

¹Каспина Р.Г., д-р.эконом.наук

²Сабирзянова Р.А.
ra-milusha@bk.ru

Казанский (Приволжский) федеральный университет,
¹Институт экономики и финансов,
Кафедра управленческого учета и контроллинга
²Высшая школа бизнеса
Казань, Россия

DOI: 10.24153/2079-5912-2017-8-4-40-44

АНАЛИЗ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ О КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ЭФФЕКТИВНОСТИ И БИЗНЕС МОДЕЛИ В ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

Аннотация: В статье представлена модель стратегической карты нефтяной компании. Описывается принцип постановки стратегических целей и задач, рекомендованы основные ключевые показатели эффективности по бизнес-сегментам вертикально-интегрированной нефтяной компании.

Ключевые слова: стратегия, бизнес-модель, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности.

Современные вертикально-интегрированные нефтяные компании (далее ВИНК) состоят из множества структурных подразделений и для достижения стратегической цели компании необходимо, чтобы функциональные стратегии и показатели всех этих структурных подразделений были согласованы между собой.

Инструментом, обеспечивающим указанную согласованность, является созданная американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортеном система сбалансированных показателей (далее ССП), которая позволяет контролировать действия организаций с большим количеством структурных подразделений и дает возможность сопоставлять стратегию компании с текущей работой каждого подразделения. Кроме этого, ССП способствует максимально эффективному использованию имеющихся ресурсов, выявлению наиболее неэффективных звеньев в производственной деятельности компании и сокращению числа бесполезных операций, совершенствуя, таким образом, процесс стратегического управления. ССП делает стратегическую цель компании достижимой для всех сотрудников и способствует установлению атмосферы единомыслия [2].

Обзор литературы показал, что существует множество объяснений понятию стратегии, Д. Нортон и Р. Каплан определили стратегию, как набор гипотез о причинах и следствиях. Причинно-следственные связи можно выразить последовательностью утверждений «если...то» [2]. Например, связь между ростом добычи нефти и расширением ресурсной базы может быть установлена такой последовательностью гипотез: если мы увеличим ресурсную базу, то есть приобретем новые лицензионные участки, то увеличится и добыча нефти.

Важным моментом является соотношение стратегии компании с бизнес-моделью. Взаимосвязь между бизнес-моделью и стратегией можно пояснить тем, что ценность для потребителей и других заинтересованных лиц создается в результате реализации стратегии бизнеса на базе бизнес-модели, специально разработанной для решения поставленных стратегических целей. Бизнес-модель и стратегия тесно связаны, их можно рассматривать как факторы создания ценности [3].

Составим сбалансированную систему показателей на примере вертикально-интегрированной нефтяной компании «Татнефть».

«В основе бизнес-модели компании лежит идея вертикальной интеграции». «Структура группы «Татнефть» обеспечивает управленческие процессы от получения лицензии на разработку ресурсов до реализации продуктов нефтепереработки и нефтехимии на внутреннем рынке и на экспорт»[1].

Главная стратегическая цель группы компании «Татнефть» заключается в удвоении внутренней стоимости компании [1]. Стратегия развития ПАО «Татнефть» до 2025 года в бизнес-сегменте геологоразведка и нефтедобыча заключается в увеличении объема добычи нефти на именно территории Республики Татарстан. Также, в планах компании снижение уровня удельных операционных затрат за счет применения современных технологий, развития автоматизации производственных процессов [1]. Наибольший вклад в удвоении стоимости компании ожидается за счет развития бизнес-сегмента нефтепереработка. Запланировано перейти на «безостаточное производство», прекращая выпуск мазута, и производя высокооктановые автомобильные бензины, дизельное топливо, авиа-керосин, сжиженный углеводородный газ.

В бизнес-сегментах реализация нефти и нефтепродуктов, и также в нефтехимии заявлена цель по увеличению продаж моторных топлив, удержание лидерских по-

зиций продаж на Российском рынке шин и в тоже время освоение новых рыночных ниш.

В своих работах Д. Нортон и Р. Каплан разделили весь спектр процессов развития компании на четыре составляющие: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. Для каждой составляющей высшим руководством компании совместно со специалистами формируются группы уникальных показателей, которые называются «ключевые показатели эффективности» (от англ. Key performance indicators – KPI) [2].

Ключевые показатели эффективности – это совокупность финансовых и нефинансовых показателей деятельности, обеспечивающих реализацию стратегии компании и позволяющих контролировать степень достижения долгосрочных и краткосрочных целей компании. Система KPI помогает сотрудникам правильно расставить приоритеты в работе и сделать упор на том, что руководство считает полезным для предприятия, так же важно каждый показатель KPI сделать объективно измеримым. Такой подход и способствует повышению эффективности работы персонала [4].

Учитывая специфику каждого бизнес-сегмента компании «Татнефть», разработаем ключевые показатели эффективности.

В таблице 1 предложены ключевые показатели эффективности бизнес-сегмента - геологоразведка и добыча нефти.

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности бизнес-сегмента геологоразведка и добыча нефти

Цель бизнес сегмента «геологоразведка и добыча нефти»	Ключевые показатели эффективности
Увеличение объема добычи нефти на территории Республики Татарстан, до 30 миллионов тон в год	Коэффициент извлечения нефти (КИН), глубина скважин, количество месторождений, доля новых месторождений в совокупной добычи углеводородов, количество скважин в эксплуатации, среднесуточный дебит скважины, введения в эксплуатацию новых скважин, сокращение потерь при добыче, применение эффективных технологий в разведке и добыче.

Прирост добычи нефти зависит как от количества месторождений, количества скважин в эксплуатации, глубины скважины, а также и от используемых при добыче технологий. Опыт показывает, что применение новых технологий позволяет начать эксплуатацию запасов, ранее

отнесенных к неизвлекаемым, что естественно приводит к увеличению коэффициента нефтеотдачи (КИН) [1].

В таблице 2 предложены ключевые показатели эффективности бизнес-сегмента нефтепереработка.

Таблица 2. Ключевые показатели эффективности бизнес-сегмента нефтепереработка

Цель бизнес-сегмента «нефтепереработка»	Ключевые показатели эффективности
Увеличение мощности переработки нефти до 14 миллионов тонн в год	Мощность переработки, глубина переработки, выпуск газа, выход светлых нефтепродуктов, выход дизельного топлива, выход мазута.

«Увеличение мощности переработки нефти обеспечивается технологическим уровнем собственного нефтеперерабатывающего комплекса «Танеко», построенного на основе передовых технологий, а также за счет обеспечения переработки нефти вблизи мест добычи на

территории Республики Татарстан»[1].

В таблице 3 предложены ключевые показатели эффективности бизнес-сегмента реализация нефти, нефтепродуктов и нефтехимия.

Таблица 3. Ключевые показатели эффективности бизнес-сегмента реализация нефти, нефтепродуктов и нефтехимии

Цель бизнес-сегментов «реализация нефти и нефтепродуктов и нефтехимия»	Ключевые показатели эффективности
Увеличение продаж моторных топлив, удержание лидерских позиций на Российском рынке шин и освоение новых рыночных ниш	Оптовая реализация и розничная реализация, обновление бренд-концепции АЗС, роста качества, расширения ассортимента выпускаемой продукции, собственные и партнерские АЗС, объем реализации нефтепродуктов, объем реализации шин.

Прирост продаж моторных топлив обеспечивается за счет модернизации АЗС, расширения сети АЗС, увеличения суточного пролива АЗС, обновления бренд-концепции АЗС. Повышение продаж в шинном комплексе связано с развитием сервисных центров, наличием собственного производства технического углерода и географической близостью к крупным кластерам автосборочных заводов [1].

Постоянный контроль выполнения установленных целей и повышения эффективности деятельности компании

должны обеспечить разработанные ключевые показатели эффективности.

Логическую основу формирования сбалансированной системы показателей составляет стратегическая карта, которая представляет собой модель, описывающую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости [5]. На рисунке 1 представлена разработанная авторами стратегическая карта, в основу которой взяты стратегические цели нефтяной компании.



Рисунок 1. Стратегическая карта нефтяной компании [разработана авторами]

Разработанная стратегическая карта удвоения стоимости нефтяной компании наглядно показывает все этапы приращения величины капитала компании.

Учитывая вышеизложенное, можем сказать, что стратегическая карта позволяет в сжатом виде, одной схемой кратко передать стратегические приоритеты развития бизнеса. Основной причиной внедрения и использования

стратегических карт является увеличение мотивации сотрудников за счет точного понимания результатов своей деятельности.

Резюме

В статье представлены результаты исследования деятельности современных вертикально-интегрированных нефтяных компаний, состоящих из множества структурных подразделений. Проведенный авторами анализ их деятельности показал, что для достижения стратегической цели нефтяной компании необходимо, чтобы функциональные стратегии и показатели всех этих структурных подразделений были согласованы между собой. Инструментом, обеспечивающим указанную согласованность, является система сбалансированных показателей, которая дает возможность сопоставлять стратегию нефтяной компании с текущей работой каждого ее подразделения. В статье раскрыт принцип постановки стратегических целей и задач на примере вертикально интегрированной нефтяной компании. Учитывая специфику каждого бизнес-сегмента нефтяной компании, авторами разработаны ключевые показатели эффективности и обоснован набор ключевых показателей эффективности, представлена разработанная авторами стратегическая карта, которая позволяет объективно оценить вклад результатов деятельности каждого из подразделений компании и повысить мотивацию сотрудников нефтяной компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Годовая отчетность за 2015 год ПАО «Татнефть», http://www.tatneft.ru/storage/block_editor/files/c89c908ec0a88d5b98f44b27fb4c94e336c5f983.pdf (дата обращения: 14.06.2017).
2. Каплан Роберт С., Дэвид П. Нортон «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2016 г., 317 с.
3. Каспина Р.Г., Шнейдман Л.З. Новый подход к формированию корпоративной отчетности нефтяных компаний // Нефтяное хозяйство. - 2013.- № 9. - С. 14-17.
4. Kaspina R.G. Practical application the theory of constraints: experience and challenges of russian companies // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Т. 6. № 1 S3.C. 365-369.
5. Kaspina R.G., Molotov L.A., Kaspin L.E. Cash flow forecasting as an element of integrated reporting: an empirical study // Asian Social Science. 2015. Т. 11. № 11.C. 89-94.

Kaspina R.G.

Doctorate in Economics
Kazan Federal University

Sabirzyanova R.A.

Kazan Federal University
ra-milusha@bk.ru

ANALYSIS OF BEST PRACTICES IN DISCLOSURE OF KEY EFFICIENCY INDICATORS AND BUSINESS MODELS IN INTEGRATED REPORTING OF OIL COMPANIES

The article presents a model of the strategic map of an oil company. It includes the principle of setting strategic goals and objectives. There are also main key performance indicators for business segments of a vertically integrated oil company recommended in the article.

Keywords: strategy, business model, balanced scorecard, key performance indicators.

Resume: The article presents the results of research on activities of modern vertically integrated oil companies, which consist of a number of structural divisions. Conducted analysis showed that in order to achieve the strategic goals, it is necessary for an oil company to have the functional strategies and indicators coordinated among its structural units. A tool for providing such consistency may become the system of balanced indicators, which makes it possible to compare the strategy of an oil company with current activities of each unit. The article discloses the principle of setting strategic goals and objectives for the vertically integrated oil company chosen as an example. Given the specifics of each business segment of an oil company, the authors developed a set of key performance indicators; presented a strategic map for oil companies, which allows evaluating the contribution to performance results of each division and increase motivation of employees.

Literature:

1. Godovaya otchetnost' za 2015 god PAO «Tatneft'», http://www.tatneft.ru/storage/block_editor/files/c89c908ec0a88d5b98f44b27fb4c94e336c5f983.pdf (data obrashheniya: 14.06.2017).
2. Kaplan Robert S., De'vid P. Norton «Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu» M.: ZAO «Olimp-biznes», 2016 g., 317 s.
3. Kaspina R.G., Shnejdman L.Z. Novyj podxod k formirovaniyu korporativnoj otchetnosti neftyanyx kompanij // Neftyanoe xozyajstvo. - 2013.- № 9. - S. 14-17.
4. Kaspina R.G. Practical application the theory of constraints: experience and challenges of russian companies // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. T. 6. № 1 S3.S. 365-369.
5. Kaspina R.G., Molotov L.A., Kaspin L.E. Cash flow forecasting as an element of integrated reporting: an empirical study // Asian Social Science. 2015. T. 11. № 11.S. 89-94.