

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЯНОГО КОМПЛЕКСА

Данил Борисович Смирнов¹

¹ ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
125993, ГСП-3, г. Москва, Ленинградский просп., 49

¹ Аспирант, кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент», эксперт отдела финансов и казначейства
ООО «ИНТЕР РАО – Экспорт»
E-mail: smirnovdb@hotmail.com

Поступила в редакцию: 27.01.2016 Одобрена: 21.03.2016

Аннотация

В статье рассматривается взаимосвязь оперативного и стратегического управления для предприятий нефтяного комплекса. Для повышения эффективности деятельности нефтяной компании, а также обеспечения устойчивого развития необходим гибкий, универсальный подход к управлению стратегией компании.

В целом разработана система ключевых показателей для оценки эффективности реализации стратегии устойчивого развития с учетом специфики предприятий нефтяного комплекса. Внедрение системы ключевых показателей эффективности учитывает индивидуальные стратегические цели и уникальную стратегию каждой конкретной компании, повышает качество ее оперативного и стратегического управления и, как результат, повышает ее конкурентоспособность.

Ключевые слова: стратегия предприятия, нефтяной комплекс, ключевые показатели эффективности, устойчивое развитие.

Для ссылки: Смирнов Д. Б. Совершенствование механизма управления стратегией устойчивого развития на предприятиях нефтяного комплекса // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 1. С. 41–47.

Нефтяной комплекс является стратегически важным звеном в экономике Российской Федерации и имеет большое значение в социально-экономическом развитии страны. Стабильный экономический рост страны во многом определяется устойчивым развитием предприятий нефтяного комплекса. В настоящее время доля продукции отечественного нефтяного комплекса в ВВП Российской Федерации составляет 14% или 54% от общей суммы экспортных доходов (табл. 1).

Таблица 1

Экспорт нефти и нефтепродуктов в 2013 г. [1]

Статья доходов от экспорта	Млрд. долл. США	% от экспорта	% от ВВП
Экспорт сырой нефти	174	33	9
Экспорт нефтепродуктов	109	21	5
Всего экспорт нефти	283	54	14

Нефтяной комплекс объединяет различные предприятия (нефтедобывающие, нефтеперерабатывающие и нефтеперерабатывающие заводы, геологические организации, организации нефтеразведочной геофизики, транспортировка нефти и нефтепродуктов, нефтяное строительство, пред-

приятия нефтяного машиностроения, вузы, научно-исследовательские и проектные институты) [2], которые, согласно практике англо-американских нефтяных компаний, можно разделить на три сегмента нефтяного бизнеса:

- 1) Upstream – это сегмент нефтяного бизнеса, который включает в себя геологоразведочные организации и нефтедобывающие предприятия.
- 2) Midstream – к данному сегменту относятся компании, осуществляющие транспортировку нефти и нефтепродуктов, в том числе инфраструктурные – АО «Транснефть», АО «Транснефтепродукт».
- 3) Downstream – в сегмент «Downstream» входят нефтеперерабатывающие заводы и сеть по реализации нефтепродуктов, в том числе сеть автомобильных заправочных станций (далее – АЗС).

Целью функционирования нефтяного комплекса является эффективная организация производственного процесса добычи и переработки сырой нефти, нефтяного (попутного) газа, производства нефтепродуктов и их продажу на внутреннем и внешнем рынке. На рис. 1 представлена общая схема работы нефтяного комплекса.



Рис. 1. Общая схема работы нефтяного комплекса

При сравнении показателей российских нефтяных компаний с иностранными компаниями близких по объемам оборота становится очевидным их крайне низкая международная конкурентоспособность (табл. 2). Так по показателю «Объем продаж на одного занятого работника» крупнейшая российская государственная нефтегазовая компания «Газпром» при существенно большей численности персонала в 11,7 раза отстает от норвежской компании «Statoil» и в 5,3 раза от бразильской «Petrobas». У ведущей частной компании России

финансовых и кредитных ресурсов в Индии, Китае, Корее и Японии. Начиная с 2009 г. Китай выдал кредиты Анголе, Бразилии, Казахстану и России на общую сумму 49 млрд. долл. В то же время в Европе и США неуклонно сокращается потребление углеводородных энергоносителей, а банковские институты имеют существенный дефицит ликвидности наряду с ужесточением условия кредитования.

Положительное и негативное влияние глобально-финансово-экономического кризиса на российский нефтяной комплекс проявилось в следующем:

- более чем в двукратном снижении цен на нефть по сравнению с пиковыми значениями в 2008 г.;
- в замедлении темпов роста спроса на нефть и нефтепродуктов в большинстве стран с развитой экономикой;
- в сокращении спроса и падении закупочных цен на товары и услуги для предприятий нефтяного комплекса;
- в девальвации национальной валюты по отношению к ведущим мировым валютам;
- в ухудшении условий кредитования;
- в снижении капитализации компаний.

 Таблица 2
 Сравнение эффективности российских и иностранных нефтяных компаний [3]

Компания	Объем продаж, млрд. долл.	Численность персонала, тыс. человек	Объем продаж на одного занятого, тыс. долл. США
Газпром	81,2	330	245
Statoil (Норвегия)	89,0	31	2 870
Лукойл	54,1	150	360
Petrobas (Бразилия)	87,5	68	1 287
Sinopec China Petroleum (Китай)	133,8	364	368

«Лукойл» выработка на одного занятого работника в 8 раз меньше чем у «Statoil» и в 3,6 чем у «Petrobas».

Вследствие глобального финансово-экономического кризиса в мире снизилась инвестиционной

Неблагоприятные тенденции на финансовых и товарно-сырьевых рынках, а также рецессия экономики развитых стран стали причиной для сильного снижения цен на углеводородные энергоносители, что привело к кризису в российской экономике. Данная тенденция напрямую затронула отечественный нефтяной комплекс. Во-первых, глобальный финансовый кризис и падение цен на нефть оказали влияние на ухудшение экономических показателей большинства стратегически важных проектов в нефтяной промышленности, включая разработку месторождений Дальнего Востока и Восточной Сибири. Во-вторых, из-за снижения средних контрактных цен на нефть в 2015 г. произошло уменьшение стоимости экспортируемых нефти и нефтепродуктов на зарубежные рынки.

Стратегия устойчивого развития для предприятий нефтяного комплекса формируется на четырех основных организационных уровнях управления:

1. Корпоративный уровень.

Разрабатывается корпоративная стратегия для компании в целом. Определяется общее направление ее развития, основные виды деятельности и рынки присутствия компании.

2. Деловой уровень.

Для каждого вида деятельности компании разрабатывается индивидуальная деловая стратегия.

3. Функциональный уровень.

Для каждого вида деятельности компании разрабатывается функциональная стратегия (производственная стратегия, маркетинговая, финансовая).

4. Операционный уровень.

Разрабатывается операционная стратегия для основных структурных подразделений нефтяной компании таких, как добывающие предприятия, нефтеперерабатывающие заводы, транспортные подразделения, сбытовые предприятия.

Управление компанией как система представляет собой взаимосвязанные процессы стратегического



Рис. 2. Взаимосвязанные процессы стратегического и оперативного управления

и оперативного управления деятельностью компании, взаимодействие данных процессов схематично изображено на рис. 2. С учетом особенностей функционирования предприятий нефтяного комплекса, контролирующего весь производственный цикл нефтепродуктов, основным требованием для успешной реализации стратегии устойчивого развития является соотношение корпоративной и операционной стратегии, а также стратегического и оперативного управления.

Оценка уровня качества системы управления предприятием производится с помощью двух параметров:

- C_y – качество стратегического управления;
- O_y – качество оперативного управления.

Характеристика качества управления компанией может быть представлена в векторной форме:

$$\text{Качество управления} = \begin{pmatrix} C_y \\ O_y \end{pmatrix}$$

У каждого параметра может быть только одно из ниже перечисленных значений:

- 1) низкое;
- 2) среднее;
- 3) высокое.

Для того чтобы пояснить, что подразумевается под значениями низкого, среднего и высокого качества управления компании необходимо в каждом

Определение уровня качества системы управления в рамках концепции устойчивого развития

Тип управления	Значение показателя «Качество управления компанией»		
	Низкий	Средний	Высокий
Стратегическое управление	Стратегический анализ		
	Анализ социальных и экологических факторов не проводится. Анализируется только экономическая устойчивость.	Анализ экологических и социальных факторов проводится нерегулярно, эпизодически, как правило, в случае обострения экологической обстановки и социальной напряженности.	Стратегический анализ проводится регулярно и включает оценку экономических и социальных факторов с точки зрения повышения либо понижения устойчивости предприятия.
	Миссия компании		
	Миссия не объявлена или объявлена формально. Как правило, не отражает идеи устойчивого развития.	Миссия объявлена, на ее основе и определены цели компании преимущественно экономического характера с элементами идей экологического и социального характера.	Миссия четко сформулирована, обусловлена целями и корпоративной стратегией, отражает идеи устойчивого развития. Формирует оперативную деятельность предприятия.
	Стратегическая цель		
Стратегическая цель компании объявлена декларативно или связана с потребностями текущей деятельности и направлена только на экономическую устойчивость.	Стратегическая цель компании устанавливается на основе миссии и определяется как цель финансовой и внутрихозяйственной деятельности, направленной на экономический рост.	Стратегическая цель компании взаимосвязана с миссией, отражает идеи устойчивого развития и направлена на управление совокупностью активов, включающих материальный, природный и человеческий капитал.	
Оперативное регулирование	Организационная структура компании		
	Управленческие и Производственные функции нечетко распределены между сотрудниками. Вопросы социального и экологического характера вообще не включены в функциональный перечень.	Формализация структур управления экономической деятельностью. В то же время функции, связанные с социальной и экологической деятельностью, распределены между сотрудниками нечетко. Управление этими процессами построено как реакция на свершившиеся события.	Оптимизация бизнес-процессов с четким распределением между сотрудниками функций по социальной и экологической деятельности.
	Планирование оперативной деятельности		
	Оперативное планирование только экономической деятельности от результатов прошлых периодов. Финансовые инвестиции на деятельности экологического и социального характера отсутствуют или не отвечают нормативным требованиям.	Действует строгая система бюджетирования с использованием простых ERP-систем. Кроме инвестиций на выполнение нормативных требований социального и экологического характера, существуют дополнительные финансовые инвестиции на эту деятельность, которые распределяются интуитивно.	Действует гибкая система бюджетирования с использованием современных ERP-систем с аналитическими и прогнозными моделями, направленными на обеспечение устойчивого развития предприятия в единстве экономических, социальных и экологических аспектов.
Контроль и регулирование			
Руководитель единолично осуществляет контроль деятельности предприятия по отдельным экономическим показателям. Бухгалтерский учет ведется исключительно для целей налогового учета. Управленческий учет практически отсутствует.	Контроль и регулирование экономической деятельности предприятия частично делегируется менеджменту. Контроль за деятельностью социального и экологического характера проводится формально и нерегулярно, в ряде случаев как реакция на свершившиеся события. Заложены основы управленческого учета.	Единая система экономических, социальных и экологических показателей, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия. Бухгалтерский учет осуществляется в полном объеме.	

контуре управления выделить наиболее важные элементы управления и определить их значения при низком, среднем и высоком уровнях показателя качества управления предприятием. Параметры перечисленных элементов системы управления компанией приведены в табл. 3.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что внедрение и успешная реализация стратегии устойчивого развития зависят от грамотного распределения усилий между оперативным и стратегическим управлением, обеспечивая достижение сбалансированных экономических, социальных и экологических показателей, способствующих устойчивому развитию компании. Направление усилий только в одну сторону с высокой долей вероятности приведет либо к снижению устойчивости компании, либо к ее краху.

Решить данную проблему конкретному предприятию нефтяного комплекса позволяет предлагаемый гибкий общеметодический подход к повышению эффективности реализации стратегии предприятия. Данный подход обладает универсальным характером применения при оценке управленческих решений различных направлений деятельности для различных типов пользователей, различных предметных областей, а главное при реализации разнородных стратегических целей конкретной компании.

Отличительной особенностью предложенного подхода является его гибкость и комплексный учет следующих аспектов:

1. Нефтяной комплекс рассматривается как открытая экономическая система, что подразумевает прямую взаимосвязь между показателями внешней и внутренней среды.
2. Предприятие нефтяного комплекса определяется как развивающаяся динамическая система, которая адаптируется к изменениям внешней среды. Поэтому разработанная методика учитывает временной фактор. Следует отметить, что проведение оценки и анализа эффективности реализации стратегии устойчивого развития имеется на каждом этапе принятия управленческого решения.
3. Категория «эффективность» рассматривается с позиций как целевой направленности и экономичности (оптимальности потребления ресурсов), так и результативности (повышения инвестиционной привлекательности) с учетом воздействия внешней среды на предприятие нефтяного комплекса.
4. С учетом требований современной деловой среды и результатов проведенного исследова-

ния в разработанной методике системно наряду с экономическими показателями используются производственные показатели.

5. Категория «эффективность» рассматривается с позиций как целевой направленности и экономичности (оптимальности потребления ресурсов), и результативности (повышения инвестиционной привлекательности) с учетом воздействия внешней среды на предприятие нефтяного комплекса.

Следует отметить, что в состав нефтяной компании могут входить подразделения или отдельные предприятия, осуществляющие поиск, разведку, добычу, переработку, транспортировку, а также сбыт и маркетинг сырой нефти и нефтепродуктов. Поэтому при формировании стратегии устойчивого развития нефтяной компании в целом необходимо учитывать, что дополнительная добавленная стоимость сверх добавленной стоимости, создаваемых отдельными предприятиями, может быть получена через эффект синергии только при согласовании всех отдельных стратегий подразделений. Соответственно можно сделать вывод, что реализация стратегии устойчивого развития является основой для создания и увеличения капитализации предприятий нефтяного комплекса.

Поскольку в настоящее время наиболее объективным инструментом оценки эффективности деятельности компании в теории управления признана сбалансированная система показателей, то представляется целесообразным принять ее за основу для разработки системы единых показателей оценки эффективности деятельности предприятий нефтяного комплекса. Данная система позволяет обеспечить стратегическое соответствие всех подразделений на общекорпоративном уровне, ее частным и более детализированным вариантом является ключевых показателей эффективности (key performance indicators или сокращенно KPI). Система KPI прежде всего является инструментом измерения установленных целей и дает возможность установить приоритетные виды деятельности в заданных периодах и дать оценку состояния компании на каждом этапе реализации стратегии. В теории управления предприятием технология по постановке, пересмотра и контроля над исполнением целей и задач стала основой концепции современного управления и называется «Управление по целям», которая является методом управленческой деятельности, предусматривающей:

- прогнозирование возможных результатов деятельности компании;
- планирование способов их достижения.

В соответствии с системой KPI предполагается выбор показателей для каждого бизнес-направления предприятия, характеризующие наилучшим образом прогресс в достижении стратегических долгосрочных целей компании. Для каждого показателя присваивается индивидуальное нормативное значение, которое должно соответствовать установленным стратегически целям компании.

Стратегия устойчивого развития и стратегические цели компании определяют ключевые показатели эффективности. В зависимости от целей, которые установлены менеджментом компании, устанавливается перечень основных ключевых показателей эффективности для предприятий нефтяного комплекса.

Стратегическими целями в направлении разведка и добыча нефти (Upstream) являются:

- увеличение объемов добычи нефти;
- поддержание стабильных темпов добычи нефти и попутного нефтяного газа;
- контроль дебета на скважину;
- внедрение новых «зеленых» технологий при осуществлении добычи и переработки нефти;
- контроль удельных расходов на баррель нефти;
- обеспечение роста финансовых показателей;
- поддержание доходности капитала (ROCE).

Стратегическими целями в направлении транспортировка нефти и нефтепродуктов (Midstream) являются снижение удельных расходов на транспортировку.

Стратегическими целями в направлении Downstream являются:

- увеличение глубины и качества переработки нефти;
- увеличение производственных мощностей;
- внедрение принципов «бережливого производства» на производственных площадках;
- поддержание и развитие качественного портфеля производственных активов в России и на зарубежных перспективных рынках;
- поддержание доходности капитала (ROCE).

Стратегическими целями в корпоративном (финансовом) управлении являются:

- сохранение и расширение позиций в ключевых бизнес-сегментах;
- рациональное использование ресурсов компании и сохранение устойчивого финансового положения;
- раскрытие и поддержание кадрового потенциала компании;
- обеспечение экологической безопасности;

- поддержание доходности капитала (ROCE)
- максимизация капитализации компании.

Практической задачей системы KPI представление декларируемых целей стратегии устойчивого развития в измеримых финансово-экономических показателях и обеспечение их реализации. Показатели системы KPI являются индикаторами соответствия уровня текущих показателей операционной и инвестиционной деятельности предприятия установленным стратегическим целям компании.

Ключевые показатели эффективности компании условно делятся на две группы:

1. Корпоративные (финансовые) ключевые показатели.

Ключевые показатели данной группы находятся в зоне ответственности руководителя компании. Ключевыми корпоративными показателями являются рентабельность собственного капитала (ROE – Return On Equity), рентабельность задействованного капитала (ROCE – Return On Capital Employed), прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), чистая прибыль, свободный денежный поток.

2. Функциональные ключевые показатели.

За выполнение показателей данной группы отвечают руководители подразделений или направлений.

В свою очередь в соответствии с определенной выше структурой нефтяного комплекса ключевые функциональные показатели делятся на три направления:

2.1. Upstream – разведка и добыча нефти.

Ключевые функциональные показатели направления Upstream: добыча нефти, добыча газа, прирост добычи, доказанные запасы нефти, возможные запасы нефти, количество скважин в эксплуатации, среднесуточный дебит, средняя обводненность, количество месторождений, средняя глубина скважин, коэффициент восполнения запасов, затраты на геологоразведочные работы, удельные затраты на освоение.

2.2. Midstream – транспортировка нефти и нефтепродуктов.

Единственным ключевым функциональным показателем в направлении Midstream является показатель «Удельные затраты на транспортировку».

2.3. Downstream – нефтепереработка.

Ключевые функциональные показатели направления Downstream: глубина переработки сырой нефти, ко-

эффицент загрузки мощностей, производство светлых нефтепродуктов, производство бензина, производство дизельного топлива, производство мазута, средняя маржинальная прибыль.

В целом разработана система ключевых показателей для оценки эффективности реализации стратегии устойчивого развития с учетом специфики предприятий нефтяного комплекса. Внедрение системы ключевых показателей эффективности учитывает индивидуальные стратегические цели и уникальную стратегию каждой конкретной компании (т.е. формирование перечня целей и показателей для них состоит из набора выше описанных показателей в рамках единой системы), поскольку существует тесная взаимосвязь между стратегическими целями и ключевыми показателями эффективности. Изменение одних приводит к изменению других.

Система ключевых показателей эффективности интерпретирует стратегию устойчивого развития предприятия нефтяного комплекса в измеримых финансово-экономических показателях и отражает эффективность компании в целом. Поэтому необходимо рационально использовать имеющиеся ресурсы компании для роста ключевых показателей эффективности в каждом направлении (бизнес-сегменте).

Список литературы

1. Bordoff J., Houser T. American gas to the rescue? The impact of us LNG exports on European security and Russian foreign policy // Center on Global Energy Policy, New York: NY, 2014. P. 34.
2. Дунаев В.Ф., Шпаков В.А., Епифанова Н.П., Лындин В.Н. Экономика нефтяной и газовой промышленности. М.: Нефть и газ, 2006. С. 34
3. Кондратьев В.А. Корпоративный сектор и государство в стратегии глобальной конкурентоспособности // МЭиМО. 2009. № 3. С. 24–31.
4. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006.
5. Ряховская А.Н. Устойчивое функционирование и развитие предприятий: основные механизмы, принципы, критерии оценки. // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 2 (71).
6. Брейли Р., Майерс С. Принцип корпоративных финансов. М.: Тройка Диалог, 2012.
7. Boyer J. (2010) Business Intelligence Strategy. A Practical Guide for Achieving BI Excellence / MC Press Online, LLC Ketchum, IBM.

M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)

ISSN 2411-796X (Online)

ISSN 2079-4665 (Print)

MODERNIZATION

IMPROVING GOVERNANCE MECHANISM SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY AT THE ENTERPRISES OF THE OIL COMPLEX

Danil Smirnov

Abstract

The article discusses the relationship of operational and strategic management of the enterprises of the oil industry. To improve the efficiency of the oil company, and to ensure its sustainable development requires a flexible, universal approach to the management policies of the company.

In general developed a system of key performance indicators to assess the effectiveness of the strategy of sustainable development, taking into account the specifics of the enterprises of the oil industry. The introduction of key performance indicators takes into account the individual strategic goals and unique strategy for each company, improves the quality of its operational and strategic management and, as a result, increases its competitiveness.

Keywords: business strategy, the oil complex, key performance indicators, sustainable development.

Correspondence: Smirnov Danil B., Finance University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky avenue, Moscow, 125993), smirnovdb@hotmail.com

Reference: Smirnov D. B. Improving governance mechanism sustainable development strategy at the enterprises of the oil complex. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 1, pp. 41–47.