

ОТРАСЛЕВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

А. С. Исаков¹

ПАО «НК «Роснефть»» (Москва, Россия)

Э. М. Лирон²

ПАО «НК «Роснефть»» (Москва, Россия)

И. Е. Штопаков³

РГУ нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина (Москва, Россия)

С. Р. Семушкина⁴

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 339.37

РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕСЕРВИСНЫМИ ПРОЦЕССАМИ В КРУПНЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ

Статья посвящена рассмотрению особенностей бизнес-модели управления нефтесервисными процессами в крупных нефтегазовых компаниях на примере ПАО «НК «Роснефть». Цель статьи заключается в проведении исследования актуальных моделей ведения бизнеса в нефтегазовой промышленности, выявлении их достоинств и недостатков, а также разработке рекомендаций, касающихся усовершенствования процедур сорсинга в соответствии с динамикой и изменениями внешней среды функционирования компаний. В процессе исследования использовался комплекс методов научного познания, которые включают в себя анализ, синтез и систематизацию концептуальных и практических аспектов сорсинга в контексте российской нефтегазовой промышленности. В статье проведен критический анализ теоретических аспектов, связанных с понятиями «сорсинг», «аутсорсинг» и «инсорсинг», которые оказались в центре внимания российской экономической науки с середины первого десятилетия нулевых годов. Отдельное внимание уделено модели инсорсинга, которая доступна и используется крупными компаниями в таких капиталоемких отраслях производства с долгосрочными инвестиционными и производственными циклами,

¹ Исаков Алексей Сергеевич — начальник управления производственного потенциала и эффективности, ПАО «НК «Роснефть»»; e-mail: a_isakov@rosneft.ru, ORCID: 0000-0003-1046-5824.

² Лирон Эрик Морисович — вице-президент по нефтегазовому сервису, ПАО «НК «Роснефть»»; e-mail: e_liron@rosneft.ru, ORCID: 0000-0001-9275-6355.

³ Штопаков Игорь Евгеньевич — к.э.н., доцент, РГУ нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина; e-mail: shtopakov.i@gubkin.ru, ORCID: 0000-0003-3202-0252.

⁴ Семушкина Светлана Рафаиловна — к.э.н., доцент экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: semyshkinasr@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4402-594X.

как нефтегазовая. Также формализованы признаки производственной и управленческой неэффективности инсорсинга. С точки зрения транзакционных издержек проведено сравнение эффективности и результативности аутсорсинга и вертикальной интеграции. Принимая во внимание особенности и отличительные черты современной бизнес-среды, ее неопределенность и новые вызовы для нефтегазодобывающих компаний, обоснован тезис, что наиболее востребованным является стратегический аутсорсинг. Полученные в ходе исследования результаты могут быть использованы в практической деятельности нефтегазовых компаний, а также государственными органами в процессе выработки политики регулирования в соответствующей сфере.

Ключевые слова: бизнес-модель, нефтегазовая сфера, аутсорсинг, предпринимательство, стратегическое планирование, регулирование, рынок.

Цитировать статью: Исаков, А. С., Лирон, Э. М., Штопаков, И. Е., & Семушкина, С. Р. (2021). Развитие бизнес-моделей управления нефтесервисными процессами в крупных нефтегазовых компаниях. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (5), 91–109. <https://doi.org/10.38050/01300105202155>.

A. S. Isakov

PJSC Rosneft Oil Company (Moscow, Russia)

E. M. Liron

PJSC Rosneft Oil Company (Moscow, Russia)

I. E. Shtopakov

National University of Oil and Gas «Gubkin University» (Moscow, Russia)

S. R. Semushkina

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

JEL: M31

DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS OF MANAGING OIL SERVICE PROCESSES IN BIG OIL AND GAS COMPANIES

The article considers the features of the business model for managing oilfield service processes in big oil and gas companies using the example of PJSC Oil Company «Rosneft». The purpose of the article is to study current business models in oil and gas industry, identify their advantages and disadvantages, and develop recommendations for improving sourcing procedures in accordance with the dynamics and changes in the external environment of companies' functioning. The research applies a variety of scientific methods which include analysis, synthesis and systematization of conceptual and practical aspects of sourcing in the context of the Russian oil and gas industry. The authors provide a critical analysis of theoretical aspects related to the concepts of sourcing, outsourcing and insourcing, which have been in the focus of Russian economic science since the mid-2000s. Special attention is paid to the insourcing model, which is available and used by large companies in capital-intensive industries with long-term investment and production cycles, such as oil and gas. The signs of

production and management inefficiency of insourcing are formalized. In terms of transaction costs, a comparison is made between the efficiency and effectiveness of outsourcing and vertical integration. Taking into account the peculiarities and distinctive features of modern business environment, its uncertainty and new challenges for oil and gas producing companies, the authors conclude that strategic outsourcing is most in demand. The results obtained in the study can be used in practice of oil and gas companies, as well as by government bodies in the process of developing a regulatory policy in the relevant area.

Keywords: business model, oil and gas sector, outsourcing, entrepreneurship, strategic planning, regulation, market.

To cite this document: Isakov, A. S., Liron, D. A., Shtopakov, I. E., & Semushkina, S. R. (2021). Development of business models of managing oil service processes in big oil and gas companies. *Moscow University Economic Bulletin*, (5), 91–109. <https://doi.org/10.38050/01300105202155>.

Введение

Эффективное управление крупной нефтегазодобывающей компанией (НГК) в условиях нарастающей нестабильности внешней среды предполагает создание такой бизнес-модели, в которой достигается оптимальное взаимодействие всех внутренних подразделений и функциональных служб компании между собой. Бизнес-модель НГК необходима для успешной реализации ее стратегического курса. В каждом структурном звене современной нефтегазодобывающей компании совершаются многообразные и технологически сложные бизнес-процессы. Особое значение имеют те из них, которые относятся к нефтепромысловым услугам (далее — НПУ). От эффективности НПУ в конечном счете зависят результаты основного производства НГК: объем добычи углеводородов и уровень текущих и капитальных затрат компании в сегменте Upstream.

Технологически сложные производственные процессы НПУ, локализованные во внутреннем организационном контуре крупной НГК, должны дополняться и сочетаться с работой внешних подрядчиков по НПУ, располагающихся за рамками этого контура. Таким образом, все подрядчики НПУ образует единую систему, которая должна стать органической составной частью бизнес-модели нефтегазодобывающей компании. С ее помощью формируется устойчивая и экономически эффективная вертикально интегрированная цепочка создания стоимости. Бизнес-модель крупной НГК создается в расчете на приобретение конкурентных преимуществ на рынке, в том числе и за счет оптимального сочетания внутренних ресурсов компании и внешних ресурсов для НПУ.

Стратегический выбор между внутренними или внешними подрядчиками по НПУ определяется реальными условиями отраслевой бизнес-среды крупной НГК и должен быть адаптирован к ее общекорпоративной стратегии. Ориентиром стратегического характера в данном случае может

служить только один критерий: повышение технико-экономической эффективности бизнес-модели крупной нефтегазовой компании.

Применение такого рода критерия эффективности при выборе нефтесервисных подрядчиков НГК, безусловно, сталкивается с определенными трудностями. Сложность заключается в том, что необходимо иметь всесторонне обоснованную методику оценки эффективности деятельности внешних и внутренних нефтесервисных подрядчиков. Такая методика должна опираться на измеримые оценочные параметры, единые и прозрачные для всех участников рынка. С помощью данной методики выстраивается система количественных критериев оценки, позволяющая формировать рейтинги подрядчиков по НПУ. Эта система должна отвечать как минимум следующим двум объективным требованиям:

- 1) обоснованный уровень управленческих затрат на администрирование компаний-заказчиков установленных ею самой количественных параметров оценки;
- 2) возможность прямого расчета рейтингов подрядчиков по выборкам показателей для каждого вида НПУ.

В рамках трансформации бизнес-модели ПАО «НК «Роснефть» (в дальнейшем — Компания) развитие собственного нефтесервиса рассматривается как основной фактор контроля над затратами и повышения качества НПУ. При этом собственный нефтесервис призван обеспечить как успешный ввод новых добывающих активов, так и поддержание уровня добычи на зрелых активах в традиционных регионах операционной деятельности Компании.

Управление эффективностью деятельности подрядчиков (УЭДП) по нефтепромысловым услугам силами менеджмента крупной НГК в целях повышения ее конкурентоспособности — это комплексная проблема. Она не сводится к такой оптимизации ресурсного обеспечения нефтесервисом, при котором по тем или иным мотивам отдается явное предпочтение одной из двух форм сорсинга: инсорсингу или аутсорсингу. Однако именно такой подход прослеживается в выводах многих научных работ, публикаций и исследований прикладного характера на данную тему (Евдокимов, 2004; Котляров, 2015; Луцкая, 2016; Ефросинин, 2019; Разманова, 2019). В среде российских специалистов и экспертов по корпоративному менеджменту до настоящего времени не достигнуто единства взглядов по вопросу об определениях научных категорий сорсинга, инсорсинга и аутсорсинга.

Теоретические аспекты сорсинга

Термин «аутсорсинг» (Outsourcing) в буквальном переводе с английского языка означает «использование внешних источников экспертизы или внешних ресурсов», а его классическим определением считается

формулировка, представленная International Association of Outsourcing Professionals (IAOP): аутсорсинг — это «долгосрочное, ориентированное на конечный результат бизнес-сотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг» (цитируется по (Ефросинин, 2019).

Теоретические аспекты, связанные с понятиями «сорсинг», «аутсорсинг» и «инсорсинг», оказались в центре внимания российской экономической науки с середины первого десятилетия нулевых годов. Теоретиков и практиков российского менеджмента в первую очередь привлекла та часть проблемы, которая как бы лежит на поверхности, а именно возможности снижения издержек производства за счет аутсорсинга.

Аутсорсинг и инсорсинг в рамках общей системы сорсинга компании выступают как стратегические инструменты управления ее затратами. Это одновременно и разные, и схожие, по сути, управленческие технологии. Изначально под аутсорсингом в теории управления понималась простая покупка компанией на рынке у сторонних поставщиков тех услуг, которые в принципе она способна осуществлять и сама. Напротив, инсорсинг представлялся как расширение деятельности компании для дополнительной загрузки имеющихся в ее распоряжении производственных мощностей или активов. Он позволяет компании снизить издержки по содержанию неиспользуемых мощностей (Евдокимов, 2004).

Аутсорсинг позволяет перевести часть условно-постоянных затрат компании в разряд переменных затрат, например, при недостаточной загрузке производственных мощностей подразделений или уровне издержек на операции выше среднерыночного. В таких случаях это оправданно. Одновременно аутсорсинг рассматривается не только как инструмент сокращения общих затрат, но и как способ сконцентрировать управленческий потенциал компании на стратегически значимых видах деятельности.

Рассмотрим эти практические выводы западного корпоративного менеджмента, воспринятые в НГК РФ в конце 1990-х — начале 2000-х гг. без особого критического осмысления, с теоретических позиций более подробно. В теории управления аутсорсинг традиционно рассматривается как эффективная модель ведения бизнеса, в которой компания любого масштаба — от транснациональной корпорации до малого предприятия — может гибко регулировать уровень своих затрат, потребляя разные объемы работ и услуг контрагентов-поставщиков в зависимости от текущего состояния общей внешней и отраслевой бизнес-среды, а также специфики своего стратегического позиционирования в ней.

Если экономическая конъюнктура уверенно демонстрирует позитивные тренды развития, то обычно компания обращается к стратегии концентрированного роста и обеспечивает его за счет расширения закупок необходимых товаров и услуг от своих поставщиков — аутсорсеров. Если же рынки сбыта продукции компании сжимаются вследствие смены трендов развития внешней бизнес-среды с позитивных на негативные, объемы

закупок компанией товаров, работ и услуг у поставщиков сокращаются соразмерно падению ее объемов производства. Таким образом, по своей экономической природе все указанные затраты выступают как переменные, а риски сжатия спроса на продукцию компании вследствие наступления неблагоприятных событий во внешней бизнес-среде переносятся и на ее поставщиков. Доказано, что приверженность тотальному аутсорсингу создает для крупных компаний значительное количество рисков, большая часть которых неустранима (Дорожкина, 2019).

Другим весьма популярным тезисом в пользу экономической модели аутсорсинга стало теоретическое рассуждение о том, что менеджмент компании, функционирующей в режиме аутсорсинга, фокусируется на наиболее важных стратегических задачах развития, не отвлекаясь на рутинные операционные бизнес-процессы, которые можно полностью передоверить внешним исполнителям.

Необходимо подчеркнуть, что помимо аутсорсинга есть и другая модель ведения бизнеса, доступная крупным компаниям в таких капиталоемких отраслях производства с долгосрочными инвестиционными и производственными циклами, как нефтегазовая. Это — модель инсорсинга. В данном случае компания самостоятельно организует и осуществляет в пределах своего внутреннего контура не только базовые, но и целый ряд стратегически значимых поддерживающих, обслуживающих и вспомогательных бизнес-процессов. При инсорсинге уровень затрат на работы и услуги в части условно-постоянных расходов на содержание внутренних поставщиков остается неизменным независимо от объема выпуска продукции по факту состояния рыночной конъюнктуры.

Возможностей гибко реагировать на колебания внешней бизнес-среды изменением затрат на объемы поставок работ и услуг для обслуживания базовых бизнес-процессов не остается. Однако вместе с тем снимается с повестки дня большая часть рисков аутсорсинга. Если же такое подразделение выводится за корпоративный контур, то материнская компания может заключить с ним договор на обслуживание в приоритетном порядке. Таким образом, требуемый объем сервисных работ и услуг, а также качество сервиса для материнской компании будут обеспечены. Такова обычная схема вывода сервисных подразделений НГК в дочернюю (аффилированную) юрисдикцию на аутсорсинг.

К числу внеэкономических факторов, влияющих на управленческое решение по линии «инсорсинг — аутсорсинг», относится вопрос о том, является ли рассматриваемый вид деятельности в компании стратегическим или стандартным. К стратегически значимым видам деятельности компаний относятся сферы ее ключевых компетенций, благодаря которым она способна выделиться на рынке. Исключительные параметры деятельности компании могут быть связаны с ее лидерством по стоимости входящих ресурсов и издержек производства. Это означает, что базовые

бизнес-процессы, задействованные в стратегических видах деятельности компании, образуют фундамент ее бизнес-модели. Если рассматривать нефтесервис с позиций его стратегической значимости для развития крупных нефтегазодобывающих компаний, то такие виды работ, как бурение, гидроразрыв пласта (ГРП), текущий и капитальный ремонт скважин (ТКРС), безусловно, должны быть отнесены к числу бизнес-процессов стратегического значения. Данный вывод базируется на тесной корреляции эффективности этих видов НПУ с конечными результатами основного производства нефтегазовой компании, а именно с добычей углеводородов.

С другой стороны, в любой отрасли существуют стандартные виды деятельности. Бизнес-процессы в них обычно не дают компании преимуществ лидерства по издержкам или дополнительной дифференциации ее продукции. Они не связаны с ее ключевыми компетенциями отраслевого характера. Эти виды деятельности могут быть переданы более эффективным с точки зрения издержек внешним подрядчикам, позволяя компании сфокусировать свои материальные и нематериальные активы, человеческий капитал компании на стратегических направлениях работ.

Теоретическое осмысление экономической категории сорсинга как исходной по отношению к понятиям «аутсорсинг» и «инсорсинг» в российской экономической науке началось намного позднее. Только в последние годы появилось несколько новых исследований, посвященных различным аспектам данной темы (Разманова, 2019; Булискерия, 2017; Календжян, 2016; Самойленко, 2016). На основе изучения зарубежных источников и публикаций в работе (Булискерия, 2017) был сделан вывод о том, что сорсинг преобразует обычную практику снабжения в стратегический процесс, в котором задействованы все необходимые участники как в рамках компании, так и за ее пределами. При этом сам сорсинг предлагается рассматривать как инструмент менеджмента, повышающий эффективность управления за счет трансформации части бизнес-процессов компании, представляемых внутренними или внешними поставщиками (сервисными компаниями). Для нефтегазовой отрасли в работе (Булискерия, 2017) предложено выделять три формы сорсинга: аутсорсинг, инсорсинг, косорсинг. Оценка сильных и слабых сторон каждой из названных форм приводит к выводу о том, что комбинированная модель косорсинга преодолевает ограничения первых двух форм и дает сложение их сильных сторон, интегрируя производственные мощности НПУ самой компании и ее внешних подрядчиков.

В современных условиях для крупных нефтегазовых компаний существенный практический интерес представляет матрица форм сорсинга (см. рис. 1). В модели матричного типа, предложенной «АСТРА», варианты форм сорсинга ранжированы по критериям «Конкурентоспособность» по горизонтали и «Важность для предприятия» по вертикали.

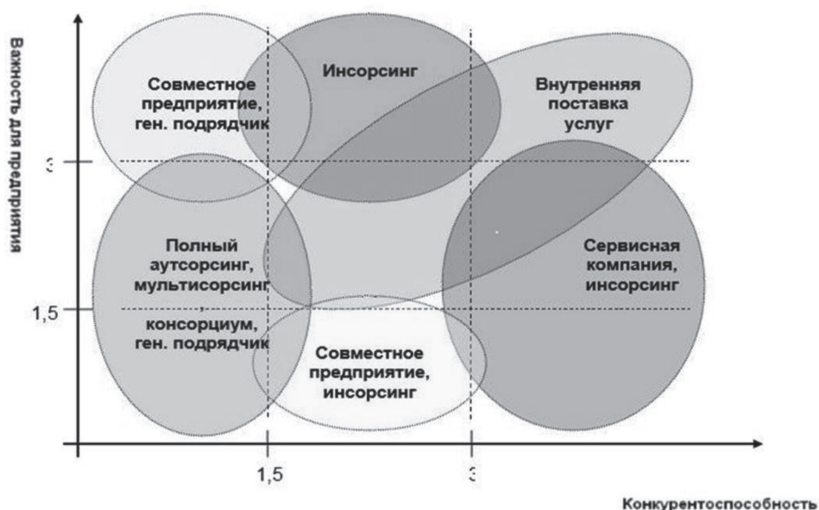


Рис. 1. Инструменты принятия решения. Плоскости сорсинга.
Матрица «Конкурентоспособность — Важность для предприятия» (стратегия сорсинга)
Источник: (АСТРА, 2021).

Из девяти квадрантов матрицы зоны инсорсинга доминируют в тех квадрантах, где оба задействованных при построении матрицы параметра имеют условную количественную оценку «Среднее» (1,5–3), и «Выше среднего» (более 3) (стратегия сорсинга). Применительно к сфере высокотехнологичного нефтесервиса с учетом все более усложняющихся природно-геологических условий нефтегазодобывающей отрасли такая графическая интерпретация представляется совершенно справедливой. Она отражает реальное положение дел с НПУ в российском нефтегазовом комплексе.

В научной публикации (Луцкая, 2016) представлена в целом успешная попытка рассмотреть аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты корпоративного менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры компаний. Опираясь на первый принятый международный стандарт в области аутсорсинга, ISO 37500, автор показывает, что для достижения стратегических целей организации необходимо найти оптимальное сочетание его внешних и внутренних ресурсов: инсорсинга и аутсорсинга.

Эти инструменты корпоративного менеджмента определяются как (Луцкая, 2016):

- аутсорсинг (*outside resource using*) как привлечение внешних ресурсов исполнителей для решения стратегических задач на средства заказчика и в его интересах;

- инсорсинг (*inside resource using*) как использование внутренних ресурсов организации для решения ее стратегических задач.

Результаты своих наблюдений автор сконцентрировал в виде таблицы, которая воспроизведена ниже полностью (см. табл. 1)

Таблица 1

Признаки производственной и управленческой неэффективности инсорсинга

Признаки производственной неэффективности	Признаки управленческой неэффективности
— неудовлетворенность внутреннего заказчика качеством получаемых услуг (возможные причины: нехватка компетенций исполнителя, устаревшая инфраструктура, нехватка производственных мощностей, устаревшие технологии выполнения задач и т.д.), — нестабильность получения услуги заказчиком (возможные причины: нехватка производственных мощностей исполнителя, неразвитость/перегруженность инфраструктуры, нестабильность процессов и т.д.), — долгий срок реакции выполнения задач внутренним исполнителем, который, как следствие, приводит к ослаблению конкурентных преимуществ внутреннего заказчика при работе с внешними клиентами, — высокая стоимость внутренних услуг (в сравнении с ценами, которые предлагают внешние исполнители, т.е. аутсорсеры) при неудовлетворенности внутреннего заказчика.	— недостижение внутренним заказчиком бизнес-целей (по причине ограничений и условий, которые «диктуют» исполнители), — внутренний исполнитель «диктует» заказчику ограничения и условия, — отсутствие причинно-следственной связи влияния показателей работы исполнителей на результаты работы заказчика (целевая воронка), — высокие издержки взаимодействия (большие потери на простои и ожидания: долгое согласование и реакция на запросы, ожидание ответов и принятия решений, переделки, склонность затягивать ответы и переписку, лишние итерации, поиск ответственных, слишком большое количество вопросов, замыкающихся на одном ответственном за принятие решений), — склонность исполнителя видеть ограничения, а не возможности, — расставление исполнителем приоритетов очередности задач-заявок от заказчиков, исходя из собственных целей/желаний, а не целей бизнеса, — «нездоровая» конкуренция между отделами внутри одной организации, — отсутствие проактивности (упреждения проблем) со стороны внутреннего исполнителя, — различия в видении/ценностные различия сторон, — непрозрачность SLA.

Источник: (Луцкая, 2016).

Что же касается правой части таблицы, то она говорит лишь о том, что весь комплекс отношений компании с ее внешними подрядчиками, — это сложный объект управления, требующий применения особой системы методов и инструментов.

Анализ показывает, что как инсорсинг, так и аутсорсинг с его высокими рисками не являются идеальной моделью ведения бизнеса, которая лишена недостатков. Это становится дополнительным аргументом в пользу косорсинга (мультисорсинга) как наиболее перспективной формы стратегического сорсинга. Следует признать, что в научной литературе по управлению проблемами управленческой неэффективности инсорсинга в отличие от проблем устранения производственной неэффективности уделяется недостаточное внимание. Между тем управленческий аспект взаимодействия сторон является общим как для инсорсинга, так и аутсорсинга. Что же касается модели косорсинга, то для этой новой формы именно управленческий аспект вообще выступает как приоритетный.

Транзакционные издержки в теории сорсинга

По нашему мнению, наиболее основательно к разработке методологических подходов к изучению проблем сорсинга в нефтесервисе добывающих компаний РФ подошли авторы работы (Самойленко, 2016). Они предлагают рассматривать аутсорсинг как сложное экономическое явление, анализ которого лежит на пересечении трех теоретических направлений: концепции транзакционных издержек Р. Коуза, теории конкурентных преимуществ М. Портера и модели так называемого социального обмена. При этом авторы настаивают на необходимости исследовать феномен аутсорсинга и его все более возрастающего значения в современной мировой экономике в динамике.

В экономической теории транзакцией считается передача прав распоряжения имуществом или услугой через обмен между сторонами договорных отношений. Мотивация к транзакциям состоит в повышении эффективности частных компаний за счет более рационального использования ограниченных производственных ресурсов. В процессе транзакций возникают затраты, которые включают в себя издержки по: 1) сбору и обработке информации о потенциальных контрагентах; 2) проведению переговоров и принятию решений; 3) контролю и юридической защите выполнения контракта (см. рис 2).

Если издержки по регулярной рыночной купле-продаже ресурса становятся непомерно высоки, бизнес переходит к внерыночным формам проведения необходимых транзакций в форме кооперации или вертикальной интеграции. В таком случае транзакционные издержки становятся внутренними.

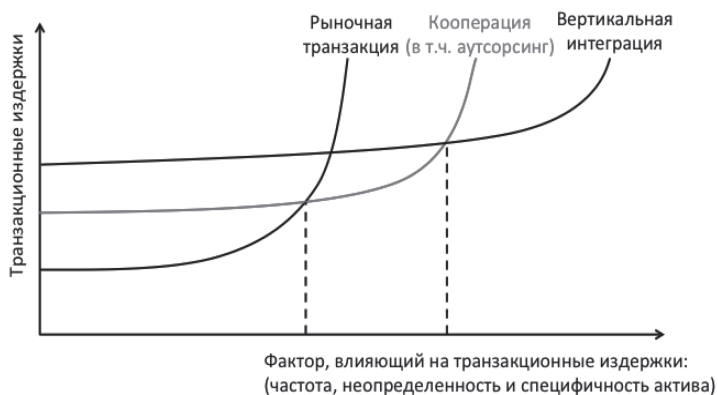


Рис. 2. Транзакционные издержки: аутсорсинг или вертикальная интеграция?
 Источник: (Календжян, 2016).

Согласно теории транзакционных издержек, все рыночные сделки по купле-продаже товаров, работ или услуг, или транзакции, имеют три критически важных измерения: частоту совершения сделок, неопределенность внешней среды и специфичность приобретаемых активов. В основе мотивации перехода от рыночной транзакции к аутсорсингу лежит стремление частных фирм максимально снизить свои издержки. Соотношение динамики роста транзакционных издержек в случаях с рыночными транзакциями, аутсорсингом или инсорсингом в форме вертикальной интеграции заметно различаются. Очевидно, что чем чаще совершаются однотипные сделки купли-продажи между сторонами, тем меньше стоимость одной рыночной транзакции и тем выше возникающее доверие между партнерами («социальный обмен»). Напротив, чем выше неопределенность внешней бизнес-среды, тем сложнее планировать долгосрочные контракты по поставкам, тем выше стоимость администрирования и контроля за исполнением сделки. Высокая неопределенность внешней среды и специфичность актива для его покупателя повышают транзакционные издержки. Рыночные транзакции и аутсорсинг становятся менее привлекательными. Если влияние совокупности всех трех факторов невелико — например, когда речь идет об обычных видах работ, распространенных товарах или услугах, — то предпринимателю проще все это приобретать на рынке и нести невысокие транзакционные издержки. Если же неопределенность внешней среды и специфичность рассматриваемого актива крайне высоки, то компания скорее всего заведет эту транзакцию в свой внутренний организационный контур, иначе говоря, интегрирует процесс в свою бизнес-модель и перестанет обращаться к рынку.

Практические аспекты использования аутсорсинга нефтяными компаниями

После мирового финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. нефтяные компании РФ столкнулись с необходимостью поиска новых стратегий устойчивости бизнеса, с меньшей степенью зависимости от таких параметров волатильности внешней бизнес-среды, как, например, цена на сырую нефть. Аутсорсинг казался именно тем инструментом управления, с помощью которого эта цель достижима. Большинство нефтегазовых компаний РФ перешли к широкой практике перевода на аутсорсинг своих сервисных подразделений, считая такую стратегию оптимальной. Таким образом, аутсорсинг НПУ в виде системы отношений получил развитие в нефтегазовом комплексе РФ, когда изначально сформированные в нем вертикально интегрированные компании пошли по пути передачи внешним подрядчикам исполнения ряда стратегически значимых для них бизнес-процессов. Классическим примером такого рода стало создание Буровой компании «Евразия» на базе профильных активов ПАО «ЛУКОЙЛ» (Самойленко, 2016). В 2014 г. была приобретена Оренбургская буровая компания, затем были выкуплены активы «Везерфорд» в РФ. В дальнейшем этот тренд закрепился покупкой в 2015 г. у канадской «Трайкан Велл Сервисиз» ее российской нефтесервисной «дочки» (Стапран, 2018).

Тотальный аутсорсинг более не может считаться «конечным пунктом» развития бизнес-моделей НПУ нефтегазовых компаний. Источники ресурсов вариативны, и то, что было выведено на аутсорсинг, может вновь вернуться в пределы корпоративного контура крупной нефтегазовой компании. Сочетание форм инсорсинга и аутсорсинга в нефтесервисе имеет множество вариантов, и все они могут применяться в последовательности, отражающей череду непрерывных адаптаций крупных НГК к быстро меняющимся условиям их внешней бизнес-среды, экономической реальности.

В работе (Стапран, 2019) совершенно справедливо указывается на то, что представленные в научной литературе определения сорсинга, как правило, трактуют его узком смысле и сугубо прагматическом ключе как маркетинговый подход к управленческим решениям в области закупок материально-технических ресурсов или менеджменту цепочек поставок. Однако на уровне теоретического осмысления сорсинга как экономической категории и в более широком контексте сорсинг не сводится к той или иной практике обеспечения материальными ресурсами реально функционирующих в условиях рыночной экономики малых фирм или крупных компаний. Структура и различные управленческие аспекты экономических отношений между заказчиком и подрядчиком на основе аутсорсинга хорошо представлены в работе (Cohen, 2005) (см. табл. 2).

Структура и экономические основы отношений аутсорсинга

Экономическая основа	Углубление разделения труда с сопутствующим расширением кооперации
Экономическое содержание	1) Предоставление аутсорсером заказчику специализированных (адаптированных под специфические потребности заказчика) ресурсов для реализации необходимых заказчику бизнес-процессов 2) Предоставление происходит на платной и долгосрочной основе 3) Адаптация ресурсов может происходить в том числе и за счет передачи профильных подразделений заказчика и связанных с ними активов и компетенций аутсорсеру
Управленческое содержание	4) Передача выполнения определенной функции внешнему оператору с целью снижения издержек и повышения качества 5) Аутсорсер при этом принимает на себя обязательства не только по качеству конечного продукта, но и по способу выполнения этой функции, составу и качеству привлеченных ресурсов
Организационное содержание	6) Квазиинтернализация (включение элементов иерархии в рыночный обмен между аутсорсером и заказчиком) 7) Достигается за счет долгосрочного характера сотрудничества, контроля над ценами на услуги аутсорсера со стороны заказчика и т.д. 8) Аутсорсер фактически функционирует в качестве внешнего подразделения заказчика
Предпринимательское содержание	Снижение рисков (для аутсорсера — за счет работы под заказ и гарантии выкупа товаров и услуг, для заказчика — благодаря отказу от избыточных фондов и персонала)
Маркетинговая составляющая	Формирование или усиление конкурентных преимуществ заказчика за счет использования специфических ресурсов и компетенций аутсорсера

Источник: (Cohen, 2005).

При выборе аутсорсинга как стратегического инструмента управления компания выбирает одну из двух стратегических альтернатив: 1) разделение корпоративных функций в режиме вертикальной дезинтеграции, при которой поставщики вносят свой вклад в конечный продукт или услугу фирмы; 2) аутсорсинг внутренней поддержки (наем персонала, продажи, бухгалтерский учет и прочие общехозяйственные функции). В конечном счете в рамках общей классификации выделяется четыре типа аутсорсинга: операционный аутсорсинг, стратегический сорсинг, мультисорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов.

В современной внешней бизнес-среде с ее нарастающей неопределенностью и новыми вызовами для нефтегазодобывающих компаний наибо-

лее востребован стратегический аутсорсинг. Важнейшими компонентами стратегического аутсорсинга являются (Стапран, 2019):

- 1) поддержка и контроль на высшем уровне. Руководство компании должно принимать непосредственное участие в процессе перераспределения ресурсов, введении инноваций и других процессов, инициированных аутсорсерами;
- 2) ориентированность на важные процессы. Доверив аутсорсерам основные, ключевые направления деятельности, можно быстро достичь повышения уровня конкурентоспособности;
- 3) сфокусированность на результате. Целью взаимоотношений с аутсорсерами должно быть возникновение новых возможностей, использование приобретенных способностей для достижения стратегических задач.

В современной теории корпоративного менеджмента наступившая новая экономическая реальность нашла свое отражение в западной концепции сорсинга, наиболее полно представленной в работе Л. Коэн и Э. Янг «Мультисорсинг: поверх границ аутсорсинга для достижения роста и гибкости» (Cohen, 2005). Авторы книги, увидевшей свет еще в 2005 г., утверждают следующее. В XXI г. на практике уже не имеет принципиального значения, откуда компания черпает ресурсы для эффективного функционирования собственной бизнес-модели: внутри своего организационного контура, вне его либо путем комбинации этих двух источников. Причем Л. Коэн и Э. Янг подчеркивают равнозначность всех форм проявления сорсинга как базового понятия по отношению к первым двум.

В ответ на изменения рыночной конъюнктуры, развитие прорывных технологий, новые вызовы и угрозы глобализации или регионализации мировой энергетики нефтегазодобывающие компании могут ради поддержания эффективности своей бизнес-модели прибегать к различным формам сорсинга либо сочетать их в различных комбинациях. Форма ведения бизнеса не может долго оставаться статичной, а залогом сохранения высокой конкурентоспособности компаний являются динамические способности к адаптации. При этом особенно важно подчеркнуть, что динамическими способностями компании необходимо умело управлять. Частью системы менеджмента становится управление эффективностью деятельности подрядчиков НПУ в рамках модели косорсинга.

В широком смысле слова сорсинг представляет собой активный поиск наиболее эффективного способа организации ресурсного взаимодействия внутренних и внешних участников процесса создания бизнесом добавленной стоимости. Данный поиск происходит в диапазоне решений от вертикальной интеграции до тотального аутсорсинга в целях достижения компанией стратегических конкурентных преимуществ с учетом состояния отраслевой и общей внешней бизнес-среды. Вот почему углубленное изучение сорсинга как инструмента повышения эффективности

НГК приобрело в современных условиях такое значение. Понимание закономерностей развития сорсинга дает ключ к принятию обоснованных решений о самостоятельной реализации того или иного бизнес-процесса в крупной НГК или его передаче стороннему подрядчику.

В 2018 г. специалисты консалтинговой фирмы Boston Consulting Group опубликовали материал под громким заголовком «Стратегический сорсинг: модное слово или эффективная методология?» (BCG Academy, 2018). Вынесенный в заголовок этой статьи вопрос можно считать риторическим: разумеется, речь идет об эффективной методологии. Однако также ясно, что для эффективного применения этой методологии нужно еще дорасти. Пока что мало кому из крупных компаний российской нефтегазовой отрасли, остро нуждающихся в высокоэффективном нефтесервисе в условиях санкционного режима, этого удалось добиться. Тем не менее многие компании не понимают выгод и преимуществ использования этой методологии и принципов ее работы.

Современная внешняя бизнес-среда НГК стремительно меняется и ужесточает условия конкуренции в мировом нефтегазовом комплексе. Стратегический сорсинг — один из ее наиболее действенных инструментов конкуренции. Консалтинговая фирма Boston Consulting Group дает ответ на этот вопрос с помощью модели восьми шагов стратегического сорсинга. Это своеобразная «дорожная карта» по применению данной модели в практике стратегического управления НГК нефтепромышленными услугами. Однако этой модели недостает логического завершения в виде девятого шага — внедрения системы управления эффективностью деятельности подрядчиков, или УЭДП. В конечном счете речь идет о переходе к проактивному косорсингу, который создает предпосылки повышения эффективности общей бизнес-модели компании, ее потенциала создания добавленной стоимости в интересах акционеров.

УЭДП выступает в качестве важнейшего инструмента практической реализации проактивного косорсинга в отношении стратегически значимых для крупной нефтегазовой компании видов НПУ. Накопленный в данной области позитивный опыт крупных НГК в российском нефтегазовом комплексе имеет особую прикладную ценность. Таким опытом в РФ на сегодняшний день располагают две компании — ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Газпром нефть» (Исаков, Лирон, 2019; Исаков, Лирон, Лунин, 2019; Исаков, Лирон, Лунин, Хорошев, 2020).

ПАО «НК «Роснефть» контролирует деятельность подрядных организаций, оказывающих НПУ. Для оценки их работы в 2014 г. в Компании была разработана система УЭДП, которая позволяет сравнивать внешних и внутренних подрядчиков по одной шкале независимо от региона их деятельности. Оценка проводится с помощью коэффициентов производственной эффективности (КПЭ). Регулярный мониторинг (раз в полгода) выполнения КПЭ осуществляется с целью оценки результатов деятельности

подрядчиков, что дает возможность комплексно оценить и управлять эффективностью работы подрядных организаций по НПУ. Данная модель имеет высокий потенциал, однако для его реализации необходима такая система управления подрядчиками, которая позволяла бы определять лучших из них по каждому виду НПУ, задавая таким образом целевую планку роста эффективности («бенчмарк») всему пулу подрядчиков, как внутренних, так и внешних. При этом Компания должна иметь в своем распоряжении действенные управленческие рычаги для передачи лучших практик НПУ в кратчайшие сроки. Таким рабочим инструментом является План корректирующих мероприятий (ПКМ), разрабатываемый и утверждаемый для каждого подрядчика Компании по результатам эффективности его деятельности за отчетный период.

Итак, аутсорсинг и инсорсинг — это две равнозначные по своей природе модели ведения бизнеса в рамках общей функции стратегического сорсинга. Убедительных теоретических доказательств системного превосходства одной из форм сорсинга над другой просто не существует (Самойленко, 2016). В равной степени некорректно, а в известном смысле контрпродуктивно рассматривать одну форму сорсинга в полном отрыве от другой. На практике окончательный выбор должен оставаться за менеджментом крупной НГК как хозяйствующего субъекта, оказавшегося перед необходимостью всесторонне оценивать все стратегические альтернативы, открывающиеся перед данной компанией в существующих реалиях внешней бизнес-среды, в которой ей предстоит достигать поставленных стратегических целей. Косорсинг НПУ выступает как наиболее рациональная модель ресурсного обеспечения бизнес-модели крупной нефтегазодобывающей компании в части нефтесервиса крупных НГК.

Управление нефтесервисными процессами в крупных НГК с позиций «аутсорсинг против инсорсинга» не только давно исчерпало себя как эффективный подход в корпоративном менеджменте, но и перестало отвечать современным угрозам и вызовам внешней бизнес-среды, что особенно характерно для условий, в которых сегодня оказались крупнейшие российские НГК. Имеются все основания утверждать, что дальнейшее развитие нефтесервиса в крупных нефтегазовых компаниях РФ будет напрямую связано с созданием и применением гибридных моделей косорсинга, в которых на общих конкурентных началах будут взаимодействовать как внешние, так и внутренние нефтесервисные подрядчики под общим управлением и контролем менеджмента добывающей компании — заказчика. Такие модели уже существуют, и они доказали свою жизнеспособность в ПАО «НК «Роснефть». С учетом новейших трендов в развитии внешней бизнес-среды гибридные модели косорсинга в нефтесервисе в перспективе станут широко применяться во всем нефтегазовом комплексе, войдут в арсенал его лучших управленческих практик.

Заключение

Как построить модель сорсинга крупной нефтяной компании, функционирующей в нестабильной и агрессивной внешней бизнес-среде, где она постоянно сталкивается с геополитическими, технологическими, экономическими и экологическими угрозами и вызовами? Здесь не может быть готовых типовых схем и клише, а выбор не должен быть продиктован навязанными извне стереотипами или доктринами. Прежде всего нужно определить, какие ограничения на ресурсное обеспечение компании создает ее внешняя бизнес-среда. Далее, необходимо оценить, какие требования к модели сорсинга вытекают из общекорпоративной стратегии, проводимой компанией. Наконец, необходимо выработать четкие и количественно измеримые критерии эффективности избранной модели сорсинга. Для этого может быть использована целостная система управления взаимодействием с подрядчиками НПУ на основе комплексной оценки эффективности их деятельности (УЭДП). При таком подходе аутсорсинг и инсорсинг рассматриваются субъектом управления не как противостоящие или взаимоисключающие друг друга, а как взаимодополняющие инструменты формирования оптимальной структуры сорсинга НГК, в которой представлены как ее внутренние, так и внешние подрядчики по НПУ. Формирование гибридной модели косорсинга должно быть ориентировано на достижение целей роста прибыльности основного бизнеса компании и повышения конечной эффективности ее общей бизнес-модели. С точки зрения стратегии последнее означает, что создание и функционирование гибридной модели косорсинга — это управляемый процесс, в котором ключевая роль отводится менеджменту компании-заказчика. Его задача заключается в отработке минимально затратных, прозрачно администрируемых процедур и механизмов комплексной оценки эффективности работ и услуг нефтесервисных подрядных организаций на основе четких количественных критериев. При этом для внутренних и внешних подрядчиков должны быть созданы равные условия оценки.

Одним из лидеров в данной области сегодня является ПАО «НК «Роснефть». Используемая в Компании модель управления своими нефтесервисными подрядчиками на основе системы УЭДП по своему назначению и содержанию выступает как действенный инструмент укрепления ее конкурентоспособности и повышения эффективности общей бизнес-модели, используемой Компанией сегодня.

Список литературы

АСТРА (2021). *Стратегия сорсинга: эффективный инструмент модели выбора использования ресурсов компании*. Дата обращения 23.09.2021, <https://www.osp.ru/data/854/936/1227/1-3.pdf>

Булискерия, Г. Н. (2017). *Оценка и выбор организационно-управленческих приоритетов технологического обеспечения нефтегазовых проектов*. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность 08.00.05.

Дорожкина, Е. Е. (2019). *Управление рисками аутсорсинга в российских компаниях*. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность 08.00.05.

Евдокимов, Н. А. *Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами*. Дата обращения 23.03.2021, <http://systech.miem.edu.ru/2004/n2/Evdokimov2.htm>

Исаков, А. С., & Лирон, Э. М. (2019). Управление эффективностью деятельности подрядчиков. *Нефтяное хозяйство*, 1145, 8–21.

Исаков, А. С., Лирон, Э. М., Лунин, Д. А., & Хорошев, А. Н. (2019). Развитие рынка нефтесервисных услуг. Успешный опыт ПАО «НК «Роснефть». *Нефтяное хозяйство*, 1153, 8–12.

Исаков, А. С., Лирон, Э. М., Лунин, Д. А., & Хорошев, А. Н. (2020). Интегральный рейтинг Обществ Группы ПАО «НК «Роснефть». *Нефтяное хозяйство*, 1165, 16–20.

Календжян, С. О., & Стапран, Д. А. (2017). Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий. *Российское предпринимательство*, 18, 2415–2432.

Котляров, И. (2015). Аутсорсинговая модель организации российской нефтегазовой отрасли: проблемы и пути решения. *Вопросы экономики*, 9, 45–64.

Луцкая, Н. В. (2016). Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятий. *Организатор производства*, 2, 41–57.

Македонский, С. Н., Ефросинин, Ю. Е., Шустерова, Л. Л., & Брусенцев, М. Е. (2019). *Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг*. Москва. Ассоциация «Астра».

Попов, И. С. (2012). Стратегический аутсорсинг в развитии предпринимательского потенциала организации. *Экономика и управление*, 8, 92–95.

Разманова, С. В., & Андрухова, О. В. (2019). Проблемы российского рынка нефтегазового сервиса. *Научно-технические ведомости СПб ГПУ. Экономические науки*, 12, 111–119.

Самойленко, В. (2016). Бизнес-модели нефтесервисных услуг и эффективность нефтяных компаний. *Экономика и управление*, 4, 87–93.

Стапран, Д. А. (2019). *Развитие методологии формирования стратегических преимуществ на основе сорсинга*. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Специальность 08.00.05.

Стапран, Д. А. (2018). Эволюция аутсорсинговых отношений в российской нефтегазовой отрасли. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, 3, 364–378.

Стратегический сорсинг. Модное слово или эффективная методология? BCG Academy. 03.10.2018. Дата обращения 14.03.2021, <https://www.bcg-academy.com/strategicheskij-sorsing-modnoe-slovo-ili-jeffektivnaja-metodologija/>

Стратегия сорсинга — эффективный инструмент выбора модели использования ресурсов компании. Дата обращения 10.03.2021, <https://www.osp.ru/data/854/936/1227/1-3.pdf>

Cohen, L., & Young, A. (2005). *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Vitasek, K. *Ronald Coase: Business is a math problem*. Retrieved February 28, 2021, from <http://outsourcemag.com>

References

- Buliskeria, G. N. (2017). *Assessment and selection of organizational and management priorities for technological support of oil and gas projects*. Dissertation for the degree of candidate of economic sciences. Specialty 08.00.05.
- Dorozhkina, E. E. (2019). *Outsourcing risk management in Russian companies*. Dissertation for the degree of candidate of economic sciences. Specialty 08.00.05.
- Evdokimov, N. A. *Outsourcing and insourcing as cost management tools*. Date of treatment 03.23.2021, <http://systech.miem.edu.ru/2004/n2/Evdokimov2.htm>
- Isakov, A. S., & Liron E. M. (2019). Contractor Performance Management. *Oil industry*, 1145, 8–21.
- Isakov, A. S., Liron, E. M., Lunin, D. A., & Horoshev, A. N. (2019). Development of the oilfield services market. Successful experience of PJSC NK Rosneft. *Oil industry*, 1153, 8–12.
- Isakov, A. S., Liron, E. M., Lunin, D. A., & Horoshev, A. N. (2020). Integrated rating of the Rosneft Group Companies. *Oil industry*, 1165, 16–20.
- Kalendzhyan, S. O., & Stapran, D. A. (2017). Three postulates of the theory of outsourcing and delegation of authority. *Russian entrepreneurship*, 18, 2415–2432.
- Kotlyarov, I. (2015). Outsourcing model of the organization of the Russian oil and gas industry: problems and solutions. *Economic Issues*, 9, 45–64.
- Lutskaya, N. V. (2016). Outsourcing and insourcing as complementary management tools for the formation of the optimal organizational structure of enterprises. *Production organizer*, 2, 41–57.
- Makedonsky, S. N., Efrosinin, Yu. E., Shusterova, L. L., & Brusentsev, M. E. (2019). *Outsourcing in the strategy of modern business. Best practices for successful work with service providers*. Moscow. Association “Astra”.
- Popov, I. S. (2012). Strategic outsourcing in the development of the entrepreneurial potential of the organization. *Economics and Management*, 8, 92–95.
- Razmanova, S. V., & Andrukhova, O. V. (2019). Problems of the Russian oil and gas service market. *Scientific and technical statements of St. Petersburg GPU. Economic Sciences*, 12, 111–119.
- Samoilenko, V. (2016). Business models of oilfield services and the efficiency of oil companies. *Economics and Management*, 4, 87–93.
- Stapran, D. A. (2019). *Development of a methodology for the formation of strategic advantages based on sourcing*. Dissertation for the degree of Doctor of Economics. Specialty 08.00.05.
- Stapran, D. A. (2018). Evolution of outsourcing relations in the Russian oil and gas industry. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 3, 364–378.
- Strategic sourcing. Buzzword or effective methodology? BCG Academy. 03.10.2018. Retrieved October 3, 2021, from <https://www.bcg-academy.com/strategicheskij-sorsing-modnoe-slovo-ili-jeffektivnaja-metodologija/>
- Sourcing strategy is an effective tool for choosing a model for the use of company resources. Retrieved October 3, 2021, from <https://www.osp.ru/data/854/936/1227/1-3.pdf>