

УДК 338.45:622.276

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством

**Буренина Ирина Валерьевна**

ФГБОУ ВПО «Уфимский Государственный Нефтяной Технический Университет»  
Россия, Уфа<sup>1</sup>

Доцент кафедры экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности  
Доктор экономических наук  
E-Mail: [iushkova@yandex.ru](mailto:iushkova@yandex.ru)

**Варакина Валерия Александровна**

ФГБОУ ВПО «Уфимский Государственный Нефтяной Технический Университет»  
Россия, Уфа

Магистрант  
E-Mail: [valeria-varakina@mail.ru](mailto:valeria-varakina@mail.ru)

## Система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний

**Аннотация:** Разработана система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний исходя из анализа действующей системы оценки передовых российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний и из анализа действующей оценки передовых зарубежных вертикально-интегрированных нефтяных компаний. Система единых показателей эффективности для вертикально-интегрированных нефтяных компаний по бизнес-сегментам сформирована с учетом стратегии компании и их целей [1].

Выбор основных ключевых показателей эффективности напрямую связан со стратегией компании и стратегических целей. Таким образом, выявлены стратегические цели компаний, которые позволяют сформировать набор основных ключевых показателей эффективности для вертикально-интегрированных нефтяных компаний.

Разработанная система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний обязательно включает в себя самые распространенные цели и ключевые показатели эффективности, присущие каждой вертикально-интегрированной нефтяной компании.

При внедрении такой системы ключевых показателей эффективности следует учитывать стратегию и стратегические цели конкретной компании (т.е. выбор целей и показателей состоит из числа предложенных в единой системе), так как стратегия очень тесно связано с этими показателями и изменение стратегии или стратегических целей приведет к изменению ключевых показателей эффективности.

Ключевые показатели эффективности переводят стратегию компании на язык измеримых экономических показателей и отражают эффективность компании в целом. Это означает, что нужно направлять стратегические усилия на рост КРІ в каждом бизнес-сегменте [3].

**Ключевые слова:** Нефтегазодобывающая компания; система оценки эффективности; ключевые показатели эффективности; бизнес-сегменты; стратегия компании; разведка и добыча; нефтепереработка и нефтехимия; реализация продукции; корпоративное управление.

Идентификационный номер статьи в журнале 12EVN114

---

<sup>1</sup> 4450015 г. Уфа, ул. Карла-Маркса 54-21

**Irina Burenina**

Ufa State Oil Technical University  
Russia, Ufa  
E-Mail: [iushkova@yandex.ru](mailto:iushkova@yandex.ru)

**Valeria Varakina**

Ufa State Oil Technical University  
Russia, Ufa  
E-Mail: [valeria-varakina@mail.ru](mailto:valeria-varakina@mail.ru)

## **The single indicator system of performance assessment of vertically integrated oil enterprises**

**Abstract:** A system of common indicators to assess the effectiveness of a vertically integrated oil companies from the analysis of the current system of evaluation of advanced Russian vertically integrated oil companies and from the analysis of the current evaluation of advanced foreign vertically integrated oil companies. The system of common performance indicators for the vertically integrated oil companies by business segments is formed taking into account the company's strategy and their goals [1].

The choice of basic key performance indicators directly related to the company's strategy and strategic objectives. Thus, the identified strategic goals of companies that allow you to form a core set of key performance indicators for the vertically integrated oil companies.

The developed system of common indicators to assess the effectiveness of a vertically integrated oil companies must include the most common objectives and key performance indicators associated with each of a vertically integrated oil company.

When implementing such a system of key performance indicators should be considered a strategy and specific strategic objectives of the company (ie, the choice of targets and indicators is the number of proposed single system ), since the strategy is very closely connected with these measures and a change of strategy or strategic objectives will lead to change of key performance indicators .

Key performance indicators of the company's strategy to translate the language of measurable economic performance and reflect the performance of the company as a whole. This means that you need to guide the strategic efforts to increase KPI in each business segment [3] .

**Keywords:** Oil and gas producer; performance framework; key performance indicators; business segments; the company's strategy; exploration and production; refining and petrochemicals; product sales; corporate governance.

Identification number of article 12EVN114

Вертикально-интегрированные нефтяные компании (ВИНК) – крупнейшие национальные корпорации, объединяющие в себе функции по поиску, разведке, добыче, переработке, транспортировке, сбыту и маркетингу нефти и нефтепродуктов.

Для создания дополнительной ценности сверх суммы ценностей, создаваемых отдельными подразделениями, ВИНК должна согласовать стратегии своих операционных и сервисных подразделений, создавая синергию. Следовательно, стратегическое соответствие деятельности подразделений ВИНК – основа создания корпоративной стоимости ВИНК. В настоящее время наиболее эффективной концепцией стратегического менеджмента, обеспечивающей создание стратегического соответствия на уровне корпорации, признана сбалансированная система показателей[2].

Более детализированной является система ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI), которая помогает руководителям сфокусироваться на главных, приоритетных в данном периоде направлениях деятельности[3]. Соответственно, по каждому направлению отбираются показатели, наилучшим образом характеризующие прогресс для достижения долговременных стратегических целей. Каждому показателю присвоено нормативное значение, соответствующее стратегическим целям и задачам компании.

Задача системы KPI заключается в том, чтобы перевести стратегию компании на язык измеримых экономических показателей и обеспечить ее претворение в жизнь. Показатели KPI являются индикаторами соответствия уровня текущих показателей деятельности стратегическим целям компании.

### **1. Анализ действующей системы оценки эффективности нефтедобывающих компаний в России**

Рассмотрим основные ключевые показатели эффективности по бизнес-сегментам вертикально-интегрированных компаний, таких как «Башнефть», «Роснефть», «Лукойл», «Газпромнефть», «Татнефть», «Сургутнефтегаз», «ТНК-ВР», результаты которых представлены в таблице 1.

Представим для начала краткую характеристику вертикально-интегрированных компаний в России.

1. ОАО АНК «Башнефть» - динамично развивающаяся вертикально-интегрированная нефтяная компания, сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Компания входит в топ-10 предприятий России по объему добычи нефти и в топ-5 - по нефтепереработке.

ОАО АНК «Башнефть» - крупный многоотраслевой производственно - технологический комплекс Республики Башкортостан, деятельность которого охватывает все аспекты нефтяного бизнеса от геологоразведки и добычи до маркетинга, производства и реализации продукции.

Накопленная добыча на территории Башкирии составляет более 1,65 млрд тонн. Разведка и разработка более 160 месторождений нефти и газа. Добыча нефти более 15 млн. тонн нефти в год. Самые высокие темпы роста добычи нефти компания показала среди ВИНК в 2009–11 годах. Мощный научный потенциал - это многолетний опыт разработки и внедрения передовых технологий разведки и добычи. Компания имеет комплекс из четырех современных и высокотехнологичных нефтеперерабатывающих предприятий. Переработка составляет около 21 млн. тонн нефти в год. ОАО АНК «Башнефть» является отраслевой лидером по глубине переработки нефти с показателем 85,9%. Розничная сеть состоит из более чем 460 собственных и 220 партнерских АЗС. Инвестиции в развитие социальной инфраструктуры Республики Башкортостан в 2009-2011 гг. составили около 4 млрд. рублей.

2. ОАО «Роснефть» – лидер российской нефтяной отрасли и одна из крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира. Основными видами деятельности «Роснефти»

являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и продукции нефтехимии, а также сбыт произведенной продукции. Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (69,50% акций) является ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100% принадлежащее государству. В свободном обращении находится около 10% акций Компании.

3. ОАО «ЛУКОЙЛ» - одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, обеспечивающая 2,2% мировой добычи нефти.

Лидирующие позиции Компании являются результатом двадцатилетней работы по расширению ресурсной базы благодаря увеличению масштабов деятельности и заключению стратегических сделок.

ОАО «ЛУКОЙЛ» реализует проекты по разведке и добыче нефти и газа в 12 странах мира.

Доказанные запасы углеводородов группы «ЛУКОЙЛ» по состоянию на конец 2011 года составляют 17,3 млрд барр. н. э.

На Россию приходится 90,5% доказанных запасов Компании и 90,5% добычи товарных углеводородов. За рубежом Компания участвует в проектах по добыче нефти и газа в пяти странах мира.

Основная часть деятельности Компании осуществляется на территории четырех федеральных округов РФ – Северо-Западного, Приволжского, Уральского и Южного. Основной ресурсной базой и основным регионом нефтедобычи Компании остается Западная Сибирь, на которую приходится 42% доказанных запасов и 49% добычи углеводородов.

На международные проекты приходится 9,5% доказанных запасов Компании и 9,5% добычи товарных углеводородов.

4. ОАО «Газпромнефть» и ее дочерние общества представляют собой вертикально-интегрированную нефтяную компанию (ВИНК), основными видами деятельности которой являются разведка, разработка, добыча и реализация нефти и газа, а также производство и сбыт нефтепродуктов.

«Газпром нефть» осуществляет свою деятельность в крупнейших нефтегазоносных регионах России: Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, Томской, Омской, Оренбургской областях. Основные перерабатывающие мощности компании находятся в Омской, Московской и Ярославской областях, а также в Сербии. Кроме того, компания реализует проекты в области добычи за пределами России - в Ираке, Венесуэле и других странах.

5. ОАО «Татнефть» - одна из крупнейших отечественных нефтяных компаний, осуществляющая свою деятельность в статусе вертикально интегрированной Группы.

На долю Компании приходится около 8% всей добываемой нефти в РФ и свыше 80% нефти, добываемой на территории Татарстана. Акции ОАО «Татнефть» входят в группу наиболее востребованных на ведущих российских фондовых площадках: Лондонской фондовой бирже и в германской системе группы Дойче Бурс АГ.

6. «ТНК-ВР» является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. Компания была образована в 2003 году в результате слияния нефтяных и газовых активов компании ВР в России и нефтегазовых активов консорциума Альфа, Аксесс/Ренова (ААР). ВР и ААР владеют компанией ТНК-ВР на паритетной основе. Акционерам ТНК-ВР также принадлежит около 50% акций нефтяной компании «Славнефть».

ТНК-ВР - вертикально интегрированная нефтяная компания, в портфеле которой ряд добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий в России и Украине. Добывающие

активы компании расположены, в основном, в Западной Сибири (Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, Тюменская область), Восточной Сибири (Иркутская область) и Волго-Уральском регионе (Оренбургская область)

7. ОАО «Сургутнефтегаз» - одно из крупнейших предприятий нефтяной отрасли России. На его долю приходится около 13% объемов добычи нефти в стране и 25% газа, добываемого нефтяными компаниями России.

На протяжении многих лет предприятие является лидером отрасли по разведочному, эксплуатационному бурению и вводу в эксплуатацию новых добывающих скважин.

На предприятии создан первый в России полный цикл производства, переработки газа, выработки на его основе собственной электроэнергии, получения готового продукта и сырья для нефтехимии. 59 структурных подразделений предприятия осуществляют весь комплекс работ по разведке и разработке месторождений, по строительству производственных объектов и трубопроводов, по обеспечению экологической безопасности производства и по автоматизации производственных процессов. Одним из значимых конкурентных преимуществ предприятия является наличие в его составе мощных сервисных подразделений, которые обеспечивают высокую эффективность внедрения передовых технологий нефтегазодобычи. Нефть поставляется как на российские нефтеперерабатывающие заводы, так и за рубеж - в страны СНГ и Западной Европы

8. ОАО «Русснефть»- Сегодня «РуссНефть» входит в десятку крупнейших нефтяных компаний страны. «РуссНефть» занимает **10-е место** среди нефтяных компаний России по объему добычи, **8-е место** среди нефтяных компаний России по объему добычи газа.

В структуру НК «РуссНефть» входят 24 добывающих предприятия.

География деятельности «РуссНефти» охватывает 11 регионов России, страны СНГ и Западной Африки. Головной офис Компании расположен в Москве. В разработке находится 167 нефтегазовых месторождений. Суммарные извлекаемые запасы нефти ОАО НК «РуссНефть» превышают 600 млн. тонн. Численность персонала Компании составляет более 17 тысяч сотрудников.

В бизнес-сегменте разведка и добыча основными ключевыми показателями эффективности являются добыча нефти, доказанные запасы, проходка в эксплуатационном и разведочном бурении, количество скважин в эксплуатации, среднесуточный дебит, доля новых месторождений в совокупной добычи углеводородов, количество месторождений.

В бизнес-сегменте нефтепереработка и нефтехимия основными ключевыми показателями эффективности являются первичная переработка нефти, глубина переработки, выход светлых нефтепродуктов, мощности, выпуск бензина, дизельного топлива, мазута.

В бизнес-сегменте реализация продукции основными ключевыми показателями эффективности являются поставка и экспорт нефти, продажа нефти в РФ, продажа нефтепродуктов в РФ и на экспорт, оптовая реализация и розничная реализация, собственные и партнерские АЗС.

В бизнес-сегменте корпоративное управление основными ключевыми показателями эффективности являются выручка от реализации нефти, выручка от реализации нефтепродуктов, себестоимость добычи нефти, операционные расходы на переработку, чистая прибыль, EBITDA, доходность на средний задействованный капитал ROACE, рентабельность акционерного капитала.

В таблице 1-4 показаны основные KPI нефтедобывающих компаний в России.

**Таблица 1**

**Основные КРІ вертикально-интегрированных компаний России в разведке и добыче**

№	Основные КРІ	«Башнефть»	«Роснефть»	«Лукойл»	«Газпром-нефть»	«Гатнефть»	«ТНК-ВР»	«Сургутнефтегаз»
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	Количество действующих скважин	+	+	+				
10	Количество бездействующих скважин	+	+	+				
11	Среднесуточный дебит, т/сут.	+	+	+	+	+	+	+
12	Средняя обводненность, %	+	+	+				
13	Добыча газа, млрд. м <sup>3</sup>				+			+
14	Доля новых месторождений в совокупной добычи углеводородов, %				+	+	+	+
15	Количество месторождений, шт.	+	+	+	+	+	+	+
16	Средняя глубина скважин, тыс. м			+	+	+	+	

**Таблица 2**

**Основные КРІ вертикально-интегрированных компаний России в бизнес-сегменте нефтепереработка и нефтехимия**

№	Основные КРІ	«Башнефть»	«Роснефть»	«Лукойл»	«Газпром-нефть»	«Татнефть»	«ТНК-ВР»	«Сургутнефтегаз»
1	Первичная переработка нефти, млн. т	+	+		+	+	+	+
2	Глубина нефтепереработки, %	+	+	+	+			
3	Выход светлых нефтепродуктов, %	+		+	+			
4	Мощности, млн.т	+	+	+	+	+	+	+
5	Выпуск бензина, млн.т	+	+	+		+		+
6	Выпуск дизельного топлива, млн. т	+	+	+		+		+
7	Выпуск мазута, млн. т	+	+			+		+
8	Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске автобензинов, %		+	+			+	+
9	Объем производства нефтепродуктов, млн. т				+		+	+
10	Выпуск керосина, млн. т							+

**Таблица 3**

**Основные КРІ вертикально-интегрированных компаний России в бизнес-сегменте реализация продукции**

№	Основные КРІ	«Башнефть»	«Роснефть»	«Лукойл»	«Газпром-нефть»	«Татнефть»	«ТНК-ВР»	«Сургутнефтегаз»
1	Поставка нефти, млн. т	+	+		+	+	+	+
2	Экспорт нефти, млн.т	+	+	+	+	+	+	+
3	Продажа нефти в РФ, млн. т	+	+	+	+	+	+	+
4	Реализация нефтепродуктов на экспорт, млн.т	+	+	+	+	+	+	+
5	Продажа нефтепродуктов в РФ, млн.т	+	+	+	+	+	+	+
6	Оптовая реализация, млн. т	+	+	+	+	+	+	+
7	Розничная реализация через собственные АЗС, млн.т	+	+	+	+	+		+
8	Приобретение нефти и конденсата для собственных нужд, млн.т	+						
9	Количество собственных АЗС, шт.	+	+	+	+	+	+	+
10	Количество партнерских АЗС, шт.	+	+	+	+	+	+	+
11	Объем реализации газа, млрд. м <sup>3</sup>		+	+	+	+	+	+
12	Средняя цена нефти на зарубежных рынках, долл/барр		+	+	+			+
13	Средняя цена нефти на внутреннем рынке, долл/барр		+	+	+			+



**Таблица 4**

**Основные КРІ вертикально-интегрированных компаний России в бизнес-сегменте корпоративное управление**

№	Основные КРІ	«Башнефть»	«Роснефть»	«Лукойл»	«Газпром-нефть»	«Татнефть»	«ТНК-ВР»	«Сургутнефтегаз»
1	Выручка от реализации нефти, млрд. руб.	+	+	+	+	+	+	+
2	Выручка от реализации нефтепродуктов, млрд. руб.	+	+	+	+	+	+	+
3	Себестоимость добычи нефти, руб./т	+	+	+	+	+	+	+
4	Операционные расходы на переработку, млрд. руб.	+	+	+	+			
5	Чистая прибыль, млрд. руб.	+	+	+	+	+	+	+
6	Капитальные затраты на разведку и добычу, млрд. руб.	+						+
7	Капитальные затраты на переработку, млрд. руб.	+						+
8	Рентабельность капитала, %				+		+	
9	Рентабельность чистой прибыли				+		+	
10	ЕВИТДА, млрд.руб.					+	+	+
11	Доходность на средний задействованный капитал, ROACE		+	+	+	+		
12	Доходность активов, %		+	+	+			+
13	Рентабельность акционерного капитала, %			+	+	+	+	+

## 2. Анализ зарубежной действующей системы оценки эффективности нефтедобывающих компаний

Рассмотрим систему оценки зарубежных вертикально-интегрированных нефтяных компании и их ключевые показатели эффективности по бизнес-сегментам в таблице 6. Проанализированы такие компании, как «British Petroleum», «ExxonMobil», «ConocoPhillips», «Shell», «Statoil», «Total». «PetroChina», «Petrobras», «Chevron».

1. «Chevron» является одним из мировых лидеров в области интегрированных энергетических компаний. Успех основывается на стремлении получить результаты от операционной деятельности, применении инновационных технологий и захватывать новые возможности для прибыльного роста. Участвует практически на каждом аспекте энергетической отрасли – в разведке, добыче и транспортировке нефти и природного газа; производство и продажа нефтегазохимической продукции; выработка электроэнергии и производства геотермальной энергии; использования возобновляемых источников энергии и энергоэффективных решений; и освоения топливно-энергетических ресурсов в будущем, в том числе исследования в современных видов биотоплива.

В мире было выпущено около 1 трлн. баррелей сырой нефти на сегодняшний день. На протяжении следующего века, примерно в 2 триллиона баррелей больше, чем ожидается, должны быть изготовлены из обычных доказанных запасов и неразведанных запасов нефти. Дополнительные поставки будут производиться компанией "Шеврон" и другие виды нефти из нетрадиционных ресурсов, таких как высоковязкой тяжелой нефти в Венесуэле, нефтеносных песков в Альберте и сланцев в США.

2. «ExxonMobil» является крупнейшей в мире публично торгуемых международной нефтяной и газовой компании. Занимает ведущее место в отрасли мировых ресурсов нефти и газа. Является крупнейшим в мире переработчиком и маркетингом нефтепродуктов, химическая компания входит в число крупнейших в мире.

Прорыв технологий, в том числе, разработанные компанией «ExxonMobil» - помогли идти в ногу с ростом мирового спроса на энергоносители путем внесения больше энергии, расходных материалов, а также снижению воздействия на окружающую среду энергетического развития. Технологии сегодня важнее, чем когда-либо, поскольку значительная часть мировых ресурсов нефти и газа находится в сложных условиях, таких как глубоководные условия, тяжелая нефть/нефтепродукты, газ в плотных породах и Арктических регионов, которые требуют инновационных подходов в целях производства энергии.

3. «ConocoPhillips» является крупнейшей в мире независимой E&P company, основанной на производстве и доказанных запасов. Штаб-квартира находится в Хьюстоне, штат Техас, компания «ConocoPhillips» перенесли операции и деятельность в 30 странах, \$57 млрд. в годовом исчислении выручка, \$118 млрд. активов, а примерно 17,100 сотрудников по состоянию на 31 марта 2013 года.

«ConocoPhillips» уже давно является лидером в области производства, обработки и переработки тяжелой нефти. «ConocoPhillips» тяжелой нефти возможности также оказывают помощь в оценке целесообразности добычи сланцевого масла в США в Скалистых Горах. Аналогичный подход используется для анализа продуктивности природных газовых гидратов метана в Арктических районах и на море

4. «Shell» – международный концерн, объединяющий энергетические и нефтехимические компании, штаб-квартира которого расположена в Гааге, Нидерланды. Петер Возер является главным исполнительным директором концерна «Shell». Royal Dutch Shell является материнской компанией концерна, зарегистрированной в Англии и Уэльсе.

Стратегия концерна направлена на укрепление лидирующих позиций «Shell» в нефтегазовой отрасли с целью удовлетворения интересов акционеров, а также энергетических потребностей общества, применяя ответственный подход.

В области добычи углеводородов «Shell» занимается разведкой новых запасов нефти и газа, а также разработкой крупных проектов с использованием собственных технологий и «ноу-хау», повышающих капитализацию концерна.

В области переработки и сбыта продукции «Shell» продолжает следовать политике получения прибыли из уже существующих активов, а также из инвестиций в перспективные развивающиеся рынки.

Сегодня концерн «Shell» – один из крупнейших прямых международных инвесторов в российскую экономику. Компании и совместные предприятия концерна в России работают в таких видах бизнеса, как разведка, добыча и транспортировка нефти и газа, маркетинг смазочных материалов, нефтепродуктов, моторных и индустриальных масел, эксплуатация сети АЗС, а также предоставление услуг по заправке самолетов.

Нефтегазовые проекты «Shell» в России включают разработку месторождений на шельфе острова Сахалин в рамках проекта «Сахалин-2» совместно с компаниями ОАО «Газпром», «Мицуи» и «Мицубиси». При участии «Shell» на Сахалине был построен первый в России завод по производству сжиженного природного газа (СПГ), который уже в 2009 году произвел объем СПГ, составивший 3% от общемирового.

Совместно с ОАО «Газпром нефть» концерн «Shell» успешно развивает проект по разработке Салымской группы нефтяных месторождений в Ханты-Мансийском Автономном Округе. Сочетание лучших российских и международных подходов, решений и технологий позволяет добиваться впечатляющих результатов – например, темпы бурения на Салымских месторождениях значительно выше, чем в целом по Западной Сибири.

«Shell» участвует в Каспийском трубопроводном консорциуме. В 2010 году концерн получил лицензию на проведение работ по разведке и добыче углеводородов в Республике Калмыкия.

Деятельность концерна в России не ограничивается разработкой нефтяных и газовых месторождений – «Shell» развивает и другие направления бизнеса, например, маркетинг нефтепродуктов, смазочных материалов для автомобилистов, коммерческого автотранспорта и индустрии.

5. «Statoil» имеет высокие амбиции для экономического роста и международного бизнес-деятельность в 35 странах по всему миру.

Опираясь на 40-летний опыт добычи нефти и газа на норвежском континентальном шельфе, компания стремится учесть мировые потребности в энергии в ответственной манере, применить технологии и создать инновационные бизнес-решения. Компания со штаб-квартирой в Норвегии с приблизительно 21000 сотрудников по всему миру котируется на Нью-Йоркской и Осло фондовых биржах.

«Statoil» была одним из самых важных игроков в нефтяной промышленности Норвегии, и способствовал сильно, чтобы сделать Норвегии в современную индустриальную страну. Сегодня Норвегия является одной из самых продуктивных нефтяных провинций и тестовой лаборатории для развития технологий.

6. «Total» является одним из лидеров распределения топлива в Западной Европе и в Африке, а также продает широкий спектр продуктов, блюд почти в 160 странах.

7. Стратегия Группы, которая осуществляет свою деятельность в более чем 130 странах мира и объединяет 97 000 сотрудников, имеет цели:

- рост его деятельности, разведки и добычи углеводородов, и укрепления своей позиции на мировом рынке одним из лидеров на рынках природного газа и СПГ;
- постепенное расширение предложения энергии, сопровождая рост новых источников энергии;
- адаптации нефтепереработки и нефтехимии на изменения рынка, опираясь на несколько больших конкурентоспособных программ и максимизации прибыли интеграции;
- развитие своей деятельности распределения нефтепродуктов, в частности в Африке, в Азии и на Ближнем Востоке, сохраняя конкурентоспособность своих операций на зрелых рынках;
- продолжение интенсивных усилий для разработки источников энергии «собственные», внести свой вклад в замедление спроса на энергоносители и принять участие в борьбе против изменения климата.

7. «British Petroleum» предоставляет клиентам для транспортировки топлива, энергии для получения тепла и света, смазочные материалы. Проекты и операции помогают создавать рабочие места, инвестиции и налоговые поступления в странах и общинах по всему миру.

На каждом этапе углеводородных цепочек существуют возможности, чтобы создать значение - как в результате успешного выполнения деятельности, которые являются ключевыми для отрасли, и посредством применения собственных отличительных преимуществ и возможностей в осуществлении этих мероприятий.

Компания стремится, чтобы добавить значение на каждом этапе деятельности, начиная от добычи и заканчивая маркетингом. Компания считает, что работать по полной углеводородной цепочке создания стоимости можно создать дополнительную стоимость для акционеров.

Интеграция также позволяет разрабатывать общий функциональный передовой опыт в таких областях, как безопасность и операционный риск, экологической и социальной практики, закупок, технологии и управления денежными средствами более эффективно.

8. «PetroChina» стала крупнейшей по капитализации компанией мира с капитализацией около 1 триллиона долларов США в 2007 году. В первый же день размещения своих акций на Шанхайской фондовой бирже, акции PetroChina выросли на 163 % - с 16,7 юаня (\$2,2) до 43,96 юаня (\$5,9). Отношение капитализации к прибыли (P/E) PetroChina за 2006 год составляет теперь 52,2.

Этот феномен связан с параллельным существованием в Китае двух фондовых рынков - внутреннего, доступного только для местных инвесторов, интенсивно росшего на протяжении всего 2007 года, и фондового рынка Гонконга, не доступного для инвесторов из Китая и предназначенного для иностранцев. Капитализация PetroChina на гонконгском рынке на ту же дату составила всего \$424 млрд (второе место в мире после «ExxonMobil»).

Компания занимается разведкой, разработкой и добычей нефти и природного газа, а также переработкой, транспортировкой и распределением нефти и нефтепродуктов, продуктов нефтехимии и продажей природного газа.

«Petrobras» - бразильская государственная нефтяная компания. Штаб-квартира компании расположена в Рио-де-Жанейро. В декабре 2009 года «Petrobras» установил новый рекорд ежесуточной добычи нефти в Бразилии - 2 000 238 баррелей. Всего восемь компаний в мире ежесуточно производят 2 и более миллионов баррелей нефти. В 2007 году «Petrobras» ввела в эксплуатацию шесть новых нефтяных платформ суммарной мощностью 590 000 баррелей нефти в сутки.

На 16 нефтеперерабатывающих заводах компания ежедневно производит 1,839 млн баррелей нефтепродуктов. Продукты переработки продаются на 6933 заправочных станции, из которых 766 находится в собственности Petrobras. 3 завода по производству удобрений ежегодно производят 1,852 млн метрических тонн аммиака и 1,598 млн тонн мочевины.

Установленная электрическая мощность электростанций компании на 2011 год составляла 5000 МВт

Бразилия производит около 35 % мирового этанола. Petrobras, как государственная компания экспортирует этанол для использования в качестве автомобильного топлива. Этанол поставляется в Венесуэлу и Нигерию. Компания ведет переговоры о поставках этанола в Китай, Ю.Корею, Индию и США.

«Petrobras» инвестирует 330 млн долл. США до 2010 года в развитие транспортной инфраструктуры этанола. Компания надеется поставлять на экспорт 8 млрд литров этанола к 2010 году. Планируется строительство трубопровода для перекачки этанола. Стоимость трубопровода составит 226 млн долл. США, мощность 4 млрд литров в год.

Основные ключевые показатели эффективности подразделяются на общекорпоративные (финансовые), за которые отвечает президент компании и на функциональные ключевые показатели эффективности, за которые отвечают директора департаментов тех или иных направлений. В зарубежной практике функциональные ключевые показатели эффективности, в свою очередь, подразделяются на два направления – Upstream (разведка и добыча) и Downstream (нефтехимия и нефтепереработка).

В направлении Upstream у зарубежных передовых вертикально-интегрированных нефтяных компаний основными ключевыми показателями эффективности являются валовая добыча, затраты на поисково-разведочные работы, коэффициент восполнения запасов, прирост добычи, удельные затраты на поисково-разведочные работы, освоение, добычу.

В направлении Downstream основными ключевыми показателями эффективности у зарубежных передовых вертикально-интегрированных нефтяных компаний являются коэффициент использования мощностей и маржа переработки, а также глубина переработки, выход светлых нефтепродуктов, мощности, выпуск бензина, дизельного топлива, мазута.

На основе анализа ключевых показателей эффективности передовых зарубежных компаний из таблицы 6 можно сделать вывод, что основными ключевыми показателями эффективности в корпоративном управлении являются ROCE/ROACE, ROE, EBITDA.

Таблица 6

**Основные KPI зарубежных вертикально-интегрированных нефтяных компаний**

№	Основные KPI	«BP»	«ExxonMobil»	«ConocoPhillips»	«Shell»	«Statoil»	«Total»	«PetroChina»	«Petrobras»	«Shevron»
<b>Финансовые KPI</b>										
1	ROCE/ROACE		+	+	+	+	+	+	+	+
2	ROE						+			
<b>Функциональные KPI – Upstream</b>										
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 замещение резервов (RRC)				+	+				
8	Удельные затраты на освоение	+	+			+		+		
9	Удельные затраты на извлечение/добыча			+	+	+	+	+		
10	Удельные затраты на транспортировку				+			+		
11	Амортизация на ед. продукции		+	+						
<b>Функциональные KPI – Downstream</b>										
1	Коэффициент использования мощностей					+	+	+		
2	Маржа переработки	+		+	+	+	+		+	
3	Выход светлых НП		+	+		+	+			
4	Объем переработки					+	+	+	+	+
5	Глубина переработки	+	+		+			+		+

### **3. Разработка методического подхода оценки эффективности нефтегазодобывающих компаний**

На основе анализа ключевых показателей эффективности российских и зарубежных компаний сформирована система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний бизнес-сегментам с учетом стратегии и специфики акционерных вертикально-интегрированных нефтяных компаний. Главной стратегической целью акционерных вертикально-интегрированных нефтяных компаний является максимизация корпоративной стоимости компаний за счет увеличения добычи нефти.

Выбор основных ключевых показателей эффективности напрямую связан со стратегией компании и стратегическими целями. От целей, которые поставила перед собой компания, зависит и набор основных ключевых показателей эффективности.

На основе анализа российских и зарубежных передовых вертикально-интегрированных нефтяных компаний выявлены стратегические цели компаний, (самые распространенные цели российских и зарубежных ВИНК, которые обязательно входят в стратегию всех ВИНК), которые позволяют сформировать набор основных ключевых показателей эффективности для ВИНК.

Стратегические цели Группы в направлении разведка и добыча (Upstream):

- увеличение добычи нефти;
- разработка и внедрение передовых технологий добычи и переработки;
- поддержание доходности капитала ROACE;
- стабильный рост финансовых показателей;
- обеспечение темпов прироста добычи углеводородов;
- контроль дебета на скважину и затрат на баррель.

Стратегические цели Группы в направлении нефтехимия и нефтепереработка и реализации продукции (Downstream):

- увеличение мощности, глубины и качества переработки, развитие нефтехимии;
- поддержание высокого качества портфеля производственных активов;
- разработка и внедрение передовых технологий добычи и переработки;
- поддержание доходности капитала ROACE;
- приобретение перерабатывающих мощностей за рубежом.

Стратегические цели Группы в направлении корпоративное управление:

- максимизация корпоративной стоимости;
- сохранение лидирующих позиций в ключевом бизнесе;
- сохранение устойчивого финансового положения и обеспечение разумного использования ресурсов;
- обеспечение экологической безопасности операций;

- непрерывное развитие персонала и создание благоприятного климата в масштабе группы;
- поддержание доходности капитала ROACE;
- стабильный рост финансовых показателей;
- поддержание высокого качества портфеля производственных активов.

На рисунках 1-4 показаны ключевые показатели эффективности на основе передовых российских и зарубежных нефтегазодобывающих компаний.

Исходя из анализа российских и зарубежных нефтегазодобывающих компаний к общекорпоративным ключевым показателям эффективности могут относиться ROACE, свободный денежный поток Группы, чистая прибыль, EBITDA.

В бизнес-сегменте разведка и добыча поддержание доходности капитала ROACE влияет на ROACE по блоку, операционную прибыль, EBITDA бизнес-сегмента; контроль дебета на скважину влияет на операционную прибыль, на коэффициент возмещения запасов, на стоимость прироста 1 т запасов; увеличение добычи нефти влияет на операционную прибыль, объем добычи нефти, себестоимость добычи нефти; разработка и внедрение передовых технологий влияет на объем добычи, на себестоимость нефти, на операционную прибыль. Стабилизация производства нефти на действующих месторождениях и удержание его в течение следующих нескольких лет влияет на восполнение запасов на уровне X% добычи, выбор технологии X на месторождении Y и на качество проектов (максимизация эффективности и прибыльности), разрабатываемых НИПИ по заказу.

В бизнес-сегменте нефтепереработка и нефтехимия поддержание доходности капитала ROACE влияет на ROACE по блоку, операционную прибыль, EBITDA бизнес-сегмента. Лидерство в отрасли по технической оснащенности, глубине переработки и качеству выпускаемых нефтепродуктов также влияет на финансовые показатели по блоку и на ритмичность переработки и отгрузки нефтепродуктов, глубина переработки, объем переработки, выход светлых нефтепродуктов. Стратегические цели оптимизация корзины нефтепродуктов и увеличение глубины переработки нефти и выхода светлых нефтепродуктов повлияет на также на ритмичность переработки и отгрузки нефтепродуктов, глубина переработки, объем переработки, выход светлых нефтепродуктов.

В бизнес-сегменте реализация продукции поддержание доходности капитала ROACE влияет на ROACE по блоку, операционную прибыль, EBITDA бизнес-сегмента. Развитие каналов сбытов конечному потребителю и дальнейшее развитие собственных и контролируемых каналов сбыта и повышение эффективности продаж на внутреннем рынке в розницу и мелким оптом повлияет и на средний пролив 1 АЗС в стране, объем продаж на 1 АЗС, общий объем продаж, маржу на 1 т реализованной нефтепродукции. Развитие экспортной логистики и расширение сбытовой сети также повлияет на эти показатели и долю продаж на экспорт сырой нефти.

В бизнес-сегменте корпоративное управление KPI подразделяются на общекорпоративные и функциональные. В общекорпоративных все стратегические цели направлены на ROACE, свободный денежный поток Группы, EBITDA, чистую прибыль. В функциональном секторе стратегические цели также направлены на рост функциональных, а именно на выручку, стоимость привлечения заемных средств, управленческие расходы подразделения, приведенная цена размещения нефти, а также направлены на рост и общекорпоративных показателей.





*Рис. 1. KPI для российских и зарубежных ВИНК в бизнес-сегменте разведка и добыча*



*Рис. 2. KPI для российских и зарубежных ВИНК в бизнес-сегменте нефтепереработка и нефтехимия*



Рис. 3. KPI для российских и зарубежных ВИНК в бизнес-сегменте реализация продукции



*Рис. 4. KPI для российских и зарубежных ВИНК в бизнес-сегменте корпоративное управление*

В целом сформирована система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний, т.к. были учтены стратегии и основные ключевые показатели эффективности российских передовых нефтегазодобывающих компаний, а также стратегии и основные ключевые показатели эффективности зарубежных передовых нефтегазодобывающих компаний.

Разработанная система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний обязательно включает в себя самые распространенные цели и ключевые показатели эффективности, присущие каждой вертикально-интегрированной нефтяной компании.

Система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний сформирована с учетом специфики именно вертикально-интегрированных нефтяных компаний на основе анализа российского и зарубежного опыта.

При внедрении такой системы ключевых показателей эффективности следует учитывать стратегию и стратегические цели конкретной компании (т.е. выбор целей и показателей состоит из числа предложенных в единой системе), так как стратегия очень тесно связано с этими показателями и изменение стратегии или стратегических целей приведет к изменению ключевых показателей эффективности [11].

Ключевые показатели эффективности переводят стратегию компании на язык измеримых экономических показателей и отражают эффективность компании в целом. Это означает, что нужно направлять стратегические усилия на рост КРІ в каждом бизнес-сегменте.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Пармендер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрении применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. - 288 с.: ил.
2. Вишняков О.А. Финансовая газета. Региональный выпуск, № 36: Гарант-Консультант, сентябрь 2012.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners: Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 478 с.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2010. – 320 с.: ил.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. – 384 с.: ил.
6. Крылов С.И. Анализ в сбалансированной системе показателей// Экономический анализ: теория и практика. 2010
7. Хервиг Фридаг, Вальтер Шмидт. Сбалансированная система показателей. – М., 2011.
8. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие: Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.
9. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. - 416 с.
10. ТЭК России №1: Нефтегазодобывающая и нефтеперерабатывающая промышленность – Уфа: УГНТУ, 2008.
11. ТЭК России №1: Нефтегазодобывающая и нефтеперерабатывающая промышленность – Уфа: УГНТУ, 2008.

**Рецензент:** Лейберт Татьяна Борисовна, Директор ИНЭК.

## REFERENCES

1. Parmenter David. Key performance indicators. Development, introduction of the application of the crucial indicators / [TRANS. with an chief A. Platonova]. - M: CJSC «Olympus Business, 2011. - 288
2. Vishnyakov O.A. Finance newspaper. Regional issue, № 36: Garant-Consultant, September 2012.
3. The introduction of the balanced scorecard / Horvath & Partners: Per. with it. M: Alpina Business books, 2009.-478.
4. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Balanced scorecard. From strategy to action: Per. from English. M: CJSC «Olympus Business», 2010.
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Strategic unity: creating synergies organization using the balanced scorecard: Per. from English. M: LLC "I.D. Williams" in 2010. - 384 S.: Il.
6. Krylov SR Analysis of the balanced scorecard system// the Economic analysis: theory and practice. 2010
7. Herwig Fridag Walter Schmidt. Balanced Scorecard. - M., 2011.
8. Drucker PF Task management in the XXI century: Textbook. Benefit: Trans. from English. - Moscow: Publishing House. house "Williams", 2007.
9. Kaplan RS, Norton DP Organization-oriented strategy. As in the new business environment succeed organizations applying the Balanced Scorecard: Trans. from English. - Moscow: ZAO "Olympus - Business", 2004. - 416.
10. Russian Energy number 1: Oil and gas and petrochemical industry - Ufa UGNTU 2008.
11. Russian Energy number 1: Oil and gas and petrochemical industry - Ufa UGNTU 2008.