней среды организации, ограничении доступа к источникам капитала и технологий, снижении показателей функционирования филиалов группы

компаний ПАО «Газпром», в условиях высокого износа газопроводной сети.

Согласно данным исследования И.А. Гостинина, А.Н. Вирясова, М.А. Семеновой, в 2013 г. износ основных фондов по линейной части магистральных газопроводов составлял 57,2%, а за период 2000-2010 гг. наблюдается рост интенсивности аварий в расчете на 1000 км.трубопровода по некоторым направлениям¹. Учитывая резкое ухудшение макроэкономической ситуации в РФ в 2014 г., продолжающееся и на момент подготовки данного исследования, с полной уверенностью можно говорить о сохранении высокого уровня износа в среднесрочной перспективе. При этом, влияние внешних факторов закономерно приведет к сокращению возможностей ПАО «Газпром» к финансированию программ обновления основных фондов, что приведет к росту износа оборудования и, соответственно, к росту аварийности, росту текущих издержек предприятия.

Усложняет поиск направлений повышения эффективности деятельности предприятий российского ТЭК тот факт, что современное их состояние и состояние среды их функционирования характеризуется принципиально иной природой. Если до 2014 г. (в период, как указывают отдельные исследователи, сверхвысоких цен на энергоресурсы) российскими газовыми компаниями не был устранен высокий уровень износа в инфраструктуре и не решены проблемы снижения себестоимости добычи, то вероятность решения указанных проблем в контексте более чем двукратного снижения цен на отдельные виды ресурсов можно полагать достаточно низкой.

Исследовательская гипотеза состоит в следующем: обеспечение снижения себестоимости добычи и транспортировки, снижения аварийности на объектах ПАО «Газпромнефть Восток», повышение коммерческой эффективности функционирования филиала могут быть достигнуты за счет внедрения практики аутсорсинга по отдельным направлениям работ.

¹ Гостинин И.А., Вирясов А.Н., Семенова М.А. Анализ аварийных ситуаций на линейной части магистральных газопроводов // Инженерный вестник Дона - №2 – 2013.

В качестве проверяемого качественного ориентира решения проблем ПАО «Газпромнефть Восток» решено использовать рост объемов добычи, снижение себестоимости добычи и транспортировки, снижение уровня аварийности в расчете на 1000 км. газопроводов.

Проблематика и возможности формирования и развития взаимодействия компаний на основе стратегии аутсорсинга представлены в трудах известных зарубежных ученых и практиков: Бравара Ж-Л., Брауна Д., Доннеллана М., Кассиди Г., Клементса С., Мелби Б., Моргана Р., Слоуна А., Уилсона С., Халвея Дж., Хейвуда Дж., Чапмэна Р., Эндрэйда К. и др., — а также в работах российских ученых-экономистов: Авдокушина Е., Аксенова Е., Альтшулера И., Брага И., Ершовой Э., Календжяна С., Лазарева А., Михайлова Д., Родкиной Т., Руснака А., Рыбакова Н., Синяева В., Титюхина Н., Филиной Ф. и др.

Вопросы исследования:

- каковы практические аспекты реализации стратегии аутсорсинга в экономических организациях?

- каким будет влияние внешней среды на развитие ПАО «Газпромнефть Восток» в средне- и долгосрочной перспективе?

- является ли реализация стратегии аутсорсинга по отдельным направлениям деятельности для ПАО «Газпромнефть Восток» рациональной, целесообразной?

- насколько эффективным будет внедрение стратегии аутсорсинга в масштабах ПАО «Газпромнефть Восток» в среднесрочной перспективе?

- с какими рисками будет сопряжено внедрение стратегии аутсорсинга ПАО «Газпромнефть Восток» в среднесрочной перспективе?

Объектом исследования является ПАО «Газпромнефть Восток». Предметом исследования выступает повышение эффективности деятельности ПАО «Газпромнефть Восток» за счет инструментария аутсорсинга.

Инструментальную базу исследования составляют методы контент анализа, причинно-следственный анализ, SWOT анализ, моделирование бизнес процессов, экспертные методы и другие.

Практическая значимость исследования определяется возможностью качественного изменения деятельности ПАО «Газпромнефть Восток» с использованием инструментария аутсорсинга для повышения конкурентоспособности оказываемых услуг и бизнес процессов в организации.

1 Обзор теоретических источников по проблеме внедрения аутсорсинга в деятельности предприятий

1.1 Аутсорсинг как средство повышения конкурентоспособности предприятий

Аутсорсинг (и обратный ему процесс инсорсинга) являются предметом повышенного интереса со стороны зарубежных и российских теоретиков экономических наук и практиков бизнеса. При этом, именно практики бизнеса на определенном этапе своего развития стимулировали развитие рынка аутсорсинговых услуг, который впоследствии получил соответствующее методологическое подкрепление в трудах экономистов. К примеру, аутсорсинг производственных функций из более экономически развитых стран в менее экономически развитые (как это было реализовано на примере переноса ряда производств в страны Юго-Восточной Азии), формирование участников рынка, предлагающих свои услуги по формуле аутсорсинга, - всё это можно полагать естественными процессами экономических систем, приведшими к закреплению аутсорсинга в инструментарии современного управления бизнесом.

Характерной чертой раскрытия теоретической сущности аутсорсинга является то, что базовые положения аутсорсинга бизнес процессов могут быть выделены и в работах классиков менеджмента, описывающих естественные процессы развития экономических организаций. Так, разделение труда и специализация (с некоторым допущением – база аутсорсинга при условии партнерских отношений между сторонними организациями) описываются в работах Ф. Тейлора и Г. Эмерсона; вопросы делегирования полномочий и конкретных работ рассмотрены в исследованиях А. Файоля, Дж. Муни, А.Рейли.

Важное значение в контексте изучения природы аутсорсинга имеет концепция интернетизации (Р. Коуз) и связанная с ней концепция экстернализации, рассматривающая взаимодействие рыночных субъектов через механизм рыночных сделок. В рамках данных концепций передача

контроля за выполнением какой-либо функций компании, специализирующейся в данной сфере рынка, представляет собой механизм перераспределения издержек, эффективность которого определяется организационной структурой в сравнении с эффективностью рыночных механизмов. Отсюда и природа аутсорсинга в выведении одними экономическими организациями в сферу ответственности сторонних экономических организаций тех бизнес процессов, по отношению к которым вторые смогут обеспечить эффективную реализацию при сравнительно низких издержках. Дополняет данную концепцию транзакционный подход О. Уильямсона, в рамках которого определяется выбор фирмы между рыночными закупками и внутренней реализацией бизнес процессов с позиции сопоставления транзакционных издержек. Именно размер издержек выступает в данном случае в качестве определяющего фактора в выборе самостоятельной или сторонней реализации тех или иных бизнес процессов экономическими субъектами.

К преимуществам аутсорсинга, позволяющим субъектам, внедряющим их бизнес, повысить собственную конкурентоспособность, относятся²:

- концентрация внимания на основных видах бизнеса;
- сокращение расходов;
- снижение для заказчика стоимости работ и услуг;
- снижение нагрузки на персонал, как результат сбалансированная структура штата;
- экономия времени;
- использование стороннего высокопрофессионального опыта;
- гибкость управление ресурсами и оптимизация бизнес-процессов;
- переложение ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию.

² Куканова Я.В. Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегического управления // Национальная безопасность и стратегическое планирование. - 2015. - № 2-1 (10). - С. 52-58.

Наравне с преимуществами можно выделить и существенные недостатки использования аутсорсинга:

- опасность передачи слишком многих важных функций предприятия в руки аутсорсера;
- угроза утечки важной информации³.

Российские исследователи активно разрабатывают вопросы терминологии и классификации аутсорсинга. Данную направленность имеют работы Б.А. Аникина⁴, О. Борзуновой⁵, З.З. Петрачковой⁶ и многих других.

С.О. Календжян дает следующее определение аутсорсинга - это передача на длительный срок необходимых организации управленческих функций и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям, при этом одним из основных условий аутсорсинга выдвигается метод делегирования управления. Это необходимо для понимания термина «аутсорсинг», как еще не устоявшегося и допускающего различные эквиваленты толкования в русском языке.

В.Г. Шадрин определяет аутсорсинг как основанную на стратегическом решении передачу на длительный срок в целом или частично необходимых организации традиционных и органически присущих управленческих функций или бизнес-процессов и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям на контрактной основе для повышения эффективности деятельности организации.

Выделяется ряд отличительных черт и особенностей аутсорсинга от обычных отношений субподряда, кооперации, временного найма, консультирования:

³ Читая Г.О., Ляшенко А.В. Аутсорсинг в стратегии управления развитием российских предприятий// Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2009.-№ 3. - С. 53-58.

⁴ Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. М.: ИНФРА-М, 2003. 192 с.

⁵ Борзунова О. Перекаладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - № 11.

⁶ Петрачкова З.З. Понятие аутсорсинга и его классификация // Сервис в России и за рубежом. - 2013. - № 3 (41). - С. 129-134.

– стратегический характер принятия решений — на основе обоснованного выбора, учитывающего стратегические цели и задачи заказчика, то есть определение целей использования аутсорсинга,

– анализ внутренних и внешних возможностей решения проблемы,

– выбор соответствующего исполнителя, оценка предполагаемых эффектов и на основе данных действий принятие решения;

– длительный срок взаимодействия между партнерами - при кооперации, субподряде контракт обычно заключается на короткие сроки для достижения определенных целей, после которых отношения прекращаются, а аутсорсинг предполагает постоянное, длительное сотрудничество; высокий уровень доверия между участниками и надежности соглашений - при аутсорсинге подразумевается высокий уровень доверия, так как делегируется именно ответственность, а, например, при кооперации ответственность не делегируется, она распределяется между участниками, делится, то есть менее высокий уровень доверия.

Основной отличительной чертой аутсорсинга от обычных контрактов является акцент на эффекте от услуги для заказчика, а не на самой услуге. Обычный контракт содержит в основном предмет контракта, права и обязанности сторон, санкции и, в отличие от аутсорсингового, не предусматривает детальное описание процессов, выполняемых исполнителем, критерии оценки договорных отношений, этапов реализации контракта, описания качества получаемых услуг и ожидаемых результатов и выгод для заказчика от заключения контракта по истечении определенного периода времени. Аутсорсинговый контракт максимально подробно описывает, что хочет получить заказчик, и по каким критериям он будет оценивать работу внешнего исполнителя.

В отличие от традиционного консультирования, при аутсорсинге внешние специалисты решают не отдельные задачи, а обеспечивают бизнес необходимым организационным развитием. То есть делается все необходимое, чтобы бизнес был максимально эффективным и успевал

вовремя меняться, развиваться. Консультант отвечает за единичную задачу. При этом консультант решает только эту задачу. Изменения, которые нужны, проведены, внедрение проведено, но дальнейшие последствия, следующее изменение опять потребует от компании-заказчика формулировки изменений, которые нужны на следующем шаге. Это достаточно трудоемкий процесс, к тому же более дорогой, чем аутсорсинг. При аутсорсинге покупается компетенция на длительный срок, это дешевле, чем платить за каждую отдельную задачу. При передаче на аутсорсинг, например, функций бухгалтерского учета, не требуется при возникновении новой проблемы, связанной с бухгалтерским учетом, вновь искать консультанта или специалиста для решения проблемы. Теперь это задача компании-исполнителя, которой делегировано исполнение функций бухгалтерского учета. Причем в рамках заключенного аутсорсингового контракта и затрат уже понесенных на его исполнение, то есть неизменных для компании заказчика аутсорсинговых услуг.

Важная черта аутсорсинга заключается в выделении организацией своих собственных конкурентных преимуществ, и вынесении вспомогательных или основных бизнес-процессов за границы организации и передача их исполнения внешнему исполнителю для более эффективного использования.

Компании сталкиваются с постоянным давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха те, кто ведет свой бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных расходов при сохранении высокого качества товаров и услуг. Первоначально у предприятий возникли проблемы обработки информационных массивов и соответствия собственных информационных технологий возрастающим требованиям рынка. В связи со стремительным развитием технологий компаниям стало сложно самостоятельно отслеживать появление технологических новшеств, своевременно внедрять их и поддерживать, не имея большого штата технических специалистов, опыта в сфере

информационных технологий и оборудования. Поэтому во всем мире первоначально получил развитие аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг), как наиболее эффективный способ доступа к информации и связанными с ними технологиям, позволяющий использовать компетентных специалистов и оборудование.

В экономическом словаре аутсорсинг трактуется как разновидность кооперирования – «передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям - аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации».

По определению, приведенному в своде лучших практик аутсорсинга IAOP OPBoK (Outsourcing Professional Body of Knowledge): «Аутсорсинг является долгосрочным, ориентированным на результат сотрудничеством с внешним поставщиком услуг». Характерными чертами аутсорсинга в данном случае являются⁷:

- отнесение приобретаемых по схеме аутсорсинга услуг к результатам либо отдельного либо нескольких видов деятельности;
- передача на аутсорсинг только вспомогательных процессов, не составляющих ключевых конкурентных преимуществ компании;
- передаваемые на аутсорсинг бизнес процессы, как правило, ранее постоянно производились самой организацией для собственных нужд;
- как правило, долгосрочный характер взаимодействия партнеров в сфере аутсорсинга⁸.

Говоря о возможных практических сценариях реализации аутсорсинга бизнес субъектами, к ним можно отнести⁹:

⁷Шевченко А.В. Аутсорсинг в России: реальное значение и перспективы развития // В сборнике: «Россия в глобальной экономике и политике» Сборник научных статей. под ред. Л.В.Бычковой, В.М. Кузьминой. Курск, 2014. С. 139-141.

⁸ Мировая экономика и международный бизнес/ Под ред. В.В Полякова, Р.К. Щенкина. - М.: КНОРУС, 2008. - 688 с.

- отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у сторонней организации;
- кооперацию;
- заключение субдоговоров, подряда на выполнение работ с другими фирмами;
- использование временного работника без заключения с ним трудового договора (иногда при посредничестве специализированного агентства, технология аутстаффинга);
- перенос компаниями, работающими в сфере информационных технологий, части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда (в случае его меньше стоимости);
- привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем;
- услуги сторонних организаций для выполнения своих задач;
- прочие.

Рассмотрение природы и сущности аутсорсинга предполагает необходимость освещения его роли в функционировании экономических субъектов. Как показал анализ многочисленных источников, применение аутсорсинга в деятельности предприятий имеет следующую направленность: процессы выносятся на внешнюю реализацию для снижения операционных расходов или же для поддержания (повышения) качества товаров и услуг. Именно эти направления внедрения аутсорсинга для повышения конкурентоспособности предприятий и доминируют в современной практике бизнес субъектов, именно они могут быть использованы для описания эволюции аутсорсинга в мировой практике и именно они будут впоследствии использованы для описания специфики, отличительных черт и проблем российской практики реализации стратегии аутсорсинга.

Проблема построения классификации различных видов аутсорсинга имеет не только большое теоретическое, но и важное практическое значение.

⁹Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие под редакцией профессора Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003, стр. 12-13.

С точки зрения теории безусловный интерес представляет задача определения тех форм, которые могут принимать аутсорсинговые отношения, так как это дает возможность лучше понять экономические и управленческие механизмы, лежащие в их основе (а также разграничить аутсорсинг и иные формы межфирменного сотрудничества, например, подряд). Что же касается практического аспекта, то очевидно, что знание различных моделей аутсорсинга и специфики их реализации позволяет выбрать оптимальный для данного конкретного предприятия вариант использования аутсорсинга и построить алгоритм его внедрения.

По этим причинам исследователями были предложены различные критерии, на основе которых были построены разнообразные классификации видов аутсорсинга. Тем не менее, можно ввести дополнительные критерии для описания аутсорсинга, и на их основе выявить новые виды аутсорсинга, а затем предложить для этих видов свои модели внедрения. При анализе аутсорсинга чаще всего исследуется ситуация, в которой фирма-заказчик отказывается от самостоятельного выполнения какого-либо процесса и передает его специализированному оператору (аутсорсеру). Процесс может передаваться как в полном объеме, так и частично (и речь идет, соответственно, о полном или частичном аутсорсинге). Этот вид аутсорсинга именуется замещающим – поскольку аутсорсер замещает своими мощностями выпадающие мощности заказчика.

Однако возможны и иные сценарии¹⁰:

– Фирма-заказчик ранее не выполняла данный процесс самостоятельно, и не имеет требуемого опыта и компетенций (это типично для ситуации, когда потребность в выполнении данного процесса или функции ранее не возникало). Однако в связи с изменениями в политике фирмы потребность в этом процессе появилась (например, в связи с перспективой начала выпуска новых продуктов, оборудование для

¹⁰ Котляров И.Д. Аутсорсинг: уточненная классификация и описание этапов внедрения // Экономика и предпринимательство, № 1, 2013 г. - с. 347.

производства которых у фирмы отсутствует). Таким образом, фирма привлекает для его осуществления аутсорсера. Отсутствие опыта в выполнении данного процесса обуславливает специфику принятия решения о сотрудничестве с аутсорсером: фирма не может достоверно сопоставить издержки и качество реализации этого процесса своими силами и силами аутсорсера, и поэтому ей приходится разрабатывать процедуру оценки аутсорсеров, и на ее основе выбирать оптимальное предложение, сравнивая аутсорсеров только друг с другом (а не с самой собой). Своей спецификой будет обладать и алгоритм организации сотрудничества: очевидно, что речь будет идти о полном, а не о частичном аутсорсинге, и с самого начала процесс (функция) будет доверен аутсорсеру в полном объеме (тогда как в варианте наличия у фирмы опыта и ресурсов для выполнения данного процесса его передача аутсорсеру будет, скорее всего, происходить поэтапно для минимизации рисков заказчика). Для этого вида аутсорсинга может быть использовано название компенсирующего, поскольку аутсорсер своими ресурсами компенсирует отсутствие этих ресурсов у заказчика;

– Фирма-заказчик имеет опыт в выполнении данного процесса, и не намерена отказываться от его осуществления своими силами. Однако ей не хватает производственных мощностей, а инвестировать в их создание она по каким-либо причинам не хочет. В силу этого фирма размещает часть объема требуемой работы у аутсорсера. В этом случае заказчик не отказывается от собственного профильного подразделения, а лишь дополняет его производственные мощности мощностями аутсорсера. Эту модель не следует путать с частичным аутсорсингом, когда обязанности по выполнению процесса в определенной пропорции распределяются между заказчиком и аутсорсером: здесь процесс в полном объеме выполняется как аутсорсером, так и заказчиком. Этот вид аутсорсинга целесообразно назвать дополняющим, поскольку аутсорсер своими ресурсами дополняет своими ресурсами однотипные ресурсы заказчика.

Далее, обычно предполагается, что процесс передается на аутсорсинг внешнему по отношению к фирме оператору, который может выкупить (или получить в оперативное управление) те подразделения фирмы, которые ранее отвечали за выполнение этого процесса. Этот вид аутсорсинга можно назвать прямым. Однако может возникнуть и иная ситуация, в которой фирма, будучи неспособной полноценно загрузить заказами какое-либо из своих внутренних подразделений, способное справляться со своими функциями с эффективностью, превышающей среднерыночную, принимает решение о выделении этого подразделения в качестве самостоятельного предприятия, чтобы дать ему возможность принимать заказы от сторонних фирм (для полноценного использования своих производственных мощностей). В дальнейшем это предприятие будет выступать в качестве аутсорсера для своей родительской компании (которая может как сохранить долю в его капитале, так и полностью продать его внешним инвесторам). Этот вид аутсорсинга можно называть возвратным.

1.2 Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения

Как и любой относительно новый в исторической ретроспективе инструмент управления бизнесом, аутсорсинг в России имеет специфические черты реализации и применения.

Экономические условия применения аутсорсинга в России характеризуются, с одной стороны, наличием высокой потребности в оптимизации транзакционных издержек бизнес субъектов, а с другой - крайне низким уровнем применения аутсорсинга на практике. По данным отдельных источников в 2014 г. в РФ 78% бизнес субъектов, принявших участие в исследовании TAdviser, не применяли в своей деятельности аутсорсинг в том или ином виде¹¹. В то же время 85% анализируемых бизнес

¹¹ Савченко А.В., Марченко И.К. Аутсорсинг управления знаниями (knowledge processing outsourcing) и его перспективы развития в России // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - № 19-2. - С. 160-165.

субъектов намерены были в дальнейшем применять его для повышения собственной конкурентоспособности. Приведенные данные на рисунке 1 достаточно наглядно описывают и высокий спрос на аутсорсинговые услуги, и низкий уровень практической реализации этого спроса.

Одной из специфических черт развития и последующего применения аутсорсинга в РФ является доминирование в нем сегмента ИТ аутсорсинга¹². Закономерным результатом высокой концентрации рынка аутсорсинга на информационных услугах может считаться относительно низкий уровень внимания к возможностям аутсорсинга по иным направлениям. Динамично растущий рынок ИТ аутсорсинга (что закономерно, т.к. этот рынок более насыщен капиталом) и гораздо менее активно развивающиеся рынки аутстаффинга, аутсорсинга в прочих направлениях в числе прочих факторов определяют развитие российского рынка аутсорсинга. В частности, можно говорить о сохранении на подавляющем большинстве секторов рынка аутсорсинга (за некоторым исключением ИТ аутсорсинга, аутсорсинга учетных и маркетинговых функций¹³, логистического аутсорсинга¹⁴ и рынка аутстаффинга, развивающегося во многом благодаря активности кадровых агентств¹⁵) ведущей роли покупателя. При этом, относительно развитые сектора характеризуются развитием неравномерным, характеризующимся наличием структурных проблем. Так, рынок логистического аутсорсинга, драйвером которого выступают потребители - крупные торговые компании, развит неравномерно в географическом плане, характеризуется низкой готовностью к инновациям всех сторон, высокими рисками¹⁶. При этом, ряд уже достаточно развитых направлений аутсорсинга для российского рынка

¹² Балдин О.В. ИТ - Аутсорсинг в России: современное состояние, перспективы // Вестник Ессентукского института управления, бизнеса и права. 2013. № 7. С. 11-17.

¹³ Кизим А.А., Деркач Н.К. Аутсорсинг маркетинговых услуг: перспективы развития // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2014. - № 7 (50). - С. 49-57.

¹⁴ Руськина И.Е., Сярдова О.М. Аутсорсинг транспортных перевозок предприятий химической промышленности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2015. - № 1 (20). - С. 76-78.

¹⁵ Шутина О.В., Реут И.Ю. Особенности управления временным персоналом // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2014. - № 4. - С. 68-75.

¹⁶ Щепеткин Е.Н. Причины слабого развития логистического аутсорсинга в России // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2014. - № 22-2. - С. 205-211.

остаются «инновационными»¹⁷. В то время, как на развитых зарубежных рынках отмечается равномерное развитие рыночных субъектов во всех направлениях аутсорсинга, в РФ отдельные направления аутсорсинга имеют низкое количество субъектов, предлагающих свои услуги.

Существенными проблемами развития российского рынка аутсорсинга остаются: высокая степень географической концентрации спроса и предложения в наиболее экономически развитых регионах; непропорциональное развитие направлений аутсорсинга; низкий уровень методологической проработанности решений о вынесении функций на аутсорсинг; несоответствие предоставляемых аутсорсинговых услуг реальным требованиям заказчиков и т.п. К проблемам развития рынка аутсорсинга в РФ относят также низкий уровень взаимного доверия рыночных субъектов; неразвитость законодательной базы; низкую конкуренцию в большинстве сегментов рынка; отсутствие объективной информации о состоянии рынка и т.п.¹⁸

Несмотря на наличие ряда проблем, с которыми сопряжено развитие аутсорсинга в России, дальнейшее расширение его применения имеет важное социальное и экономическое значение для российской экономики. Помимо роста сферы услуг, вероятного роста национального ВВП, развитие аутсорсинга может быть для российских бизнес субъектов важным с точки зрения развития самой природы предпринимательства. К примеру, развитие аутсорсинга может быть еще одним стимулом столь необходимого для российской экономики роста малого и среднего бизнеса. Малый и средний бизнес во взаимодействии с крупным могут принимать на себя по модели аутсорсинга такие сферы экономической активности как¹⁹:

¹⁷ Тимофеев М.А. Учетно-контрольный аутсорсинг как инновационное направление развития деловых отношений в бизнесе // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - Т. 7. № 1 (26). - С. 45.

¹⁸ Епифанова Е.С. Проблемы функционирования отечественного рынка аутсорсинговых услуг // Психология. Экономика. Право. - 2013. - № 3. - С. 65-70.

¹⁹ Вострецов А.М., Иванов Р.В. Аутсорсинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса // Академический вестник. - 2014. - № 1 (27). - С. 273-278.

- проведение исследований и осуществление экспериментальных работ;
- оказание информационных, маркетинговых, аналитических, административных и др. услуг;
- уборка территорий и помещений (производственных и офисных);
- проведение ремонтных работ – оборудования, зданий, сооружений, изготовление несложных изделий (заготовки, комплектующие изделия);
- уборка промышленных отходов и их переработка для последующей утилизации, модернизация или утилизация устаревшего оборудования;
- логистика на местном уровне и др.

Обобщенная В.Г. Шадриным практика российских бизнес субъектов, внедряющих аутсорсинг, описывается 2 возможными сценариями:

- в первом сценарии (именуемом ситуационным) решения об аутсорсинге принимаются, исходя из мотивов, обусловленных внутренними, временными проблемами предприятий (ситуаций). При этом критерии выбора субъектов для делегирования бизнес-процессов не формализованы, непостоянны, а решение об аутсорсинге принимается спонтанно, отсутствуют (или недостаточно проработаны) четкие цели и оценки его применения. Срок заключения аутсорсинговых отношений, как правило, непродолжителен. Подобный сценарий реализуют компании, использующие, к примеру, производственный аутсорсинг при превышении объема заказов над объемом имеющихся производственных мощностей; компании, внедряющие контрольно-учетный аутсорсинг при уже разбалансированной системе бухгалтерского учета и наличии проблем с контролирующими органами;

- во втором сценарии (именуемом финансово-административным) базовым критерием принятия решения об аутсорсинге выступают затраты на выполнение бизнес процессов. При этом решение об аутсорсинге принимается, исходя из уровня затрат предприятия на выполнение тех или

иных бизнес-процессов, исходя из предположения о том, что внешний исполнитель может управлять некоторыми проектами и транзакциями так, что может ускорить их выполнение и снизить стоимость. Субъект для делегирования выбирается по критерию минимальной стоимости контракта на выполнение процесса и качества его исполнения.

Исследование динамики и состояния рынка аутсорсинговых услуг в России показывает, что к основным сегментам потребителей аутсорсинговых услуг можно отнести: малые и средние предприятия, ограниченные в ресурсах, активно пользующиеся услугами аутсорсеров в области финансового и кадрового аудита, информационных технологий; крупные компании и банки, системно занимающиеся оптимизацией бизнес-процессов и имеющие возможность проведения конкурса с целью отбора наиболее подходящих исполнителей; представительства зарубежных компаний и совместных предприятий, имеющие опыт использования аутсорсинга; государственные организации, заинтересованные в привлечении квалифицированных специалистов²⁰.

Практика вынесения на аутсорсинг отдельных функций бизнеса имеет место в нефтегазовых компаниях, пользующихся при разведке и подготовке месторождений услугами зарубежных сервисных структур — Schlumberger, Halliburton, или отечественных — «Петроальянс». Отечественные фирмы «ЛУКОЙЛ» и «ЮКОС» выделили свои буровые подразделения в самостоятельные компании «ЛУКОЙЛ-бурение» и «Сибирская Сервисная Компания», не оставив за собой контрольный пакет участия в данных компаниях. Стало общепринятым среди российских компаний выносить функции IT-обеспечения на аутсорсинг. Так имеет место аутсорсинг функций IT-подразделений в компаниях «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «Северсталь», где IT-

²⁰ Мельник О. Аутсорсинг в России: картина меняется // Intelligent Enterprise/Корпоративные системы. - 2005. - № 17 (126).

служба состоит из нескольких человек, занятых выстраиванием отношений со специализированными компаниями, работающими на подряде²¹.

Активизация перехода российских компаний на аутсорсинг была зафиксирована в 2008–2009 гг., когда кризисные явления в экономике заставили многие отечественные компании перейти к экономии затрат. Тем не менее, руководство ряда отечественных компаний проявляет осторожность в этом вопросе, объясняя это тем, что пока не существует общепринятой, проверенной на практике универсальной методики, которая позволила бы произвести расчет экономического эффекта от применения аутсорсинга. Как оказалось, стоимость работ, которые возможно передать на исполнение аутсорсерам, в некоторых случаях может быть выше затрат компании на их выполнение собственными силами и средствами. Примером может служить опыт компании «Балтика», которая произвела оценку затрат по оплате логистических услуг внешних исполнителей, после чего вернулась к инсорсингу, т. е. к самообслуживанию. В то же время, отдельные отечественные и зарубежные компании, испытавшие на своем опыте эффективность аутсорсинга, пришли к выводу, что за счет применения данной модели можно снизить издержки более чем на 20%²².

²¹ Епифанова Е.С. Повышение эффективности и качества аутсорсинговых услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Майкоп, 2011.

²² Рудометкина А. Н. Об аутсорсинге в кризисный период // Логистика. 2009. № 2. С. 20-24.



Рисунок 1 - Основные виды, тенденции и сферы применения аутсорсинга в России²³

В ближайшем будущем в российской экономике прогнозируется появление значительного числа поставщиков услуг, которые будут либо

²³ Предварительные итоги рейтинга популярности видов аутсорсинга в иностранных компаниях в России. РБК Рейтинг. [Электронный ресурс]

занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач. Очевидные преимущества, которые приносит аутсорсинг при тщательном поиске партнеров и заключении эффективных контрактов, позволяют предположить его бурный рост уже в среднесрочной перспективе²⁴.

²⁴ Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. - 2011. - № 3 (43). - С. 123-131.

2 Анализ технико-экономического состояния ПАО «Газпромнефть Восток»

2.1 Общая характеристика ПАО «Газпромнефть Восток»

ПАО «Газпромнефть Восток» является структурным подразделением ПАО «Газпром» - газодобывающей и газораспределительной компании. ПАО «Газпром» является своеобразным наследником весьма конкурентоспособной на мировом рынке российской газовой отрасли. В 1991 году компания в связи с распадом СССР закономерно лишилась части месторождений, находившихся на территории республик, обретших независимость²⁵, и с 1992 года начался период приватизации компании, жестко регулируемый государством. Компания имеет холдинговую структуру управления, свойственную крупнейшим мировым ТНК, ведущим широкую деятельность на большой совокупности территорий. На долю ПАО «Газпром» приходится 18% мировых разведанных запасов газа, а также 14% мировой добычи газа. Возможности компании по экспорту своей продукции ограничены технологией транспортировки природного газа – наиболее активно компания использует магистральные транснациональные трубопроводы, реализуя газ в страны Европы.

Структуру группы составляют компании с различной долей участия ПАО «Газпром» в их акционерном капитале (вплоть до 100% участия – дочерние общества), комплексно охватывающие все направления активности компании на рынке²⁶, при этом спецификой деятельности ПАО «Газпром» обусловлено наличие в структуре группы компаний дочерних обществ, имеющих основным направлением деятельности – распределение газа (к примеру, речь идет о 100% дочерней компании ОАО «Газпром» - ПАО «Газпромэнергохолдинг»²⁷). Также в состав структуры группы компаний

²⁵ согласно открытым данным – 1/3 протяженности трубопроводов и 1/4 мощности компрессорных станций были утрачены

²⁶ Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/>

²⁷ Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/>

входят предприятия и компании, ответственные за транспортные услуги («Газпромавиа», «Автогаз»), различные финансовые и кредитные организации (несколько банков), строительные организации, иностранные предприятия, исследовательские организации. В целом же, учитывая объемы деятельности компании наличие столь разветвленной сети зависимых организаций более чем объяснимо, хотя, возможно, и снижает общий уровень управляемости компанией.

В Группу «Газпром» как вертикально интегрированную энергетическую компанию входят головная компания — ПАО «Газпром» — и ее дочерние общества, осуществляющие добычу, транспортировку, переработку и реализацию газа, нефти и других углеводородов, подземное хранение газа, производство и сбыт тепло- и электроэнергии, а также иные виды деятельности, включая технический контроль трубопроводных систем, бурение нефтяных и газовых скважин, поставку оборудования, НИОКР, обработку информации и предоставление банковских услуг. Обобщим данные о структуре Группы компаний Газпром по отраслям деятельности:

– Разведка и добыча. В этом секторе заняты более 20 дочерних обществ, которые ведут разведку и разработку месторождений углеводородов.

– Транспортировка природного газа осуществляют 18 дочерних обществ, обеспечивающих прокачку газа по российским магистральным газопроводам. Регулирование сезонной и пиковой неравномерности газопотребления происходит с использованием 25 объектов подземного хранения газа на территории Российской Федерации, которые эксплуатируются ПАО «Газпром ПХГ».

Переработка газа, газового конденсата и нефти осуществляется на шести газо- и конденсатоперерабатывающих заводах ПАО «Газпром», на предприятиях ПАО «Газпром нефть» и ПАО «Газпром нефтехим Салават».

– Маркетинг и газораспределение. Реализацию природного газа на внутреннем рынке обеспечивает, главным образом, ПАО «Газпром межрегионгаз» через 49 российских региональных газосбытовых организаций, а также их филиалы. С конца 1990-х годов «Газпром» ведет приобретение долей участия в газораспределительных организациях, которые эксплуатируют принадлежащие им газотранспортные сети среднего и низкого давления для поставки газа конечным потребителям. Этими активами управляет ПАО «Газпром газораспределение». Экспорт продукции «Газпрома» осуществляется через 100%-ое дочернее общество ПАО «Газпром экспорт».

Основу нефтяного направления деятельности «Газпрома» составляет ПАО «Газпром нефть», в состав которой входят около 80 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий в России, странах ближнего и дальнего зарубежья.

– Электроэнергетика. Под управлением «Газпрома» находятся три крупнейших электроэнергетических (генерирующих) компании России — ПАО «Мосэнерго», ПАО «ТГК-1» и ПАО «ОГК-2» (консолидированы на балансе специализированной дочерней компании ПАО «Газпром энергохолдинг»). Поставки электроэнергии предприятиям Группы «Газпром» ведутся через специализированную компанию ПАО «Межрегионэнергосбыт». Эксплуатацию электросетевых активов низкого и среднего напряжения дочерних обществ Группы «Газпром» осуществляет ПАО «Газпром энерго».

– Вспомогательные виды деятельности. В состав Группы «Газпром» входят подразделения, выполняющие вспомогательные функции по отношению к основному бизнесу. Такая деятельность включает в себя ремонт, реконструкцию и технический контроль Единой системы газоснабжения; обеспечение технологической связи; проведение НИОКР.

В настоящее время структура управления группой компаний «Газпром» находится на этапе реформирования. Продолжением работы по реформированию внутрикорпоративной структуры управления в целях обеспечения структурной прозрачности Общества и визуальной идентификации ПАО «Газпром» в России и за рубежом стала разработка основных принципов построения фирменных наименований дочерних обществ, в соответствии с которыми название дочерней компании должно содержать название головной организации — «Газпром».

Наивысшим органом управления деятельностью компании является Общее собрание акционеров ПАО «Газпром»²⁸ в ведении которого лежит весь спектр вопросов стратегического развития компании. Также управление в рамках выбранной стратегии осуществляется советом директоров компании²⁹, правлением³⁰, руководителями департаментов³¹:

Основным направлением деятельности компании является реализация и хранение газа. ПАО «Газпром» имеет гораздо большее присутствие на российском рынке газа. Но и на мировом рынке ее позиции достаточно сильны.

Декларированной стратегической целью ПАО «Газпром» является «становление как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок»³². Для достижения поставленной цели компания реализует ряд стратегий более низкого уровня в различных направлениях своей активности³³. Разведка и добыча газа и нефти являются

²⁸Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/management/shareholders/2012/>

²⁹Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/management/directors/>

³⁰Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/management/board/>

³¹Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/management/dep-managers/>

³²Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/strategy/>

³³Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/>

перспективными направлениями развития компании с основной ключевой целью – увеличением объемов добычи данных видов ресурсов. Для чего компанией реализуются проекты развития как уже имеющихся месторождений (ЯНО), так и геологоразведочных работ³⁴.

Компанией рассматриваются возможности инвестирования в европейские электроэнергетические активы в Европе и Азии, в целях увеличения присутствия компании на международном электроэнергетическом рынке. Отметим, что компания, не только реализует сбыт своей продукции за рубежом, но и активно осваивает прочие направления деятельности: добычу газа (и нефти), поиск и разведку углеводородов. Также мы можем наблюдать современное состояние развития деятельности ПАО «Газпром» в мировом рынке производства топливно-энергетических ресурсов.

Основные факторы риска:

- негативное воздействие на операционную деятельность высокого уровня износа транспортной инфраструктуры;
- высокая себестоимость добычи и транспортировки газа по той же причине;
- вероятное снижение спроса на внутреннем рынке РФ, вызванное прогнозируемой стагнацией российской экономики;
- ограниченные возможности повышения тарифов на газ для населения;
- вероятное снижение объемов поставок газа на исторические экспортные рынки (ЕС) под влиянием политических факторов.

С учетом данных факторов риска очевидным для ПАО «Газпром» является повышение степени диверсификации рынков сбыта, направленное на стабилизацию и развитие экспортного направления.

³⁴ Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/>

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Газпромнефть Восток»

Организация управления филиалом, его операционной деятельностью и стратегическим развитием реализуется в рамках комплексной программы управления структурными подразделениями ПАО «Газпром».

Основные финансово-экономические показатели ПАО «Газпромнефть Восток» представлены в таблице 1 (приложение А).

Что же касается среднегодовой стоимости основных производственных фондов, то она возросла в отчетном году на 1,6% и составила 60383 тыс.руб. При этом фондоотдача сократилась с 4,29 в 2013 году до 2,07 в 2015 году, что было обусловлено снижением выпуска продукции.

Материальные затраты возросли в 2,3 раза в сравнении с 2013 годом. Кроме того, в 2015 году увеличилась доля материальных затрат в себестоимости продукции с 17,81% до 64,98%.

Снижение выручки от продажи продукции в 2015 году происходило в условиях более значительного снижения себестоимости продукции – на 37,2% в сравнении с 2013 годом, что повлекло увеличение прибыли от продаж в 2,6 раза.

Возвращаясь к проблематике исследования, рассмотрим актуальное состояние ПАО «Газпромнефть Восток» с позиции предлагаемого направления аутсорсинга ремонтной службы. На момент подготовки исследования в управлении организации находятся следующие основные фонды (помимо находящегося в ведении предприятия газопроводных линий):

- 674 единицы насосно-компрессорного оборудования;
- 1002 сосуда, работающих под давлением;
- 87 единиц сварочного оборудования;
- 1981 единица клапанов;
- 68 единиц станочного оборудования;
- 1 станок - качалка;

– 5 единиц грузоподъемного оборудования.

В рамках обозначенной стратегической цели группы компаний («становление как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок») одной из функциональных целей ПАО «Газпромнефть Восток» является поддержание в рабочем состоянии имеющегося парка оборудования. Обозначенный выше состав основных средств филиала формирует определенную нагрузку на финансовые системы структурного подразделения. При этом, оценка объемов реконструкции трубопроводов «Газпромнефть Восток», представленная на рисунке 2 позволяет выявить структурную проблему, причиной которой являются в том числе и состояние внешней среды организации.

Основу проблем организации ремонтного хозяйства предприятия формирует совокупность следующих факторов:

– во-первых, имеющееся на балансе оборудование, здания, сооружения, передаточные устройства характеризуются определенной степенью износа, что формирует вынужденные расходы на их содержание, модернизацию, реконструкцию;

– во-вторых, на момент подготовки исследования по некоторым направлениям ремонтных и сервисных работ «Газпромнефть Восток» отмечается несоответствие плановых значений по объемам реконструкторских работ и фактического достижения плановых показателей;

– в-третьих, одной из причин недостижения плановых показателей выступает недостаточное финансирование мероприятий по реконструкции.

Подтверждение данных проблем реальной информацией о функционировании предприятия представлено на рисунке 2.

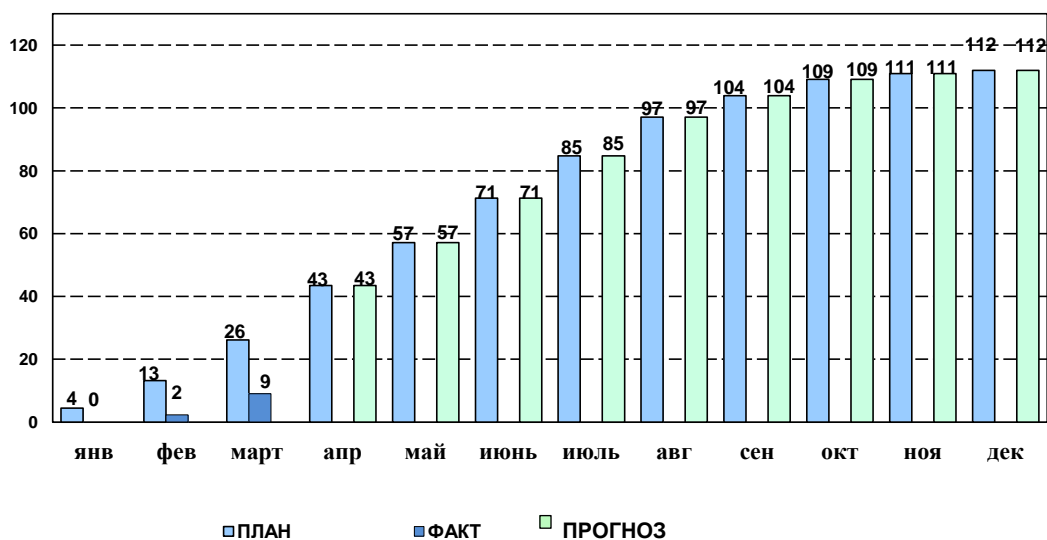


Рисунок 2 - Объем реконструкции трубопроводов «Газпромнефть Восток», 2016 г., км³⁵

Так, объем запланированной реконструкции трубопроводного транспорта предприятием на 2016 г. составляет 112 км., из которых в период января - марта планировалось реконструировать 26 км. Фактически же было реконструировано 9 км., что формирует уровень выполнения плана в 34,6%. Другими словами, по состоянию на 1 кв. 2016 г. ПАО «Газпромнефть Восток» была выполнена лишь треть от запланированного объема работ.

Поиски вероятной причины сформированной ситуации позволили выявить недостаток в финансировании как основную причину. Влияние прочих внутренних факторов (кадровый, технологический потенциал ремонтных служб, структура организации) решено считать несущественным ввиду их неизменного состояния относительно календарного года 2015. Рассматривая объемы финансирования программы реконструкции трубопроводов филиала становится очевидной причина недостижения плановых показателей - существенное отклонение фактических объемов необходимых на реализацию работ финансовых ресурсов. Финансирование

³⁵ Инновационная деятельность «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/strategy/innovation/>

программы реконструкции трубопроводов ПАО «Газпромнефть Восток» представлено на рисунке 3.

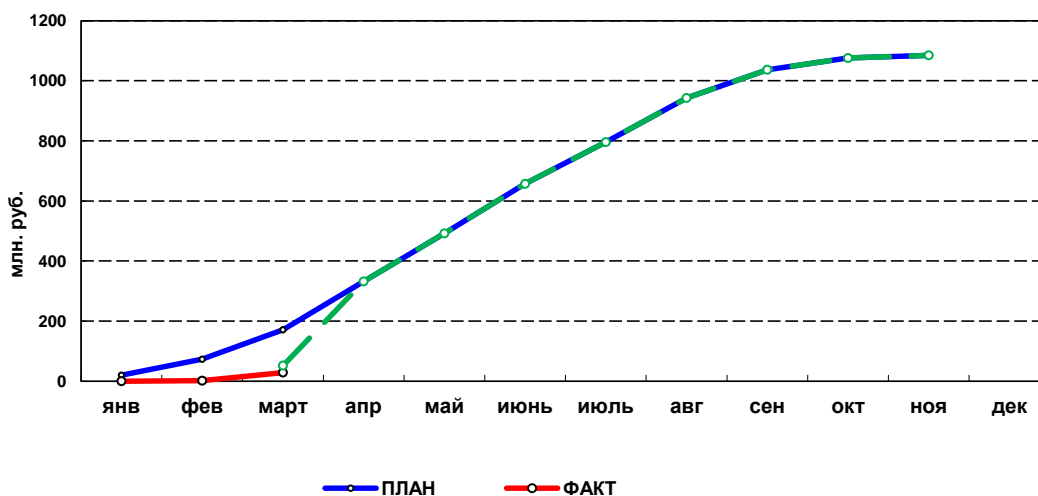


Рисунок 3 - Финансирование программы реконструкции трубопроводов ПАО «Газпромнефть Восток», 2016 г., млн. руб.³⁶

Недостаток финансирования сервисных работ в филиале имеет структурные последствия - программа реконструкции трубопроводов не является единственным направлением, по которому фактические результаты существенно ниже плановых.

Не достигает плановых значений и деятельность в сфере ремонта аварийных участков силами ПАО «Газпромнефть Восток», что формирует определенную совокупность рисков в сфере реализации стратегических ориентиров ПАО «Газпром».

Одним из наиболее деструктивных в перспективе последствий недостаточно финансирования сервисных работ ПАО «Газпромнефть Восток» выступает снижение объемов работ по мониторингу коррозии в трубопроводах. Одной из причин сложившейся ситуации является нехватка устройств контроля коррозии (УКК), порядка 30% которых на момент подготовки исследования являются неисправными, что демонстрирует проблемы в техническом обеспечении сервисной деятельности филиала.

³⁶ Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about>

Проблемной сферой функционирования сервисных работ филиала является также и реализация работ по очистке трубопроводов. Согласно регламенту на проведение сервисных работ, состояние очистных сооружений и приспособлений должно стремиться к 100% охвату парка очисткой трубопроводов и выполнения регламента очистки. На практике же, на момент подготовки исследования 100% охватом характеризуется лишь выполнение регламента очистки, в то время как коэффициент охвата очистными средствами составляет лишь 28% от необходимого.

Одним из немногих направлений функционирования сервисных работ ПАО «Газпромнефть Восток», в котором плановые показатели достигаются, является полевая диагностика.

В то же время, стоит отметить, что диагностические работы без соответствующих корректирующих мероприятий в отношении совокупности основных фондов не являются достаточным основанием для снижения объема технологических рисков и не устраняют рисков функционирования передаточных устройств и логистической компоненты, находящейся в ведении ПАО «Газпромнефть Восток».

Таким образом, организация сервисных работ предприятия характеризуется структурными проблемами формирующими определенную совокупность рисков в деятельности подразделения. Управленческая отчетность филиала в числе причин сформированной ситуации выделяет позднее контрактование, задержку в поставке трубной продукции, экономией по закупке. Данные причины можно дополнить и объективными проблемами с финансированием. Говоря о причинах сформированной ситуации, к ним стоит отнести и проблемы, инициированные внешней средой: возросшие финансовые риски привели к сокращению капитала ПАО «Газпром», в результате чего снижаются доступные для направления в сервисные службы финансовые средства. Закономерным решением создавшейся ситуации является поиск решений в сфере сокращения расходов на сервисные службы структурных подразделений.

2.3 Анализ тенденций развития российского рынка ТЭК

Российская Федерация является активным участником мирового рынка энергетических ресурсов. Причиной тому является высокий ресурсный потенциал страны на мировом рынке большинства топливно-энергетических ресурсов, особенности национальной экономической политики. Обладая высоким конкурентным потенциалом, страна сформировала прочные партнерские отношения с большинством географически приближенных рынков сбыта (страны ЕС). Основу торговой активности РФ на внутренних и внешних рынках составляют компании, в ведении которых находится полный цикл добычи и переработки природных ресурсов или же части этого цикла. На рынке природного газа позиции РФ в числе прочих компаний представляет компания ПАО «Газпром».

Актуальность исследования влияния внешней среды на функционирование как самой компании «Газпром», так и ее территориальных подразделений объясняется существенным ухудшением состояния внешних факторов и хроническим отрицательным влиянием на нее факторов внутренних. Внутренние факторы представлены здесь высокой степенью изношенности основных фондов компании, особенно – магистральных газопроводов, что вкуче формирует одну из основных угроз для деятельности компании: высокий уровень расходов на поддержание инфраструктуры на фоне ухудшающегося финансово-экономического состояния компании.

Отдельно стоит оговориться о структурной проблеме ТЭК РФ - высоком уровне износа основных фондов - проблеме, которая в плоскости данного исследования приобретает особую роль, формируя высокие риски неисполнения структурными подразделениями ПАО «Газпром» обязательств перед потребителями в условиях сужающихся финансовых возможностей. Роль поддержания трубопроводной транспортной инфраструктуры в рабочем состоянии и актуальность рассмотрения финансирования этих инноваций

определяются тем значением, которое играет отрасль в национальной экономике. Для Российской Федерации развитие транспортной инфраструктуры в целом и трубопроводной инфраструктуры в частности считается одним из необходимых шагов по модернизации экономики и повышению качества жизни населения. Так, в актуальной на момент подготовки исследования Транспортной стратегии РФ на период до 2030 года, указывается, что одним из сдерживающих развитие национальной социально-экономической сферы факторов можно считать недостаточный уровень развития именно транспортной системы в целом и в частности – трубопроводной инфраструктуры. Следовательно, развитие трубопроводной системы позволит российской экономике выйти на новый качественный уровень и в перспективе повысит национальную конкурентоспособность страны и качество жизни населения. Вместе с тем, в указанной выше Стратегии развитию трубопроводного транспорта уделено, на взгляд автора, недостаточное внимание.

Выявление и систематизация причин подобной ситуации не являются предметом рассмотрения данного исследования, но формируют его проблематику, которая заключается в высокой потребности внедрения инноваций в трубопроводную инфраструктуру РФ при в высшей степени несбалансированном подходе к организации привлечения столь необходимых для инноваций финансовых ресурсов. Сложившаяся ситуация ведет к ряду негативных следствий для экономической и социальной составляющих государственной системы. Потенциальными следствиями недостатка инвестиций в развитие трубопроводного транспорта можно считать нарушение нормативных сроков службы, модернизации, капитального ремонта, замены оборудования на инфраструктурных объектах, транспорте, на коммунальных системах жизнеобеспечения и др.», что может привести к увеличению количества техногенных катастроф.

Указанную важность трубопроводной инфраструктуры для РФ единственно верно рассматривать в 2 направлениях, критерием выделения

которых является целевая направленность использования трубопроводного транспорта. Первым таким направлением мы можем с полной уверенностью назвать коммерческое, при котором трубопроводный транспорт закономерно рассматривается в системе логистических операций доведения товара от его производителя к потребителю. Вторым направлением – социальное, при котором трубопроводный транспорт включается в инфраструктуру объектов ЖКХ РФ и используется для оказания социальных услуг. Несложно заметить, что степень развития разделенных форм применения трубопроводного транспорта неоднородна.

Говоря о трубопроводном транспорте в РФ, имеющем преимущественно коммерческое использование, но при этом неразрывно связанным с оказанием услуг населению, стоит в числе наиболее важных отметить Единую систему газоснабжения РФ. На данный момент эта система находится в ведении ПАО «Газпром», обеспечивающей поставки газа как на территории РФ (для нужд населения и коммерческих потребителей), также и экспортные поставки газа, единая система газоснабжения России представлена на рисунке 4. В целом же протяженность трубопроводов в РФ, которые используются в том числе с коммерческими целями составляет свыше 225 тыс. км, в том числе газопроводных магистралей, включая газопродуктопроводы, – 162 тыс. км, нефтепроводных – 47 тыс. км, нефтепродуктопроводных – 16 тыс. км.



Рисунок 4 - Единая система газоснабжения России³⁷

Большая протяженность связующих производителей и потребителей продуктов, доставляемых трубопроводным транспортом, объясняет не только высокий коммерческий потенциал данной деятельности, но и еще одно важное следствие – необходимость высоких затрат на поддержание инфраструктуры в рабочем состоянии. К.В. Захаров оценивает степень износа основных фондов компаний трубопроводного транспорта в 2009 году в кажущиеся критическими значения 45,6 %, при этом потребность трубопроводного транспорта в инвестициях за период 2010-2025 оценивается в 156,4 млрд. долл. При этом один из основных участников системы ОАО «Газпром» в 2012 г. получил прибыль на уровне 34,8 млн. долл. США. Как видим, полностью компенсировать затраты на восстановление и модернизацию основных фондов трубопроводного транспорта экономические субъекты могут быть не в состоянии. Таким образом, способность к самостоятельному финансированию инноваций в трубопроводной инфраструктуре коммерческих субъектов на территории РФ мы можем оценить как достаточно низкую.

³⁷ Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/production/transportation/>

Составляющий одну из важнейших сторон коммерческой деятельности ресурсодобывающих компаний (и одно из важнейших направлений формирования себестоимости), трубопроводный транспорт объективно рассматривается собственниками компаний в качестве обладающего высшим приоритетом модернизации. Динамика структуры инвестиций в развитие трубопроводного транспорта в период с 2001 по 2030 гг представлен на рисунке 5. Высокие экологические риски энергетических компаний являются еще одним подтверждением тому, что в деятельности данных экономических субъектов развитие транспортной инфраструктуры не остается без должного внимания, а, следовательно, и финансирования. Можно выделить и куда более значимый аспект необходимости инвестиций в инновации трубопроводного транспорта РФ: создаваемые в разное время и по разным нормативно-техническим требованиям объекты инфраструктуры не обеспечивают должного уровня взаимозаменяемости, согласованности работы, безопасности, увеличивают затраты на поддержание системы в рабочем состоянии. Для этого финансирования используются классические инструменты привлечения инвестиций экономических субъектов: самофинансирование, заемные средства, участие в рынке ценных бумаг, но, что важнее всего – и привлеченные по линии государственных целевых программ средства. В данном отношении систему финансирования рынка инноваций трубопроводной транспортной инфраструктуры можно считать оформленной, а ее функционирование – недостаточным для удовлетворения потребности в финансировании рынка инноваций экономических субъектов. Потому даже в перспективе важнейшими направлениями финансирования объектов инфраструктуры коммерческих субъектов останутся реконструкция созданных ранее сетей.



Рисунок 5 - Динамика структуры инвестиций в развитие трубопроводного транспорта в 2001-2030 гг.³⁸

Несмотря на высокую инвестиционную привлекательность и доступ к широкому кругу инструментов привлечения финансовых ресурсов, одной из главных проблем нефтегазового комплекса РФ является технологическое устаревание фондов и технологический регресс.

Трубопроводная транспортная инфраструктура ТЭК РФ, имеющая своей целью реализацию социальной функции (обеспечение населения теплом, водоснабжение, водоотведение и т.п.), традиционно относится к отрасли ЖКХ и столь же традиционно как элемент инфраструктуры данной отрасли характеризуется высокой степенью износа, низкой эффективностью и прочими негативными характеристиками. Степень износа в ЖКХ и водном хозяйстве по ряду объектов и направлений деятельности может достигать 75%. При этом поддержание в рабочем и эффективно функционирующем состоянии трубопроводной транспортной инфраструктуры для ЖКХ является важной задачей, прямо влияющей на реализацию государством своей социальной функции. То есть складывается ситуация, при которой трубопроводная инфраструктура «социальной направленности» испытывает большую потребность в финансировании рынка инноваций, нежели

³⁸ Захаров К.В. Формирование инвестиционной стратегии компаний трубопроводного транспорта/ Захаров К.В. // Санкт-Петербург, 2013, 73 с.

инфраструктура коммерческих организаций. Параллельно с этой более высокой потребностью отмечается и нехватка финансирования. Выше нами было показано, что даже в секторе коммерческих предприятий финансирование инноваций в полной мере не может быть реализовано за счет собственных средств компаний.

Системное исследование вопросов обеспечения инвестиций в развитие трубопроводной транспортной инфраструктуры приведено в работе А.И. Кузнецовой. В своем исследовании автор относит к потенциальным источникам инвестиций: бюджетные средства и средства внебюджетных источников. При этом отмечается, что использование большинства из этих источников сопряжено с определенными проблемами. Так, бюджетные источники финансирования в условиях снижения темпов роста ВВП, роста дефицита бюджета, сохранении высоких социальных обязательств государства не могут быть рассмотрены как достаточные для столь капиталоемких мероприятий как инвестирование в объекты инфраструктуры, в том числе – трубопроводной. Фиксируемый рост расходов на поддержание инфраструктурных объектов со стороны местных бюджетов также в полной мере не сможет покрыть потребность в обновлении объектов трубопроводной инфраструктуры таким причинам как высокая степень дифференциации доходов местных бюджетов, дотационный характер бюджетов большинства субъектов федерации. Использование внебюджетных источников (прибыль, амортизационные отчисления, прочие) также сопряжено с рядом проблем. Кризис ликвидности предприятий реального сектора экономики; инфляция, отсутствие материально-технических ресурсов, возросшая стоимость строительства; невыгодные условия кредитования приводят к банальной нехватке средств для инвестирования; расходованию амортизационных средств на потребление; невозможности привлекать кредитные источники финансирования.

Динамика износа основных фондов в трубопроводном транспорте представлена на рисунке 6. В целом же износ основных фондов в

трубопроводном транспорте составил более 62%, в том числе труб – 59%, машин и оборудования – 62, компрессоров – до 91%. Проиллюстрируем на рисунке современное состояние износа основных средств в трубопроводном транспорте РФ.

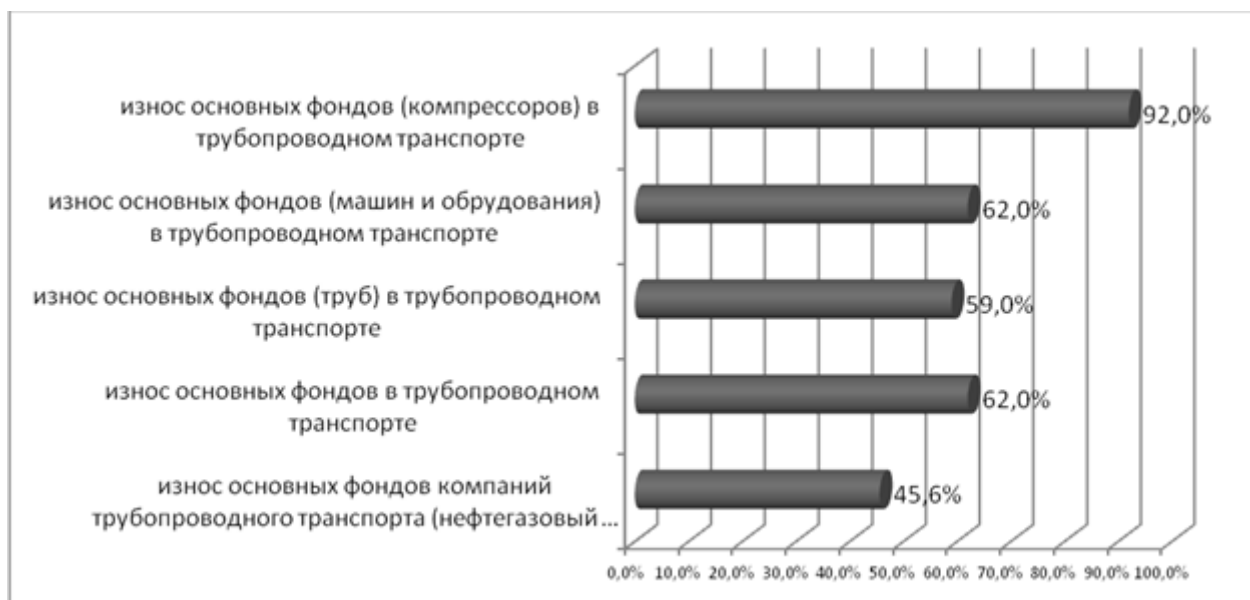


Рисунок 6 – Динамика износа основных фондов в трубопроводном транспорте³⁹

Как видим из рисунка, степень износа объектов трубопроводного транспорта РФ настолько высока, что не только снижает эффективность его коммерческого использования, но и формирует прямую угрозу техногенных катастроф.

Среди основных направлений развития трубопроводной транспортной инфраструктуры (в частности – с применением инноваций той или иной формы) исследователи выделяют: сокращение энергопотерь в объектах инфраструктуры; оптимизацию размещения объектов трубопроводной инфраструктуры; развитие энергосберегающих технологий; использование инновационных материалов и способов создания объектов инфраструктуры; повышение экологичности используемых технологий и материалов.

³⁹ Захаров К.В. Формирование инвестиционной стратегии компаний трубопроводного транспорта/ Захаров К.В. // Санкт-Петербург, 2013, 73 с.

Практически все из указанных направлений инноваций активно применяются за рубежом, и практически все из них – требуют значительных капиталовложений. Капиталовложений, источники которых в настоящее время весьма ограничены.

Причин нехватки финансовых средств для развития трубопроводной инфраструктуры социальных объектов логично разделить на следующие:

- существенные различия в инвестиционной привлекательности объектов социальной и коммерческой инфраструктуры. Очевидно, что обладающие более высоким потенциалом окупаемости коммерческие объекты гораздо привлекательнее для частных инвесторов, чем объекты социальные. К слову, подобная ситуация характерна, скорее, для РФ и ряда развивающихся стран. В большинстве экономически развитых государств частный капитал принимает активное участие в финансировании создания и модернизации социальных объектов;

- структурные проблемы, связанные с инвестициями в РФ вне зависимости от отрасли (будут рассмотрены более подробно ниже);

- высокие риски инвестиций в инфраструктурные проекты;

- низкий уровень развития рынка инвестиций для финансирования трубопроводной инфраструктуры;

- существенное ухудшение функционирования российских ТЭК компаний в результате падения курса российского рубля относительно мировых валют.

Рассмотрим некоторые проблемы более подробно. Разумеется, проблемы с финансированием рынка инноваций испытывают не только социально ориентированные объекты трубопроводной инфраструктуры, но и инфраструктура экономических субъектов. Проблемы, связанные с финансированием любых объектов в РФ в форме инвестиций являются одной из структурных проблем в экономике. Существенно различается лишь практическое отражение этих проблем: если в деятельности экономических

организаций неэффективное финансирование ведет к убыткам, то в социальной сфере неэффективное финансирование ведет к избыточным расходам, невыполнению планов по модернизации отрасли ЖКХ, ухудшению качества жизни населения.

Проблема экономической эффективности инвестиций в трубопроводной инфраструктуре в Российской Федерации в настоящее время стоит достаточно остро, в то же время, с полной уверенностью можно утверждать, что инвестиции не приносят необходимого результата для национальной экономики. Данное заявление можно подтвердить и низкими относительно других стран темпами роста индекса промышленного производства, и сохранением сырьевой структуры российского экспорта, и нежеланием иностранных инвесторов вкладывать деньги в реальный сектор экономики. Неэффективность инвестиций в РФ частично подтверждается и заявлениями первых лиц государства. В частности, А.Л. Кудрин указал на некачественный плановый расчет необходимых затрат и определение их эффективности как факторы низкой эффективности инвестирования в объекты инфраструктуры в РФ. Аналитический отчет компании PWC «Инфраструктурные проекты в странах Центральной и Восточной Европы и СНГ» за 2013 год содержит данные экспертной оценки проблем, связанных с инвестированием в строительство и ряд отраслей промышленности. Так, к числу базовых проблем респонденты относят управление проектом, принятие решений, управление рисками проекта и нехватку финансирования.

В отдельную группу можно выделить проблемы, лежащие в сфере финансирования: около 30% респондентов указывают на проблемы в реализации проектов, связанные с финансовыми показателями; около 20% - на проблемы, связанные с бюджетом. По результатам исследования ресурсного обеспечения сервисных работ Филиала, осуществленного в предыдущем параграфе главы, данные проблемы можно признать актуальными и для объекта исследования. Неэффективный расчет плановой экономической эффективности инвестиционных проектов, помимо

очевидного увеличения бюджета или же его нерационального расходования, приводит к отставанию в ходе реализации проектов (56% респондентов указывают на незначительное и 31% - на значительное отставание от первоначальных сроков реализации проекта); перерасход средств (в 14% случаев – проекты реализуются с превышением бюджета на 30-50%).

Проблема достаточности финансовых ресурсов признается и государством и бизнес сообществом. Учитывая, что потребность отрасли ЖКХ в финансировании модернизации оценивается на данный момент в сумму, превышающую 9 трлн. руб. (при самом объеме рынка в 15-20 трлн. руб.), можно представить себе масштаб потребности в финансовых ресурсах, покрыть который не может государственный бюджет в условиях замедляющихся темпов экономического развития страны. Следовательно, логично привлекать частные инвестиции. Признается эта мысль и правительством РФ, которое относит к одним из задач модернизации отрасли именно повышение инвестиционной привлекательности инфраструктурных объектов. На практике же частные инвесторы не заинтересованы в участии в инфраструктурных проектах не только по причине большей заинтересованности в инвестициях в экономические организации. Сдерживают частных инвесторов и высокие риски инвестиций.

Отмечаемый неудовлетворительный подход к оценке инвестиционных рисков в отраслевом и региональном разрезах имеет ряд негативных последствий для российской социально-экономической системы. К таким последствиям можем отнести следующие: снижается активность инвесторов, которые не в состоянии оценить потенциальные угрозы в отношении объекта инвестирования; снижается общее качество менеджмента инвестиций (на всех уровнях, вплоть до государственного); затормаживается инновационное развитие отраслей и территорий. При этом объемы порожденных неэффективным управлением рисками проектов можно оценить по официальным публикациям министерств и ведомств, в сферу деятельности

которых входит мониторинг эффективности инвестиций на государственном уровне.

Характерными особенностями реализации инфраструктурных проектов в РФ, таким образом, можно назвать следующие: всеобщий характер низкого качества процесса управления рисками в региональном и отраслевом аспекте; возможность проявления рисков на различных стадиях готовности инвестиционного проекта; высокая экономическая и социальная значимости реализуемых проектов. Несмотря на наличие множества работ, посвященных оценке рисков в регионально-отраслевом аспекте (к примеру, методика Е.В. Караниной, О.Н. Кузнецовой), большинство результатов исследований остаются в теоретической плоскости и не применяются при реализации инвестиционных проектов.

Условно можно выделить ряд проблемных аспектов в реализации инвестиционных проектов на различных стадиях, свойственных подавляющему их большинству из тех, оценка которых может быть осуществлена на основании открытой информации. С некоторой долей допущения мы можем считать данные проблемы факторами риска реализации инвестиционных проектов в промышленности. Осуществленный анализ результатов мониторинга приоритетных инвестиционных проектов в РФ позволил выявить следующие группы причин существования потенциальных рисков для реализующихся проектов:

- недостаточная проработка предпроектных решений в вопросах управления и финансирования;
- не учет потенциальных рисков, которые появляются в жизненном цикле проектов;
- отсутствие стандартных процедур в вопросах учета географического фактора, влияющего на проект.

Проявлением причин, связанных с финансированием реализации проектов, можно считать: некорректную оценку стоимости проекта; потерю инвестором интереса к реализации проекта по различным причинам;

недостаток инвестиций. Недостаточное количество инвестиций для реализации проекта является, пожалуй, важнейшей причиной переноса сроков реализации инвестиционных проектов в РФ или вовсе – их заморозки. В качестве проблем реализации инвестиционного проекта обычно фигурирует трактовка «недостаток финансирования». Более детальный анализ причин данных случаев позволил выявить 2 группы влияющих на недостаток финансирования инвестиционных проектов предпосылок: вызванные потерей интереса инвестора к реализации проекта; вызванные неэффективностью механизма привлечения средств для финансирования проекта.

Группа предпосылок, вызванных неэффективностью механизма привлечения средств, условно может быть разделена на составные части с использованием такого признака как форма источника средств. Так, разделяя все источники финансирования инвестиционных проектов на бюджетные (средства федерального, регионального, местных бюджетов) и внебюджетные (средства частных инвесторов) можно говорить о причинах, которые связаны с бюджетным финансированием, и причинах, которые связаны с привлечением средств частных инвесторов.

Анализ реализуемых на территории РФ инвестиционных проектов позволяет, таким образом, выявить ряд факторов риска, которые преимущественно оказывают влияние на степень эффективности инвестиций. К таким факторам можно относить низкое качество управления источниками финансирования; некорректный расчет проектной стоимости проекта (или же отсутствие контроля над расходованием средств – увеличение проектной стоимости объекта инвестирования); экономическую неэффективность проекта на стадиях, предшествующих его реализации; нормативное обеспечение проекта; игнорирование ретроспективной оценки реализации аналогичных проектов и отсутствие внимания на стадии проектирования к объектам необходимой для реализации проекта инфраструктуры.

В случаях, когда высокая доля средств реализации проекта является внебюджетной, крайне высока вероятность приостановления или прекращения реализации проекта, когда совместное влияние на него оказывают такие риски как: некорректная оценка стоимости проекта и сложность использования привлеченных финансовых ресурсов. В подобных случаях проект, находящийся на различных стадиях реализации и испытывающий потребность в дополнительном финансировании приостанавливается до нахождения инвестором необходимых средств. В свою очередь, указанный поиск дополнительных средств финансирования проекта осложняется высокими требованиями финансово-кредитных организаций к обеспечению кредитов, нежеланием инвестировать в проект, который уже на стадии реализации показывает подверженность высоким рискам. Дополнив пример совместного влияния на инвестиционный проект двух указанных рисков риском изменения институциональных условий кредитования (к примеру, изменением учетной ставки ЦБ РФ), мы можем представить наиболее неблагоприятное состояние влияния данной группы рисков на инвестиционный проект.

В подобных условиях очевидной становится проблема нехватки финансовых ресурсов в инновационное развитие трубопроводной транспортной инфраструктуры. Системный характер причин, приведших к формализации данной проблемы, предполагает и системный характер действий государства по ее решению. Так, необходимым является активизация действий правительства по расширению возможностей к инвестированию частного сектора; повышение инвестиционного климата с целью привлечения иностранных инвестиций; использование инструментов международных финансово-кредитных организаций; инициирование федеральных целевых программ, направленных на привлечение инвестиций в отрасли, использующие трубопроводный транспорт. При этом, инвестиции в развитие трубопроводного транспорта РФ формируют не только предпосылки повышения качества жизни населения, но и несут в себе вполне

закономерный экономический результат. Существуют исследования, показывающие, что увеличение объема годовых капиталовложений в инфраструктуру ведут к ожидаемому росту ВВП.

Таким образом, при высокой потребности коммерческих, и социальных сфер во внедрении инноваций в трубопроводной транспортной инфраструктуры, столь необходимое финансирование осложнено рядом структурных для российской экономики проблем. Решение этих проблем, по причине их структурного характера, уже невозможно без участия государства. К числу наиболее перспективных способов привлечения частного капитала в объекты трубопроводной транспортной инфраструктуры на сегодняшний день относят частно-государственное партнерство при регулирующей роли государства.

ТЭК РФ также свойственны проблемы в управлении инвестиционными рисками, которые проявляются при реализации сложных и дорогостоящих проектов в сфере содержания и строительства инфраструктуры энергетических компаний. Неудовлетворительный подход к оценке инвестиционных рисков в отраслевом и региональном разрезах имеет вполне очевидные последствия для российской социально-экономической системы: снижается активность инвесторов, которые не в состоянии оценить потенциальные угрозы в отношении объекта инвестирования; снижается общее качество менеджмента инвестиций (на всех уровнях, вплоть до государственного); затормаживается инновационное развитие отраслей и территорий. При этом объемы порожденных неэффективным управлением рисками проектов можно оценить по официальным публикациям министерств и ведомств, в сферу деятельности которых входит мониторинг эффективности инвестиций на государственном уровне.

Характерными особенностями реализации инвестиционных проектов в ТЭК РФ, таким образом, можно назвать следующие: всеобщий характер низкого качества процесса управления рисками в региональном и отраслевом аспекте; возможность проявления рисков на различных стадиях готовности

инвестиционного проекта; высокая экономическая и социальная значимости реализуемых проектов. Несмотря на наличие множества работ, посвященных оценке рисков в регионально-отраслевом аспекте (к примеру, методика Е.В. Караниной⁴⁰, О.Н. Кузнецовой⁴¹), большинство результатов исследований остаются в теоретической плоскости и не применяются при реализации инвестиционных проектов.

Условно можно выделить ряд проблемных аспектов в реализации инвестиционных проектов на различных стадиях, свойственных подавляющему их большинству из тех, оценка которых может быть осуществлена на основании открытой информации. С некоторой долей допущения мы можем считать данные проблемы факторами риска реализации инвестиционных проектов в промышленности. Осуществленный анализ результатов мониторинга приоритетных инвестиционных проектов в РФ позволил выявить следующие группы причин существования потенциальных рисков для реализующихся проектов:

- недостаточная проработка предпроектных решений в вопросах управления и финансирования;
- не учет потенциальных рисков, которые появляются в жизненном цикле проектов;
- отсутствие стандартных процедур в вопросах учета географического фактора, влияющего на проект.

Внешние факторы включают в себя макроэкономические, политические и ряд других. В последние годы именно эти факторы способны сформировать ситуации существенного ухудшения положения на рынке ПАО «Газпром». В 2008 году макроэкономическая нестабильность, вызванная мировым финансовым кризисом, оказала воздействие на все

⁴⁰ Каранина Е.В. Риск-система предпринимательства: концептуальные основы формирования и оценки с учетом регионально-отраслевых факторов // Власть. - 2011. - № 5. - С. 28-33.

⁴¹ Кузнецова О.Н. Методические подходы к оценке и управлению отраслевыми рисками // Российский внешнеэкономический вестник. - 2012. - № 11. - С. 111-114.

рынки. Рынок энергетических ресурсов не стал исключением – его участники получили убытки по причине сокращения спроса. В 2014-начале 2015 г. существенное влияние на компанию оказывает фактор политический. И вновь направленность влияния данного фактора отрицательна – ухудшение отношений с основными потребителями российского газа (странами ЕС) на фоне обострения отношений РФ и Украины вносит коррективы в планы компании. А долгосрочные намерения стран ЕС диверсифицировать свой энергобаланс и вовсе – может нанести компании непоправимый ущерб.

3. Анализ целесообразности вывода на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток»

3.1 Оценка процесса аутсорсинга в ПАО «Газпромнефть Восток»

Ключевым критерием для принятия решения о передаче ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток» на аутсорсинг выступает оценка эффективности использования этого проекта. Такая оценка должна проводиться с учетом индивидуальных особенностей каждого предприятия и включать в себя не только расчет имеющейся экономии (за счет сокращения потребления ресурсов), но и учета скрытой экономии, которая связана, прежде всего, с сокращением числа объектов управления и контроля. Позитивный эффект может выражаться как в виде непосредственной экономии ресурсов на выполнение той или другой функции, так и в повышении качества их выполнения».

Решение о переводе ремонтной службы на аутсорсинг было принято после анализа бизнес-процессов компании.

Все бизнес-процессы были классифицированы на следующие виды:

- процессы развития или стратегические процессы, которые определяют тенденции и направления развития предприятия;
- основные процессы, которые предоставляют продуктам или услугам качеств и стоимости (ценности);
- вспомогательные процессы, которые создают инфраструктуру предприятия;
- управленческие процессы (планирование, анализ и контроль выполнение заданий, коррекция и координация работы отдельных центров ответственности).

Такое деление дает возможность установить, какие процессы и функции являются стратегически важными, а, следовательно, их нужно оставить на предприятии, и вспомогательные, которые можно передать на аутсорсинг. Ремонтная служба относится к вспомогательным процессам.

Целесообразно внедрить систему управления расходами по центрам ответственности, которые выполняют определенный набор хозяйственных операций и способны оказывать непосредственное влияние на доходы и расходы от своей деятельности и отвечать за их величину.

Это предусматривает определение финансовой ответственности организационных звеньев и их руководителей за результаты деятельности, формирование финансовой структуры, персонификацию ответственности руководителей за принятие решений и результаты деятельности.

Центр финансовой ответственности использует различные ресурсы (материальные, человеческие, финансовые), получая на выходе результат в виде выполненных работ или предоставленных услуг.

По характеру финансовой ответственности в зависимости от того, за какие группы показателей они несут ответственность, в структуре предприятия выделяют такие центры финансовой ответственности:

Центр инвестиций (далее – ЦИ) - это верхний уровень финансовой структуры, что должен право осуществлять инвестиции и деинвестиции (то есть изменять состав внеоборотных активов предприятия) и отвечает за показатели их отдачи (например, собрание учредителей).

Центр прибыли (далее – ЦП) отвечает перед руководством (Центром инвестиций) за сумму прибыли. Это может быть дирекция или директор в зависимости от размера предприятия.

Центр доходов (далее – ЦД) отвечает за доход направления бизнеса, подразделения или всего предприятия. Чаще всего это отдел маркетинга и сбыта. Центр дохода имеет расходы, но они намного меньше общих расходов, которые связаны с производством и реализацией продукции. Поскольку в организационной структуре многих строительных предприятий отсутствует отдел сбыта и маркетинга, эти функции могут быть возложены на планово-технический отдел, который осуществляет поиск заказчиков, готовит тендерную документацию и обслуживает заказ.

Центр расходов (далее – ЦР) - это подразделение, которое

непосредственно не приносит доход, однако отвечает за использование ресурсов, то есть за расходы: отдел материально-технического обеспечения, производственный отдел, финансовая служба, администрация и ремонтное производство. Передача ремонтного производства на аутсорсинг позволит снизить расходы ПАО «Газпромнефть Восток».

В соответствии со спецификой деятельности чаще всего на аутсорсинг передают функции, которые выполняют такие центры затрат: финансовая служба, администрация и техническое обеспечение, как представлено на рисунке 7.

Перевод ремонтной службы на аутсорсинг позволит превратить ее из центра затрат в центры предоставления профессиональных услуг, то есть на центр доходов, который должен зарабатывать средства предоставляя услуги ПАО «Газпромнефть Восток» и другим фирмам на условиях аутсорсинга.

Основным методологическим принципом при обосновании использования аутсорсинга для ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток» должны быть принцип системного подхода, а также качественная оценка логистических расходов на протяжении всего бизнес-цикла цикла реализации продукции. Эффективность аутсорсинг-проектов зависит преимущественно от снижения общих расходов, изменения структуры расходов предприятия (снижение или полное исключение расходов, связанных с транспортировкой, обеспечением безопасности, эксплуатацией транспортных средств, содержанием и учебой персонала, информационным обслуживанием и т.п. и повышения качества обслуживания потребителей (сокращение сроков поставки, доставка «от дверей к дверям», мониторинг процессов транспортировки, уменьшения количества ошибок и др.). При этом экономический эффект от применения аутсорсинга является достаточно сложным параметром, как и сама услуга.

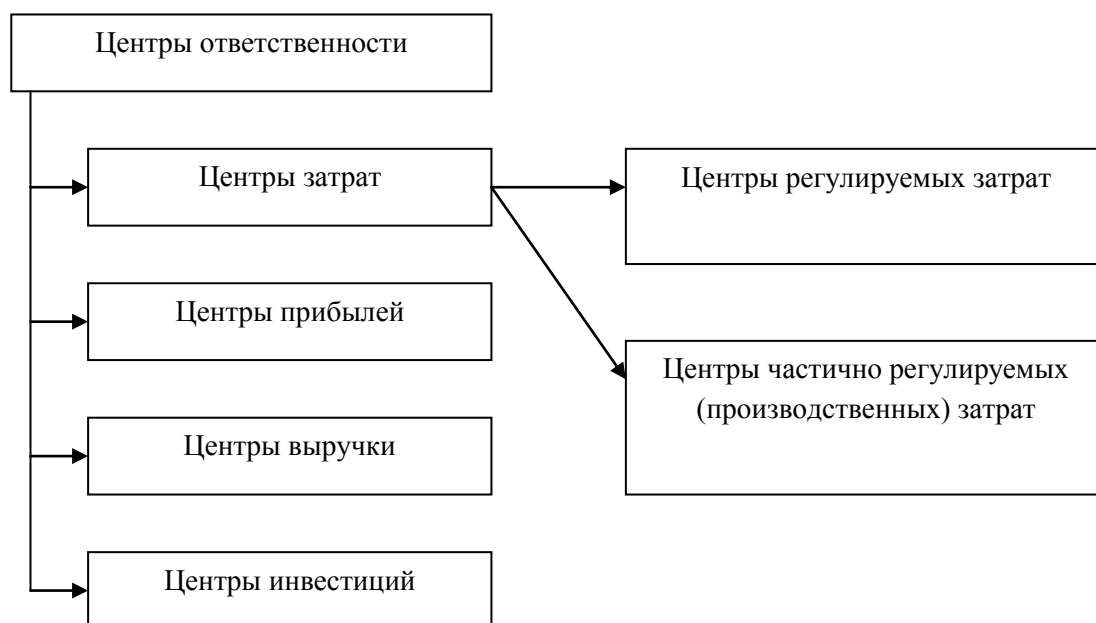


Рисунок 7 – Центры финансовой ответственности ПАО «Газпромнефть Восток»⁴²

Рассмотрим расходы ПАО «Газпромнефть Восток» по основным этапам реализации аутсорсингового соглашения

Этапы реализации аутсорсингового соглашения:

Расходы

1. Анализ внутренней среды предприятия и оценка целесообразности передачи в аутсорсинг бизнес-процессов
2. Расходы планирования (расходы на оценивание рисков и определение возможностей применения аутсорсинга, расходы на разработку стратегии осуществления аутсорсинга и т.п.);
3. Анализ рынка аутсорсинговых услуг и выбор подрядчика;
4. Расходы реализации (расходы на мониторинг рынка аутсорсинговых услуг, расходы на организацию тендера, расходы на подготовку переговоров и т.п.)
5. Заключение контракта

⁴² Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/production/transportation/>

6. Расходы, связанные с предоставлением услуг и обменом информацией (затраты, связанные с обеспечением документального оформления операций, расходы передачи и получения информации, расходы на дополнительные консультации и переговоры)

7. Передача бизнес-процессов посторонней организации (аутсорсеру) и трансформация производственно-хозяйственной деятельности

8. Расходы на передачу (расходы на трансформацию деятельности, расходы на изменение условий деятельности и состава работников предприятия и т.п.)

9. Поэтапный контроль выполнения аутсорсером его функций, анализ результатов и коррекции отклонений

10. Расходы на мониторинг и контроль (расходы на осуществление анализа исполнения условий договора, расходы на проведение корректирующих мероприятий)

11. Итоговый анализ аутсорсинговой деятельности и прекращения взаимоотношений с аутсорсером

Расходы на прекращение взаимоотношений включают расходы на осуществление итогового анализа, расходы, связанные с поиском нового исполнителя услуг или повторной реорганизацией своего бизнеса, расходы, связанные убытками, нанесенными аутсорсером в случае неисполнения им условий договора, и т.п.

Анализируя целесообразность перевода ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток» на аутсорсинг, необходимо сравнить фактические показатели деятельности предприятия до и после его внедрения. При этом основной и достаточно противоречивой задачей для предприятия является выбор системы показателей оценки эффективности аутсорсинговых операций. Чтобы правильно сформировать такую систему, в первую очередь, необходимо понять суть основных целей и заданий, которые ставят перед собой владельцы или менеджеры предприятия, принимая решение относительно аутсорсинга. Они, как правило, разделяются на краткосрочные

– это уменьшение расходов и увеличения прибыли, а также долгосрочные – увеличение экономического потенциала предприятия, рост конкурентоспособности, повышения качества продукции и т.п. Следовательно, анализ эффективности вывода ремонтной службы на аутсорсинг можно осуществлять на основе количественных и качественных параметров.

Количественные показатели должны отображать стоимостный аспект деятельности предприятия. В экономической литературе их разделяют на абсолютные, с помощью которых можно проанализировать отклонения фактической величины расходов, доходов и прибыли от базовых значений. Так делают вывод о результативности внедрения аутсорсинга, и относительные, которые дают возможность осуществить оценку эффективности использования трудовых ресурсов, основных фондов или финансовых ресурсов, а также других составляющих, которые формируют экономический потенциал предприятия и принимают участие в процессе аутсорсинга.

С помощью качественных параметров можно оценить, насколько улучшилась деятельность предприятия с точки зрения качественной составляющей его функционирования, что влияет на увеличение спроса потребителей и прибыльности предприятия. Иначе говоря, эффективность перевода ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток» на аутсорсинг можно определить с помощью таких качественных показателей:

- улучшение технологической оснащенности производственного процесса;
- улучшение качества и оперативности предоставленных услуг или выработанной продукции, а также ее составных элементов;
- оптимизация организационной структуры.

Количественные показатели эффективности оптимизации деятельности ПАО «Газпромнефть Восток» путем перевода филиала ремонтной службы на аутсорсинг:

- а) оценка по доходам;
- б) оценка по расходам;
- в) прирост показателей рентабельности;
- г) улучшение показателей финансовой устойчивости и ликвидности.

Ремонтное производство не является основным в деятельности предприятия.

Поскольку к аутсорсингу бизнес-процессов предприятия принадлежит целый ряд различных хозяйственных функций, то выделить единую систему показателей определения его эффективности сложно. Это зависит от особенностей процессов, которые передают аутсорсеру. Эффективность аутсорсинга маркетинговых или логистических процессов более целесообразно определять на основе анализа динамики расходов, доходов и прибыли, а для определения эффективности аутсорсинга финансовых услуг целесообразно использовать коэффициенты ликвидности, платежеспособности и финансовой стойкости предприятия, рассчитанные до и после его внедрения.

Обобщающими показателями эффективности аутсорсинга бизнес-процессов является прирост показателей рентабельности после его реализации, отдельные из которых вычисляют в зависимости от тех функций, которые передают на аутсорсинг. К основным из них относят:

- прирост рентабельности основной деятельности;
- прирост рентабельности активов;
- прирост рентабельности продаж;
- прирост чистой рентабельности предприятия.

Оценка результативности аутсорсинга ПАО «Газпромнефть Восток» должна осуществляться комплексно с учетом всех расходов, доходов, финансовых результатов, рисков и преимуществ, связанных с осуществлением такого вида деятельности.

Поскольку использование аутсорсинговых операций связано также со значительными рисками, что влияет на результативность таких операций, то

в последующих исследованиях нуждается оценка методик обоснования рисков и способов их нейтрализации.

Для принятия решения об аутсорсинге логистических функций могут быть сопоставлены расходы. Если отношение расходов на выполнение функций собственными силами к расходам, связанным с привлечением третьей стороны, больше единицы, привлечение третьей стороны целесообразно, если же меньше - выгоднее выполнить операции собственными силами.

Эта методика может использоваться на любом этапе деятельности предприятия и дает возможность вычислять экономию или перерасходы ресурсов при разных формах выполнения функции или определенного вида деятельности. Однако недостатком этого методического подхода является то, что в состав расходов в обоих случаях авторы относят разные виды и статьи расходов, что влияет на формирование итогового показателя.

Одним из основных критериев определения эффективности аутсорсинга является позитивное изменение качеств сферы деятельности, что передано на выполнение внешнему субъекту. Применение этой методики дает возможность оценить позитивные и негативные результаты внедрения аутсорсинга на уровне качественных показателей выполнения функции (повышение квалификации, снижения штрафных санкций и т.п.).

3.2 Апробация проекта вывода на аутсорсинг ремонтной службы предприятия

Проект вывода на аутсорсинг ремонтной службы Филиала заключается в передаче независимой компании ремонтных работ, которые оказывались ремонтной службой Филиала.

Аутсорсинговая компания имеет в собственности обособленное имущество, является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, отвечает по своим обязательствам этим имуществом; владеет счетами в

банковских учреждениях, имеет фирменный знак, печать со своим наименованием и фирменным знаком, другие реквизиты.

При выводе на аутсорсинг ремонтной службы необходимо учесть риски проекта.

Могут быть выделены следующие виды рисков:

– существует риск снижения эффективности труда собственного персонала и потери им необходимых знаний и опыта реализации функции, которая передается в аутсорсинг. В случае необходимости, возобновление качественных и часовых показателей выполнения этой функции будет проблематичным;

– в случае недобросовестности аутсорсера, возникновения форс-мажорных обстоятельств или его банкротства, возможные существенные потери, связанные с необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, которые раньше были на аутсорсинге, при отсутствии необходимых знаний и опыта через длительное пользование услугами посторонних специалистов вместо учебы своих;

– при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает реальный риск истока информации, то есть появляется угроза информационной безопасности компании, что обуславливает необходимость сотрудничества лишь с проверенными организациями с отличной репутацией. Снизить этот риск можно, заказав аутсорсинг бизнес-процессов разным аутсорсерам, хотя такой подход увеличивает расходы. Кроме того, большое значение имеет нахождение добросовестных партнеров и грамотное заключение с ними контрактов с фиксацией всех необходимых условий;

– потеря контроля над собственными ресурсами, отстранение руководства от определенной сферы деятельности компании, в результате чего оно может начать принимать неадекватные решения;

– в случае повышения цен на услуги, что предоставляются аутсорсерами, стоимость функции, что передана на аутсорсинг, может превысить ее внутреннюю себестоимость, что обусловит неэффективность

использования такой концепции.

Кроме перечисленных недостатков, связанных с использованием аутсорсинга, в случае недобросовестности аутсорсера может наблюдаться снижение качества основных услуг, которые предоставляются ПАО «Газпромнефть Восток».

Отмеченные проблемы особенно остро появляются в условиях неразвитых рынков, где конкуренция еще недостаточно сильна, и аутсорсер, заключив контракт, может повышать цены, не беспокоясь о качествах предоставленной услуги или выполненной работы.

В то же время передача ремонтной службы на аутсорсинг имеет ряд преимуществ, к которым можно отнести:

- снижение себестоимости операций (разновидностей работ, услуг), которые передаются аутсорсеру к выполнению. Последний, как правило, выполняет порученные ему функции по самой низкой цене в результате специализации в узкой предметной отрасли и благодаря эффекту масштаба, который достигается при выполнении однотипных операций одновременно для значительного количества клиентов;

- срабатывает фактор снижения рисков управления. Аутсорсер, обслуживая большое количество клиентов, нивелирует риски, несет ответственность за сроки и качество выполненных работ и услуг, заинтересован в качественном выполнении своих обязательств;

- использование аутсорсинга позволяет концентрировать внимание на основных целях и задачах предприятия. Второстепенные функции делегируются посторонним фирмам сферы профессиональных услуг, которые специализируются на их выполнении;

- экономятся расходы времени на поиск, учебу новых кадров, если опытные специалисты высвобождаются;

- становится доступным применение новейших технологий, поскольку компании-аутсорсеры постоянно инвестируют средства в новые технологии, методологию и учебу персонала;

заказчик компании может улучшить репутацию и повысить стоимость бренда в результате более качественного обслуживания ее клиентов посторонней специализированной компанией.

Следует указать на то, что аутсорсинг предоставляет возможность трудоустроить сотрудников заказчика, которые раньше обслуживали выполнение делегированной аутсорсеру функции и хорошо знают специфику собственной компании. Кроме того, аутсорсинг прямо способствует усилению концентрации внутрикорпоративного внимания на основных целях компании путем делегирования второстепенных функций аутсорсерам.

Проведем анализ деятельности предприятия (SWOT), то есть обнаружим внутренние сильные и слабые стороны ПАО «Ресурс», а также внешние возможности и угрозы деятельности предприятия (табл. 2.).

Таблица 2 – Матрица SWOT – анализа проекта по переводу на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток»

Сильные стороны

Слабые стороны

Финансовая ответственность поставщика	Утечка сведений конфиденциального характера
Гарантия постоянной безотказной работы	Слабая контролируемость деятельности аутсорсинговых организаций
Экономия на льготах и гарантиях внутри компании	Недостаточная мотивация сотрудников аутсорсинговой компании
Отсутствие проблемы ухода ключевых сотрудников	Недостаточная оперативность реагирования на возникающие проблемы
Высокий уровень доходности активов	Отсутствие компьютеризации технологического процесса

Возможности	Угрозы
Высвобождение ресурсов для основного вида деятельности	Зависимость от аутсорсера, в том числе по вопросам безопасности
Повышение эффективности бизнеса	Отсутствие разработанной стратегии развития компаний
Передача ответственности за выполнение конкретных функций	Дефицит квалифицированных кадров, обладающих стратегическим видением

Концентрация на основных функциях позволяет проводить оптимальный реинжиниринг, повышать эффективность работы компании за счет постоянного улучшения таких показателей, как: стоимость, качества, сервис и расходы времени, что, в конечном итоге, повышает финансовую стойкость страховых компаний. При этом, аутсорсинг может позволить компании воспользоваться ресурсами, доступ к которым в другом случае был бы невозможным, например, при расширении географии деятельности или создании новой компании.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий по аутсорсингу ремонтной службы может быть рассчитана путем определения отклонений в себестоимости продукции. Расчет изменений себестоимости продукции за счет отдельных мероприятий производится по группам факторов. Так, действия мероприятий по первой и второй группам факторов приводят к снижению трудоемкости продукции или высвобождению численности работающих.

Аутсорсинг является современной формой деловых отношений, связанной с развитием общего предпринимательства и кооперации, которая базируется на долгосрочных стратегических решениях. Изменения в формах и методах (технологии) управления, переосмысление и радикальная

трансформация бизнес-процессов для повышения уровня конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятий. Одним из эффективных путей повышения уровня конкурентоспособности предприятий может быть пользование услугами квалифицированных аутсорсеров.

Результаты расчетов элементов расходов технологической себестоимости отражены в таблице 3.

Величина капитальных расходов рассчитывается по двум вариантам (базовому и проектируемому) и состоит из капитальных расходов на оборудование и капитальных расходов на строительство.

Сравним исследуемые варианты технологического процесса через полные расходы и определяется по формуле 1.

$$T \cdot C \cdot N_{pich} + K \rightarrow \min \quad (1)$$

где T - расчетный период, T = 5 лет

Следовательно, на основе результатов расчетов можно сделать вывод, что проектный вариант лучше, потому что именно в этом варианте полные расходы меньше на 2626106 руб.

Таблица 3 Технологическая себестоимость ремонтных работ

Наименование элементов расходов	Базовый вариант	Новый вариант (аутсорсинг)
Стоимость материала (C_m)	14,89	14,89
Основная и дополнительная зарплаты производственного рабочего с отчислениями на социальное страхование и в другие фонды ($З_p$)	2,44	0,22
Амортизационные отчисления из оборудования (A_o)	0,0123	0,0145

Продолжение таблицы		
Расходы на ремонт оборудования (Р)	0,0246	0,0290
Расходы на силовую электроэнергию (Е)	0,08	0,06
Расходы на резательный инструмент (B_i)	0,0253	0,0006
Расходы на вспомогательные материалы (B_m)	0,0037	0,00092
Расходы на содержание производственной площади (Z_n)	0,0096	0,0049
Всего:	17,49	15,22

Определяющим фактором, который повлиял на выгодность проектного варианта, стала экономия на заработной плате производственных работников, поскольку расходы на заработную плату в базовом варианте значительно выше, чем в проектном варианте.

Таким образом, передача части функций предприятия на аутсорсинг позволяет снизить расходы предприятия, улучшить использование производственных мощностей, улучшить его платежеспособность и повысить конкурентоспособность на рынке, данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Денежные потоки по трем видам деятельности при реализации проекта по созданию аутсорсинговой компании для выполнения ремонтных работ, тыс. руб.⁴³

Денежные потоки	2016	2017	2018	2019	2020
1.Инвестиционная деятельность	- 10 575				
1.1. Приобретение основных средств	- 8 980				

⁴³ Материалы Официального сайта ПАО «Газпромнефть Восток» [Электронный ресурс] URL: <http://vostok.gazprom-neft.ru/>

Продолжение таблицы					
1.2. Прирост оборотных средств	-1 586				
1.4.Прединвестиционная деятельность	- 10 575				
2. Финансовая деятельность	-				
2.1.Сумма кредита (12%)	-10 575				
2.2.Возврат кредита		-2 903,9	- 2 903,9	- 2 903,9	-1 857
3.Операционная деятельность (чистая прибыль+ амортизация)		3520,72	3845,2	4210	4470
3.1.Доход от продаж		5 310	5 734	6 240	6 615
3.2.Полная себестоимость		2 031, 6	2 050	2 100	2 150
3.4.Прибыль до налогообложения		3278,4	3684	4140	4465
3.5.Налог на прибыль (20%)		655,68	736,8	828	893
3.6.Чистая прибыль		2622,72	2947,2	3312	3572
4.Результат от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности	-10 575	616,82	941,3	1306,1	2613

Для снижения затрат и повышения платежеспособности предприятия обосновывается методический подход по использованию такого инструмента, как аутсорсинг. Ключевым критерием для принятия решения о передаче той или другой функции на аутсорсинг выступает оценка эффективности использования этого инструмента. Такая оценка должна проводиться с учетом индивидуальных особенностей каждого предприятия и включать в себя не только расчет имеющейся экономии (за счет сокращения потребления ресурсов), но и учета скрытой экономии, которая связана, прежде всего, с сокращением числа объектов управления и контроля. Позитивный эффект может выражаться как в виде непосредственной экономии ресурсов на выполнение той или другой функции, так и в повышении качества их выполнения».

Использование аутсорсинговых схем и введение функции контроля за рисками будет способствовать улучшению платежеспособности и конкурентоспособности предприятия.

При этом на аутсорсинг должны быть переданы вспомогательные функции, например, логистические, или определенных специализированных видов работ.

Для этого предложено внедрить управление по центрам ответственности для выбора бизнес-процессов, которые целесообразно передавать на аутсорсинг.

Предложены рекомендации по разработке плана предотвращения риска, который описывает меры и мероприятия, осуществляемые заблаговременно для предотвращения риска или сокращения его угрозы или последствий до приемлемого уровня. Планирование мер по смягчению последствий риска заключается в создании запасных планов на случай, если превентивные меры по предотвращению негативных последствий не достигнут цели. Такие планы необходимы для всех рисков, включая те, для которых разработаны планы по предотвращению.

Таким образом, использование теорий фирмы и их комбинаций служит

предпосылкой совершенствования управления фирмой, повышения ее платежеспособности и наращивания ее конкурентных стратегических преимуществ.

Исследование теорий фирм приводит к необходимости разработки теоретических положений, направленных на повышение платежеспособности и конкурентоспособности компании.

Все это является актуальным в условиях последнего кризиса и посткризисного периода, так как особое значение имеет выявление связи между концепциями и управленческими реалиями.

Форма задания для раздела «Социальная ответственность»

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:			
Группа		ФИО	
ЗБЗБ		Момунова Мээрим Султановна	
Институт	СГТ	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.01

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<ul style="list-style-type: none"> – Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты 	<ul style="list-style-type: none"> – ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility». – Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». – GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива – Добровольной отчетности. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда - Официальный сайт «Газпромнефть»
---	--

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации – безопасность труда – стабильность заработной платы – поддержание социально значимой заработной платы – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и 	<ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность

услуги(выпуск качественных товаров) -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности	– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	-

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры экономики	Кашапова Эльмира Рамисовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Момунова Мээрим Султановна		

Анализ корпоративной социальной ответственности ПАО «Газпром»

На сегодняшний день вопрос о корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса стоит очень остро в связи с обострением не только экологической обстановки в стране, но и с другими важными вопросами такими как: трудоустройства граждан, культурного развития общества, спорта и здорового образа жизни, подготовки кадрового потенциала страны и т.д. Эти вопросы на современном этапе жизни общества не могут решаться только за счет государства, поэтому крупный бизнес поставлен не только в жесткие условия конкуренции, но и должен нести ответственность за свою деятельность и решать поставленные перед ним социально-экономические задачи.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

В целом, КСО предполагает:

- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- защиту окружающей среды и экономию невозполнимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;

- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.

ПАО «ГАЗПРОМ» является социально ответственным предприятием. Особое внимание предприятие уделяет экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда.

1. Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации необходимо внести в табл. 1.

Таблица 1 Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Образовательные учреждения
Собственники	Экологические организации
Подрядчики	Местное население
Поставщики	

Влияние прямых стейкхолдеров относительно косвенных значительнее. Репутация компании сильно зависит от качества работы сотрудников. Являясь социально ориентированным предприятием ПАО «ГАЗПРОМ» традиционно придает большое значение созданию безопасных условий труда для сотрудников, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий на производстве.

Так же, благодаря благотворительной деятельности, предприятие имеет косвенных стейкхолдеров. К ним можно отнести медицинские и образовательные учреждения, так как значительная часть благотворительных мероприятий предприятия ПАО «Газпромнефть-Восток» направлена на сбор средств и помощь по модернизации данных учреждений.

2. Определение структуры программ КСО.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании рассмотрена в таблице 2. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Таблица 2 Структура программ КСО

Наименование предприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
Пожертвования в детские дома	Благотворительные пожертвования	Сотрудники предприятия, местное население	Ежегодно	Помощь, благотворительность и реклама
Обучение сотрудников компании для повышения их квалификации	Социально ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение квалификации сотрудников
Подарки сотрудникам на день рождения сотрудника, новогодние подарки детям	Эквивалентное финансирование	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Реклама, помощь
Внутренние конкурсы предприятия	Денежные гранты	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение квалификации сотрудников

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

Регулярное заключение коллективного договора стало залогом динамичного развития кадровой политики ПАО «ГАЗПРОМ» и предприятия в целом. Коллективный договор обеспечивает работникам достойную и конкурентоспособную заработную плату, льготы, гарантии, материальную помощь, выплаты по случаю юбилейной даты рождения, предоставление оздоровительных путевок в санатории в пределах России, а так же детских путевок и многое другое.

Основные проекты корпоративной социальной ответственности ПАО «Газпром»:

- Проект «Газпром – детям»
- Проект «Плавучая поликлиника»
- Проект «Программа помощи детям-сиротам и детям из неблагополучных семей»
- Проект «Концепция благотворительной деятельности, направленная на повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия»
- Проект «Фонд взаимопомощи «Газпром»»
- Проект «Корпоративное волонтерство»
- Музыкально-просветительский проект «Мастера мирового исполнительского искусства»
- Проект «Детский социальный проект «Футбол для дружбы»»
- Проект «Поддержка Русской православной церкви»
- Проект «Благотворительность»

Определить стоимость затрат на проведение всех программ КСО является невозможным, так как вся финансовая информация является конфиденциальной и не подлежит разглашению.

3. Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Корпоративная социальная ответственность в рамках реализации проектов ПАО «Газпром» и ее влияние на благополучие общества. Наряду с развитием собственного бизнеса, ПАО «Газпром» участвует в реализации многих социальных проектов и программ федерального, регионального и международного значения.

Социальные программы ПАО «Газпром» касаются следующих направлений:

- социально экономическое развитие регионов, внешние социальные инвестиции;
- социальные программы, адресованные персоналу компании;
- охрана окружающей среды и ресурсосбережение;
- корпоративные коммуникации и социальный маркетинг.

Особое внимание компания уделяет социальной и экономической поддержке регионов присутствия компании, ведет активную работу в области развития и благоустройства городов и поселков, повышения уровня жизни населения. Так компания, работая в тесном диалоге с администрациями регионов присутствия, финансирует строительство жилых домов, спортивных объектов, оказывает безвозмездную помощь социально-незащищенным слоям населения.

Кроме этого, социальная политика ПАО «Газпром» ориентирована на поддержку государственных программ в области охраны здоровья, культуры и спорта. Компания поддерживает проведение культурных и спортивных мероприятий, оказывает помощь детским домам и образовательным учреждениям, обществам ветеранов, творческим коллективам. Заботясь о будущих поколениях, компания оказывает поддержку профессиональному и любительскому спорту в России. Строительство спортивных объектов, инвентаризация спортивных площадок, финансирование отдыха спортсменов – лишь часть проектов,

реализуемых в рамках программы по поддержке и развитию отечественного спорта.

Подводя итог, следует отметить, что в связи с широким распространением концепции КСО возникла необходимость разработки и применения систем оценки и стандартизации этого процесса на предприятиях. Эффективным инструментом в этом процессе выступила социальная (нефинансовая) отчетность, представляющая собой доступное, достоверное сбалансированное и связанное описание основных видов деятельности компании и результатов достижений, связанных с ценностями, целями, политикой устойчивого развития по вопросам, представляющим наибольший интерес ключевых заинтересованных сторон. На сегодняшний день в России существует версия базовых индикаторов корпоративной социальной ответственности, разработанная российским союзом промышленников и предпринимателей, максимально приближена к зарубежному аналогу – Стандарту глобальной инициативы по отчетности (GRI). Она называется интегрированной системой менеджмента и соответствует международным стандартам OHSAS 18001, ISO 14001 и ISO 9001 и охватывает как вопросы экологической безопасности, так и вопросы охраны труда и промышленной безопасности. В целом процесс отчетности по КСО в России находится на этапе развития.

Заключение

Под аутсорсингом понимается основанную на стратегическом решении передачу на длительный срок в целом или частично необходимых организации традиционных и органически присущих управленческих функций или бизнес-процессов и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям на контрактной основе для повышения эффективности деятельности организации.

К преимуществам аутсорсинга, которые позволяют субъектам, внедряющим их бизнес, повысить собственную конкурентоспособность, относятся:

- концентрация внимания на основных видах бизнеса;
- сокращение расходов;
- снижение для заказчика стоимость работ и услуг;
- снижение нагрузки на персонал, как результат сбалансированная структура штата;
- экономия времени;
- использование стороннего высокопрофессионального опыта;
- гибкость управление ресурсами и оптимизация бизнес-процессов;
- переложение ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию.

Наравне с преимуществами можно выделить и существенные недостатки использования аутсорсинга: опасность передачи слишком многих важных функций предприятия в руки аутсорсера; угроза утечки важной информации.

В условиях кризиса и посткризисных условиях у фирм могут возникнуть проблемы нестабильного финансового состояния, неэффективности их деятельности на рынке, в частности ухудшение производственно-экономических, социально-психологических, организационных процессов и т.п. Причиной этого является

неэффективность действующих систем менеджмента, в частности нерациональность сформированных до кризиса организационных структур управления.

Организационная структура управления компанией на протяжении периода ее существования под влиянием экономической ситуации в стране и на региональном рынке может видоизменяться. При этом во внимание должны приниматься различные теории фирмы, чтобы обеспечить платежеспособность фирмы, ее конкурентоспособность и стабильное развитие.

В работе была обоснована целесообразность внедрения проекта по выводу на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток».

При разработке проекта в структуре компании были выделены центры прибыли, центры инвестиций и центры затрат. Была обоснована целесообразность выделения на аутсорсинг центра затрат – ремонтной службы предприятия.

При разработке проекта была обоснована необходимость учета следующие виды рисков:

- риска снижения эффективности труда собственного персонала и потери им необходимых знаний и опыта реализации функции, которая передается в аутсорсинг. В случае необходимости, возобновление качественных и часовых показателей выполнения этой функции будет проблематичным;

- риска возникновения форс-мажорных обстоятельств в случае недобросовестности аутсорсера,, возможные существенные потери, связанные с необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, которые раньше были на аутсорсинге, при отсутствии необходимых знаний и опыта;

- угрозы информационной безопасности компании, что обуславливает необходимость сотрудничества лишь с проверенными организациями с отличной репутацией.;

– потеря контроля над собственными ресурсами, отстранение руководства от определенной сферы деятельности компании, в результате чего оно может начать принимать неадекватные решения;

– в случае повышения цен на услуги, которые предоставляются аутсорсерами, стоимость функции, которая передана на аутсорсинг, может превысить ее внутреннюю себестоимость, что обусловит неэффективность использования такой концепции.

Разработка проекта обуславливает необходимость разработки программы действий, которая включает такие составные: определение перечня и содержания мероприятий; очередности и сроков их осуществления; наличия потенциальных ресурсов; степени ответственности функциональных подсистем с указанием их полномочий; контрольных показателей и форм контроля.

Ключевым критерием для принятия решения о передаче той или другой функции на аутсорсинг выступает оценка эффективности использования этого инструмента. Такая оценка должна проводиться с учетом индивидуальных особенностей каждого предприятия и включать в себя не только расчет имеющейся экономии (за счет сокращения потребления ресурсов), но и учета скрытой экономии, которая связана, прежде всего, с сокращением числа объектов управления и контроля. Позитивный эффект может выражаться как в виде непосредственной экономии ресурсов на выполнение той или другой функции, так и в повышении качества их выполнения».

Усовершенствование (реорганизация) организационной структуры управления путем вывода на аутсорсинг ремонтной службы ПАО «Газпромнефть Восток» в целом эффективно, так как обеспечит повышение эффективности, платежеспособности компании и качества управления.

Использование аутсорсинговых схем в ПАО «Газпромнефть Восток» и введение функции контроля за рисками будет способствовать улучшению платежеспособности и конкурентоспособности предприятия.

Планирование мер по смягчению последствий риска заключается в создании запасных планов на случай, если превентивные меры по предотвращению негативных последствий не достигнут цели. Такие планы необходимы для всех рисков, включая те, для которых разработаны планы по предотвращению.

Список использованных источников

1. Альтшулер И.В. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент//Издательский дом «Питер», 2013 322 С.
2. Енгальчева А.Е. Аутсорсинг: актуально и профессионально// Справочник экономиста №1 за 2014 45 С.
3. Балдин О.В. ИТ // Аутсорсинг в России: современное состояние, перспективы // Вестник Ессентукского института управления, бизнеса и права. 2013. № 7. 11-17 С.
4. Баррет Р. Успешный аутсорсинг — это шаг в правильном направлении // Консалтинг №23 2012. 89-92 С.
5. Борзунова О. Перекаладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга // Кадровая служба и управление персоналом предприятия 2012. № 11. 65 С.
6. Бравар, Ж.Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. // Баланс Бизнес Букс, 2013. 475 С.
7. Вострецов А.М., Иванов Р.В. Аутсорсинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса // Академический вестник. 2014. № 1 (27). 273-278 С.
8. Гостинин И.А., Вирясов А.Н., Семенова М.А. Анализ аварийных ситуаций на линейной части магистральных газопроводов // Инженерный вестник Дона №2. 2013. 43-45 С.
9. Енгальчева А.Е. Аутсорсинг: актуально и профессионально// Справочник экономиста №1 2014. 21 С.
10. Епифанова Е.С. /Повышение эффективности и качества аутсорсинговых услуг // Майкоп, 2011. 75-81 С.
11. Епифанова Е.С. Проблемы функционирования отечественного рынка аутсорсинговых услуг // Психология. Экономика. Право. 2013. № 3. 65-70 С.

12. Захаров К.В. Формирование инвестиционной стратегии компаний трубопроводного транспорта // Санкт-Петербург, 2013. 73 С.
13. Инновационная деятельность «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/strategy/innovation/>
(дата обращения 01.03.2017)
14. Каранина Е.В. Риск-система предпринимательства: концептуальные основы формирования и оценки с учетом регионально-отраслевых факторов // Власть. 2011. № 5. 28-33 С.
15. Кизим А.А., Деркач Н.К. Аутсорсинг маркетинговых услуг: перспективы развития // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2014. № 7. 49-57 С.
16. Компании с долевым участием ПАО «Газпром» и прочие аффилированные структуры [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom.ru/about/subsidiaries/list-items/>
(дата обращения: 09.04.2017)
17. Костин, И.Б. Аутсорсинг как инновационный метод ресурсосбережения / И.Б. Костин // УЭКС №4. 2013. 21-25 С.
18. Котляров И.Д. Аутсорсинг: уточненная классификация и описание этапов внедрения // Экономика и предпринимательство, № 1. 2013. 347 С.
19. Кузнецова О.Н. Методические подходы к оценке и управлению отраслевыми рисками // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. № 11. 111-114 С.
20. Куканова Я.В. Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегического управления // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2015. -№ 2-1 52-58 С.
21. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. 2011. № 3 (43) 123-131С.

- 22.Леденева И. Ю. Нормативно-правовое регулирование отношений аутсорсинга: Молодой ученый 2013. №1. 146-150 С.
- 23.Мазнева Е. Правительство может отказаться от резкого роста НДС на газ // Ведомости. – 2012. 37-43 С.
- 24.Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/>
(дата обращения 30.05.2017)
- 25.Материалы Официального сайта ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/about/production/transportation/>
(дата обращения 30.05.2017)
26. Материалы Официального сайта ПАО «Газпромнефть Восток» [Электронный ресурс] URL: <http://vostok.gazprom-neft.ru/>
(дата обращения 30.05.2017)
- 27.Махмутов И.И. Сущность и виды аутсорсинга // Современ. пробл. науки и образования. 2015. №1-1. 758 С.
- 28.Михнева, С.Г. Формирование концепции аутсорсинга и его место в хозяйственной деятельности современного предприятия // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2013. № 1 (25). 156-162 С.
- 29.Петрачкова З.З. Понятие аутсорсинга и его классификация // Сервис в России и за рубежом. 2013. - № 3 (41). 129-134 С.
- 30.Предварительные итоги рейтинга популярности видов аутсорсинга в иностранных компаниях в России. РБК Рейтинг. [Электронный ресурс] / URL: <http://bporus.ru/press/news/predvaritelnye-itogi-reitinga-populyarnosti-vidov-autsorsinga-v-inostrannyh-kompaniyah-v-rossii/>
(дата обращения: 09.04.2017)
- 31.Руськина И.Е., Сярдова О.М. Аутсорсинг транспортных перевозок предприятий химической промышленности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 1 (20). 76-78 С.

32. Савченко А.В., Марченко И.К. Аутсорсинг управления знаниями (knowledge processing outsourcing) и его перспективы развития в России // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2014. № 19-2. 160-165 С.
33. Тимофеев М.А. Учетно-контрольный аутсорсинг как инновационное направление развития деловых отношений в бизнесе // Науковедение. 2015. Т. 7. № 1 (26). 45 С.
34. Финансовый календарь [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom.ru/investors/financial-calendar/2017/> (дата обращения: 08.04.2017)
35. Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. / Дж.Б. Хейвуд. // М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. 176 С.
36. Шевченко А.В. Аутсорсинг в России: реальное значение и перспективы развития // В сборнике: «Россия в глобальной экономике и политике» Сборник научных статей. под ред. Л.В.Бычковой, В.М. Кузьминой. Курск, 2014. 139-141 С.
37. Шутина О.В., Реут И.Ю. Особенности управления временным персоналом // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 4. 68-75 С.
38. Щепеткин Е.Н. Причины слабого развития логистического аутсорсинга в России // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2014. № 22-2. 205-211 С.

Приложение А
(справочное)

Таблица 1 - Основные финансово-экономические показатели ПАО
«Газпромнефть Восток»

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста 2014г. к 2013г, %	Темп роста 2015 г. к 2014 г., %
Выручка от продаж, тыс.руб.	251127	173716	125173	69,2	72,1
Себестоимость, тыс.руб.	238952	165471	103856	69,2	62,8
Прибыль от продаж, тыс.руб.	12175	8245	21317	67,7	258,5
Чистая прибыль, тыс.руб.	5232	2083	11517	39,8	552,9
Выпуск продукции, тыс.руб.	266194,62	184138,96	132683,38	69,2	72,1
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	58590	59431,5	60383	101,4	101,6
Среднегодовая численность персонала	189	164	162	86,8	98,8
В т.ч. рабочих, чел.	132	123	119	93,2	96,7
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	10133	14251	17291	140,6	121,3
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.	53,61	86,90	106,73	162,1	122,8
Фондоотдача, руб./руб.	4,29	2,92	2,07	68,2	70,9
Рентабельность использования основных	8,93	3,50	19,07	x	X

средств, %					
Рентабельность деятельности предприятия, %	2,08	1,20	9,20	x	X
Выработка работающего, тыс.руб./чел.	1 1408,4	1122,8	819,0	79,7	72,9
Затраты на руб.выпущенной продукции, руб.	1 0,90	0,90	0,78	100,1	87,1
Материальные затраты, тыс.руб.	31822	29474	67483	92,6	229,0
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, %	13,32	17,81	64,98	x	X
Материалоемкость, руб.	0,12	0,16	0,51	133,9	317,7
Прибыль на 1 руб. материальных затрат, руб.	0,38	0,28	0,32	73,1	112,9
Прибыль на 1 руб. фонда оплаты труда, руб.	1,20	0,58	1,23	48,2	213,1