

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

Том 8, №4 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-4>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN416.pdf>

Статья опубликована 30.08.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Тасмуханова А.Е., Кулембетова А.Р., Мусина Д.Р. Стратегический контроллинг с применением системы сбалансированных показателей в нефтяных компаниях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №4 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN416.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.15:622.276

Тасмуханова Альфия Ерсайновна

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа¹
Заместитель директора Института нефтегазового бизнеса
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: aetasm@mail.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=618186

Кулембетова Альбина Раилевна

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа
Выпускник-магистрант 2 курса направления «Менеджмент», профиль подготовки «Стратегический менеджмент»
E-mail: albina.kulembetova@mail.ru

Мусина Дилара Раисовна

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: musinad@yandex.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=390294

Стратегический контроллинг с применением системы сбалансированных показателей в нефтяных компаниях

Аннотация. Развитие процесса контроллинга в нефтяных компаниях, учитывающего особенности их функционирования и основанного на современных инструментах управления, сегодня становится особенно актуальным. Исследование посвящено разработке методики отбора показателей для включения в систему сбалансированных показателей нефтяных компаний на основе метода анализа иерархий, которая в логической последовательности позволяет контролировать реализацию стратегии с помощью наиболее стратегически важных и информативных показателей.

В статье были выделены особенности ведения и управления нефтяным бизнесом, систематизированы производственные показатели структурных подразделений вертикально-интегрированных компаний, а также проведен их сравнительный анализ с показателями классической системы сбалансированных показателей. На основе этого авторами расширен спектр показателей деятельности нефтяных компаний, который обобщает показатели производственных программ в разрезе таких бизнес-сегментов, как разведка и добыча, переработка и сбыт.

¹ 450062, г. Уфа, ул. Космонавтов-1

Разработанный алгоритм процесса контроллинга реализации стратегии включает семь этапов, начиная с обзора стратегических приоритетов и SWOT-анализа внешней и внутренней среды деятельности, через попарное сравнение и ранжирование критериев, формирование стратегических карт и заканчивая план-фактным сопоставлением и статистической оценкой полученных результатов.

Практическое внедрение отобранных с помощью метода анализа иерархий сбалансированных показателей в процесс контроллинга реализации стратегии было осуществлено на одной из нефтяных компаний. Полученные результаты свидетельствуют о том, что сформированный перечень сбалансированных показателей и алгоритм контроллинга можно рекомендовать к использованию в процессе стратегического управления нефтяных компаний.

Ключевые слова: инновации; инновационная деятельность; НИОКР; бенчмаркинг; Россия; алгоритм; ключевые показатели эффективности; контроллинг; критерий; метод анализа иерархий; проекция; производственная программа; сбалансированная система показателей; сегмент; стратегия; стратегическая карта; стратегические цели; структурное подразделение

В настоящее время со стороны отечественных предприятий продолжает повышаться интерес к функции контроллинга в системе управления предприятием. В настоящее время существует большое количество практических примеров внедрения и теоретических концепций контроллинга. Теоретическим аспектам изучения контроллинга посвящены труды российских и зарубежных авторов: Ананькиной Е.А., Данилочкиной Н.Г., Карминского А.М., Лукашевича М.Л. Пономаревой Е.В., Шешуковой Т.Г., Майера Э., Манна Р., Хана Д. и др. Подробно изучен опыт использования российскими и зарубежными предприятиями основных инструментов и принципов контроллинга (таблица 1), среди которых широкое распространение в последнее время получили концепции измерения результативности, основанные на использовании монетарных и немонетарных показателей [4, 8, 16].

Однако при анализе отечественной специальной литературы выявлена недостаточность разработки вопроса организации контроллинга на предприятиях нефтегазовой отрасли. Основной акцент в этих работах смещён на внедрение контроллинга в автономном предприятии и не принимает во внимание специфики нефтегазовой отрасли, где основными игроками являются вертикально-интегрированные нефтяные компании, включающие в себя большое количество структурных подразделений, нацеленных на реализацию единой корпоративной стратегии [2, 10].

К наиболее известной концепции измерения результативности относится разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном сбалансированная система показателей (ССП), которая получила свое воплощение в ключевых показателях эффективности, используемых в промышленности, в т.ч. в нефтегазовых предприятиях для планирования результатов деятельности и в большей степени для мотивации сотрудников [4, 11, 15].

Таблица 1

Опыт использования принципов контроллинга российскими предприятиями и организациями

Предприятие	Направление использования системы контроллинга
ООО «Мосбизнес»	Ведется целенаправленная работа по повышению прозрачности финансовой документации компании

Предприятие	Направление использования системы контроллинга
ПАО «Лукойл»	Используется для формирования пакета проектов стратегических планов развития
ПАО «Газпром»	Возможность применять стандарты международной финансовой отчетности
ОАО «АвтоВАЗ»	На основе данных отдела контроллинга и внутреннего аудита, осуществляется дополнительное информирование сотрудников по важнейшим направлениям развития
ОАО НГК «Славнефть»	Уделяется большое внимание изысканию дополнительных резервов за счет оптимизации отдельных управленческих процессов
ООО «НЛМК»	Регулярное проведение оценки эффективности принимаемых управленческих решений
ОАО «ММК»	Делается акцент на обеспечении персонала комплексом финансовых проектов по важным направлениям функционирования компании
ООО «Альфа-страхование»	Контроллеры организуют и сопровождают управленческий процесс выбора целей, планирование и регулирование, а также несут ответственность за достижение поставленных целей
ООО «Нижфарм»	Специалисты отдела контроллинга обеспечивают прозрачность финансовых результатов, координируют промежуточные цели и планы, обеспечивают менеджеров необходимой информацией
ПАО «Сбербанк»	Служба контроллинга ежемесячно представляет топ-менеджменту и руководителям подразделений аналитические отчеты о результатах и перспективах развития
ПАО «Бин Банк»	Сервисные функции высшему руководству в вопросах обеспечения стратегических инициатив

Мы согласны, что система сбалансированных показателей (ССП) является наиболее подходящим инструментом для контроллинга реализации стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) и должна быть включена в систему стратегического управления компанией в качестве инструмента контроллинга реализации стратегии на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей.

Для того чтобы устранить эти недостатки, в процессе контроллинга нефтегазовых предприятий на основе СПП необходимо учитывать следующие особенности ведения бизнеса, как [2, 3, 6]:

- жесткое регулирование со стороны государства;
- присутствие крупных монополий;
- изменчивость российского налогового законодательства;
- огромные масштабы производства, длительный производственный цикл и, как следствие, значительная капиталоемкость, инерционность, длительный срок окупаемости капитальных вложений, и долгосрочный горизонт планирования (20-30 лет);
- объективный рост затрат в добыче и транспорте в связи с выходом в новые регионы добычи, характеризующиеся сложными природно-климатическими и горно-геологическими условиями;
- несовершенная корпоративная культура;

- отсутствие, в большинстве случаев, развитой системы бизнес-планирования и стратегического менеджмента;
- неэффективные методы управления и инструменты, применяемые руководством;
- несогласованность бизнес-процессов, неразвитость системы управленческого учета, риск-менеджмента, систем мотиваций, управления затратами, склонность к тоталитарно-бюрократическому управлению компаниями;
- работа большинства крупных российских нефтегазовых компаний с крупными распределительными организациями и оптовыми трейдерами, отсутствие доступа к конечным потребителям.

В процессе исследования были систематизированы производственные показатели структурных подразделений ВИНК [1, 14], и проведен их сравнительный анализ с показателями классической ССП в разрезе производства (таблица 2).

Таблица 2

Показатели производственных программ и ССП по ключевым сегментам ВИНК

Сегмент	Структурное подразделение	Показатель производственной программы	Показатель ССП
Разведка и добыча	Нефтегазодобывающие предприятия	1) Производственная мощность, т. 2) Коэффициент использования скважин, % 3) Коэффициент эксплуатации скважин, % 4) Дебит скважин, т/сут. 5) Дебит скважин по жидкости, т/сут. 6) Среднедействующий фонд скважин, скв-сут. 7) Эффективный фонд времени скважин, скв-сут. 8) Планируемый объем добычи нефти и газа, тыс. т; м ³ 9) Товарный расход нефти, тыс. т 10) Полезное использование газа, м ³ 11) Объем валовой продукции, руб. 12) Объем товарной продукции, руб.	1) Годовой прирост добычи, % 2) Среднесуточный дебит, т/сут. 3) Коэффициент восполнения запасов, % 4) Доказанные запасы, млн. барр. 5) Вероятные и возможные запасы, млн. барр. 6) Доля новых месторождений в совокупной добычи углеводородов, % 7) Количество месторождений, шт. 8) Кол-во лицензий на ГР и разработку, шт. 9) Удельные затраты на поисково-разведочные работы, руб. 10) Глубокое поисковое бурение, тыс. м 11) Средняя проходка на долото, м 12) Сейсморазведка, км
		1) Число законченных строительством разведочных и эксплуатационных скважин, скв. 2) Объем разведочного и эксплуатационного бурения, м 3) Объем геофизических работ, км ² 4) Коммерческая скорость бурения, м/ст-мес. 5) Проходка на долото, м 6) Календарная продолжительность цикла строительства скважин, сут. 7) Число буровых установок, шт. 8) Число буровых и вышкомонтажных бригад, шт. 9) Коэффициент занятости буровых установок и буровых бригад, % 10) Коэффициент интенсивного использования буровой техники, %	
Разведка и добыча	Сервисные предприятия по бурению и капитальному ремонту скважин		

Сегмент	Структурное подразделение	Показатель производственной программы	Показатель ССП
Переработка	Нефтеперерабатывающие предприятия	1) Производственная мощность технологической установки, тыс. т 2) Норма выхода продукции, % 3) Планируемый объем переработки, тыс. т 4) Глубина переработки нефти, %	1) Глубина нефтепереработки, % 2) Выход светлых нефтепродуктов, % 3) Индекс Нельсона 4) Коэффициент использования мощностей, % 5) Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске автобензинов, % 6) Переработка, тыс. т 7) Маржа переработки 8) Коэффициент ритмичности переработки, % 9) Объем производства нефтепродуктов, тыс. т
Сбыт	Трубопроводные предприятия, торговые предприятия, АЗС	1) Плановый объем транспортировки, тыс. т; м ³ 2) Объем перекачки нефти (нефтепродуктов), тыс. т 3) Пропускная способность трубопровода, м ³ /год; тыс. т/год 4) Объем транспортной работы, тыс. т/км 5) Объем товарного газа, м ³ 6) Потери нефти, газа и нефтепродуктов, тыс. т; м ³ 7) Расход нефти, газа и нефтепродуктов на собственные нужды, тыс. т, м ³	1) Объем продаж, тыс. т 2) Доля продаж на экспорт и на внутренний рынок, % 3) Объем розничных и оптовых продаж, тыс. т 4) Количество АЗС, шт. 5) Доля собственных АЗС, % 6) Прирост объемов экспорта, % 7) Доля рынка в поставках бензина, %

С учетом выделенных преимуществ и недостатков, а также вышеперечисленных отраслевых особенностей, можно сделать вывод, что оптимизировать процесс контроллинга на основе ССП необходимо по следующим направлениям [13]:

- учет специфики деятельности на всех стадиях технологической цепочки создания стоимости НГК в разрезе подразделений;
- установление причинно-следственных связей производственных показателей структурных подразделений компании со стратегическими финансовыми показателями ВИНК;
- более детальная оценка эффективности реализации стратегии ВИНК.

При этом процесс стратегического управления носит циклический характер, многократно повторяясь и опираясь каждый раз на конечные результаты предыдущего цикла. Для ВИНК это особенно актуально: задачи достигаются, стратегические цели меняются, изменяется внешняя и внутренняя среда предприятия – следовательно, показатели также должны пересматриваться. Немаловажным фактором является также отраслевая специфика нефтегазовых предприятий, которая также должна учитываться в процессе контроллинга на основе ССП.

Принимая во внимание вышесказанное, считаем целесообразным предложить алгоритм процесса контроллинга реализации стратегии ВИНК на основе ССП (рисунок 1).

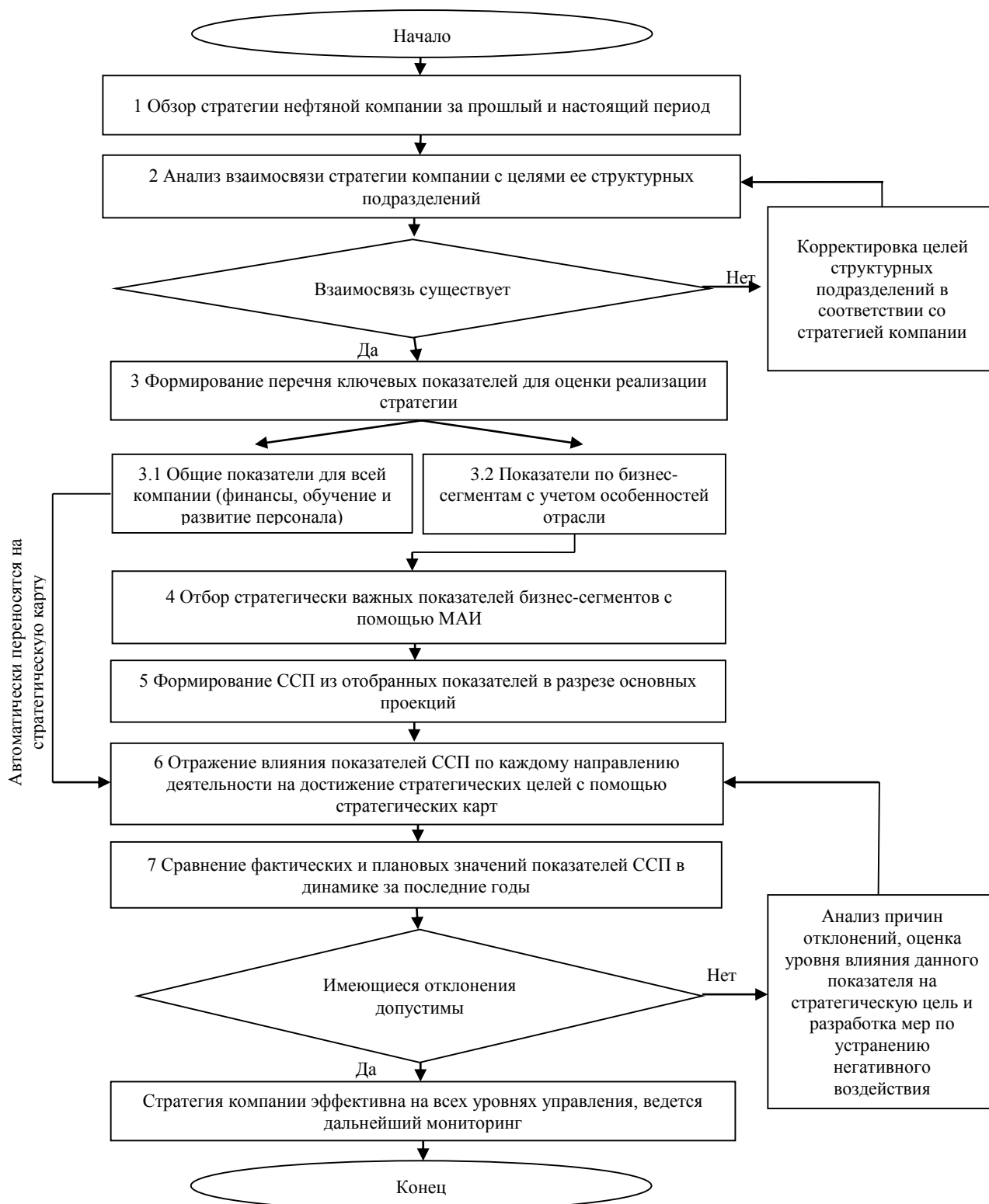


Рисунок 1 Процесс использования ССП для контроллинга реализации стратегии ВИНК (разработано авторами)

Процесс контроллинга должен начинаться с обзора стратегии ВИНК за прошедший и настоящий период для определения текущего состояния дел на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.

На данном этапе системно анализируются факторы внешней окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей), тем самым, создается

необходимая информационная база, для оценки эффективности реализации стратегии компании.

На этом этапе целесообразно провести SWOT-анализ и определить, учитывает ли действующая стратегия ВИНК взаимосвязи, представленные в полях SWOT-анализа, т.е. способствуют ли сильные стороны компании реализации возможностей и ликвидации угроз внешней среды.

По итогу SWOT-анализа делается вывод о том, является ли стратегия обоснованной, либо требуется ее пересмотр и корректировка.

На втором этапе анализируется взаимосвязь заявленной стратегии ВИНК с целями ее структурных подразделений, так как выбор основных ключевых показателей эффективности для контроллинга напрямую связан со стратегией компании и стратегическими целями ее подразделений.

Главной стратегической целью любой ВИНК является максимизация прибыли и увеличение ее корпоративной стоимости. В соответствии с заявленной стратегией должны выстраиваться и стратегические цели структурных подразделений ВИНК, так как их эффективная деятельность – это деятельность в соответствии с поставленными перед ними целями и задачами в системе производства предприятия при оптимальном использовании имеющихся ресурсов [1, 19]. Таким образом, оценка эффективности деятельности структурных подразделений является оценкой результативности стратегии нефтегазовой компании в целом.

Если цели структурных подразделений соответствуют заявленной стратегии ВИНК, значит, взаимосвязь между ними существует, можно переходить к следующему этапу. Если взаимосвязь отсутствует, то необходимо скорректировать цели структурных подразделений в соответствии со стратегией ВИНК.

С учетом основной стратегии и заявленных целей подразделений ВИНК, формируется перечень ключевых показателей эффективности (КПЭ) с разделением их на два блока [18]:

1. общие показатели для всей компании, которые являются результирующими и, как правило, контролируются на верхнем уровне управления;
2. показатели по сегментам ВИНК, представленные в производственных программах нефтегазовых компаний и разработанные с учетом особенностей отрасли, влияющих на деятельность каждого сегмента.

Как правило, все эти показатели свидетельствуют об эффективности того или иного процесса, но не показывают общей картины и не отражают взаимосвязь со стратегией компании. Для того чтобы эту взаимосвязь выявить, необходимо создать целостную систему с ориентацией на наиболее значимые и информативные показатели каждого производственного подразделения ВИНК [12].

Поэтому на следующем этапе предлагаемого алгоритма с помощью метода анализа иерархий (МАИ) производится отбор наиболее важных показателей подразделений ВИНК, которые удовлетворяют наибольшему количеству критериев.

Последовательность применения данного анализа следующая:

- 1) Составляется система критериев, с помощью которых будет проводиться отбор показателей из предложенного перечня КПЭ (таблица 3).
- 2) Методом попарного сравнения определяется удельный вес каждого критерия с точки зрения его сравнительной важности (таблица 4).

- 3) Аналогичным образом по каждому критерию сравниваются предлагаемые показатели и определяются их нормированные суммы.

Таблица 3

Критерии отбора показателей

№	Критерий	Описание
1	Соответствие главной цели	Важность и актуальность для долгосрочного развития компании и как можно более точное отражение результата выполнения стратегических целей
2	Простота и достоверность расчета	Понятная методика расчета на основе достоверных и доступных источников информации
3	Сопоставимость	Использование одной единицы измерения, либо соответствующей шкалы, что обеспечивало бы возможность сравнения показателей между различными объектами и временными интервалами анализа
4	Количественная измеримость	Шкала количественных оценок
5	Управляемость	Возможность влияния на изменение показателя посредством управленческих воздействий со стороны менеджеров компании, возможность установить ответственность за достижение целевого значения показателя
6	Доступность	Способ измерения не должен требовать затрат в дорогостоящие технические средства, использования значительной части рабочего времени персонала, проведения крупномасштабных исследований
7	Определенность во времени	Регулярность расчета в определенные интервалы или моменты времени, своевременность проведения измерений
8	Однозначное толкование	Одинаковая интерпретация показателей как менеджерами, так и рядовыми сотрудниками

Таблица 4

Попарное сравнение критериев

Критерии	Критерии										Σ	Уд. вес
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Соответствие главной цели	1,0	2,0	3,0	3,0	0,5	2,0	0,5	2,0	2,0	3,0	19,0	0,198
2. Простота и достоверность расчета	0,5	1,0	0,5	0,5	0,3	2,0	0,5	2,0	3,0	2,0	11,8	0,123
3. Сопоставимость	0,3	2,0	0,5	1,0	2,0	0,5	0,5	0,5	2,0	0,5	9,8	0,103
4. Количественная измеримость	0,5	0,5	0,5	2,0	0,3	1,0	0,5	2,0	2,0	2,0	11,3	0,118
5. Управляемость	2,0	2,0	2,0	2,0	0,5	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	17,5	0,183
6. Доступность	0,5	0,5	2,0	2,0	2,0	0,5	0,5	1,0	2,0	2,0	13,0	0,136
7. Определенность во времени	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	5,0	0,052
8. Однозначное толкование	0,3	0,5	0,5	2,0	0,5	0,5	0,5	0,5	2,0	1,0	8,3	0,087
Сумма	5,7	8,8	8,8	13,0	6,5	9,0	4,5	10,5	16	13	95,8	1,000

- 4) Определяется интегральная оценка каждого показателя путем произведения нормированной суммы каждого показателя по всем критериям на их удельные веса [17]. Полученные интегральные суммы позволяют выделить из большого

количества показателей именно те, которые представляют важность для стратегии компании в разрезе каждого вида деятельности (таблица 5).

- 5) Распределив полученные показатели по ключевым проекциям, можно выделить структуру ССП в разрезе основных проекций по каждому сегменту ВИНК (таблица 6).

Далее с помощью полученных по итогу анализа приоритетных показателей определяются ключевые проекции ССП, на основе которых и разрабатываются сами ССП для каждого сегмента деятельности ВИНК.

Таблица 5

Границы оценки интегральных сумм для включения выбранных показателей в ССП

Сегмент	Включается в ССП	На усмотрение руководства	Не включается в ССП
Разведка и добыча	0,045-0,05	0,04-0,044	<0,04
Переработка	0,055-0,065	0,05-0,054	<0,05
Транспортировка и сбыт	0,085-0,09	0,07-0,084	<0,07

Таблица 6

Структура проекций ССП по сегментам ВИНК

Сегмент	Количество показателей по проекциям			
	Внутренние бизнес-процессы	Отношения с клиентами	Инновации	Социальная и эколог. ответственность
Разведка и добыча				
Переработка				
Транспортировка и сбыт				

Показатели финансовой проекции, а также обучения и развития персонала необходимо включить в общую ССП на уровне всей компании по следующим причинам [7]:

- финансовые показатели отражают уже прошедший результат, а не дальнейшую перспективу для компании;
- показатели финансов и персонала легче контролировать на уровне компании, так как именно руководство устанавливает цели в области финансов и имеет необходимые полномочия и инструменты для мотивации и дальнейшего развития персонала;
- показатели данных проекций, как правило, не связаны с отраслевой спецификой, их количество небольшое и они являются стандартными для всех компаний;
- это позволит избежать дублирования показателей, снизит информационную нагрузку.

Общими показателями финансовой составляющей являются чистая прибыль, EBITDA, ROACE, рентабельность капитала, дивиденд на акции, показателями проекции обучения и развития персонала – производительность труда, текучесть персонала, расходы на внутрикорпоративные социальные программы, расходы на обучение и развитие персонала.

Для более наглядного отражения взаимосвязи между проекциями и влияния показателей структурных подразделений ВИНК на ее стратегию строятся стратегические карты к соответствующим ССП.

Стратегические карты дают топ-менеджменту возможность комплексно, связно и систематически рассмотреть разработанную ими стратегию. Но, кроме простого понимания сущности стратегии, карты обеспечивают основу создания системы управления для ее реализации самым эффективным и быстрым путем [5, 9].

Далее по каждому показателю ССП определяются плановые значения и устанавливаются фактически достигнутые результаты за определенный период. Проводится план-фактный анализ, чтобы установить, что повлияло на фактическое значение того или иного показателя. Если имеющиеся отклонения фактических результатов от смоделированной системы сбалансированных показателей допустимы, то выполнение стратегии можно признать успешным. В случае недопустимости имеющихся отклонений необходимо принять меры по достижению показателей до требуемого уровня.

С целью контроля достижения стратегических целей ВИНК и установленных показателей осуществляется мониторинг ССП на ежеквартальной и ежегодной основе, по итогам которого проводится анализ эффективности осуществления текущей производственной деятельности, процессов управления, проектов и мероприятий.

Внедрение в процесс контроллинга реализации стратегии одной из нефтяных компаний системы сбалансированных показателей, включающей в себя показатели, отобранные с помощью метода анализа иерархий, дал следующие результаты (таблица 7).

Таблица 7

Структура проекций ССП по сегментам ВИНК

Проекция ССП	Сегмент						Всего по компании	
	Разведка и добыча		Переработка		Транспортировка и сбыт			
	Кол-во	Доля, %	Кол-во	Доля, %	Кол-во	Доля, %	Кол-во	Доля, %
Финансы	-	-	-	-	-	-	5	12,5
Обучение и развитие персонала	-	-	-	-	-	-	5	12,5
Внутренние бизнес-процессы	5	50	4	40	4	40	13	32,5
Отношения с клиентами	-	-	-	-	4	40	4	10,0
Инновации	3	30	2	40	-	-	5	12,5
Соц. и экологическая ответственность	2	20	4	40	2	20	8	20,0
Всего показателей	10	100	10	100	10	100	40	100

Таким образом, сформированный алгоритм использования системы сбалансированных показателей в качестве основного инструмента стратегического контроллинга реализации стратегии нефтяной компании включает блок методических указаний по разработке ССП с учетом специфики деятельности производственных подразделений компаний и особенностей отрасли.

Авторами оптимизирован механизм отбора показателей для формирования ССП нефтяных компаний с помощью метода анализа иерархий на основе разработанной системы критериев, который позволяет из большого перечня показателей выбрать наиболее релевантные и с их помощью контролировать реализацию стратегии.

Разработанная методика формирования ССП в отличие от применяемых на практике систем измерения результативности, в т.ч. КПЭ, являющихся в большинстве случаев

коммерческой тайной компании, может стать доступным и эффективным инструментом контроллинга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бирюкова В.В. Механизм разработки, оптимизации и управления программой повышения эффективности нефтегазодобывающих производств // Электронный научный журнал Нефтегазовое дело. 2006. №1. С. 55.
2. Брагинский О.Б. Мировой нефтегазовый комплекс – М.: Наука, 2009. – 605 с.
3. Ильяс А.А., Тасмуханова А.Е. Формирование методического подхода к экономической оценке эффективности корпоративных стратегий нефтегазовых компаний на основе системы сбалансированных показателей // Электронный научный журнал Нефтегазовое дело. 2015. №3. – С. 543-575.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 512 с.
6. Кулембетова А.Р., Тасмуханова А.Е. Предпосылки использования системы сбалансированных показателей в производственном сегменте нефтегазовой компании // Сборник статей по материалам XXXV Международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления». – М.: Изд-во «Международный центр науки и образования», 2015. – С. 37-43.
7. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2010. – 720 с.
8. Мусина Д.Р. Применение SPACE-метода для оценки стратегии нефтегазовой компании // Вестник ВЭГУ. 2013. №1 (63). – С. 49-55.
9. Разработка сбалансированной системы показателей: практическое руководство с примерами / А.М. Гершун [и др.]; под ред. А.М. Гершун, Ю.С. Нефедьева. – 2-е изд., расш. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 123 с.
10. Ряховский Д.И., Акулова Н.Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий // Проблемы современной экономики. – 2014. - №1 (49). – С. 90.
11. Тасмуханова А.Е. Кулембетова А.Р. Предпосылки использования системы сбалансированных показателей при планировании деятельности нефтегазовых предприятий // Сборник трудов V международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки и техники» Том II. – Уфа: Изд-во ФГБОУ ВПО УГНТУ, 2012. – С. 184-186.
12. Тасмуханова А.Е., Кулембетова А.Р. Стратегическое управление нефтегазовыми компаниями с помощью системы сбалансированных показателей // Научный журнал «Молодой ученый» №22 (102). – Казань: ООО «Издательство Молодой ученый», 2015 г. – С. 489-494.

13. Тасмуханова А.Е., Кулембетова А.Р. Разработка системы сбалансированных показателей для управления нефтегазовыми компаниями // Научный электронный журнал «Вестник науки и образования Северо-Запада России» – Калининград, 2015. Т.1 №4. – С. 214-221.
14. Тасмуханова А.Е., Гафарова З.Р. Экономическое обоснование путей повышения эффективности деятельности нефтегазодобывающих предприятий. Учебно-методическое пособие к выполнению лабораторных работ для подготовки студентов очной и заочной форм обучения специальностей БЭМ, ЭГ, ГГ, ГР – Уфа, 2008.
15. Тасмуханова А.Е., Юсупова Р.В. Особенности использования моделей стратегического менеджмента на предприятиях газовой отрасли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. №2. С. 119-122.
16. Тасмуханова А.Е., Мазитова А.Р. Формирование методологии комплексной оценки эффективности реструктуризации нефтегазовых компаний / В сборнике: Проблемы и перспективы экономики и управления. Материалы III Международной научной конференции. 2014. С. 216-221.
17. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 928 с.: ил.
18. Хомич В.Н., Антончев А.С. Система сбалансированных показателей: преимущества и недостатки // Вестник ТГУ. – №300. 2007. – С. 80-81.
19. Яковлев В.Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. – №2 Вып. 1 (105). 2008. – С. 78-81.

Tasmukhanova Alfiya Ersainovna

Ufa State petroleum technical university, Russia, Ufa

E-mail: aetasm@mail.ru

Kulembetova Albina Railevna

Ufa State petroleum technical university, Russia, Ufa

E-mail: albina.kulembetova@mail.ru

Musina Dilara Raisovna

Ufa State petroleum technical university, Russia, Ufa

E-mail: musinad@yandex.ru

Strategic controlling by the instrumentality of the balanced scorecard in oil companies

Abstract. Development of the process of controlling in the oil companies, taking into account the characteristics of their production, and based on modern tools of management, today becomes especially actual. The research is devoted to the development of the method of selection the indicators for inclusion in the balanced scorecard system of oil companies using the analytic hierarchy method, which in a logical sequence allows you to monitor implementation of the strategy with the help of the most strategically important and informative indexes.

The article highlights the peculiarities of oil business management, systematizes production indicators of structural divisions of vertically integrated companies, and comparatively analyzes them with indexes of classical practically used balanced scorecard system. On this basis, the authors have expanded the range of key performance indicators of oil companies, which summarizes the indicators of production programs in the context of such business segments, as exploration and production, refining and marketing.

The developed algorithm of the process of controlling the realization of the strategy includes seven stages, starting with a review of strategic priorities and the SWOT-analysis of external and internal business environment through a paired comparison and ranking the criteria, formation of strategic maps and ending with a plan-fact analysis and statistical evaluation of the results.

Practical implementation of balanced scorecard selected using the analytic hierarchy process was carried out in the process of controlling the realization of the strategy of one of the oil companies. The results show that the generated list of balanced scorecard indicators and algorithm of controlling can be recommended for use in the strategic management of the oil companies.

Keywords: process of controlling; algorithm; key performance indicators; the analytic hierarchy method; production program; a balanced scorecard; strategy; strategy map; projection; the strategic targets; a structural business unit

REFERENCES

1. Biryukova V.V. Mekhanizm razrabotki, optimizatsii i upravleniya programмой povysheniya effektivnosti neftegazodobyvayushchikh proizvodstv // Elektronnyy nauchnyy zhurnal Neftegazovoe delo. 2006. №1. S. 55.
2. Braginskiy O.B. Mirovoy neftegazovyy kompleks – M.: Nauka, 2009. – 605 s.
3. Il'yas A.A., Tasmukhanova A.E. Formirovaniye metodicheskogo podkhoda k ekonomicheskoy otsenke effektivnosti korporativnykh strategiy neftegazovykh kompaniy na osnove sistemy sbalansirovannykh pokazateley // Elektronnyy nauchnyy zhurnal Neftegazovoe delo. 2015. №3. – S. 543-575.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2008. – 320 s.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezultaty. – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2010. – 512 s.
6. Kulembetova A.R., Tasmukhanova A.E. Predposylki ispol'zovaniya sistemy sbalansirovannykh pokazateley v proizvodstvennom segmente neftegazovoy kompanii // Sbornik statey po materialam XXXV Mezhdunarodnoy zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Nauchnaya diskussiya: voprosy ekonomiki i upravleniya». – M.: Izd-vo «Mezhdunarodnyy tsentr nauki i obrazovaniya», 2015. – S. 37-43.
7. Lamben Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I. Menedzhment, orientirovanny na rynek. 2-e izd. / Per. s angl. pod red. V.B. Kolchanova. – SPb.: Piter, 2010. – 720 s.
8. Musina D.R. Primeneniye SPACE-metoda dlya otsenki strategii neftegazovoy kompanii // Vestnik VEGU. 2013. №1 (63). – S. 49-55.
9. Razrabotka sbalansirovannoy sistemy pokazateley: prakticheskoe rukovodstvo s primerami / A.M. Gershun [i dr.]; pod red. A.M. Gershun, Yu.S. Nefed'eva. – 2-e izd., rassh. – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2007. – 123 s.
10. Ryakhovskiy D.I., Akulova N.G. Sovremennyye instrumenty realizatsii antikrizisnykh strategiy predpriyatiy // Problemy sovremennoy ekonomiki. – 2014. - №1 (49). – S. 90.
11. Tasmukhanova A.E., Kulembetova A.R. Predposylki ispol'zovaniya sistemy sbalansirovannykh pokazateley pri planirovani deyatelnosti neftegazovykh predpriyatiy // Sbornik trudov V mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Aktual'nye problemy nauki i tekhniki» Tom II. – Ufa: Izd-vo FGBOU VPO UGNTU, 2012. – S. 184-186.
12. Tasmukhanova A.E., Kulembetova A.R. Strategicheskoye upravleniye neftegazovymi kompaniyami s pomoshch'yu sistemy sbalansirovannykh pokazateley // Nauchnyy zhurnal «Molodoy uchenyy» №22 (102). – Kazan': OOO «Izdatel'stvo Molodoy uchenyy», 2015 g. – S. 489-494.
13. Tasmukhanova A.E., Kulembetova A.R. Razrabotka sistemy sbalansirovannykh pokazateley dlya upravleniya neftegazovymi kompaniyami // Nauchnyy elektronnyy zhurnal «Vestnik nauki i obrazovaniya Severo-Zapada Rossii» – Kaliningrad, 2015. T.1 №4. – S. 214-221.
14. Tasmukhanova A.E., Gafarova Z.R. Ekonomicheskoye obosnovaniye putey povysheniya effektivnosti deyatelnosti neftegazodobyvayushchikh predpriyatiy. Uchebno-

- metodicheskoe posobie k vypolneniyu laboratornykh rabot dlya podgotovki studentov ochnoy i zaочноy form obucheniya spetsial'nostey BEM, EG, GG, GR – Ufa, 2008.
15. Tasmukhanova A.E., Yusupova R.V. Osobennosti ispol'zovaniya modeley strategicheskogo menedzhmenta na predpriyatiyakh gazovoy otrasli // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2016. №2. S. 119-122.
 16. Tasmukhanova A.E., Mazitova A.R. Formirovanie metodologii kompleksnoy otsenki effektivnosti restrukturizatsii neftegazovykh kompaniy / V sbornike: Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya. Materialy III Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii. 2014. S. 216-221.
 17. Tompson A.A., Striklend Dzh. Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza, 12-e izdanie: Per. s angl. – M.: Izdatel'skiy dom «Vil'yams», 2012. – 928 s.: il.
 18. Khomich V.N., Antonchev A.S. Sistema sbalansirovannykh pokazateley: preimushchestva i nedostatki // *Vestnik TGU*. – №300. 2007. – S. 80-81.
 19. Yakovlev V.Yu. Preimushchestva i nedostatki primeneniya sbalansirovannoy sistemy pokazateley v usloviyakh rossiyskogo biznesa // *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. – №2 Vyp. 1 (105). 2008. – S. 78-81.