

УДК 338.45:665.6

**АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ
НА ПРИМЕРЕ ОАО «АНК «БАШНЕФТЬ»**

Мусина Д.Р., Кашеварова Ю.А.

ФГБОУ ВПО Уфимский государственный нефтяной технический университет,
г. Уфа
e-mail: Julia010@yandex.ru

Аннотация. В отличие от методической проработанности проблемы разработки стратегии компании вопросы оценки на данный момент проработаны недостаточно. В настоящее время наиболее эффективной концепцией стратегического менеджмента является распространенная в западных корпорациях система сбалансированных показателей (это концепция управления компанией, ориентированная на перенос и декомпозицию стратегических целей для планирования деятельности и текущий контроль их достижения). В статье предлагается методика оценки реализации стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний с помощью сочетания SPACE – метода и сбалансированной системы показателей, раскрываются основные этапы реализации методики, специфика подхода применительно к вертикально-интегрированным нефтяным компаниям, отличие методики от существующих подходов, достоинства и недостатки метода. Представлена стратегическая карта (наглядное изображение стратегии, которое отражает, как интегрированные и скомбинированные цели складываются в единую стратегию), разработанная специально для вертикально-интегрированных нефтяных компаний, с выделением: финансовой составляющей, внутренних бизнес-процессов (которые в свою очередь делится на сектор Добычи и сектор Переработки), и показатели инновационной активности, социальных и природоохранных программ. Предлагаются ключевые показатели, по которым можно оценить насколько реализуется заявленная стратегия.

В статье четко прослеживается механизм реализации предложенной методики, начиная с момента составления стратегической карты до получения итоговых профилей, по которым можно судить о степени реализации стратегии компании.

Ключевые слова: стратегия, вертикально-интегрированная нефтяная компания, бизнес-единицы, ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, стратегическая карта.

На сегодняшний день существует много различных методов, способствующих формированию стратегии развития компании (матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица МакКинси, бенчмаркинг, анализ жизненного цикла продукта, матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE) и т.д.) [1]. У каждого из перечисленных методов имеются как достоинства, так и недостатки, но все их объединяет то, что они применимы лишь на стадии формирования стратегии, в то время как нас интересуют методы оценки уже разработанной стратегии компании.

Помимо разработки метода оценки стратегии стоит задача разработки метода, применимого к оценке стратегии вертикально-интегрированной нефтяной компании, которая характеризуется наличием в структуре компании нескольких типов бизнесов – геологоразведки и бурения, добычи, переработки, сбыта.

В этой связи был разработан метод, основанный на сочетании 2-х известных методов, это метод SPACE-анализа и сбалансированная система показателей (ССП). Сбалансированная система показателей - это концепция управления компанией, ориентированная на перенос и декомпозицию стратегических целей для планирования деятельности и текущий контроль их достижения [2]. Метод SPACE представляет собой комплексный подход, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта стратегии для компаний. Данный метод используется для оценки привлекательности бизнеса и конкурентоспособности компании на рынке и основан на построении матрицы стратегического положения и оценки действий компании. Для компании оцениваются четыре группы факторов: факторы стабильности обстановки (ES), факторы промышленного потенциала (IS), факторы конкурентных преимуществ (CA), факторы финансового потенциала (FS). Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6. Метод SPACE-анализа, изложенный в известном варианте должен применяться на этапе разработки стратегии компании и непригоден для оценки выбранной стратегии. Кроме того, его большой недостаток в отсутствии критериальных значений, т.е. не заданы предельные значения по факторам и не понятно, что подразумевается под словами «низкое», «высокое» значение показателя, «сбалансированное» и «несбалансированное». В таком виде метод крайне субъективен и, значит, неточен. В данной работе метод доработан для его использования в оценке стратегии компании на стадии реализации. Для этого метод был соединен с методом СПП путем формирования системы ключевых показателей эффективности для компании и задания конкретных критериальных значений этих показателей. Кроме того метод предполагает построение стратегической карты. Алгоритм применения разработанного метода оценки стратегии включает следующие этапы:

1) построение стратегической карты (стратегическая карта - это наглядное изображение стратегии, которое отражает, как интегрированные и

скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию [3]);

2) выбор ключевых показателей эффективности, благодаря построенной стратегической карты мы можем выделить показатели с помощью, которых можно будет оценить реализацию стратегии;

3) определение их критериальных значений;

4) формирование таблиц SPACE-метода;

5) ранжирование промежуточных значений КПЭ;

6) расчет интегрированного значения по каждому направлению оценки, всего получаем 4 значения;

7) по полученному профилю следует определить «узкие места» стратегии и выработать решения по корректировке деятельности компании.

Мы провели апробацию разработанного метода на примере компании ОАО «АНК «Башнефть».

Для начала строится стратегическая карта. Она включает: финансы, внутренние бизнес-процессы (добыча и переработка и сбыт), показатели инновационной активности, социальных и природоохранных программ. Стратегическая карта строится для конкретной компании, стратегия которой будет оцениваться и нацеливает нас на формирование наиболее полной, достоверной системы показателей в SPACE-методе. В данном исследовании были сформированы стратегические карты для таких российских ВИНК, как «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «Башнефть». Полученные стратегические карты позволили выделить ключевые показатели деятельности, характерные для ВИНК. Они и были включены на следующем этапе в показатели SPACE-метода.

Ключевые показатели объединены по секторам деятельности ВИНК (таблицы 1- 4). Определяем для них минимальные значения. За основу можно взять показатели из Программ стратегического развития компании [8]. В программе стратегического развития ВИНК по каждому показателю заданы целевые ориентиры с разбивкой по этапам реализации стратегии. Это значение разбиваем на равные интервалы. В процессе применения разработанной методики (оценки стратегии) определяем, в какой диапазон падают фактические значения каждого показателя. После суммируем и делим на количество показателей, получаем среднее значение, которое откладываем в системе координат.

В таблицах 1-4 представлена апробация методики для ОАО «АНК «Башнефть».

Таблица 1. Производственные показатели сектора добычи

Показатель	Значения						
	0	0,8	2	3,2	4,4	5,6	6,8
Годовой прирост добычи, %	0	0,8	2	3,2	4,4	5,6	6,8
Экспорт нефти, млн.т	менее 1	1,5	2	2,5	3	3,5	4
Продажи нефти в РФ, млн.т	менее 1	0,5	0,7	0,9	1,1	1,3	1,5
Прирост доказанных запасов, млн.барр	0	1	1,8	2,6	3,4	4,2	5,2
Глубокое поисковое бурение, тыс.м	менее 15	15,8	18,8	21,8	24,8	27,8	30,8
Сейсморазведка, км	менее 200	210	222	234	246	258	270
Бальная оценка	0	1	2	3	4	5	6
сумма баллов	0	0	0	0	12	5	12
среднее значение	4,8						



Рисунок 1. Стратегическая карта

Таблица 2. Производственные показатели сектора переработки

Показатель	Значения						
	менее 5	6	6,6	7,2	7,8	8,4	9
Индекс Нельсона	менее 60	70	74	78	82	86	90
Глубина переработки, %	менее 50	56,5	57,3	58,1	58,9	59,7	60,5
Выход светлых нефтепродуктов, %	менее 19	19,1	19,6	20,1	20,6	21,1	21,6
Переработка, тыс. тонн	менее 500	550	600	650	700	750	800
Общее количество АЗС	менее 7	7,3	8,1	8,9	9,7	10,5	11,3
Экспорт нефтепродуктов и продуктов нефтехимии, млн.т	менее 7	7,5	8	8,5	9	9,5	10
Реализация нефтепродуктов и продуктов на внутреннем рынке, млн т	0	1	2	3	4	5	6
Бальная оценка	0	0	0	0	12	20	0
сумма баллов							
среднее значение	4,6						

Таблица 3. Финансовые показатели

Показатель	Значения						
	0	32	34	36	38	40	42
Годовой прирост выручки от реализации, %	0	9	11	13	15	17	19
Чистая прибыль, млн.долл	0	2600	2700	2800	2900	3000	3100
ROACE %	менее 10	12	14	16	18	20	22
Рыночная капитализация, млрд долл	0	5	5,8	6,6	7,4	8,2	9
Бальная оценка	0	1	2	3	4	5	6
сумма баллов	0	0	0	0	4	20	6
среднее значение	4,8						

Таблица 4. Показатели инновационной активности, социальных, природоохранных программ

Показатель	Значения						
	Расходы на охрану труда персонала, млн.руб.	менее 100	110	140	170	200	230
прочие соц.расходы, млн руб	менее 700	740	770	780	810,0	840,0	870,0
Эффект от внедрения инновационных технологий:							
прирост дополнительной добыча нефти, тыс.т	0	0,8	5,8	10,8	15,8	20,8	25,8
количество внедренных инновационных технологий, шт.	менее 20	25	30,0	35,0	40,0	45,0	50,0
суммарная экономия затрат на энергоресурсы, млн руб	менее 100	120	130,0	140,0	150,0	160,0	170,0
расходы на охрану ОС, млрд руб.	менее 1	1,3	1,6	1,9	2,2	2,5	2,8
Результат мероприятий по уменьшению вредных выбросов в атмосферу, тыс тонн	менее 45	50	53,0	56,0	59,0	62,0	65,0
Бальная оценка	0	1	2	3	4	5	6
сумма баллов	0	0	0	0	4	30	0
среднее значение	4,9						

С помощью Excel строим лепестковую диаграмму, отмечаем на ней четыре значения (средние значения по таблицам 1-4) и оцениваем, в какой степени реализуется заявленная стратегия развития компании (рисунок 1).

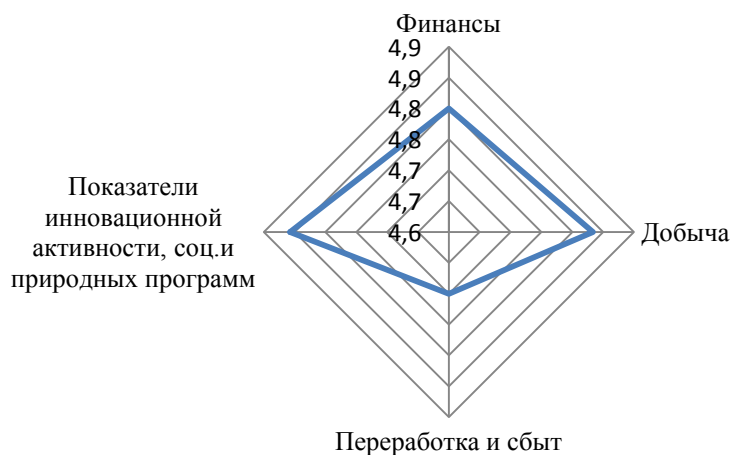


Рисунок 2. Диаграмма соответствия или отклонения от целевых стратегических ориентиров.

В данном случае по рисунку 2 менеджер может видеть, что лучше всего заданные в стратегии показатели выполняются в сфере инновационной активности, социальных и природных программ. Как и было заявлено в стратегии, компания делает большой акцент на внедрение современных высокоэффективных технологий, направленных на обеспечение прироста запасов углеводородов, увеличение объемов добычи нефти и снижение затрат. Также большое внимание руководством компании уделяется вопросам, связанным с охраной труда, промышленной безопасности и экологии. Так например расходы на охрану окружающей среды в 2011 г. по сравнению с 2010 г. возросли с 1,96 до 2,15 млрд. руб. А коэффициент частоты несчастных случаев составил 0,16 (в 2010 он был равен 0,19, а в 2009 г. составил 0,32). В сфере добычи запланированные ранее показатели и фактические, которые были достигнуты, отличаются. Это в первую очередь связано с тем, что план добычи нефти предусматривал 14700 тыс.тонн, а добыли 15106 тыс.тонн, т.е. перевыполнили план. К тому же некоторые возможные запасы, после проведения ГРП, не подтвердились. В сфере переработки, также показатели немного отличаются от запланированных, так например план по объему переработки предусматривал, 19004 тыс. тонн, а фактически переработали 21062 тыс. т (на 2058 тыс. тонн или на 10,8% больше). Более высокие, по сравнению с плановыми, объемы добычи и переработки углеводородного сырья привели к росту объемов реализации, выручки и чистой прибыли. В целом стратегия компании за 2011 год, выполняется. Естественно, то, что некоторые достигнутые показатели, которые превышают запланированные, не является очень хорошим признаком, но идеальное выполнение очень редко бывает на практике, так как нефтяная отрасль очень сложная и предвидеть все невозможно. Но необходимо стремиться к целевому состоянию, и по возможности учитывать все внутренние и внешние изменения.

Выводы

Подводя итог, можно сделать вывод, что данный метод оценки стратегии компании соединяет в себе два подхода – использование ССП и SPACE–метода. ССП позволяет конкретизировать SPACE–метод, а SPACE–метод позволяет в оперативном режиме отражать ситуацию с выполнением заданных стратегических показателей.

Выделим достоинства и недостатки метода. Достоинствами метода является то, что он позволяет увязать показатели различных сегментов бизнеса нефтяной компании. Кроме того, на основе системы взаимосвязанных показателей можно подкорректировать существующую стратегию и привести ее к сбалансированному состоянию. Еще одним плюсом, является то, что метод позволяет оперативно реагировать на изменения. Можно проводить оперативный мониторинг показателей в рамках системы, своевременно влиять на их отклонения от целевых значений. Или, наоборот, учитывая изменения во внешней среде, модифицировать сбалансированную систему показателей, уточнить набор необходимых показателей. Но метод отнюдь не решает все проблемы, стоящие в ходе стратегического планирования. Рассмотрим минусы метода, с которыми мы столкнулись.

Недостатки метода. Метод не позволяет создать стратегию, это - лишь инструмент оценки стратегии. Еще один существенным недостатком, точнее сложностью, является – отбор показателей, их не должно быть много, чтобы не перегружать ненужной информацией, и в то же время должно быть достаточно, для того чтобы адекватно оценить стратегию. К тому же не все показатели количественно измеримы.

В целом разработанный метод достаточно объективно решает задачу оценки стратегии вертикально-интегрированной нефтяной компании в процессе ее реализации.

Литература

1. Лапыгин Ю.Н. Теория организации. М.: Инфра-М, 2007. С. 100
2. Нортон Д., Каплан Р. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, Библиотека IBS, 2003. С. 45
3. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. М.: Олимп-Бизнес. 2005. 235 с.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath&Partners; 2 изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 120-125
5. Байков Н. Топливо-энергетический комплекс // Мировая экономика и международные отношения. 2004. №12. С. 96–104.
6. Фридаг Х., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. Пер. с нем. М.: Омега-Л, 2011. С. 94-102
7. Концепция стратегического управления General Electric/Mckinsey. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_452.
8. www.bashneft.ru

METHODOLOGY OF AN ASSESSMENT OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF VINK REALIZATION

D.R. Musina, Y.A. Kashevarova
FSBEI Ufa state petroleum technical university
e-mail: Julia010@yandex.ru

Abstract. Unlike methodical development of a problem of development of strategy of the company assessment questions at present are worked insufficiently. Now the most effective concept of strategic management is the system of the balanced indicators widespread in the western corporations (it is the concept of management of the company, focused on transfer and decomposition of strategic objectives for planning of activity and the current control of their achievement). In article the technique of an assessment of realization of strategy of the vertically integrated oil companies by means of SPACE combination – a method and the balanced system of indicators is offered, the main stages of realization of a technique, specifics of approach in relation to the vertically integrated oil companies, difference of a technique from existing approaches, method merits and demerits reveal. The strategic map (the evident image of strategy which reflects as the integrated and combined purposes develop in uniform strategy), developed specially for the vertically integrated oil companies, with allocation is presented: financial component, internal business processes (which in turn shares on sector of Production and Processing sector), and indicators of innovative activity, social and nature protection programs. Key indicators on which it is possible to estimate are offered as far as the declared strategy is realized.

In article the mechanism of realization of the offered technique, since the moment of drawing up a strategic map before receiving total profiles on which it is possible to judge extent of realization of strategy of the company is accurately traced.

Keywords: the strategy, the vertically integrated oil company, business units, key indicators of efficiency, the balanced system of indicators, a strategic map.

References

1. Lapygin YU.N. Organization theory. M: Infra-M, 2007. page 100
2. Norton D., Kaplan R. System of the balanced indicators. From strategy to action. – M: Olympe-business, IBS, 2003 Library. Page 45
3. Kaplan R., Norton D. Strategic maps. M: Olympe-business. 2005 . page 235
4. Introduction of the balanced indicators / Horvath&Partners system; 2 prod. M: Alpina Business Buks, 2006. page 120-125

5. Baykov N. Fuel and energy complex//World economy and international relations. 2004 . No. 12. page 96-104.
6. Фридаг X. Schmidt V. Balanced system of indicators. The lane with it. / – М: Omega-L, 2011. Page 94-102
7. Concept of strategic management of General Electric/Mckinsey. [Electronic resource]. – Access mode:
http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_452.
8. www.bashneft.ru

Сведения об авторах

Мусина Д.Р., канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности», ФГБОУ ВПО УГНТУ

D. R. Musina, cand. econ. sci. the associate professor of chair "Economy and management at the enterprise of the oil and gas industry", FSBEI USPTU

Кашеварова Ю.А. магистрант «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности», ФГБОУ ВПО УГНТУ

Y.A.Kashevarova, the undergraduate of chair "Economy and management at the enterprise of the oil and gas industry", FSBEI USPTU

e-mail: Julia010@yandex.ru