

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №3 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/34EVN315.pdf>

DOI: 10.15862/34EVN315 (<http://dx.doi.org/10.15862/34EVN315>)

УДК 338.45:622.276

Дудорова Юлия Ивановна

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Россия, Уфа¹

Магистр

E-mail: Juliya30101401@yandex.ru

Халикова Мамдуда Абдулхаевна

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Россия, Уфа

Доцент

Кандидат экономических наук

E-mail: khalikova-dm@yandex.ru

**Особенности разработки ключевых показателей
эффективности нефтегазодобывающих компаний бизнес –
направлении «Разведка и добыча» с учетом стадий
разработки месторождений**

¹ 450062, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Космонавтов 1

Аннотация. Повышение эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) заключается в необходимости сбалансированного динамического развития ВИНК с учетом взаимосвязей всех бизнес – направлений: добычи, переработки и сбыта.

Обоснованный выбор ключевых показателей эффективности (КПЭ) должен соответствовать стратегическим целям компании и мониторить степень достижения этих целей. Предложенная методика разработки КПЭ для нефтяной компании должна учитывать стадии разработки месторождений для более точного стратегического планирования в бизнес – направлении «Разведка и добыча». Предложенные КПЭ бизнес – направления «Разведка и добыча» необходимо каскадировать по уровням управления в этом бизнесе. Показатели каскадируются сверху вниз от компании до конкретных участков добычи. Разработанные уровни выполнения КПЭ выявляют причины не выполнения данных показателей и разрабатывают дополнительные мероприятия для обеспечения достижения стратегических целей.

Ключевые слова: стратегическая цель; стратегия развития; бизнес – направление; ключевые факторы успеха; стадия разработки нефтяного месторождения; ключевые показатели эффективности.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Дудорова Ю.И., Халикова М.А. Особенности разработки ключевых показателей эффективности нефтегазодобывающих компаний бизнес – направлении «Разведка и добыча» с учетом стадий разработки месторождений // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №3 (2015)
<http://naukovedenie.ru/PDF/34EVN315.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/34EVN315

Ключевые показатели эффективности – это набор показателей, которые помогают оценивать эффективность достижения стратегических целей. [8].

Основными целями системы КПЭ являются: [4, 8, 9].

- 1) *гармонизация целей компании с целями и задачами руководителей с бизнес – сегментами, структурных подразделений, а также руководителей ДЗО;*
- 2) *обеспечение единства деятельности всех сегментов компании для достижения стратегической цели;*
- 3) *стимулирование работников на повышение эффективности труда;*
- 4) *мотивация руководителей на выполнение стратегических задач.*

Поскольку бизнес ВИНК включает бизнес – направления такие как: «Разведка и добыча», «Переработка», «Сбыт», то мы рассматриваем бизнес – направление «Разведка и добыча». Этапы разработки КПЭ бизнес – направления «Разведка и добыча» представлено на рисунке 1.

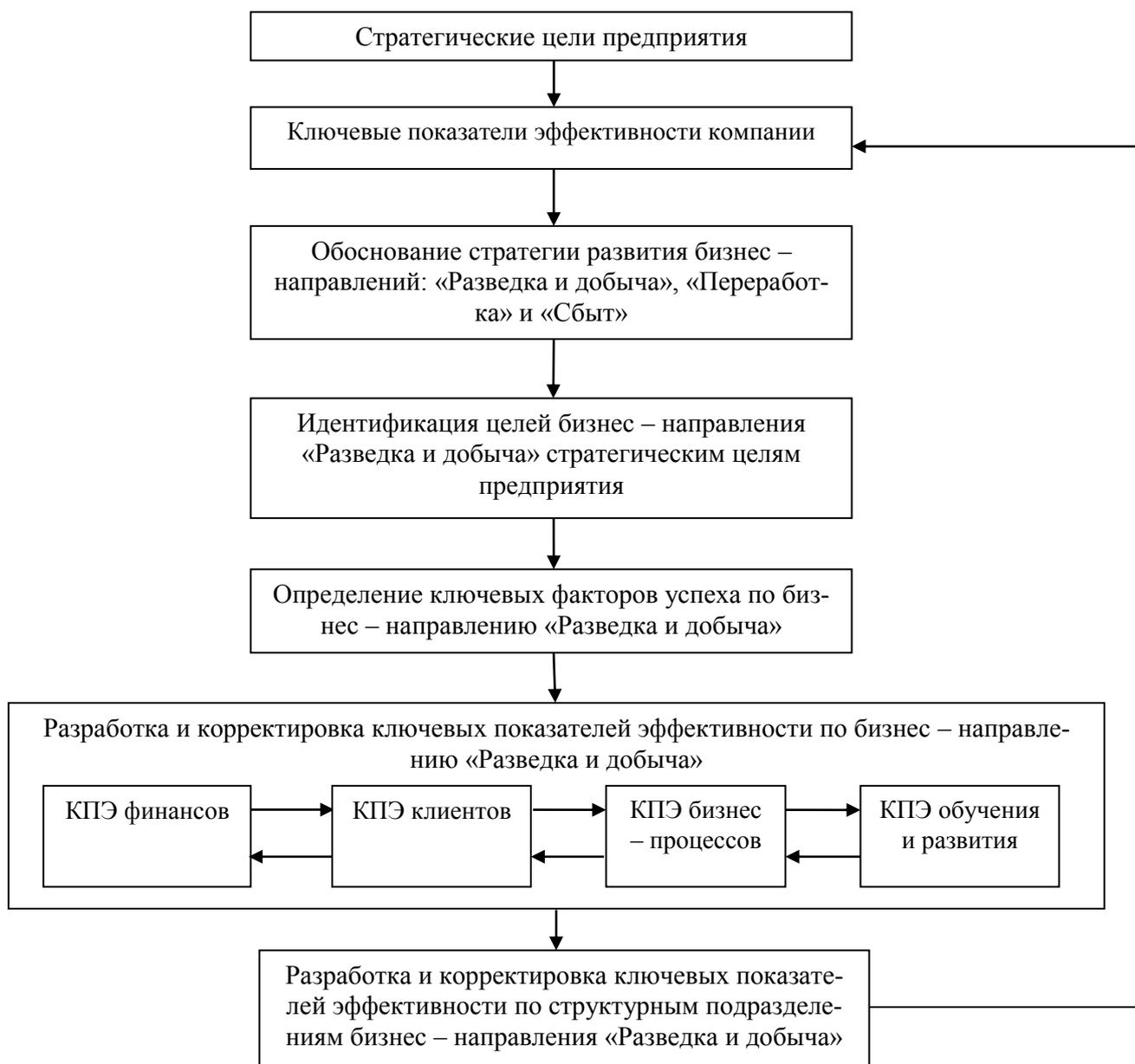


Рисунок 1. Этапы разработки ключевых показателей эффективности бизнес – направления «Разведка и добыча» (составлено автором на основе [7])

На первом этапе разработки КПЭ определяются стратегические цели компании.

Стратегическая цель – это количественные или качественные ориентиры развития компании, на достижение которых направлена ее деятельность.

Стратегическими целями нефтяных компаний могут быть: сохранение лидерских позиций по операционным показателям, соответствие лучшим показателям мировых компаний по эффективности деятельности, повышение конкурентоспособности, рост добычи нефти, рост акционерной стоимости. [3].

Основные стратегические цели ведущих российских нефтяных компаний представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Стратегические цели вертикально – интегрированных нефтяных компаний РФ
(составлено авторами на основе [3])**

Нефтяная компания	Стратегическая цель
ОАО НК «Роснефть»	Укрепление положения среди ведущих мировых энергетических корпораций за счет поддержания добычи на действующих месторождениях, формирование технологичного нефтесервисного бизнеса нового типа, позволяющего обеспечить стратегические потребности компании и максимально эффективное использование добытой нефти, газа и другого сырья.
ОАО НК «Лукойл»	Создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов компании и выплаты денежных дивидендов.
ОАО «Газпром нефть»	Стать крупным международным игроком российского происхождения, обладающим регионально диверсифицированным портфелем активов по всей цепочке создания стоимости, активно участвуя в развитии регионов, обладая высокой социальной и экологической ответственностью.
ОАО «Газпром»	Становление компании как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.
ОАО АНК «Башнефть»	Рост акционерной стоимости, за счет формирования сбалансированной вертикально – интегрированной компании с растущей добычей, высокотехнологичной переработкой и устойчивыми каналами сбыта.

Для достижения стратегических целей нефтяные компании разрабатывают стратегию развития бизнес – направлений: «Разведка и добыча», «Переработка» и «Сбыт», которые определяют основные направления развития и ожидаемые результаты деятельности компании.

В целом компании имеют свои КПЭ. Каскадирование показателей осуществляется по бизнес – направлениям и уровням управления.

Нами предложены КПЭ бизнес – направления «Разведка и добыча», учитывающая стратегию развития нефтегазодобывающей компании. Стратегическая цель бизнес – направления «Разведка и добыча» – рост объемов добычи нефти. Компании имеют рост объемов добычи нефти как на зрелых месторождениях, так и на новых месторождениях.

Ю.П. Ампилов, А.А. Герт в книге «Экономическая геология» выделяет следующие стадии разработки месторождений (табл. 2). [1].

Таблица 2

Стадии разработки нефтяного месторождения

№	Стадия разработки месторождения	Содержание работ
I	Геологическое изучение объекта	Оплата тендерной документации и лицензии Проектирование ГРП. Поисковая сейсморазведка 2D. Поисковое бурение и выявление месторождения. Детализационная сейсморазведка 2D и 3D Разведочное бурение. Оценка запасов по категории C ₁ .
II	Подготовка к эксплуатации	Начало эксплуатационного бурения. Подготовка промысловой инфраструктуры: строительство дорог, прокладка трубопроводов, ЛЭП, наземных сооружений. Опытно-промышленная эксплуатация.
III	Эксплуатационная стадия	Выход на максимальный проектный уровень добычи. Бурение дополнительных добывающих и нагнетательных скважин для поддержания уровня добычи. Природоохранные и прочие мероприятия.
IV	Завершающая стадия	Регламентный ремонт скважин. Замена и ремонт нефтепромыслового оборудования. Мероприятия по интенсификации добычи и повышению нефтеотдачи. Ликвидационные работы.

Таким образом, формирование КПЭ в бизнес – направлении «Разведка и добыча» нами рекомендуется проводить в соответствии со стадиями разработки месторождений, то есть КПЭ на зрелых месторождениях (III и IV стадии) и КПЭ на новых месторождениях (I и II стадии).

Следовательно, для достижения стратегической цели бизнес – направления «Разведка и добыча» ключевыми факторами успеха являются:

- современные технологии добычи;
- методы повышения нефтеотдачи пласта;
- экономические факторы;
- природные факторы.

В таблице 3 нами предложены КПЭ бизнес – направления «Разведка и добыча» с учетом стадии месторождений.

Таблица 3

КПЭ бизнес – направления «Разведка и добыча» (составлено авторами)

КПЭ по бизнес – направлению	КПЭ по стадиям
Объемы добычи нефти: <ul style="list-style-type: none"> • на зрелых месторождениях 	<ul style="list-style-type: none"> • Объем добычи нефти, млн. т • Прирост добычи нефти, тыс. т • Коэффициент обводненности, % • Средний дебит действующих скважин, т/сут. • Коэффициент извлечения нефти, % • Себестоимость добычи нефти, руб./т
<ul style="list-style-type: none"> • на новых месторождениях 	<ul style="list-style-type: none"> • Объем добычи нефти из новых скважин, млн. т • Средний дебит новых скважин, т/сут. • Коэффициент извлечения нефти, % • Ввод в эксплуатацию новых скважин, шт. • Количество действующих нефтедобывающих скважин, шт. • Себестоимость добычи нефти, руб./т
2. Рост запасов	<ul style="list-style-type: none"> • Доказанные запасы, млн. т • Возможные запасы, млн. т • Вероятные запасы, млн. т
3. Основные финансовые показатели	<ul style="list-style-type: none"> • Чистая прибыль, млн. руб. • EBITDA бизнес – сегмента, млн. руб. • CAPEX, млн. руб.
4. Экологическая эффективность и безопасность	<ul style="list-style-type: none"> • Коэффициент производственного травматизма • Коэффициент утилизации ПНГ, %

Предложенные КПЭ бизнес – направления «Разведка и добыча» необходимо каскадировать по уровням управления в этом бизнесе. Показатели каскадируются сверху вниз от компании до конкретных участков добычи. Каскадирование КПЭ бизнес – направления «Разведка и добыча» представлено на рисунке 2.

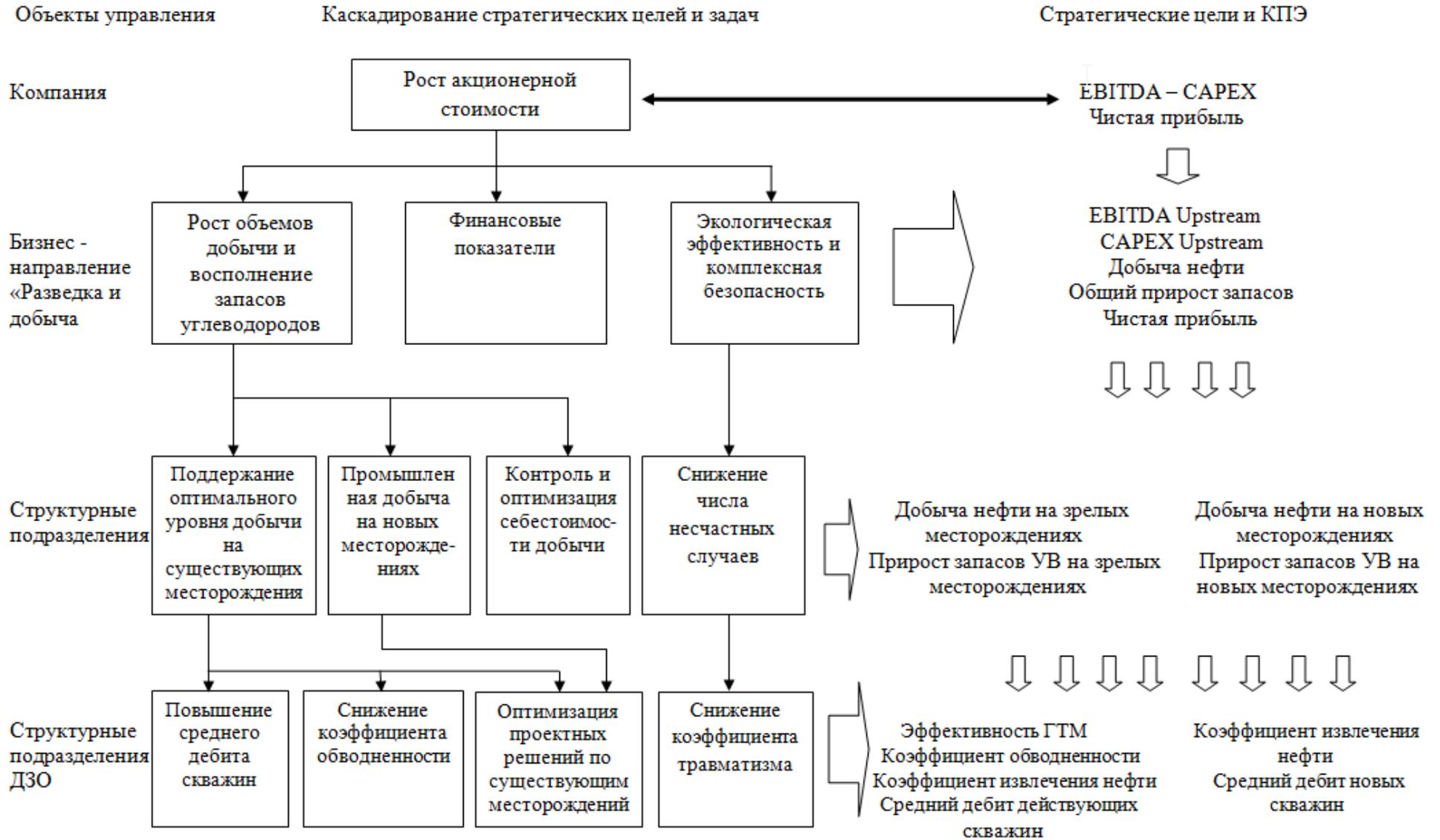


Рисунок 2. Каскадирование целей и КПЭ на примере бизнес – направления «Разведка и добыча» по уровням управления (составлено авторами)

Таким образом, предложенная методика разработки КПЭ и их каскадирование в бизнес – направлении «Разведка и добыча» в нефтегазодобывающей компании в соответствии со стадиями разработки месторождений мы апробировали для ОАО «АНК «Башнефть» на 2014 год.

Стратегической целью ОАО «АНК «Башнефть» является – рост акционерной стоимости, за счет формирования сбалансированной вертикально – интегрированной компании с растущей добычей, высокотехнологичной переработкой и устойчивыми каналами сбыта.

В бизнес – направлении «Разведка и добыча» стратегическими целями являются: добыча нефти до 18,1 миллионов тонн в год на действующих месторождениях и за счет наращивания добычи на новых месторождениях.

Предложенные нами КПЭ и анализ их выполнения бизнес – направления «Разведка и добыча» для ОАО «АНК «Башнефть» представлено в таблице 4. Для ОАО «АНК «Башнефть» разработаны уровни выполнения КПЭ и исходя из принятия мы определили, что низкий 25-50%, средний 50-75%, высокий 75-100%. [5].

Таблица 4

Ключевые показатели эффективности бизнес – направления «Разведка и добыча» ОАО «АНК «Башнефть» (составлено авторами)

КПЭ	План 2014 г.	Факт 2014 г.	Уровень выполнения, %	Уровень
Объемы добычи нефти: на зрелых месторождениях				
Объем добычи нефти, млн. т	18,1	17,81	98,4	Высокий
Прирост добычи нефти, тыс. т	1,040	1,106	106,3	
Коэффициент обводненности, %	90	90,5	100,5	
Средний дебит действующих скважин, т/сут.	3,1	3,1	100	
Коэффициент извлечения нефти, %	0,5	0,5	100	
Себестоимость добычи нефти, руб./т	1985,6	1985,6	100	
на новых месторождениях				
Объем добычи нефти из новых скважин, млн. т	0,9	0,828	92	Средний
Средний дебит новых скважин, т/сут.	53,0	32,8	61,9	
Коэффициент извлечения нефти, %	0,5	0,5	100	
Ввод в эксплуатацию новых скважин, шт.	50	93	186	
Количество действующих нефтедобывающих скважин, шт.	14881	14672	98,6	
Себестоимость добычи нефти, руб./т	1985,6	1985,6	100	
Рост запасов				
Доказанные запасы, млн. т	287,7	305,5	106,9	Высокий
Возможные запасы, млн. т	93,2	122,0	130,9	
Вероятные запасы, млн. т	74,4	94,7	127,3	
Основные финансовые показатели				
Чистая прибыль, млн. руб.	46399	43021	92,7	Высокий
ЕВИТДА бизнес – сегмента, млн. руб.	61419	62421	101,6	
САРЕХ, млн. руб.	36220	36220	100	
Экологическая эффективность и безопасность				
Коэффициент производственного травматизма	0	0,00097	100	Средний
Коэффициент утилизации ПНГ, %	95	72,7	76,5	

Анализ результатов таблицы 4 позволил сделать вывод, что уровни выполнения КПЭ для ОАО «АНК «Башнефть» в бизнес – направлении «Разведка и добыча» высокие. Следовательно, основываясь на уровни выполнения КПЭ можно сказать, что они обеспечивают достижение стратегической цели ОАО «АНК «Башнефть».

Таким образом, предложенная нами методика разработки КПЭ и их каскадирование в соответствии со стадиями разработки месторождений в бизнес – направлении «Разведка и добыча» позволяет мониторить и обеспечивает степень достижения стратегической цели нефтегазодобывающей компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ампилов Ю.П., Гер А.А. Экономическая геология. – М.: Геоинформмарк, 2006. 400 с.
2. Буренина И.В., Варакина В.А. Система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально – интегрированных нефтяных компаний // Наукоединие. – 2014. - №1.
3. Ижбердеев Р.Р., Казаева Л.М., Халикова М.А. Механизм формирования оптимальной инвестиционной программы нефтяной компании // Наукоединие. – 2014. - №2.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. 384 с.
5. Крылов С.И. Анализ в сбалансированной системе показателей // Экономический анализ: теория и практика. – 2010.
6. Мельник М.В., Бердников В.В. Анализ и контроль в коммерческих организациях. – М.: ЭКСМО, 2011. 556 с.
7. Мельников М.В., Бердников В.В. Финансовый анализ: система показателей и методика проведения: учеб. пособие / под ред. М.В. Мельников. – М.: Экономистъ, 2006. 159 с.
8. Парменгер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрении применение решающих показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 288 с.
9. Хервиг Фридак, Вальтер Шмидт Сбалансированная система показателей. – М., 2011

Рецензент: Котов Дмитрий Валерьевич, доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности», ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет».

Dudorova Yuliya Ivanovna

State Educational Institution of Higher Professional Education
Ufa State Petroleum Technological University
Russia, Ufa
E-mail: Juliya30101401@yandex.ru

Khalikova Mamduda Abdul Khaevna

State Educational Institution of Higher Professional Education
Ufa State Petroleum Technological University
Russia, Ufa
E-mail: Khalikova-dm@yandex.ru

Development features of KPI oil and gas producer companies in business – direction of "Exploration and production" taking into stages of mining oil deposits

Abstract. Improving the performance of vertically integrated oil companies (VIOC) is the need for balanced development of dynamic linkages with the vertically integrated all business – direction: production, processing and marketing.

Reasonable selection of key performance indicators should correspond to the strategic goals of the company and to monitor performance in achieving those objectives. The proposed methodology for the development of KPI oil company should take into account the stage of development of deposits for more accurate strategic planning in business – direction of “Exploration and Production”. Proposed KPI business – direction “Exploration and Production” should be cascaded through the levels of management in the business. Indicators are cascaded downward from the company to the site – specific production. Designed KPI levels reveal the reasons of not doing these indicators and develop additional measures to ensure the achievement of strategic objectives.

Keywords: strategic objective; strategy of development; business – direction; key success factors; stages of mining oil deposits; key performance indicators.

REFERENCES

1. Ampilov Yu.P., Ger A.A. Ekonomicheskaya geologiya. – М.: Geoinformmark, 2006. 400 s.
2. Burenina I.V., Varakina V.A. Sistema edinykh pokazateley otsenki effektivnosti deyatel'nosti vertikal'no – integrirovannykh neftyanykh kompaniy // Naukovedenie. – 2014. - №1.
3. Izhberdeev R.R., Kazaeva L.M., Khalikova M.A. Mekhanizm formirovaniya optimal'noy investitsionnoy programmy neftyanoy kompanii // Naukovedenie. – 2014. - №2.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu. – М.: ZAO «Olimp-Biznes», 2010. 384 s.
5. Krylov S.I. Analiz v sbalansirovannoy sisteme pokazateley // Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika. – 2010.
6. Mel'nik M.V., Berdnikov V.V. Analiz i kontrol' v kommercheskikh organizatsiyakh. – М.: EKSMO, 2011. 556 s.
7. Mel'nikov M.V., Berdnikov V.V. Finansovyy analiz: sistema pokazateley i metodika provedeniya: ucheb. posobie / pod red. M.V. Mel'nikov. – М.: Ekonomist", 2006. 159 s.
8. Parmenter Devid. Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenii primeneniye reshayushchikh pokazateley. – М.: ZAO «Olimp-Biznes», 2011. 288 s.
9. Khervig Fridak, Val'ter Shmidt Sbalansirovannaya sistema pokazateley. – М., 2011