

## ОЦЕНКА РЕСУРСНОЙ СТРАТЕГИИ ВИНК НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

А. Г. Лебедько

*Южный федеральный университет*

Поступила в редакцию 10 февраля 2017 г.

**Аннотация:** анализируются объективные возможности системы сбалансированных показателей (далее – ССП) и ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) в области воспроизводства минерально-сырьевой базы. Оцениваются возможности практического применения ССП и КПЭ в действующих вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях (далее – ВИНК) с целью выбора показателей, наиболее точно отражающих уровень достижения задач стратегической карты ВИНК. Поскольку стратегические карты ВИНК индивидуальны, то создание ССП требует творческого подхода, и механическое копирование эталонного примера преуспевающих компаний не дает желаемого результата. Общий смысл ССП заключается в оптимальном (сбалансированном) подходе к определению стратегии ВИНК в нескольких перспективах ССП, таким образом, проецируется на оценку деятельности всех подразделений ВИНК с учетом уже созданных корпоративных стратегий и способствует пониманию своей роли каждого сотрудника компании в производственной сфере. Основной функцией ССП является сбор, систематизация и последующий комплексный анализ регулярно поступающей информации. Эта система является не просто учетной и регистрирующей, она необходима для принятия стратегических решений управленческих структур ВИНК и, таким образом, становится не просто составной частью системы, а ее основной составляющей.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, ресурсная стратегия, политика воспроизводства запасов, ключевые показатели эффективности, геологоразведка.

**Abstract:** analyzes the objective possibilities of the balanced scorecard (BSC) and Key Performance Indicators (KPI) in the field of reproduction of the mineral resource base. Evaluates the possibilities of practical application of MSP and KPIs in the existing vertically integrated oil companies (VICs) in order to select the parameters that most accurately reflect the level of achievement of the strategic objectives VIC card. Since the strategy maps VICs individual, the creation of BSC requires creativity and mechanical copying of the reference example, successful companies do not give the desired result. The general sense of the MTP is optimal (balanced) approach to the determination of a few vertically integrated strategy BSC perspectives, thus projected on the evaluation of the activities of all divisions of vertically integrated oil companies, taking into account the already established corporate strategies and contributes to the understanding of its role of each employee in the manufacturing sector. The main function of the MTP is to collect, organize and follow a comprehensive analysis of regular reporting of information. This system is not just accounting and recording, it is necessary for strategic decision-making and administrative structures of vertically integrated oil companies, so that it becomes not just a part of the system, and its main component.

**Key words:** balanced scorecard, the resource strategy, policy reserves replenishment, KPI, exploration.

Система сбалансированных показателей (ССП) сочетает обязательные к исполнению плановые установки стратегического и бюджетного управления с индикативными показателями, что повышает согласованность принимаемых решений на всех уровнях практической деятельности. Наглядное представление о сущности ССП формируется в виде стратегической карты, в которой четко определены цели вертикально интегрированных нефтегазовых компаний (ВИНК) и необходимые условия их достижения и, таким образом, в ней сосредото-

чены стратегические задачи компании, которые и определяют ключевые задачи эффективности.

Основой последовательного логического формирования ССП является дерево целей управления эффективностью, которое образует иерархическую последовательность целевых установок (стратегическая карта компании). Последняя дает субъектам мониторинга возможность комплексно оценивать эффективность деятельности объектов мониторинга с учетом причинно-следственных связей между ними.

Последовательное истощение доступных запасов и рост стоимости воспроизводства сырьевой базы определили необходимость обязательного

включения в стратегические карты ВИНК (вообще любых нефтегазодобывающих предприятий (далее – НГДП)) целей, ориентированных на расширение ресурсной базы и, в первую очередь, на рост запасов углеводородного (далее – УВ) сырья. Согласно авторской разработке концепции BSC (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон [1] в основе СПП (и сопутствующей стратегической карты) компании лежат следующие перспективные направления: финансы; потребители; внутренние процессы; знания.

Формирование стратегической карты необходимо начинать, в первую очередь, с определения главных факторов успеха на основании изучения и анализа бизнес-процессов НГДП. Получив в итоге измеряемые факторы успеха, руководство компании, используя в качестве эталона идеальную стратегическую карту (по оптимальной схеме ключевых параметров), может сравнить с ней текущую эффективность.

ССП, таким образом, становится объективным средством аналитического мониторинга и эффективным инструментом управления стратегией ВИНК. Рекомендуемый подход обеспечивает как текущее, так и долгосрочное управление ВИНК, увязав основные бизнес-процессы добычи и переработки нефти, а также продажи нефти и нефтепродуктов. В результате формируется таблица факторов успеха по рекомендациям Р. Каплана и Д. Нортон (табл. 1). На стратегической карте эти факторы соединены причинно-следственными связями и в итоге обеспечивают достижение общей стратегической цели предприятия.

Стратегическая карта НГДП представляет собой взаимосвязанную структуру факторов успеха (целей) компании. Для каждой цели выбирается комплекс ключевых показателей эффективности, который определяет условия достижения цели на соответствующем уровне. Комплексность анализа обеспечивают вспомогательные индикаторы, выбранные для каждого основного показателя. Отчетность по СПП содержит данные качественного и количественного анализа в виде табличных форм. Анализируются факторы успеха и данные универсальной карты НГДП, разрабатываются ключевые показатели эффективности с учетом данных [2].

*Система единых показателей эффективности деятельности ВИНК.* ВИНК представляют собой крупнейшие многоотраслевые производственно-технологические комплексы (корпорации), деятельность которых охватывает все функции нефтяного бизнеса: поиск, разведку, добычу, транспортировку, сбыт и маркетинг нефти и нефтепродуктов.

Аддитивное суммирование всех ценностей, создаваемое отдельными подразделениями ВИНК, представляет собой общий потенциал компании. Он может быть значительно усилен за счет оптимальной согласованности стратегий своих операционных и сервисных подразделений за счет формирования процессов синергии. Таким образом, основой создания корпоративной собственности ВИНК является стратегическое соответствие (согласованность) деятельности всех подразделений компании.

Т а б л и ц а 1

*Факторы успеха, определяющие состав стратегической карты компании*

Финансы	Повышение финансовой эффективности НГДП Увеличение доли на рынке Обеспечение эффективной инвестиционной политики Повышение рентабельности продаж Долгосрочный кредитный рейтинг по разным версиям
Клиенты	Региональное развитие деятельности компании Укрепление позиций компании на рынке Повышение рейтинга компании Укрепление бренда компании
Процессы	Определение устойчивого роста добычи Рост ресурсной базы Планомерный переход ресурсов в запасы Наращивание нефтеперерабатывающих мощностей Увеличение степени нефтепереработки Расширение транспортной системы УВ
Персонал	Создание объектов интеллектуальной собственности Развитие необходимых компетенций Внедрение новых технологий Повышение уровня корпоративного управления Обеспечение надежной и безопасной эксплуатации производства Обеспечение экологической безопасности

Самой эффективной концепцией стратегического менеджмента признана сбалансированная система показателей. Она наиболее полно охватывает все сферы производственно-технологического цикла, обеспечивая оптимальное взаимодействие на уровне корпорации.

*Формирование методического подхода к экономической оценке эффективности корпоративных стратегий НГДП на основе ССП.* Алгоритм экономической оценки эффективности корпоративной стратегии НГДП разработан на основе применения ССП [3; 4]. Предлагаемый подход отличается от традиционных оценок эффективных стратегий тем, что учитывает специфику НГК. Совокупно используются показатели различных методических подходов, включая показатели деловой активности предприятия, коэффициент интеграции, финансовые мультипликаторы, методы оценки стоимости бизнеса. В заключение оценка стратегии НГДП проводится по результатам деятельности структурных подразделений.

Общей целью компаний являются разделы:

- увеличение (максимализация) акционерной стоимости;
- достижение высоких операционных и финансовых результатов (сохраняя высокие экономические стандарты);
- удовлетворение спроса на УВ в стране и за рубежом;
- позиционирование себя в качестве лидера на рынке УВ;
- обеспечение конкурентоспособной доходности на вложенный капитал для акционеров.

В условиях жесткой конкуренции в НГК положительная динамика развития НГДП определяется объективной оценкой (видением) ситуации в отрасли и в итоге решениями руководства НГДП, а именно где и как решать конкурентные проблемы. Основой оптимального решения в этом случае становится применяемая методика экономического анализа, которая заключается в выборе подходов и способов оценки показателей деятельности НГДП.

Следует исходить из того, что в нефтегазовых компаниях и их бизнес-подразделениях каждый день ведется учет и контроль производственно-технической деятельности с оценкой нескольких сотен параметров. Оценка корпоративной стратегии, естественно, затруднена и учитывает, в первую очередь, финансовую эффективность, показатели рыночной стоимости и деловой активности. При этом часто недооценивают производственные по-

казатели. Но производственная составляющая имеет важнейшее значение при анализе и оценке корпоративной стратегии НГДП [5].

Экономическая оценка эффективности корпоративной стратегии НГДП ставит своей задачей прослеживание взаимосвязей отдельного бизнес-подразделения и оценку воздействия производственной составляющей на эффективность корпоративной стратегии НГДП. В результате устанавливается система критериев, позволяющая контролировать все связи бизнес-подразделения с целью определения в нем «узких» мест. Основой такой экономической оценки является применение количественных показателей деятельности НГДП по главным направлениям:

- оцененные запасы нефти и газа;
- добыча нефти и газа;
- объем переработки УВ сырья;
- объем реализации готовой продукции;
- финансовые результаты;
- показатели рентабельности и др.

Наиболее важным являются показатели, отражающие динамику производственного процесса, поскольку они дают объективное представление о том, насколько сопоставимы данные по разным бизнес-подразделениям и в целом компании. В этом случае применяется многокритериальный подход, основанный на концепции сбалансированной системы показателей, соответствующей *специфике нефтегазовой отрасли*.

Оценивая эффективность корпоративной стратегии в целом, можно оценить деятельность компании в динамике, сравнивая с предыдущими результатами, а также относительно конкурентов. Показатели ССП целесообразно разделить на блоки (рисунок).

Анализ количественных показателей по каждому бизнес-подразделению представляет собой основу для выбора наиболее значимых ключевых показателей для включения их в используемой системе ССП. Ключевые показатели эффективности часто отличаются у предприятий одной отрасли, поскольку приоритеты развития компании различны, соответственно, изменчив выбор критериев эффективности. В основу принимаемой модели ССП берется система балльной оценки, в которой устанавливаются интервалы количественных значений от нуля до пяти баллов (табл. 2). Представленные значения ориентированы на использование корпоративных стратегий таких компаний, как «Роснефть», «Лукойл», «British Petroleum» и др. [6].



Рисунок. Компоненты структуры ССП для структурного подразделения НГДП [6]

Фактический анализ ССП позволяет осуществлять контроль выполнения плановых установок и достижений целей корпоративной стратегии. В случае отклонения фактических результатов от смоделированной ССП в допустимых пределах можно сделать вывод об успешном достижении целей корпоративной стратегии за истекший период. Отклонения от плана свидетельствуют о том, что принятая система корпоративной стратегии неэффективна и требует разработки мер по повышению ее эффективности.

*Применение системы КПЭ для НГДП.* Система КПЭ (КРІ) разработана относительно недавно в дополнение к ССП и служит важным инструментом для анализа и оценки эффективности (и совершенствования) управления бизнес-процессами НГДП и ВИНК. Они широко используются в производственной практике благодаря современным автоматизированным системам, которые позволяют проводить оперативный мониторинг деятельности компаний на различных уровнях и за разные промежутки времени. Быстрые аналитические расчеты и обработка информации, визуализация полученных данных в виде панели индикаторов позволяет адекватно и быстро реагировать на изменения условий деятельности и принимать оптимальные управленческие решения.

Разработка и внедрение КПЭ вызваны потребностями руководителей различных уровней в обеспечении прозрачности бизнеса и сопоставимости результатов производственной деятельности, необходимых для выработки оптимальных управленческих решений. Система КПЭ разрабатывается в соответствии со стратегией предприятия, при этом показатели должны быть сбалансированы. Это значит, что они должны соответствовать определенным бизнес-процессам предприятия, а оптимальные значения КПЭ должны соответствовать как отдельным подразделениям, так и НГДП в целом. В табл. 3 показаны задачи КПЭ и ожидаемые результаты от их внедрения.

Разработка системы КПЭ для предприятий нефтегазовой отрасли определяется ее спецификой (необходимость восполнения запасов, изменчивые технологические условия разведки и добычи, а также транспортировки, хранения, переработки и поставки потребителю). Многошаговый тип производства определяет сложность и трудоемкость анализа бизнес-процессов. Обработке подлежит огромный массив информации (инструкции, положения, расчеты и другие документы), который требует привлечения значительного количества менеджеров, экспертов, аналитиков и др. для формализации процессов и деятельности НГДП.

Т а б л и ц а 2

Пример балльной оценки показателей эффективности для включения их в ССП

Показатель	Балл					
	5	4	3	2	1	0
<b>Разведка и добыча</b>						
Прирост числа месторождений, шт.	Более 5	4–5	3	2	1	0
Средняя глубина скважин, тыс. м	Более 4500	4001–4500	3501–4000	3001–3500	2500–3000	Менее 2500
Количество действующих скважин в процентах от эксплуатационного фонда, %	Более 90	80–90	70–79	60–69	50–59	Менее 50
Среднегодовое изменение коэффициента эксплуатации скважин, %	Более 4	4	3	2	1	0
Дебит скважин по нефти, т/сут.	Более 8	6,1–8	4,1–6	2,1–4	1–2	Менее 1
<b>Переработка</b>						
Первичная переработка нефти, млн т	Более 20	15,1–20	13,1–15	10–13	5–10	Менее 5
Коэффициент интеграции	0,91–1	0,8–0,9	0,61–0,79	0,5–0,6	0,3–0,5	Менее 0,3
Коэффициент использования мощностей	0,91м1	0,8–0,9	0,61–0,79	0,5–0,6	0,3–0,5	Менее 0,3
Прирост маржи переработки, %	Более 75	51–75	36–50	21–35	10–20	Менее 10
Глубина переработки, %	Более 85	70–85	60–69	50–59	40–49	Менее 40
<b>Транспортировка нефти и газа</b>						
Годовой объем перекачки нефти (нефтепродуктов), млн т	Более 80	66–80	51–65	41–50	20–40	Менее 20
Пропускная способность трубопровода, млрд м <sup>3</sup> /год; млн т/год	Более 180; Более 60	151–180; 51–60	131–150; 41–50	101–130; 31–40	70–100; 15–30	Менее 70; Менее 15
Годовой объем транспортной работы, млрд т/км	Более 50	41–50	33–40	26–32	15–25	Менее 15
Годовой объем товарного газа, млрд м <sup>3</sup>	Более 120	101–120	91–100	81–90	60–80	Менее 60
Годовые потери нефти, газа и нефтепродуктов, %	Более 20	16–20	9–15	6–8	3–5	Менее 3
<b>Сбыт и маркетинг</b>						
Годовая поставка нефти, млн т	Более 3	2,1–3	1,6–2	1Д–1,5	0,6–1	Менее 0,5
Годовой экспорт нефти, млн т	Более 8	6,1–8	4,6–6	3,1–4,5	1–3	Менее 1
Продажа нефти (нефтепродуктов) на внутреннем рынке, млн т/год	Более 2	1,51–2	1,26–1,5	1,1–1,25	0,5–1	Менее 0,5
Реализация нефтепродуктов на экспорт, млн т/год	Более 6	5,1–6	4,1–5	3,1–4	1–3	Менее 1
Приобретение нефти и газоконденсата для собственных нужд, млн т	Более 13	10,1–13	7,1–10	5,1–7	3–5	Менее 3
<b>Сервис</b>						
Число законченных строительством разведочных и эксплуатационных скважин, тыс. шт./год	Более 18	15–18	12,1–14,9	10,1–12	7–10	Менее 7
Число законченных капитальным ремонтом скважин, тыс. шт./год	Более 1,5	1–1,5	0,91–0,99	0,81–0,9	0,5–0,8	Менее 0,5
Годовой объем разведочного и эксплуатационного бурения, млн м	Более 3	2,1–3	1,6–2	1,1–1,5	0,5–1	Менее 0,5
Средняя календарная продолжительность цикла строительства скважин, сут.	Более 120	101–120	81–100	51–80	30–50	Менее 30

Т а б л и ц а 3

Перечень задач и ожидаемых результатов от внедрения КПЭ

Задачи ключевых показателей	Ожидаемые результаты
Мониторинг деятельности бизнес-подразделений и процессов (текущее управление планами и бюджетами)	Сокращение времени и затрат на анализ и оценку результативности подразделений, а также исполнителей
Создание базы данных, статистических выкладок, оценка взаимосвязей структурных подразделений и бизнес-процессов	Визуализация информативных обобщений, своевременная отчетность для руководителей всех уровней
Анализ и оценка текущей деятельности подразделений и их бизнес-процессов на основе КПЭ	Снижение субъективности в оценках всех видов работ по подразделениям и НГДП в целом
Использование КПЭ в системе мотивации как исполнителей, так и руководства компании	Создание оптимальных производственных отношений в бизнес-среде НГДП
Аналитическое обоснование принимаемых управленческих решений по фактическим оценкам КПЭ	Текущий контроль бизнес-процессов и структурных подразделений НГДП

В последнее время разработаны автоматизированные информационные системы, позволяющие представить функциональную систему НГДП. Некоторые предприятия начали внедрять автоматизированные системы управления, основанные не на функциональном, а на *процессном* подходе.

Специфика нефтегазовой отрасли определяет набор ключевых КПЭ для блока «Производство» и значение КПЭ других блоков: «Ресурсы», «Финансы», «Маркетинг». Необходимым условием внедрения КПЭ в нефтегазовой отрасли является наличие современных автоматизированных систем, сформированных на базе процессного подхода. Такой подход может быть положен в основу концепции управления НГДП, что будет способствовать более объективным оценкам результатов труда сотрудников разных бизнес-подразделений и выбора форм мотивации их работников. В итоге процессный подход способствует внедрению командного стиля работы, взаимной ответственности бизнес-подразделений и стимулирует методами, основанными на корпоративной культуре использования индивидуальных ценностей.

Для оценки оптимального набора КПЭ на основе анализа финансовой и производственной деятельности ВИНК на примере ОАО «Газпром» выполнены комплексные исследования [2], включая разработку индекса эластичности капитализации запасов по доходу. Разработанная форма в области воспроизводства МСБ содержит основные целевые показатели с учетом диверсификации стратегии воспроизводства запасов и фактических результатов деятельности (табл. 4).

Наиболее важный показатель эффективности воспроизводства МСБ компании представляет собой коэффициент, который рассчитывается по соотношению прироста запасов к добыче за текущий период. У действующих НГДП значение

этого показателя весьма изменчиво. Объясняется это высокими рисками при проведении геолого-разведочных работ (ГРР), поскольку с каждым годом открытие новых залежей УВ усложняется, а наращивание рентабельных запасов дорожает. Целевое и максимальное значение КПЭ определяются на основании производственных планов компании и комплексной интерпретацией геолого-геофизических данных. В последние годы большинство компаний испытывают трудности в вопросе расширенного воспроизводства запасов, что и определяет достаточное целевое значение КПЭ в 105 %. Вес данного показателя нельзя снижать менее 20 %, так как это было бы негативным решением.

Еще один важнейший показатель для объективного мониторинга эффективности воспроизводства представляет собой коэффициент успешности ГРР, который прочно остановился на среднем значении 70 %. Вес этого параметра также значителен и рекомендован уровень не ниже 20 %.

В системе КПЭ важен такой показатель, как доля забалансовых ресурсов в МСБ компании. Высокий уровень таких ресурсов или растущая динамика свидетельствуют о проблемах с МСБ компании в будущем. Вес данного показателя также значителен (20 %).

Использован также индекс эластичности капитализации запасов по доходности (индекс ЭКЗ), который представляет собой количественную оценку перекрестной эластичности двух параметров [2]. Первый учитывает относительный темп прироста капитализации извлекаемых запасов, второй фиксирует относительный темп прироста чистой прибыли. Этот индекс фиксирует соотношение скоростей изменения рыночной стоимости запасов в динамике и результатов финансовой деятельности компании. Этот показатель важен для

Т а б л и ц а 4

Ключевые показатели эффективности

Показатель	Порог (Threshold)	Цель (Target)	Максимум (Maximum)	Вес
Оценочный коэффициент	0,5	1	1,5	–
Коэффициент восполнения запасов газа, %	100 %	[+5 %]	[+10 %]	20 %
Успешность поисково-разведочного бурения, %	[-5 %]	70 %	[+5 %]	20 %
Доля забалансовых ресурсов в минерально-сырьевой базе	[+25 %]	30 %	[-20 %]	20 %
Индекс эластичности капитализации запасов по доходу	ЭКЗ > 0	ЭКЗ > 1	ЭКЗ > 2	15 %
Прирост запасов $C_1 + C_2$	Определяется индивидуально			10 %
Прирост запасов УВ на метр проходки по поисково-разведочному бурению	Определяется индивидуально			10 %
Удельные затраты на сейсморазведку (по наличию 2D и 3D)	[+10 %]	Индивидуально	[-20 %]	5 %

оценки эффективности ресурсной стратегии, поскольку учитывает прирост запасов, финансовые затраты компании и динамику цен на нефть. В системе КПЭ его вес определен в 15 %.

Прирост запасов представляет собой параметр, который оценивается во всех компаниях и объем текущего прироста устанавливается индивидуально в зависимости от масштаба и производственной программы компании. Доля этого показателя составляет 10 %. В дополнение к указанным оценочным параметрам используется показатель прироста запасов на метр проходки, который четко отражает эффективность весьма капиталоемкого вида работ (ГРП). Доля указанного коэффициента в системе КПЭ принята 10 %.

Чтобы не допустить неконтролируемый рост затрат на ГРП, рекомендовано использование показателя удельных затрат (при наличии данных 2D, а также 3D, 4D). Указанный коэффициент оценен в 5 %.

В системе КПЭ найден оптимальный вариант сочетания обязательных к исполнению показателей управления (как бюджетных, так и стратегических) и индикативных показателей. Такой подход повышает согласованность решений, принятых на всех горизонтах планирования и на всех принимаемых уровнях стратегического управления. В результате следует своевременное выявление проблемных или неверных целей для оперативной корректировки принятой стратегии. КПЭ переводят стратегию компании на язык измеримых экономических показателей и отражают эффективность деятельности компании в целом. Отсюда следует,

что стратегические усилия нужно направлять на оптимизацию КПЭ в каждом бизнес-сегменте.

Система ключевых показателей входит в сферу ССП и является более детализированной, помогая руководству ВИНК скорректировать усилия на главных (приоритетных на этот момент) направлениях деятельности. Такой подход обеспечивает каждому направлению выбор показателей, наиболее полно характеризующих прогресс в достижении долгосрочных стратегических целей.

Анализ действующей системы оценки эффективности нефтедобывающих компаний России проводится с учетом данных [7–9] (табл. 5).

Основными КПЭ в бизнес-сегменте «Разведка и добыча» являются доказанные запасы, количество скважин в эксплуатации, проходка в разведочном и эксплуатационном бурении, среднесуточный дебит, количество месторождений, доля новых месторождений в совокупной добыче углеводородов.

Нефтепереработка и нефтехимия включают в себя в качестве основных КПЭ первичную обработку нефти, глубину переработки, выход светлых нефтепродуктов, мощность, выпуск бензина, дизельное топливо и мазут.

В бизнес-сегменте «Реализация продукции» основные КПЭ включают поставку и экспорт нефти, продажу нефти в России, продажу нефтепродуктов в России и на экспорт, оптовую и розничную реализацию, наличие АЗС.

«Корпоративное управление» оценивается по следующим КПЭ: выручка от реализации нефти, выручка от продажи нефтепродуктов, себестои-

Т а б л и ц а 5

Основные КПЭ ВИНК России в разведке и добыче

№	Наименование	«Роснефть»	«Лукойл»	«Газпромнефть»	«Татнефть»
1	Добыча нефти, млн т	+	+	+	+
2	Доказанные запасы, млн барр.	+	+	+	+
3	Вероятные запасы, млн барр.		+	+	+
4	Возможные запасы, млн барр.		+	+	+
5	Проходка в эксплуатационном бурении, тыс. м	+	+	+	+
6	Проходка в разведочном бурении, тыс. м	+	+		+
7	Новые добывающие скважины	+	+		
8	Количество скважин в эксплуатации	+	+	+	+
9	Среднесуточный дебит, т/сут.	+	+	+	+
10	Средняя обводненность, %	+	+		
11	Добыча газа, млрд м <sup>3</sup>			+	
12	Доля новых месторождений в совокупной добыче углеводородов, %			+	+
13	Количество месторождений, шт.	+	+	+	+
14	Средняя глубина скважин, тыс. м		+	+	+

мость добычи нефти, операционные расходы на переработку, чистая прибыль, EBITDA, доходность ROACE, рентабельность акционерного капитала.

Анализ действующей системы КПЭ зарубежных ВИНК [10–14] проведен по оценке деятельности таких компаний, как «British Petroleum», «Exxon Mobil», «Conoco Philips», «Chevron», «Shell», «Statoil», «Total», «Petrobras» и «PetroChina». Лидирующее положение в этом списке занимает «BP», хотя по отдельным позициям ее опережают другие ВИНК, в частности «PetroChina» по капитализации (1 трлн дол.) опережает всех.

Деятельность BP оптимально организована и последовательно включает разведку, разработку и добычу нефти и природного газа, а также переработку, транспортировку нефти и нефтепродуктов, продуктов нефтехимии и продажу природного газа. Стратегия BP заключается в стремлении усилить значения КПЭ на каждом этапе деятельности, начиная с добычи и заканчивая маркетингом. Руководство компании считает, что работа по полной

углеводородной цепочке создает дополнительную стоимость для акционеров. Интеграция позволяет использовать более полно передовой функциональный опыт в таких направлениях, как операционный риск и безопасность, социальная и экономическая практика, закупки, технологии и управление денежными потоками. Стратегия компании, которая осуществляет свою деятельность более чем в 130 странах мира и объединяет 97 тысяч сотрудников, имеет цели:

- рост производственной деятельности, разведки и добычи УВ, а также укрепление своей позиции на мировом рынке природного газа и СПГ;
- расширение предложений перспективных энергоносителей и новых источников энергии;
- создание масштабных конкурентоспособных программ, реагирующих на изменения конъюнктуры рынка в сфере нефтепереработки и нефтехимии;
- развитие деятельности компании по горизонтали (Азии, Африки, Ближнего Востока и др.), не теряя позиций на освоенных рынках;

Т а б л и ц а 6

Основные КПЭ зарубежных ВИНК [3]

№	Основные КПЭ	«Exxon Mobil»	«Conoco Philips»	«Shell»	«Statoil»	«Total»	«Petro-China»	«Petro-bras»	«Chev-ron»
1	Рентабельность	+	+	+	+	+	+	+	+
Функциональные КПЭ – Upstream									
1	Затраты на поисково-разведочные работы					+	+		
2	Коэффициент восполнения запасов			+	+	+		+	
3	Коэффициент успешности поисково-разведочного бурения				+				+
4	Прирост добычи		+	+	+	+	+	+	
5	Валовая добыча	+						+	
6	Удельные затраты на поисково-разведочные работы			+	+	+	+		+
7	Удельные затраты на размещение резервов			+	+				
8	Удельные затраты на освоение	+			+		+		
9	Удельные затраты на извлечение		+	+	+	+	+		
10	Удельные затраты на транспортировку			+			+		
11	Амортизация на единицу продукции	+	+						
Функциональные КПЭ – Downstream									
1	Коэффициент использования мощностей				+	+	+		
2	Маржа переработки		+	+	+	+		+	
3	Выход светлых НП	+	+		+	+			
4	Объем переработки				+	+	+	+	+
5	Глубина переработки	+		+			+		+

– продолжение исследований для разработки новых источников энергии, содействие замедлению спроса на энергоносители и участие в противостоянии изменению климата.

На каждом этапе углеводородных производственных цепочек имеется возможность создать положительный эффект, как результат успешной деятельности в ключевых секторах отрасли, так и посредством оптимального применения собственных отличительных преимуществ [15; 16].

Лидерские позиции ВР поддерживает ранее созданный масштабный потенциал – многолетний опыт разработок и внедрения передовых технологий поисков, разведки и добычи УВ. Значение инноваций возрастает, поэтому новые технологии важнее, чем когда-либо, так как стоит задача освоения нетрадиционных ресурсов (высоковязкая тяжелая нефть, нефтеносные песчаники, сланцевая нефть и др.).

Оптимальный вариант методического подхода оценки эффективности ВИНК (НГДП) на основе анализа ключевых показателей эффективности российских и зарубежных организаций заключается в обосновании системы единых показателей по основным бизнес-сегментам. Стратегическая цель любой ВИНК заключается в максимализации корпоративной стоимости компании за счет роста добычи УВ [17; 18].

Выбор главных ключевых показателей полностью определяется стратегическими целями компании [19]. Они соответствуют самым распространенным направлениям производственного процесса российских и зарубежных ВИНК, поэтому обязательно включается в стратегию всех НГДП. Для конкретной компании из всего обширного массива КПЭ выбирается оптимальная система единых показателей оценки эффективности деятельности ВИНК. Система единых показателей для освоения месторождений заключительных стадий разработки ВИНК Юга России может выглядеть следующим образом.

Стратегические цели НГДП в сегменте «Разведка и добыча» (Upstream):

- поддержание добычи и оптимизация потенциала месторождения;
- прирост запасов;
- разработка и внедрение передовых технологий ГРП и добычи;
- рост добычи нефти и газа;
- контроль дебита скважин и затрат на баррель;
- стабильный рост финансовых показателей.

Стратегические цели в сегменте «Нефтехимия и нефтепереработка» (Downstream):

– наращивание мощностей нефтепереработки, развитие нефтехимии;

– разработка и внедрение конкурентоспособных технологий переработки;

– производство нефтепродуктов с высокой добавленной стоимостью;

– поддержание доходности капитала ROACE.

Стратегические цели в сегменте «Корпоративное управление»:

– максимизация корпоративной стоимости;

– трансферт новейших технологий;

– укрепление кадрового потенциала;

– сохранение устойчивого финансового положения;

– оптимальный подход к использованию ресурсов;

– укрепление и развитие НИОКР;

– обеспечение экологической безопасности операций.

Все основные ключевые показатели эффективности в зарубежной практике разделены на общекооперативные (финансовые) и функциональные показатели. Общекооперативные показатели курирует президент компании, за функциональные показатели отвечают директора соответствующих департаментов. Функциональные ключевые показатели, в свою очередь, разделены на два главных направления – разведка и добыча (Upstream), а также нефтепереработка и нефтехимия (Downstream).

Направление Upstream успешных зарубежных ВИНК включает следующие основные ключевые показатели эффективности: валовая добыча, затраты на ГРП, прирост добычи, затраты на поисково-разведочные работы, коэффициент восполнения запасов, а также удельные затраты на поиски, разведку и добычу.

Основными ключевыми показателями в направлении Downstream являются коэффициент использования мощностей и маржа переработки, а также выход светлых нефтепродуктов и выпуск бензина, дизельного топлива, мазута.

### **Основные этапы разработки и внедрения КПЭ**

1. Анализ и выбор определяющих факторов успешной деятельности всей производственной углеводородной цепочки. Прогнозирование их влияния на реализацию стратегии в ближнесрочной перспективе.

2. Разработка стратегии НГДП в условиях меняющейся внешней среды. Обоснование главной

цели компании и определение перспективных направлений совершенствования внутренней политики в средне- и долгосрочной перспективе.

3. Выбор ключевых показателей эффективности (количественная оценка показателей, влияющих в разной степени на успешную реализацию программы).

4. Оценка и уточнение степени сбалансированности показателей производственной деятельности и финансовых результатов НГДП.

5. Обоснование и выбор специализированной автоматизированной системы. Внедрение процессного подхода для оптимальной реализации выбранной стратегии НГДП.

*КПЭ в системе бережливого (оптимального) производства.* Установленные КПЭ НГДП стремятся ориентировать персонал компании на достижение стратегических целей бизнеса и мотивировать его через оценку достижения результативности.

Выбор ключевых показателей эффективности начинается с определения ценности продукции для потребителя, затем наиболее эффективно выстраиваем производственную (углеводородную) цепочку создания ценности. Эффективность деятельности будет измеряться тем, насколько будут мини-

мированы затраты как в производстве, так и в обеспечении и вспомогательных процессах.

Показатели эффективности лучше всего разделить на стратегические, финансово-экономические и производственно-технологические. Стратегический подход представляет собой агрегацию на обобщенном уровне. Непосредственно с бережливым производством связаны финансово-экономические и производственно-технологические показатели.

В качестве финансово-экономических показателей эффективно использовать:

- эксплуатационные издержки, сопровождающие непосредственно производство (все прямые и часть накладных, образующихся в производстве);
- эксплуатационные издержки, связанные с обеспечивающими функциями (бухгалтерия и др.);
- инвестиционные затраты в производстве.

Производственно-технологические критерии включают наиболее весомые:

- производительность труда (по выработке и/или трудоемкости);
- общая эффективность оборудования, фактическая производительность, доступность и качество продукции.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.

2. Исаева Н. С. Оценка эффективности ресурсных стратегий нефтегазовых компаний на основе системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности / Н. С. Исаева // Управление экономическими системами. – 2014. – № 10. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs70-702014/item/3089-2014-10-20-08-54-11>

3. Буренина И. В. Система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний / И. В. Буренина // Интернет-журнал «Науковедение». – Вып. 1. – 2014. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/12EVN114.pdf>

4. Внедрение сбалансированной системы показателей / Hogvath & Partners : пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 478 с.

5. Донской С. Е. Подходы к выделению минерально-сырьевых центров нефти и управление развитием их ресурсной базы / С. Е. Донской // Геология нефти и газа. – 2010. – № 5. – С. 24–28.

6. Ильяс А. А. Формирование методического подхода к экономической оценке эффективности корпоративных стратегий нефтегазовых компаний на основе сбалансированной системы показателей / А. А. Ильяс // Нефтегазовое дело. – 2015. – № 3. – С. 543–575. – Режим

доступа: [http://ogbus.ru/issues/3\\_2015/ogbus\\_3\\_2015\\_p543-575\\_IlyasAA\\_ru\\_en.pdf](http://ogbus.ru/issues/3_2015/ogbus_3_2015_p543-575_IlyasAA_ru_en.pdf)

7. Exxon Mobil Corporation : ХОМ Финансовая сводка. – Mode of access: <http://ru.investing.com/equities/exxon-mobil-financial-summary/>

8. Отчеты о деятельности ОАО «Лукойл». – Режим доступа: [http://www.lukoil.ru/static\\_6\\_5id\\_218\\_.html/](http://www.lukoil.ru/static_6_5id_218_.html/)

9. Перспективы развития и стратегия ОАО «НК «Роснефть». – Режим доступа: <http://www.rosneft.ru/about/strategy/>

10. About BP : Our key performance indicators. – Mode of access: <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/our-strategy/key-performance-indicators.html/>

11. Отчетность, презентации и годовые отчеты ОАО «НК «Роснефть». – Режим доступа: [http://www.rosneft.ru/Investors/statements\\_and\\_presentations/](http://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/)

12. About Shell : Annual Reports and Publications. – Mode of access: <http://www.shell.com/global/aboutshell/investor/financial-information/annual-reports-and-publications.html/>

13. About Shell : Our strategy. – Mode of access: <http://www.shell.com/global/aboutshell/investor/strategy.html/>

14. Conoco Phillips : Company Reports and Investor Presentations. – Mode of access: <http://www.conocophillips.com/investor-relations/Pages/default.aspx/>

15. Макарин Ю. Н. Экономическая эффективность воспроизводства минерально-сырьевой базы нефти / Ю. Н. Макарин. – М. : Геоинформмарк, 2005. – 68 с.

16. Мамедова М. Б. Формирование сбалансированной системы показателей для нефтегазодобывающих предприятий / М. Б. Мамедова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2014. – № 4. – С. 42–45.

17. Литвиненко В. С. Экономические проблемы развития минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплексов России / В. С. Литвиненко. – СПб., 2012. – 337 с.

*Южный федеральный университет*

*Лебедько А. Г., старший научный сотрудник  
научно-организационного отдела СКНЦ ВШ*

*E-mail: Tiger.71@mail.ru*

*Тел.: (863) 269-50-86*

18. Лысак С. В. Проблемы оценки экономической эффективности региональных геологоразведочных работ / С. В. Лысак // Проблемы и механизмы инновационного развития минерально-сырьевого комплекса России : сб. науч. тр. – СПб., 2012. – С. 291

19. Крылов С. И. Анализ в сбалансированной системе показателей / С. И. Крылов // Экономический анализ : теория и практика. – 2010. – № 29. – С. 2–10.

*Southern Federal University*

*Lebedko A. G., Senior Researcher Scientific of  
Organizational Department of the NCSC*

*E-mail: Tiger.71@mail.ru*

*Tel.: (863) 269-50-86*