

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

НАУЧНЫЙ ДОКЛАД

по результатам подготовленной

научно-квалификационной работы (диссертации)

на тему: «**Модели операционной деятельности международных нефтесервисных компаний на российском энергетическом рынке**»

**Симонов Кирилл Алексеевич**

**Направление подготовки 38.06.01 Экономика**

**Профиль (направленность) программы: «Мировая экономика»**

**Аспирантская школа по экономике**

Аспирант \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Симонов К.А. /

 *подпись*

Научный руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Уланов В.Л./

 *подпись*

Директор Аспирантской школы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Демидова О.А./

 *подпись*

Москва, 2020

**Актуальность исследования**

Определение операционной модели при выходе на рынок является стратегическим шагом компании, сводом норм, ценностей, направлений и ограничений для организации производства или оказания услуг.

Применимость моделей операционной деятельности на рынках опирается на наличие внешних и внутренних ограничений и возможностей конкретного рынка. К внешним факторам относятся климатические условия региона, логистическая доступность, геополитическая позиция страны и пр. Внутренние факторы представляют государственное регулирование на рынке, нормативные акты и законы, политика привлечения инвестиций страны – реципиента, особенности конкуренции, протекционизм на рынке и пр. Внешние факторы оказывают идентичное влияние на операционные модели как национальных, так и зарубежных компаний. Поэтому построение операционной модели компании опирается на корректный учет внутренних ограничений, барьеров входа на рынок, координации действий компании с интересами государства и рынка.

Модели операционной деятельности нефтесервисной отрасли сильно диверсифицированы и ориентированы на ключевые потребности бизнеса на конкретном рынке. Вход на рынки сопровождается технологическими, экономическими, политическими барьерами в зависимости от экономических особенностей региона, специфики государственного регулирования национального энергетического рынка. Операционные модели нефтесервисных компаний зависят от особенностей регулирования нефтесервисной отрасли в разных странах, принципах взаимодействия энергетических и сервисных компаний, уровня конкуренции и прозрачности рынка. Рынки США и Норвегии являются высококонкурентными из-за большого количества сервисных компаний разных размеров. Нефтесервисный рынок Китая характеризуется высокой степенью участия и контроля государства. Ему свойственен тип генеральных проектов, когда единый сервисный агент выполняет большинство работ по проекту. Для того, чтобы быть успешным на новом рынке, международной нефтесервисной компании необходимо учесть национальные особенности экономики и политики региона и предложить корректную операционную модель, отвечающую требованиям и пожеланиям энергетических компаний как заказчика сервисных услуг.

Российский энергетический рынок - один из лидеров по величине запасов добываемых энергетических ресурсов, в том числе углеводородов, является объектом для инвестиций международных нефтесервисных компаний. Российская нефтесервисная отрасль - одна из наиболее молодых в мире. Выделившись в независимую отрасль в 1990-х годах, российский нефтесервис находится на пути формирования рыночных отношений, развития инфраструктуры и определения стратегии государственного регулирования.

Тенденции развития экономики РФ советского и современного периодов сформировало условия для создания вертикально-интегрированных компаний в нефтяной промышленности. Энергетические компании не только выполняли свои прямые функции – добычу и продажу нефти, но и содержали внутри структуры сервисные подразделения для полноценного покрытия спектра работ по эксплуатации месторождения: бурение, каротаж, текущие и капитальные ремонты скважин, цементирование и пр. Воспроизводилась модель полного цикла, в которой основные (добыча и реализация) и вспомогательные (обслуживание месторождений и скважин) функции реализовывались в рамках единой структуры. Структурные изменения в экономике отрасли в конце 1990-х - начале 2000-х годов (скачок цен на нефть), рыночное реформирование и либерализация национальной экономики стали предпосылкой к появлению на российском рынке международных нефтесервисных компаний. Наступил процесс диверсификации операционных моделей энергетических компаний – постепенной передачи на аутсорсинг работ по обслуживанию скважин международным сервисным подрядчикам, обладающим инновационными для рынка технологиями и информационными решениями в области добычи полезных ископаемых. Основным сегментом по объемам и доходам рынка нефтесервисных услуг стал сегмент бурения, доля которого превышала 50% в портфеле международных нефтесервисных компаний. Сегменты ремонта скважин, цементирования и сейсморазведки также стали фокусом перехода на аутсорсинг. Экономика отрасли позволяла энергетическим компаниям использовать комбинированный подход к реализации проектов по разработке месторождений, привлекая аутсорсинг и используя собственные подразделения. Современное состояние экономики нефтесервисной промышленности (волатильность цен на нефть, замедление темпов роста мировой экономики), а также нефтяной отрасли в России (ухудшение ресурсной базы, увеличение доли трудноизвлекаемых запасов в портфелях энергетических компаний) осложнило реализацию подобного подхода. Падение цен на нефть и финансовая дестабилизация отрасли привели к ограничениям обеспечения контрактов с международными нефтесервисными компаниями в привычном объеме. Слабая промышленная база, отсутствие конкурентоспособных технологических решений на отечественном рынке не позволяли энергетическим компаниям вернуться к исходной модели полного покрытия спектра работ собственными силами. Бизнес-процессы международных нефтесервисных компаний, которые зависят от планов энергетических компаний также оказались нестабильны. Нарастив экономический и технологический потенциал, международные нефтесервисные компании предлагают на рынке набор операционных моделей с различной степенью вовлеченности работ по эксплуатации месторождений. Энергетические компании не задействовали все операционные модели сервисных компаний, предлагаемые на рынке. Возникла потребность к пересмотру механизма взаимодействия с нефтесервисными компаниями со стороны энергетических компаний, и операционных моделей нефтесервисных компаний на российском рынке.

Энергетическим компаниям необходимо корректно подойти к оценке операционных моделей нефтесервисных компаний. Разные операционные модели нефтесервисных компаний влияют на соотношение капитальных и операционных затрат энергетических компаний при реализации проекта. Различные технологии и решения по выполнению видов работ на месторождении дают неравный финансово-экономический эффект. Классические методики оценки проектов (например, Discount Cash Flow (DCF)) не позволяют учесть важную особенность производственного процесса в нефтегазовой отрасли – возможность того, что при значительном падении цены на добываемое полезное ископаемое реализация проекта может быть остановлена (неопределенность). Методика DCF смещает результат оценки ввиду дисконтирования всех денежных потоков по единой ставке. Современные методики (Modern Asset Pricing (MAP)) позволяют корректно оценить все денежные потоки проекта и повысить объективность и прозрачность принятия решения о подходе к его реализации. Энергетическим компаниям необходимо сформулировать методологию и обоснование оценки эффекта разных моделей операционной деятельности нефтесервисных компаний на экономику проектов.

**Объектом** исследования являются операционные модели нефтесервисных компаний, предлагаемые на рынке сегодня. **Предметом** исследования являются влияние операционных моделей на эффективность реализации добывающих проектов энергетических компаний как основных заказчиков сервисных услуг.

**Целью** данного исследования является формирование операционных моделей нефтесервисных компаний с учетом тенденций государственного регулирования, связей между национальными энергетических и международными нефтесервисными компаниями, развития отрасли и адаптивности к изменениям.

В рамках данных целей поставлены следующие **задачи**:

* классифицировать нефтесервисные компании по принципу операционной деятельности и привлекаемых моделей;
* выявить различия государственного регулирования нефтесервисной отрасли в развитых и развивающихся странах;
* оценить влияние взаимодействия государства, энергетических и нефтесервисных компаний на развитых и развивающихся рынках,
* разработать подходы к оценке применения операционных моделей с учетом различий, преимуществ и недостатков в реализации проекта;
* оценить эффект реализации проекта по добыче нефти с применением разных операционных моделей;
* построить и проанализировать многофакторную модель, учитывающую особенности нефтесервисных проектов;
* разработать рекомендации для национальных энергетических и международных нефтесервисных компаний по выбору операционной модели нефтесервисной компании при привлечении к работе над проектом.

**Степень разработанности темы исследования**

Вопросы экономики и управления нефтесервисной индустрией нашли место в трудах многих исследователей. Большинство отечественных исследований нефтесервисной отрасли сфокусировано на анализе и структуре мирового и российского нефтесервисного рынка, основным драйверам, проблемам и вызовам отрасли, перспективам развития и роли в мировом энергетическом рынке. В частности, Д.Г. Александров в статье «Нефтесервис: консолидация и новые игроки» приводит анализ изменения структуры рынка нефтесервиса, а также выделяет международные нефтесервисные компании как важнейших игроков рынка нефтесервисных услуг. К. Баскаев фокусируется на современной роли нефтесервиса в рамках нефтегазовой отрасли как стимула повышения конкурентоспособности нефтяной промышленности. Профессор Э.А. Крайнова выделяет основные проблемы нефтесервисных компаний и приоритеты развития операционной деятельности, в частности на российском рынке. Также, Э.А. Крайнова и А.В. Кузнецов в статье «Оценка потенциала конкурентоспособности российского рынка геофизических услуг» выделяют отдельные сегменты нефтесервисного бизнеса как наиболее доходные и перспективные с точки зрения прибыльности проектов и объемов работ.

Несмотря на достаточно высокую проработанность, накопленная информационная база требует доработки. Рынок нефтесервисных услуг претерпевает структурные изменения: меняются сегменты бизнеса, нефтесервисные компании прибегают к изменению стратегий операционной деятельности ввиду волатильности цен на нефть, спроса на нефтесервисные услуги и др. Если исторически движущими силами международных и отечественных нефтесервисных компаний являлись сегменты бурения и цементажа, то сегодня наиболее сильно и быстро развивается рынок капитального и текущего ремонта скважин, компании все больше увеличивают активность на рынке сейсмических исследований. Нефтесервисные компании стараются переходить от общих принципов работы к более точечному подходу и комплексности услуг. Данные тенденции являются определяющими в отношении роли и места нефтесервисного бизнеса в ключевой для национальной экономики индустрии и должны быть детально рассмотрены и проанализированы.

Попытки исследовать операционные модели также нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Д.Ю Лебедев в своих исследованиях, в частности в статье «Основные тенденции развития нефтесервисного рынка» предлагает новую модель сотрудничества добывающих и нефтесервисных компаний, основывающейся не только на управлении подрядчиками и цене услуг, но и управлению на основе качества парка, технологий, инвестиционных планов и обязательств нефтесервисных компаний. В трудах отечественных экономистов В.Л. Уланова, С.Ю. Ковалева исследуются основные методы оценки стоимости компаний и проектов, выделяются ключевые показатели и тенденции развития нефтегазового сектора. В книге В.А. Крюкова и Ю.К. Шафранка «Нефтегазовый сектор: трудный путь к многообразию» основное внимание уделяется стратегическому развитию национальной нефтегазовой индустрии, а также фокусируется на технологичном нефтесервисе как решении важнейших проблем добывающей отрасли в России. И.Д. Котляров исследует модель аутсорсинга нефтесервисных услуг, а также приводит экономического эффекта от использования аутсорсинга в нефтегазовой отрасли. И.Б.Сергеев, А.Е. Череповицын, Т.В. Пономаренко на примере нефтегазовой и горно-добывающей промышленности исследуют подходы к повышению конкурентоспособности и инновационного потенциала отечественных сервисных компаний и факторы, способствующие этому.

Данные исследования требуют дополнения и актуализации. Современные вызовы нефтегазовой отрасли требуют от энергетических компаний повышения эффективности и снижения себестоимости добычи нефти. Услуги нефтесервисных компаний как основных технологических партнеров нефтегазовой отрасли, являются важнейшим фактором в структуре себестоимости добычи нефти и газа. Прямая зависимость от цен на нефть и потребность в услугах от энергетических компаний как заказчиков вынуждает нефтесервисные компании быть гибкими и диверсифицировать операционные модели на рынке, формирую портфели услуг исходя из потребностей клиентов. Энергетические компании стоят перед выбором использования своих сервисных подразделений, частичной передачи сервисных функций на аутсорсинг, полного аутсорсинга сервисных услуг и других моделей. На рынке сформировалась потребность к исследованию операционных моделей нефтесервисных компании, анализа и сравнения эффективности их использования в зависимости от сценариев организации работ по добыче нефти.

В работах зарубежный исследователей присутствует ряд методик оценок сценариев операционной деятельности добывающих компаний на российском рынке с (без) аутсорсинга. В трудах экономиста L. Trigeorgis “Real Options — Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation” рассматривается подход использования реальных опционов для принятия решения об инвестировании. В работах таких исследователей как V. Rudenno “The Mining Valuation Handbook: Mining and Energy Valuation for Investors and Management” исследуются различные методологии и техники оценки привлекательности разработки нефтегазовых активов, а также ключевые направления анализа данной индустрии. G. Salahor статье “Implications of output price risk and operating leverage for the evaluation of petroleum development projects” фокусируется на различиях результатов оценки одного и того же сценария операционной деятельности компаний разными методиками, анализе рентабельности привлечения крупнейших международных нефтесервисных компаний для разработке нефтегазовых месторождений, а также выгодах и преимуществах использования данных корпораций для добывающего бизнеса и нефтегазовой отрасли в целом.

Необходимо отметить, что в данных исследованиях авторы склонялись к использованию классической методики DCF. Оценка привлекательности одного проекта более современными методиками, например, методом MAP может привести к иным результатам ввиду различий в методологии и аппарате моделей. Данные исследования строились на анализе месторождений в странах с нефтью другого качества, например, месторождениях Канады, но в то же время не было попыток имплементировать накопленный опыт на российский нефтегазовый рынок. В рамках данного исследования будет построена модель оценки привлекательности использования нефтесервисных услуг для национальных добывающих компаний на примере одного из российских активов, а также будет проанализировано несколько сценариев различных долей аутсорсинга несколькими методами, выведены преимущества и недостатки и сформированы рекомендации в отношении привлечения международного нефтесервисного бизнеса в развитию нефтегазовых активов России.

**Научная новизна**

**1. Определение факторов эволюции операционных моделей нефтесервисных компаний позволяет энергетическим компаниям диверсифицировать подходы к реализации добывающих проектов**

Эволюция операционных моделей нефтесервисных компаний происходила под влиянием двух ключевых факторов: развития технологий внутри лидеров нефтесервисной отрасли, а также условий сотрудничества с государством и энергетическими компаниями на разных рынках. На начальном этапе развития нефтяной индустрии в России энергетические компании использовали комплексный подход, покрывая полный цикл работ собственными силами. По мере развития технологий выбор международных нефтесервисных компаний был более привлекателен с точки зрения повышения производительности и снижения операционных затрат, рисков и времени реализации проекта. Возник комбинированный подход, при котором наукоемкие виды услуг осуществлялись международными нефтесервисными компаниями и технологиями, запатентованными ими, а остальные работы осуществлялись собственными сервисными подразделениями. Современная стадия технологического развития нефтесервисных компаний позволяет лидерам отрасли вернуться к комплексному подходу, покрывая каждую стадию работ и оставляя энергетическим компаниям базовые функции добычи и реализации нефти.

**2.** **Анализ ограничений и факторов роста национальных рынков позволяет определить принципы диверсификации операционных моделей нефтесервисных компаний на развитых и развивающихся рынках**

Международные нефтесервисные компании диверсифицируют операционные модели в зависимости от условий и факторов развитых и развивающихся рынков. Основными факторами, влияющими на изменения операционных моделей являются государственное регулирование отрасли и программы, нацеленные на поддержку национальных сервисных компаний, принципы взаимодействия энергетических и сервисных компаний, особенности национальных политик привлечения инвестиций, экономические и технологические барьеры входа.

Китайскому энергетическому рынку наиболее свойственна модель генерального подряда. Высокая роль государства в отрасли отражается в долгосрочном партнерстве местных сервисных и национальных энергетических компаний. Для того, чтобы зайти на данный рынок, международной нефтесервисной компании необходимо либо предложить инновационное технологичное решение, отсутствующее на рынке и позволяющее максимизировать эффективность производственного процесса одного из звеньев, либо предложить интегрированный подход для повышения эффективности всей цепочки. Компания предложила на рынке несколько решений в области инновационного бурения и измерений, необходимых китайской промышленности в освоении новых трудноизвлекаемых месторождений, чем смогла заслужить доверие государства и национального рынка.

Развитые нефтесервисные рынки (Норвегия, США) представляет симбиоз точечного и интегрированного сервисов. Согласно «Министерству нефти и энергетики Норвегии», поощрение наличия на рынке большого количество компаний разных размеров способствует конкуренции и эффективности. Интегрированный сервис на развитых рынках развит преимущественно в нефтесервисных сегментах, риски межстадийного разрыва в которых очень велики. В частности, Норвегия является мировым лидером подводной добычи нефти. Примером служит тенденция, сложившаяся в подводном сегменте: системы, включающие в себя различные компоненты (клапаны, трубы, механизмы контроля, насосы, КИП, средства мониторинга), объединяются в одну комплексную систему.

**3.** **Анализ портфеля услуг нефтесервисных компаний на современном рынке позволяет диверсифицировать модели сотрудничества энергетических и сервисных компаний**

Сервисные работы по эксплуатации месторождений все чаще выходят за пределы основного бизнеса энергетических компаний в развитых и развивающихся странах (BP, Standard Oil, Chevron). Международные нефтесервисные компании, нарастив технологические знания и экономическую стабильность, способны предложить конкурентные цены на рынке, снижая себестоимость работ. Российский нефтесервисный рынок находится на стадии формирования и не может обеспечить энергетические компании подобными услугами в связи с отсутствием знаний и мощностей. Перед энергетическими компаниями стоит выбор: развивать и усиливать внутренние сервисные подразделения, возвращаясь к структурной модели советского периода и полного самообеспечения, либо рассмотреть привлечение международных сервисных компаний как ключевых партнеров на российском рынке.

**4. Корректная оценка операционной модели нефтесервисной компании возможна с учетом изменения принципов дисконтирования основных денежных потоков проекта: выручки, капитальных и операционных затрат в периоде реализации проекта**

Энергетическим компаниям и государству как основным игрокам энергетической отрасли необходимо корректно оценить наиболее эффективную операционную модель нефтесервисной компании для экономики отрасли. Данная оценка возможна при применении многофакторной модели сценариев сотрудничества энергетических и сервисных компаний, факторам которой являются степени глубины доли сервисных услуг в аутсорсинге энергетической компании. Методология и обоснование оценки эффекта разных моделей операционной деятельности нефтесервисных компаний на экономику проектов энергетических компаний, определение наиболее привлекательной модели сотрудничества представляет научную новизну данного исследования.

**5. Разработка многофакторных моделей позволяет унифицировать влияние разрозненных факторов на предмет анализа**

Проекты по разработке нефтяных месторождений различны по геологическим, геофизическим, технологическим и иным характеристикам. Данные различия существенны при анализе экономики добычи и реализации нефти. Данные факторы осложняют применение унифицированного подхода к анализу инвестиционной привлекательности проекта. Услуги нефтесервисных компания являются объектом подобного анализа. Международные нефтесервисные компании предлагают несколько моделей организации сервисных услуг: от единичных видов работ (цементирование) до комплексного покрытия (интегрированные проекты по бурению). Построение многофакторных моделей, учитывающих разный эффект от глубины аутсорсинга нефтесервисных услуг, позволит получить наиболее эффективное решение по реализации проекта.

**Гипотеза**

В рамках данного исследования выдвинуты несколько гипотез:

1. Нефтесервисные компании адаптирую операционные модели под разные условия развития экономики, отрасли и рынков. Этапы развития экономики отрасли на разных рынках служат нефтесервисным компаниям сигналом для формирования операционных моделей, соответствующих актуальным условиям рынка.
2. Мировая тенденция отрасли – полный аутсорсинг нефтесервисных услуг. Российские энергетические компании по-прежнему продолжают содержать сервисные подразделения внутри ВИНК и обслуживать месторождения за счет внутренних сил там, где это позволяют мощности и технологии.
3. Ключевым барьером входа на рынок для нефтесервисных компаний являются положения государственного регулирования отрасли. Энергетическая отрасль является стратегической в большинстве стран. Прочие барьеры (механизм взаимодействия энергетических и сервисных компаний и т.д.) - второстепенны.
4. Нефтесервисные компании адаптируют операционные модели в зависимости от внутренних особенностей развитых и развивающихся рынков. Ключевые особенности: механизм взаимодействия энергетических и сервисных компаний в отрасли, политика привлечения инвестиций, экономические и технологические потребности компаний – реципиентов на рынке.
5. Современные методики оценки проектов с точки зрения передачи активов на аутсорсинг требуют уточнений принципов дисконтирования основных денежных потоков проекта: выручки, капитальных и операционных затрат в периоде реализации проекта.
6. Многофакторные модели, учитывающие влияние нескольких сценариев, предлагаемых нефтесервисной отраслью и различающихся разной степенью глубины аутсорсинга, позволяют повысить объективность расчетов и прозрачность при принятии энергетической компанией решения по аутсорсингу сервисных услуг.

**Методология исследования**

Методология исследования основана на эмпирической оценке сценариев привлекательности для энергетических компаний с (без) привлечением аутсорсинговых услуг международных нефтесервисных компаний.

Базовой методологией данного исследования является использование различных методов количественного анализа. Анализ основывается на статистических данных по нескольким месторождениям на территории России и отдаче зависимости от степени технологического оснащения проекта. Осуществлен поиск и верификация базовых технико-экономических показателей одного из проектов нефтяного месторождения Западной Сибири. Проанализированы технологические решения в области процесса и этапов бурения скважин, учтены свойства, функции и эффект применения данных решений на экономику проектов.

Применена теория стоимостной оценки проектов, осуществлен анализ выгод-затрат нефтесервисных услуг по сегментам бизнеса. Методология сопоставления моделей операционной деятельности международных нефтесервисных компаний и выявления влияния факторов на обоснование выбора механизмов взаимодействия международных нефтесервисных и национальных энергетических компаний основывается на осуществлении странового анализа работы энергетической компании, выявлении особенностей ведения бизнеса на территории России и других стран.

В рамках отечественных и зарубежных исследований авторы склонялись к различным методам оценки такого рода проектов: L. Trigeorgis использовал методику реальных опционов для оценки привлекательности инвестиционных проектов, но подавляющее количество исследователей, таких как, например, G. Salahor склонялись к выбору одной из ведущих методик оценки привлекательности проектов: классической методике Discounted Cash Flows (DCF) или более современной модели Modern Asset Pricing (МАР). В основе данной оценки лежит количественное определение основных показателей, влияющих на добывающую компанию как на инвестора при принятии решения о заключении контракта с нефтесервисной компанией, такие как NPV, NCF, IRR, ROI и другие.

Оценка типового проекта аутсорсинга нефтесервисных услуг разными методиками может привести к противоположным выводам и рекомендациям. Различия в результатах оценки моделями DCF и MAP кроятся в соотношении долей капитальных и операционных затрат в периоде исполнения проекта. Методика DCF, применяя единую ставку дисконтирования, занижает операционные затраты компаний в будущих периодах. В рамках методики МАР денежные потоки каждого года разделяются на отдельные экономические категории – выручка, издержки, налоговые отчисления, отличающиеся величинами поправки на риск в ставках дисконтирования. В модели MAP используется непрерывная ставка дисконтирования, которая находится путём суммирования рыночной ставки дисконтирования по безрисковым сделкам (в реальном выражении), темпа инфляции и соответствующей данной категории расходов рыночной премии за риск. Ввиду этого, некоторые модели нефтесервисных компаний могут быть не выгодными для энергетических компаний в сравнении с самостоятельной разработкой проекта.

В рамках ранее проводимых исследований не предпринимались попытки оценить один проект двумя или несколькими методами для сравнения полученных результатов и выявления закономерностей и взаимосвязей. Таким образом, методология данного исследования строится на оценке сценария привлекательности привлечения нефтесервисной компании для национальных компаний в рамках разработки одного из российских нефтегазовых активов.

**Основные выводы исследования:**

1. Модели операционной деятельности в нефтяной и нефтесервисной отраслях промышленности цикличны и эволюционируют под влиянием внешних и внутренних условий экономики рынка. Цикличность и развитие операционных моделей прослеживается на российском рынке. В процессе формирования и становления энергетической отрасли ВИНК полностью обеспечивали технологическую сторону проекта собственными силами, за редким исключением привлечения сторонних подрядчиков. Расширение портфеля активов, усложнение технологических требований отрасли и благоприятная ситуация в мировой экономики нефтяной отрасли побудили энергетические компании к диверсификации бизнеса и отделении части направлений по эксплуатации месторождения и передачи нефтесервисным партнерам. Доступность рынка, масштабные инвестиции в технологии и человеческий капитал позволили нефтесервисным компаниям непрерывно расширять портфель предлагаемых на рынке услуг, снижая себестоимость своих работ. Сегодня нефтесервисные компании предлагают на рынке интегрированный сервис, то есть возможность оказания нефтесервисных услуг для группы работ (например, интегрированные проекты бурения, в рамках которых реализован весь спектр услуг, включая каротаж, буровые растворы, ПО и анализ и пр.). *(*[*Уланов В. Л.*](https://www.hse.ru/org/persons/685752)*, Симонов К. А.*[*О формировании российской нефтесервисной отрасли*](https://publications.hse.ru/view/256838832)*// Нефтяное хозяйство. 2019. № 5. С. 34-37.), (Симонов К.А. Взаимодействие энергетических и международных сервисных компаний при формировании нефтесервисного рынка / Международная экономика. 2019. №2)*
2. Методология оценки эффективности моделей привлечения нефтесервисных услуг требует корректировок. При оценке передачи на аутсорсинг сервисных услуг энергетические компании оценивают стоимость проекта в фокусе затрат на операционные услуги нефтесервисных компаний. Это влечет изменения в динамике и структуре капитальных и операционных затрат энергетической компании. Чем больше услуг по бурению энергетическая компания отдает на аутсорсинг, тем меньше становятся ее капитальные затраты при одновременном росте операционных расходов. В условиях необходимости выбора соотношения капитальных и операционных затрат при стоимостной оценке проекта методика DCF может искажать результаты и привести к необъективным выводам и рекомендациям. Методика МАР позволяет нивелировать погрешность в соотношении капитальных и операционных затрат в периоде реализации проекта. *(*[*Ulanov V. L.*](https://www.hse.ru/en/org/persons/685752)*, Simonov K.*[*When oilfield service companies enter developing economies: a new model for efficiency*](https://publications.hse.ru/view/334095806)*// Journal of Business Strategy. 2020. P. 1-10.)*
3. Апробация эффекта разных операционных моделей нефтесервисных компаний, отличием которых является глубина сервисных услуг, приводит к разным стоимостным оценкам проекта и рекомендациям по его реализации. *(*[*Ulanov V. L.*](https://www.hse.ru/en/org/persons/685752)*, Simonov K.*[*When oilfield service companies enter developing economies: a new model for efficiency*](https://publications.hse.ru/view/334095806)*// Journal of Business Strategy. 2020. P. 1-10.)*
4. Энергетическим компаниям необходимо учитывать несколько факторов при выборе операционной модели сотрудничества с нефтесервисным партнером. Оценивая варианты привлечения нефтесервисных компаний, необходимо оценить разную глубину аутсорсинга нефтесервиса, игнорируя наличие собственных сервисных мощностей. Энергетическим компаниям необходимо подойти к оценке проекта используя многофакторную модель, чтобы корректно оценить все направления сотрудничества с нефтесервисными партнерами. Технологии, предлагаемые нефтесервисными компаниями в рамках интегрированного сервиса и затраты, понесенные на них в рамках контракта, способны оказать влияние на экономику проекта эффективнее, чем реализация проекта собственными сервисными силами. *(*[*Ulanov V. L.*](https://www.hse.ru/en/org/persons/685752)*, Simonov K. Economic sustainability of operating models of oilfield service companies (on the example of the Russian market) / Emerging markets, 2020. 20 pp. ISBN: 978-1-83968-435-7- находится на рассмотрении в редакции книги, WoS)*
5. Технологическое и экономическое развитие нефтесервисной отрасли привело к выходу операционной деятельности нефтесервисных компаний за рамки оказания базовых услуг по обслуживанию сервисного производства. Международные нефтесервисные лидеры способны покрывать большое количество работ по эксплуатации месторождения, в том числе, выполнять функции оператора месторождения. Перед энергетическими компаниями стоит выбор: реализовывать проект собственными силами, отдать на аутсорсинг сервисным компаниям или использовать смешанный тип в разных пропорциях. Корректная методология оценки проектов в зависимости от предлагаемых нефтесервисными компаниями операционных моделей позволит эффективно определить подход к реализации проекта. Ряд традиционных методик (DCF) не учитывает важные факторы экономики недропользования – неопределенность, вероятность остановки проекта. Современные методики (МАР) позволяют учесть необходимые для прозрачной оценки факторы. (*Симонов К.А. Эволюция сотрудничества энергетических и нефтесервисных компаний в мировой экономике и становление нефтесервиса в России как отрасли / Мировая экономика и международные отношения, 2020 – находится на рассмотрении в редакции журнала)*

**Список работ, в которых опубликованы результаты исследования**

1. [Уланов В. Л.](https://www.hse.ru/org/persons/685752), Симонов К. А. [О формировании российской нефтесервисной отрасли](https://publications.hse.ru/view/256838832) // Нефтяное хозяйство. 2019. № 5. С. 34-37. – **Scopus, Q3**
2. [Ulanov V. L.](https://www.hse.ru/en/org/persons/685752), Simonov K. [When oilfield service companies enter developing economies: a new model for efficiency](https://publications.hse.ru/view/334095806) // Journal of Business Strategy. 2020. P. 1-10. - **Scopus, Q2**
3. [Ulanov V. L.](https://www.hse.ru/en/org/persons/685752), Simonov K. Economic sustainability of operating models of oilfield service companies (on the example of the Russian market) / Emerging markets, 2020. 20 pp. ISBN: 978-1-83968-435-7- *находится на рассмотрении в редакции книги, WoS.*
4. Симонов К.А. Эволюция сотрудничества энергетических и нефтесервисных компаний в мировой экономике и становление нефтесервиса в России как отрасли / Мировая экономика и международные отношения, 2020 – *находится на рассмотрении в редакции журнала –* **Scopus,****ВАК, перечень НИУ ВШЭ**
5. Симонов К.А. Взаимодействие энергетических и международных сервисных компаний при формировании нефтесервисного рынка / Международная экономика. 2019. №2 - **ВАК**
6. Симонов К. А. [Система планирования закупок как эффективный подход к управлению затратами международной нефтесервисной компании](https://publications.hse.ru/view/213062686) // Недропользование XXI век. 2017. № 6. С. 150-155. - **ВАК**
7. Симонов К. А. [Востребованность современных управленческих технологий в организации системы планирования закупок международной нефтесервисной компании](https://publications.hse.ru/view/213068119) // В кн.: Нефть и газ Западной Сибири : материалы Международной научно-технической конференции Т. 3. Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2017. – **Международная научно-техническая конференция «Нефть и газ западной Сибири 2017».**

**Список использованной литературы**

1. Афанасьева А.В. [Конкурентоспособность и устойчивость строительного бизнеса](https://creativeconomy.ru/lib/6311) // Российское предпринимательство. (№ 9 / 2010).
2. Голубева А.И., Коновалов А.В., Павлов К.В. [Результативность факторов экономической устойчивости субъектов аграрной сферы и сельских территорий региона](https://creativeconomy.ru/lib/41553) // Экономика, предпринимательство и право. (№ 1 / 2020)
3. Котляров И. Аутсорсинговая модель организации российской нефтегазовой отрасли: проблемы и пути решения. Вопросы экономики, 2015, №9, cc. 45-64. [Kotlyarov I. Autsorsingovaya model organizatsii rossiyskoy neftegazovoy otrasly: problem I puty resheniya. Voprosy Economiki, 2015, no.9, pp. 45-64.] DOI: [10.32609/0042-8736-2015-9-45-64](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-9-45-64)
4. Крайнова Э., Кузнецов А. Оценка потенциала конкурентоспособности российского рынка геофизических услуг, Записки Горного института, 2013, №1, cc. 25-28. [Kraynova E., Kuznetsov A. Otsenka potentciala konkurentosposobnosty rossiyskogo rynka geofizicheskih uslug, Zapiski gornogo instituta, 2013, no.1, pp. 25-28]
5. 4. Крюков В., Токарев А., Севастьянова А., Крюков Я. Российский нефтесервис - найти свою нишу. Горная промышленность, 2020, №2, cc. 45-52. [Kryukov V., Tokarev A., Sevastyanova A. Kryukov Y. Rossiykiy nefteservic – naity svou nishu. Gornaya promyshlennost, 2020, no.2, pp. 45-52].
6. Макарова С.В. [Механизм комплексной оценки экономической устойчивости промышленных предприятий автостроительной промышленности](https://creativeconomy.ru/lib/7151) // Российское предпринимательство. (№ 11 / 2011)
7. Массимо. Н. Цена нефти. Пер. с итальянского. Международные отношения, 2012, сс.169. [Massimo N. Tsena nefty. Per. S italyanskogo. Mezhdunarodnyie otnosheniya, 2012, pp. 169.]
8. Невмывако В.П. Обеспечение экономической устойчивости предприятий путем оптимизации системы управления качеством услуг // Экономика и социум: современные модели развития. (№ 2 / 2018).
9. Исаков А., Лирон Э.Управление эффективностью деятельности подрядчиков. Нефтяное хозяйство, 2019, №2, сс. 15-20. [Isakov A., Liron E. Upravlenie deyatelnosty podryadchikov. Neftyanoe khoziaystvo, 2019, no. 2, pp. 15-20] DOI: 10.24887/0028-2448-2019-3-18-21
10. Сафонова Т.Ю. [Обеспечение экономической устойчивости компаний нефтегазового сектора в условиях высокой волатильности цен на энергоресурсы](https://creativeconomy.ru/lib/7420) // Российское предпринимательство. (№ 7 / 2012).
11. Фадеев А., Череповицын А., Ларичкин Ф. Повышение конкурентоспособности российских поставщиков при освоении арктических нефтегазовых месторождений. ЭКО, 2012, №4, pp. 163—180. [Faseev A., Cherepovitsyn A., Larichkon F. Povyshenie konkurentosposobnosty rossiyskih postavshikov pri osvoyenii arkticheskih neftegazovyh mestorozhdeniy. EKO, 2012, no.4, pp.163-180.]
12. Уланов В., Уланова Е. [Влияние внешних факторов на национальную энергетическую безопасность.](https://mail2.hse.ru/owa/redir.aspx?C=EkhJrVCfUsaVtMpoLC5_NbRZ0ZBAEm3TWI-MvaD8XV4HcBVxEtrXCA..&URL=https%3a%2f%2fpublications.hse.ru%2fview%2f264234458)Записки Горного института, 2019, №3, cc. 474-480. [Ulanov V., Ulanova E. Vliyaniye vneshnih faktorov na natsionalnuyu energeticheskuyu bezopasnost. Zapiski Gornogo instituta, 2019, no.3, pp. 474-480.]
13. Уланов В., Симонов К. [О формировании российской нефтесервисной отрасли.](https://mail2.hse.ru/owa/redir.aspx?C=_wHFAiRpW4BGWiF0N5sr7p5gb5_acBbkgLzkLy8YBv4HcBVxEtrXCA..&URL=https%3a%2f%2fpublications.hse.ru%2fview%2f256838832)Нефтяное хозяйство, 2019, № 5, cc.34-37. [Ulanov V., Simonov K. O formirovanyi rossiyskoi nefteservisnoy otrasly. Neftanoe khozyaistvo, 2019, no.5, pp. 34-37.]
14. Salameh M.G*. Impact of U.S. Shale Oil Revolution on the Global Oil Market, the Prise of Oil & Peak Oil*. International Association for Energy Economics, 2013. pp. 23-34.
15. Smetanina, T. *Theoretical basis for defining the economic effect of the degree of standardization of management systems at real economy enterprises*. Rossiyskoe predprinimatelstvo*,* 2015. 1043-1048.
16. Smith, J., Thompson R. *Rational Plunging and the Option Value of Sequential Investment: the Case of Petroleum Exploration*. The Quarterly Review of Economics and Finance, 2009. pp. 1009–1033.
17. Ulanov V., Simonov K. [*When oilfield service companies enter developing economies: a new model for efficiency*](https://mail2.hse.ru/owa/redir.aspx?C=1kVdk4W_gQsYphbH7VUYrttLvRWMdz8_GSaDGpacruwHcBVxEtrXCA..&URL=https%3a%2f%2fpublications.hse.ru%2fview%2f334095806)*.* Journal of Business Strategy, 2020, pp. 1-10.