

UDC 338.45:622.276

**FORMATION OF METHODOLOGICAL APPROACH
TO ECONOMIC EVALUATION OF CORPORATE STRATEGIES
EFFICIENCY OF OIL AND GAS COMPANIES BASED ON BALANCE
SCORE CARD**

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА
К ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ
НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

A.A. Pyas, A.E. Tasmukhanova

**FSBEI NPE “Ufa State Petroleum Technological University”, Ufa,
the Russian Federation**

Ильяс А.А., Тасмуханова А.Е.

**ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический
университет», г. Уфа, Российская Федерация**

e-mail: aiko_ilyas@mail.ru, aetasm@mail.ru

Abstract. The article presents developed by the authors the algorithm of the economic evaluation of corporate strategies efficiency of oil and gas companies based on balance score card (BSC).

The approach suggested differs from traditional methodologies of the economic evaluation of corporate strategies efficiency by the following:

- 1) it takes into account oil and gas industry specific character;
- 2) it applies the whole range of criteria of research and methodology approaches, along which are: financial multipliers, efficiency ratio, integrating co-efficient, methods of business valuation;
- 3) the economic evaluation of the efficiency of oil and gas companies corporate strategies is performed through the evaluation of their business-units activities.

By reviewing corporate strategies and annular reports of large oil companies model objectives for each segment of companies' activities have been sistematised and due quantitative indicators were determined.

The methodology has been developed for selecting key performance criteria for business units to be included into the balance score card. For the purpose of the selection, the points system of quantitative indicators in accordance with BSC aspects is suggested, in the course of which the most significant efficiency parameters for business units of oil and gas companies are defined.

Thus, the mechanism of two-step key criteria selection makes available the comparability of business units' activities performance criteria and the corporate strategy of the whole oil and gas company. The strategic map shows the interrelations of the stated corporate strategy of an oil and gas company with its business units' goals.

Аннотация. В статье представлен разработанный авторами алгоритм экономической оценки эффективности корпоративной стратегии нефтегазовых компаний на основе сбалансированной системы показателей (ССП).

Предложенный подход отличается от традиционных методик экономической оценки эффективности корпоративных стратегий тем, что:

- 1) учитывает специфику нефтегазовой отрасли;
- 2) использует совокупность показателей различных научно-методических подходов, среди которых финансовые мультипликаторы, показатели деловой активности предприятия, коэффициент интеграции, методы оценки стоимости бизнеса;
- 3) экономическая оценка эффективности корпоративных стратегий нефтегазовых компаний проводится по оценке деятельности их структурных подразделений.

На основе обзора корпоративных стратегий и годовых отчетов крупных нефтяных компаний систематизированы примерные цели по каждому сегменту деятельности нефтегазовых компаний и определены соответствующие количественные показатели.

Разработана методика выбора ключевых показателей по структурным подразделениям для включения их в сбалансированную систему показателей. С целью данного выбора предложена балльная оценка количественных показателей в соответствии с аспектами ССП, в ходе которой определяются наиболее важные параметры эффективности для структурных подразделений нефтегазовых компаний. Далее предполагается выявлять значимость этих показателей для корпоративных стратегий компаний в целом.

Таким образом, механизм двух-шагового выбора ключевых показателей дает возможность сопоставимости показателей эффективности деятельности структурных подразделений и корпоративной стратегии нефтегазовой компании в целом. Взаимосвязи заявленной корпоративной стратегии нефтегазовой компании с целями ее структурных подразделений отображаются на стратегической карте.

Key words: approach, algorithm, key performance criteria, economic evaluation, balance score card, corporate strategy, oil and gas companies, points system, weight rating indicator, business unit, mechanism, selection, segment, monitoring, operating component, comparability, interrelation, goal, strategic map.

Ключевые слова: подход, алгоритм, ключевые показатели эффективности, экономическая оценка, сбалансированная система показателей, корпоративная стратегия, нефтегазовые компании, балльная оценка, коэффициент значимости, структурное подразделение, механизм, выбор, сегмент, мониторинг, производственная составляющая, сопоставимость, взаимосвязь, цель, стратегическая карта.

Effective realization of a corporate strategy of an oil and gas company implies an exceeding result on introduction of a corporate strategy over the cost of this corporate strategy. The analysis of national and foreign scientific and methodical literature on the subject showed that there is neither a consistent ap-

proach for evaluating the efficiency of corporate strategies of oil and gas companies that takes into consideration the specifics of the industry nor a consistent evaluation mechanism. The author developed her own evaluation algorithm that includes six stages (Figure 1).

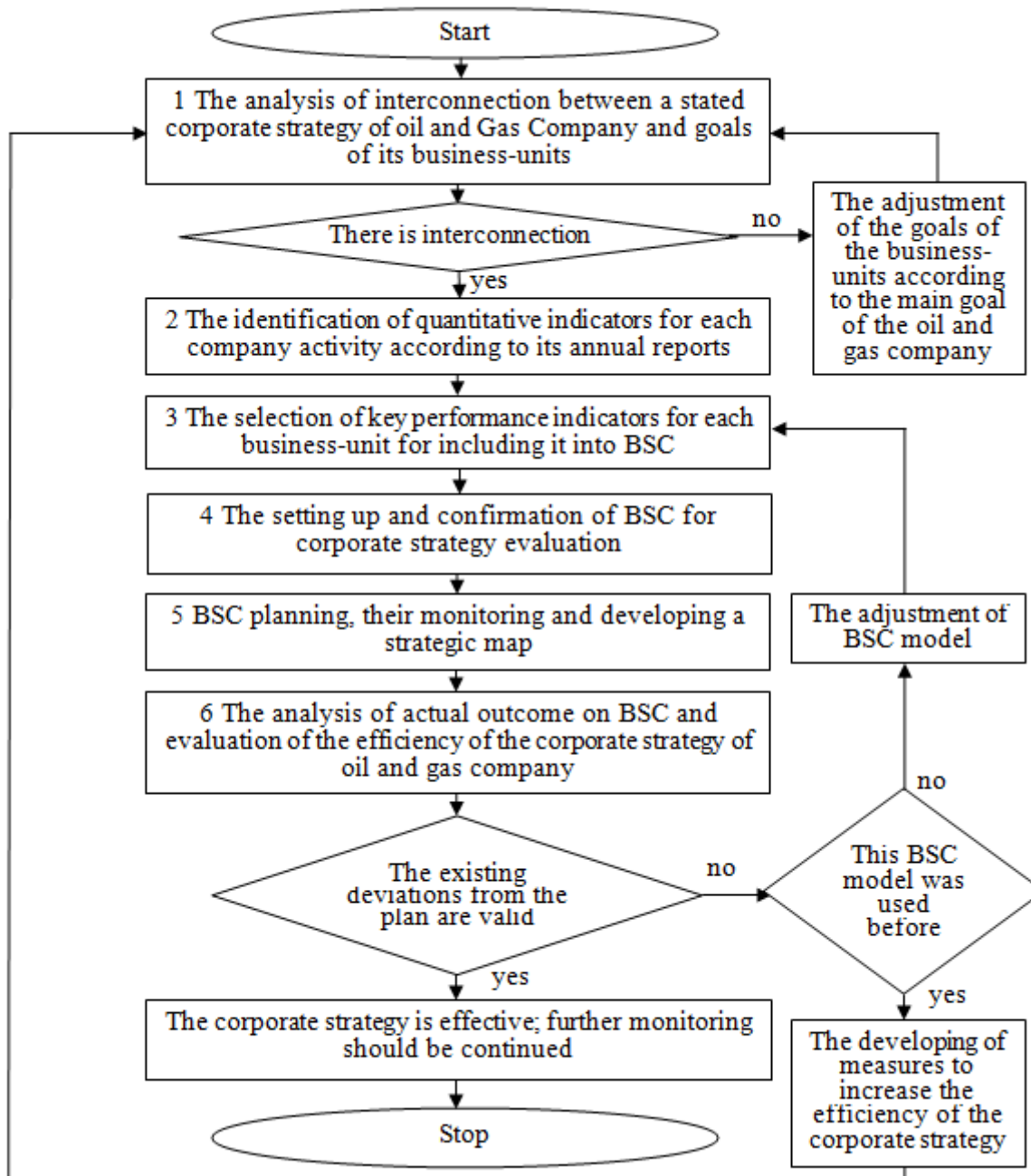


Figure 1. The algorithm of economic evaluation of the efficiency of corporate strategies of oil and gas companies

The existing of interconnection between the stated corporate strategy of the oil and gas company and the goals of its business units is analyzed at the first

stage of evaluation of the efficiency of corporate strategies of oil and gas companies.

The corporate strategies and annual reports of such companies as British Petroleum, ExxonMobil, Royal Dutch Shell, ConocoPhillips, Rosneft, Lukoil, KazMunaiGas, etc. became the fundamental basis for the identification of the strategic goals and performance indicators.

The common goal of these oil and gas companies is:

- increasing (or maximizing) shareholder value;
- achieving high operational and financial results and adhering high economic standards at the same time;
- positioning themselves as a leader in the market of oil and gas industry;
- meeting the global demand for hydrocarbon crude and petrochemicals;
- supporting competitive returns on an invested capital for shareholders;
- collaboration to modernization and national economic diversification.

The examples of the goals for each activity of oil and gas companies according to their corporate strategies are represented in table 1.

If business-units' goals are compatible with the stated corporate strategy of the oil and gas company, you can say that there is interconnection between them and proceed. If there is no interconnection, it is necessary to adjust business-units' goals so that they are compatible with the corporate strategy of the oil and gas company.

Table 1. The examples of strategic goals of oil and gas companies for each activity

Business segment of VIOC	Goals
1	2
Upstream	<ul style="list-style-type: none"> - production maintenance and maximum potential disclosure of producing existing fields; - reserves increment; - growth of oil and gas production; - control of the production rates and the cost of oil and gas production; - competitive implementation of projects on development of oil and gas-condensate fields; - stable growth of financial indicators; - achieving high standards in terms of oil and gas exploration

Business segment of VIOC	Goals
1	2
Oil and gas transportation	<ul style="list-style-type: none"> - development of transport opportunities; - increasing of flow capacity of export oil pipeline system; - development of merchant service at home and abroad; - increasing of oil and gas transportation value; - modernization and development of trunking and regional oil and gas pipeline systems; - competitive implementation of projects on building of trunking and regional oil and gas pipeline systems
Downstream	<ul style="list-style-type: none"> - expansion of the downstream of hydrocarbon crude; - increasing of hydrocarbon crude conversion rate; - conformity of motor fuels quality to standards of Euro 4 and 5; - production of petrochemicals with high added value; - competitive implementation of projects on the downstream of hydrocarbon crude
Sale and marketing	<ul style="list-style-type: none"> - achieving of the competitive advantage due to better supply maintenance, attractive offers for customers and effective chain of distributors; - conquest and strengthening of the dominant position in the domestic and external markets; - increasing of the market share of retail trade in petrochemicals; - increasing of profitability of sale and marketing area
Service	<ul style="list-style-type: none"> - creation of infrastructure supplying effective and competitive implementation of oil and gas projects; - transfer of up-to-date technologies; - strengthening and development of R and D (research and development); - strengthening of human capacity

Source: made up by the authors according to [1,3,5,9,13,16,17]

Every company in the oil and gas market competes for the limited reserves of hydrocarbon crude, expansion into the global market, technologies and innovations, customer relationship and qualified staff. The business-partner in one region or segment of the value chain can become a competitor carrying on desperate fight in another region or segment. Finally, the success is determined by the vision and relevant decision of the managers of the oil and gas companies about where and how to compete above all by the methods of realization of these decisions in terms of stiff competition. Companies have to look for new competition forms and methods. The efficiency increasing of the corporate strategy largely depends on use methodology of economic analysis, in other words it depends on the company's activity evaluation technique.

The companies of oil and gas companies and their business-units maintain records and monitor many indicators. Their amount is more than several hundred. Many companies take into account the financial efficiency of their work, their market price indicators and economic activity during the evaluation of the corporate strategy. However, they often miss the data on operating capabilities.

It is important to trace the interconnection between the performance indicators of the individual business unit and its financial reports, to see how an operating component affects the efficiency of the corporate strategy of the whole company and which criteria should be controlled to find the «bottlenecks» of the business-unit.

The second stage covers identification of quantitative indicators of oil and gas companies' activity for each business unit separately according to their annual reports. These indicators include proven recoverable oil and gas reserves, oil and gas production, turnovers at home and abroad, throughput performance of hydrocarbon crude, oil and gas transportation value, oil and gas trade flow, financial performance, tax liabilities, profitability performance profile, etc.

They monitor operating capabilities the most carefully. It is necessary to have a clear grasp if the indicators of different business-units are comparable with the indicators of the whole company.

Thus, operating component is very important for the evaluation of the corporate strategies of oil and gas companies.

The main goal of this methodology of economic evaluation of the efficiency of the corporate strategies of oil and gas companies is linking the activity of business-units with the activity of the whole company. This is because the effective activity of the business unit of an oil and gas company means activity in accordance with the stated goals and duties in the production system of the company in case of optimum employment of existing resources. Thus, the evaluation of the efficiency of business-units' activity is an evaluation of the effectiveness of the corporate strategy in the production system of the whole oil and gas company in accordance with their stated goals and duties with the regard to optimum employment of existing resources.

It is necessary to use multi-criteria approach in this economic model. The basis of the development methodology of the economic evaluation of the efficiency of the corporate strategies of oil and gas companies is the concept of BSC meeting multi-criteria requirements. A very significant requirement is accord-

ance of the evaluation system indicators to the specific nature of the oil and gas industry.

The quantitative indicators give us the information and vision of how effective the company realizes its stated goals. Evaluating the efficiency of the corporate strategy, you can trace how the company carries out its activities in comparison with its antecedents and competitors.

It makes sense to emphasize individual blocs of BSC indicators for the business-unit of the oil and gas company (Figure 2).

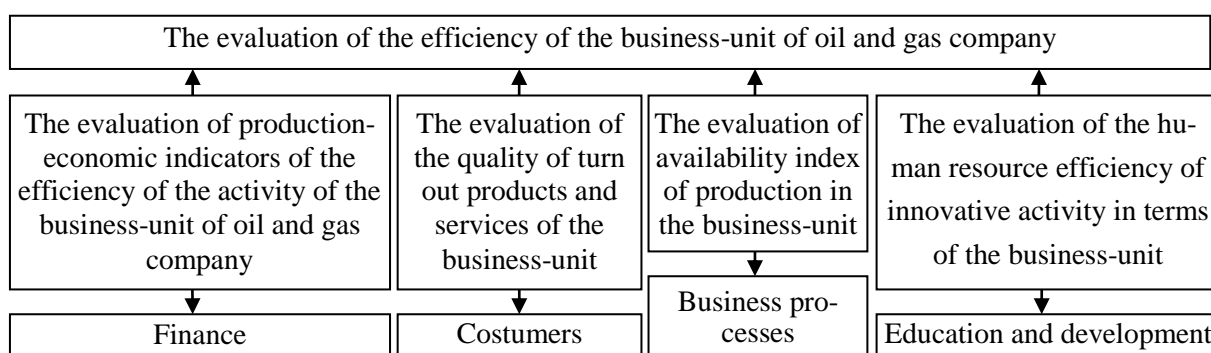


Figure 2. The structural components (blocs) of BSC for the business-unit of the oil and gas company

Specific indicators of the activity of a business-unit should expand each of these four aspects of the efficiency evaluation of the corporate strategies of oil and gas companies. The structure and number of these indicators can vary according to the specificity of the business-units of oil and gas companies.

In table 2 you can see some specific indicators of the evaluation of the activity of business-units of oil and gas companies.

Table 2. The specific indicators of the evaluation of the activity of business-units of oil and gas companies

The business segment of VIOC	Business-unit	Indicator
1	2	3
Upstream	Oil and gas production units	The amount of deposits, pcs. Average well depth, thous. m. Well utilization rate, % The production rate of oil wells, tons/day The production rate of liquid wells, tons/day, etc.

The business segment of VIOC	Business-unit	Indicator
1	2	3
Downstream	Oil refinery plants	Standard output, % Planned refining value, thous. tons Primary crude oil processing, mln. tons Refining depth, % Light petroleum production, %, etc.
Oil and gas transportation	Trunk and drill pipelines	Planned transportation, mln. tons; m ³ Oil (petrochemicals) pumping value, mln. tons Pipeline-transmission capacity, bln. m ³ /year; mln. tons/year Transportation value, thous. tons/km The annual value of commercial gas, bln. m ³ , etc.
Sale and marketing	Petrol retail stations	Oil delivery, mln tons Oil export, mln. tons Oil sale in the domestic market, mln. tons/year Petrochemicals export, mln. tons/year Petrochemicals sale in the domestic market, mln. tons/year, etc.
Service	Workover	The number of prospecting and operating wells, whose construction has been completed, thous. pcs./year The production of workover, gang-days, standard day or rub. The number of well-workover operations, pcs., etc
	Geo-physical companies	Prospecting and operating drilling value, m. Geophysics, km ² The commercial speed of drilling, m./machine month, etc.
	Energy sales companies	Specific energy consumption, kWh Installed capacity utilization factor, % Out of pocket unit costs for 1 power equipment repair, thous. rub.

Source: made up by the authors according to [2,4,6,7,10,11,12,18]

Thus the analysis of quantitative indicators for each business activity is the basis for the selection of key performance indicators for each business-unit to include them into BSC. Using it the company emphasizes the most important and significant evaluation indicators.

The selection of key performance indicators for each business unit is done for including them into BSC at the third stage of economic evaluation of the efficiency of the corporate strategy of oil and gas companies. This selection is done in two stages. The first stage is done on the basis of development point rating system of quantitative indicators for each business unit activity according to the BSC aspects. The second one covers the analysis of these indicators weight for the corporate strategy of the whole oil and gas company.

The selection of key performance indicators of oil and gas companies' business units provides an opportunity to evaluate company's state and the implementation efficiency of its corporate strategy.

Key performance indicators may differ among different companies of one industry depending on the priorities and efficiency criteria of the company.

Let's make up a point rating system to identify indicators that would be included into the development BSC model of efficiency evaluation of corporate strategies of oil and gas companies. The purport of this point rating system is that there are emphasized the quantitative indicators brackets of the score from 0 to 5 points to be given (Table 3).

Table 3. The example of point rating system of efficiency indicators for including them into BSC (for segments separately)

Indicator	Point					
	5	4	3	2	1	0
1	2	3	4	5	6	7
Upstream						
Incremental growth in the number of deposits, pcs.	More than 5	4-5	3	2	1	0
The average depth of the wells, thous. m.	More than 4500	4001-4500	3501-4000	3001-3500	2500-3000	Less than 2500
The number of existing wells as percentage of the operating wells, %	More than 90	80-90	70-79	60-69	50-59	Less than 50
The annual variation of well efficiency, %	More than 4	4	3	2	1	0
The production rate of oil wells, tons/day	More than 8	6.1-8	4.1-6	2.1-4	1-2	Less than 1
Downstream						
Primary crude oil processing, mln. tons	More than 20	15.1-20	13.1-15	10-13	5-10	Less than 5
Integrating coefficient	0.91-1	0.8-0.9	0.61-0.79	0.5-0.6	0.3-0.5	Less than 0.3
Process utilization rate	0.91-1	0.8-0.9	0.61-0.79	0.5-0.6	0.3-0.5	Less than 0.3
The incremental growth of refining margin, %	More than 75	51-75	36-50	21-35	10-20	Less than 10
Refining depth, %	More than 85	70-85	60-69	50-59	40-49	Less than 40
Oil and gas transportation						
Annual oil (petrochemicals) pumping value, mln. tons	More than 80	66-80	51-65	41-50	20-40	Less than 20
Pipeline-transmission capacity, bln. m ³ /year; mln. tons/year	More than 180; More than 60	151-180; 51-60	131-150; 41-50	101-130; 31-40	70-100; 15-30	Less than 70; Less than 15
Annual transportation, bln. tons/year	More than 50	41-50	33-40	26-32	15-25	Less than 15
The annual value of commercial gas, bln. m ³	More than 120	101-120	91-100	81-90	60-80	Less than 60
Annual outage, %	More than 20	16-20	9-15	6-8	3-5	Less than 3
Sale and marketing						
Annual oil delivery, mln. tons	More than 3	2.1-3	1.6-2	1.1-1.5	0.6-1	Less than 0.5
Annual oil export, mln. tons	More than 8	6.1-8	4.6-6	3.1-4.5	1-3	Less than 1
Oil (petrochemicals) sale in the domestic market, mln. tons/year	More than 2	1.51-2	1.26-1.5	1.1-1.25	0.5-1	Less than 0.5
Petrochemicals export, mln. tons/year	More than 6	5.1-6	4.1-5	3.1-4	1-3	Less than 1
Oil and gas-condensate acquisition for internal requirements, mln. tons	More than 13	10.1-13	7.1-10	5.1-7	3-5	Less than 3
Service						
The number of prospecting and operating wells, whose construction has been completed, thous. pcs./year	More than 18	15-18	12.1-14.9	10.1-12	7-10	Less than 7

Indicator	Point					
	5	4	3	2	1	0
1	2	3	4	5	6	7
The number of completed well-workover operations, thous. pcs./year	More than 1.5	1-1.5	0.91-99	0.81-0.9	0.5-0.8	Less than 0.5
Annual prospecting and operating drilling, mln. m.	More than 3	2.1-3	1.6-2	1.1-1.5	0.5-1	Less than 0.5
The average time cycle of well site construction, days	More than 120	101-120	81-100	51-80	30-50	Less than 30

The indicator having 4 or 5 points is included into BSC, 2 or 3 points stays for management individual considering for including it into BSC, 0-1 point isn't included into BSC.

The oil and gas company evaluates the weight of specific business-units' indicators for its corporate strategy after determining the rating value. Weight is stated either an oil and gas company itself (its business-unit) or according to the recommended possible weight values (Table 4). These values were set up in accordance with the weight analysis of the performance indicators, which were represented in the corporate strategies of such oil and gas companies as British Petroleum, ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Bashneft, Rosneft, Lukoil, KazMunaiGas, etc.

Table 4. The recommended weight values of BSC, segmented

Indicator	Weight rating indicator for the corporate strategy
1	2
Upstream	
Incremental growth in the number of deposits, pcs.	0.07
The average depth of the wells, thous. m.	0.06
The number of existing wells as percentage of the operating wells, %	0.07
The annual variation of well efficiency, %	0.05
The production rate of oil wells, tons/day	0.08
Annual oil and gas-condensate production, mln. tons	0.07
Annual gas production, bln. m ³	0.07
Annual commercial product, bln. rub.	0.05
Proven liquids reserves (A, B, C1) at the end of the year, mln. tons	0.06
Export sales as percentage of upstream, %	0.05
ROE, %	0.05
Annual EBITDA, mln. rub.	0.06
CAPEX, bln. rub.	0.05
OPEX, bln. rub.	0.05
Dividend per share, rub.	0.04
Specific costs per a ton of produced oil (without tax on natural resources production), rub./ton	0.06
Specific costs per 1000 m ³ of produced drilling gas, rub./1000 m ³	0.06
Total	1.00

Indicator	Weight rating indicator for the corporate strategy
1	2
Downstream	
Primary crude oil processing, mln. tons	0.10
Integrating coefficient	0.15
Process utilization rate	0.04
The incremental growth of refining margin, %	0.10
Refining depth, %	0.15
Yield of light products, %	0.06
Maximum capacity of oil processing plants, mln. tons	0.15
Fractional top bracket gasoline content in the total gasoline output, %	0.10
Annual gasoline output, mln. tons	0.06
Annual diesel fuel output, mln. tons	0.06
Annual kerosene output, mln. tons	0.03
Total	1.00
Oil and gas transportation	
Annual oil (petrochemicals) pumping value, mln. tons	0.15
Pipeline-transmission capacity, bln. m ³ /year; mln. tons/year	0.15
Annual transportation, bln. tons/year	0.10
The annual value of commercial gas, bln. m ³	0.15
Annual outage, %	0.10
Oil, gas and petrochemicals flow for internal requirements, mln. tons; bln. m ³ /year	0.15
Employee engagement index, %	0.05
Out-of-pocket unit costs per unit of oil pumping, rub.	0.08
Out-of-pocket unit costs per unit of drilling gas pumping, rub.	0.07
Total	1.00
Sale and marketing	
Annual oil pumping value, mln. tons	0.07
Annual oil export, mln. tons	0.15
Oil sale in the domestic market, mln. tons/year	0.15
Petrochemicals export, mln. tons/year	0.15
Oil and gas-condensate acquisition for internal requirements, mln. tons	0.01
The number of private petrol retail stations, pcs.	0.15
The number of partner petrol retail stations, pcs.	0.15
Gas sale, bln. m ³	0.07
Average oil price in foreign markets, doll./barr.	0.05
Average oil price in the domestic market, doll./barr.	0.05
Total	1.00
Service	
The number of prospecting and operating wells, whose construction has been completed, thous. pcs./year	0.15
The number of completed well-workover operations, thous. pcs./year	0.15
Annual prospecting and operating drilling, mln. m.	0.10
The average time cycle of well site construction, days	0.05
The number of well rigs, pcs.	0.10
The operative efficiency of well rigs and rig crews, %	0.08
The coefficient of the overdraft of drilling equipment, %	0.08
The specific power consumption of rod well pumps, kWh/m ³ of oil well fluid	0.05
Installed capacity utilization factor, %	0.10
Out-of-pocket unit costs per unit of power transmission, rub.	0.07
Out-of-pocket unit costs per unit of power equipment repair, thous. rub.	0.07
Total	1.00

Source: made up by the authors according to the weight in [2,4,6,7,10,11,12,18]

The new got rating values (from 0 to 0,75) gives us an opportunity to emphasize just the key performance indicators for evaluating activity of oil and gas companies' business units, that represent the most significant weight for the corporate strategy of the whole company (Table 5).

Table 5. The bounds of the evaluation of new got rating values for including the selected indicators into BSC

Segment	Is included into BSC	Stays under management consideration	Is not included into BSC
Upstream	0.24-0.35	0.12-0.23	0-0.11
Downstream	0.50-0.75	0.26-0.50	0-0.25
Oil and gas transportation			
Sale and marketing			
Service			

The key performance indicators of the corporate strategy of the whole oil and gas company and its business-units' key performance indicators become consistent due to carrying out this analysis. There emerged a possibility to compare and analyze the efficiency of activity of different business-units against each other (if their indicators consist) or the consistent/deviation pf real indicators of oil and gas indicators from planned ones.

The company sets up the BSC from the selected parameters for a year under planning according to typical perspectives at the fourth stage of the algorithm (Table 6).

Table 6. The key performance indicators of activity evaluation for each BU for including them into BSC

Business-unit (BU)	Indicators of BSC components			
	Finance	Education and development	Business processes	Customers
Upstream				
Downstream				
Oil and gas transportation				
Sale and marketing				
Service				

Each business-unit must be responsible for its BSC conformation.

Then the company confirms and implements the BSC.

The oil and gas company plans BSC, monitors them and develops its strategic map at the fifth stage. The company identifies and analyzes the factors, which influenced on achieving the stated goals of the corporate strategy, and sets up the offers to change the BSC in the course of the monitoring.

It is recommended to do BSC monitoring every six months for five years.

The company analyzes plan-fact performance of BSC on the purpose of monitoring BSC completion and achieving the goals of its corporate strategy. If the existing deviations of actual outcome from the conceptualized BSC are valid, the completion of corporate strategy goals can be considered as successful. If the existing deviations are not valid, the company should return to the third stage of the algorithm and adjust the BSC model very carefully.

If after the adjustment of BSC model it was identified that the deviations from the plan are still high and this BSC model was used before, the company would conclude that the corporate strategy is not effective and develops measures to increase its efficiency.

Note that the economic evaluation of the efficiency of corporate strategies of oil and gas companies should be done repeatedly, at the moments when some situation (externals) or guessed decision (internal corporate strategy adjustment) are able to have a major impact on the efficiency and effectiveness of the company's corporate strategy and its business-units.

The author emphasizes some of such situations:

- there are some results (indicators) which were not taken into account before or the monetary evaluation of the results becomes possible;
- the deadlines of the corporate strategy are being corrected;
- the engineering decisions of the corporate strategy are being changed;
- the external (economic) environment of the implementation of the corporate strategy of the oil and gas company is changing;
- there are some substantial modifications in the structure and characteristics of work in the oil and gas company.

Conclusions

Having carried out the evaluation of the efficiency of the activity of the oil and gas company's business-unit the management of this company has a clear vision of this business-unit common state and of its weak pockets (bottlenecks). The oil and gas company carries out this evaluation according to both the efficiency (profitability) of these business-units and their contribution to the results of the corporate strategy of the whole company, so it is possible to evaluate the level of significance of the business-unit for the oil and gas company. In addition, this company can decide to outsource some activities.

Thus, based on applying BSC development algorithm of the economic evaluation the efficiency of corporate strategies gives an opportunity:

- to see the interconnection between the activity of each business-unit of the oil and gas company and its corporate strategy;
- to identify the most important influential factors of achieving the desired effect;
- to formulate more effective corporate strategy taking the specific duties of its implementation into consideration.

Эффективная реализация корпоративной стратегии нефтегазовой компании предполагает превышение результата от внедрения корпоративной стратегии над затратами на реализацию корпоративной стратегии. Анализ отечественной и зарубежной научно-методической литературы по исследуемой теме показал, что единого подхода к оценке эффективности корпоративных стратегий нефтегазовых компаний, при этом учитывающего специфику данной отрасли, не существует, как не существует и единого алгоритма. Автором был разработан собственный алгоритм оценки, включающий в себя 6 этапов (рисунок 1).

На первом этапе оценки эффективности корпоративной стратегии нефтегазовых компаний анализируется взаимосвязь заявленной корпоратив-

ной стратегии нефтегазовой компании с целями ее структурных подразделений.

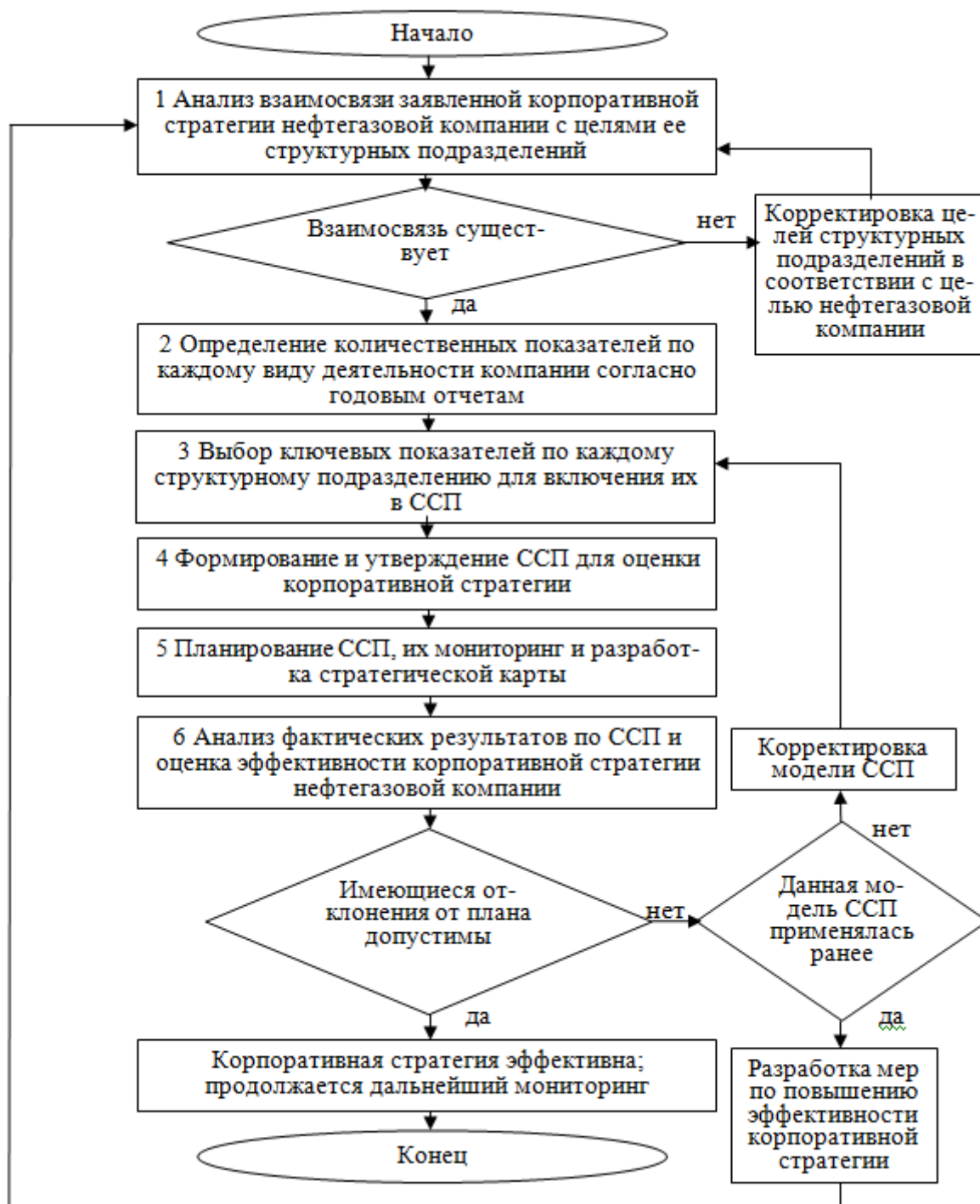


Рисунок 1. Алгоритм экономической оценки эффективности корпоративной стратегии нефтегазовых компаний

Основополагающей базой для выявления стратегических целей и показателей послужили корпоративные стратегии и годовые отчеты таких ком-

паний, как British Petroleum, ExxonMobil, Royal Dutch Shell, ConocoPhillips, Роснефть, ЛУКОЙЛ, КазМунайГаз и др.

Нефтегазовые компании ставят своей общей целью:

- увеличение (или максимизацию) своей акционерной стоимости;
- достижение высоких операционных и финансовых результатов, с одновременным соблюдением высоких экономических стандартов;
- позиционирование себя в качестве лидера на рынке нефтяной и газовой промышленности;
- удовлетворение мирового спроса на углеводородное сырье и нефтепродукты;
- обеспечение конкурентоспособной доходности на вложенный капитал для акционеров;
- содействие модернизации и диверсификации национальной экономики.

Примерные цели по каждому виду деятельности нефтегазовых компаний в соответствии с корпоративной стратегией представлены в таблице 1.

Таблица 1. Примеры стратегических целей нефтегазовых компаний по каждому виду деятельности

Сегмент деятельности ВИНК	Цели
1	2
Разведка и добыча	<ul style="list-style-type: none"> - Поддержание добычи и максимальное раскрытие потенциала действующих месторождений; - Прирост запасов; - Рост добычи нефти и газа; - Контроль дебита скважины и себестоимости добычи нефти и газа; - Конкурентоспособное выполнение проектов по разработке нефтяных и газоконденсатных месторождений; - Стабильный рост финансовых показателей; - Достижение высоких стандартов в части геологоразведочных работ
Транспортировка нефти и газа	<ul style="list-style-type: none"> - Развитие транспортных возможностей; - Увеличение пропускной способности экспортных нефтепроводных систем; - Развитие торгового флота внутри страны и за рубежом; - Увеличение объемов транспортировки нефти и газа; - Модернизация и развитие магистральных и региональных нефтепроводных и газотранспортных систем; - Конкурентоспособное выполнение проектов по строительству магистральных нефте- и газопроводов

Сегмент деятельности ВИНК	Цели
1	2
Переработка	<ul style="list-style-type: none"> - Нарращивание мощностей в области переработки углеводородного сырья; - Увеличение глубины переработки углеводородного сырья; - Соответствие качества моторных топлив стандартам Евро 4, 5; - Производство нефтепродуктов с высокой добавленной стоимостью; - Конкурентоспособное выполнение проектов по переработке углеводородного сырья
Сбыт и маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Достижение конкурентного преимущества за счет лучшей организации поставок, привлекательных предложений для клиентов и эффективной сбытовой цепи; - Завоевание и укрепление лидирующих позиций на внутреннем и внешнем рынках; - Увеличение доли рынка розничной реализации нефтепродуктов; - Повышение рентабельности сектора сбыта и маркетинга
Сервис	<ul style="list-style-type: none"> - Создание инфраструктуры, обеспечивающей эффективную и конкурентоспособную реализацию нефтегазовых проектов; - Трансферт новейших технологий; - Укрепление и развитие НИОКР; - Укрепление кадрового потенциала

Источник: составлено авторами по данным [1,3,5,9,13,16,17]

В случае если цели структурных подразделений соответствуют заявленной корпоративной стратегии нефтегазовой компании и, таким образом, можно сделать вывод о том, что взаимосвязь между ними существует, следует переходить к следующему этапу. Если взаимосвязь отсутствует, то необходимо скорректировать цели структурных подразделений так, чтобы они соответствовали стратегии нефтегазовой компании.

Каждое предприятие на рынке нефтяной и газовой промышленности конкурирует за ограниченные запасы углеводородного сырья, выход на мировой рынок, технологии и инновации, взаимоотношения с клиентами и квалифицированный персонал. Партнер в одном регионе или сегменте производственно-сбытовой цепочки может стать конкурентом, ведущим ожесточенную борьбу в другом регионе или секторе. В условиях жесткой конкуренции успех, в конечном счете, определяется видением и соответствующими решениями руководителей предприятий нефтяной и газовой промышленности о том, где и как конкурировать, и самое главное, методами претворения этих решений в жизнь. Компаниям приходится искать новые формы и методы соперничества. Повышение эффективности корпоративной стратегии в значительной мере зависит от применяемой методи-

ки экономического анализа, т.е. совокупности приемов и способов оценки показателей деятельности предприятия.

На предприятиях нефтегазовой отрасли и их бизнес-подразделениях каждый день ведется учет и контроль многочисленных параметров, количество которых переваливает за несколько сотен.

При оценке корпоративной стратегии многие предприятия уделяют внимание финансовой эффективности своей работы, показателям рыночной стоимости и деловой активности. Однако при этом довольно часто упускаются данные по производственным показателям. При экономической оценке эффективности корпоративной стратегии нефтегазовой компании важно проследить взаимосвязь показателей работы отдельного подразделения с финансовыми отчетами, как производственная составляющая воздействует на эффективность корпоративной стратегии всего предприятия, над какими критериями следует осуществлять контроль для того, чтобы обнаружить «узкие» места бизнес - подразделения.

Второй этап предусматривает определение количественных показателей деятельности нефтегазовых компаний отдельно по каждому виду деятельности компании согласно годовым отчетам. Данные показатели включают в себя: доказанные запасы нефти и газа, добыча нефти и газа, объем реализации на внутреннем и внешнем рынке, объем переработки углеводородного сырья, объем транспортировки нефти и газа, товарооборот нефти и газа, финансовые результаты, налоговые отчисления, показатели рентабельности и др.

Наиболее тщательно контролируются показатели, связанные с производственным процессом. Необходимо иметь ясное представление о том, сопоставимы ли данные по различным производственным подразделениям и компании в целом.

Таким образом, производственная составляющая имеет большую значимость при оценке корпоративной стратегии нефтегазовых предприятий.

В разрабатываемой методике экономической оценки эффективности корпоративной стратегии нефтегазовых компаний ставится целью связать деятельность структурных бизнес - подразделений с деятельностью всего предприятия, так как эффективная деятельность структурного подразделения нефтегазовой компании – это деятельность в соответствии с поставленными перед ними целями и задачами в системе производства предприятия при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Таким образом, оценка эффективности деятельности структурных подразделений является оценкой результативности корпоративной стратегии в системе производства нефтегазовой компании в целом в соответствии с поставленными перед ними целями и задачами с учетом оптимальности использования ресурсов.

В экономической модели необходимо применять многокритериальный подход. В основу, разрабатываемой методики экономической оценки эффективности корпоративной стратегии нефтегазовых компаний, легла концепция сбалансированной системы показателей, отвечающей условию многокритериальности. При этом значимым условием является согласование показателей системы оценки со спецификой нефтегазовой отрасли.

Количественные измерители дают нам информацию и представление о том, насколько эффективно организация реализует поставленные цели. Оценивая эффективность корпоративной стратегии, можно проследить, как компания осуществляет свою деятельность по сравнению со своим прошлым или относительно ее конкурентов.

Целесообразно выделить отдельные блоки показателей ССП структурного подразделения нефтегазовой компании (рисунок 2).

Каждый из четырех аспектов оценки эффективности корпоративных стратегий нефтегазовых компаний следует раскрыть при помощи частных показателей, являющихся индикаторами состояния структурного подразделения. Состав и число частных показателей может варьироваться в зави-

симости от специфики деятельности структурного подразделения нефтегазовой компании.

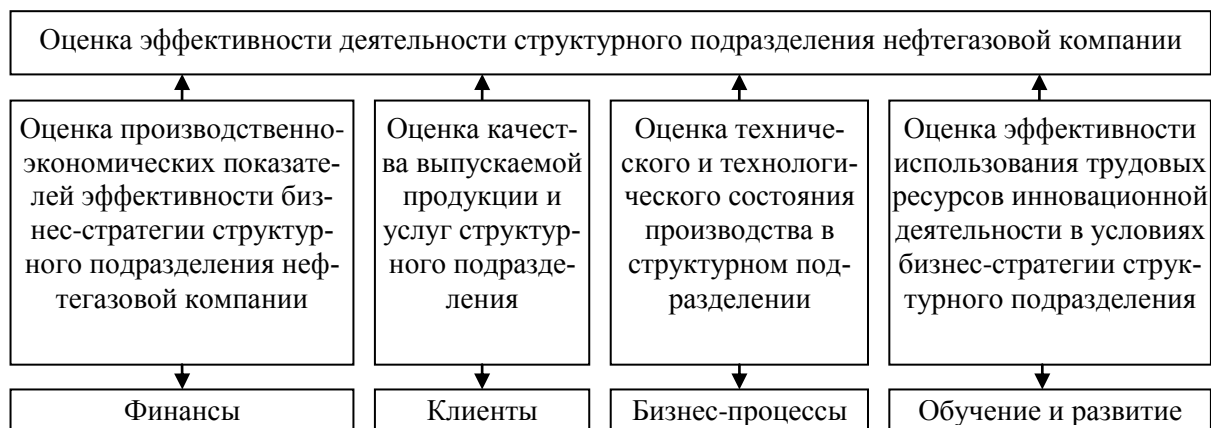


Рисунок 2. Структурные компоненты (блоки) ССП для структурного подразделения нефтегазовой компании

В таблице 2 представлены частные количественные показатели оценки деятельности структурных бизнес - единиц нефтегазовых компаний.

Таблица 2. Частные показатели оценки деятельности структурных бизнес-единиц нефтегазовых компаний

Сегмент деятельности ВИНК	Структурное подразделение	Показатель
1	2	3
Разведка и добыча	НГДП	Количество месторождений, шт. Средняя глубина скважин, тыс м. Коэффициент эксплуатации скважин, % Дебит скважин по нефти, т/сут. Дебит скважин по жидкости, т/сут. и т.д.
Переработка	НПЗ	Норма выхода продукции, % Планируемый объем переработки, млн тонн Первичная переработка нефти млн тонн Глубина переработки нефти, % Выход светлых нефтепродуктов, % и т.д.
Транспортировка нефти и газа	Магистральные и промысловые нефтепроводы	Плановый объем транспортировки, тыс. т; м ³ Объем перекачки нефти (нефтепродуктов), тыс. т Пропускная способность трубопровода, м ³ /год; тыс. т/год Объем транспортной работы, тыс. т/км Объем товарного газа, м ³ и т.д.
Сбыт и маркетинг	Торговые компании, АЗС	Поставка нефти, млн тонн Экспорт нефти, млн тонн Продажа нефти на внутреннем рынке, млн тонн; Реализации нефтепродуктов на экспорт, млн тонн Продажа нефтепродуктов на внутреннем рынке, млн тонн и т.д.

Сегмент деятельности ВИНК	Структурное подразделение	Показатель
1	2	3
Сервис	КРС	Число законченных строительством разведочных и эксплуатационных скважин, скв. Объем производства в капитальном ремонте, бригадо-дни; нормо-дни или руб. Число законченных капитальным ремонтом скважин, скв. и т.д.
	Геофизические организации	Объем разведочного и эксплуатационного бурения, м Объем геофизических работ, км ² Коммерческая скорость бурения, м/ст-мес. и т.д.
	Энерго-сбытовые компании	Удельный расход электроэнергии, кВт/ч Коэффициент использования установленной мощности, % Удельные переменные затраты на 1 ремонт энергооборудования, тыс. руб. и т.д.

Источник: составлено авторами по данным [2,4,6,7,10,11,12,18]

Таким образом, анализ количественных показателей по каждому виду деятельности является базой для выбора ключевых показателей по каждому структурному подразделению для включения их в ССП. Путем его применения выделяются наиболее важные и значимые показатели оценки.

На третьем этапе экономической оценки эффективности корпоративной стратегии нефтегазовых компаний осуществляется выбор ключевых показателей по каждому структурному подразделению для включения их в сбалансированную систему показателей. Этот выбор будет осуществляться в два этапа: на основе разрабатываемой балльной оценки количественных показателей деятельности по каждому структурному подразделению в соответствии с аспектами ССП и анализа значимости показателей для корпоративной стратегии нефтегазовой компании в целом.

Выбор ключевых показателей оценки деятельности структурных бизнес - единиц нефтегазовых компаний позволит оценить состояние компании и эффективность реализации ее корпоративной стратегии.

Ключевые показатели эффективности могут отличаться у различных компаний одной отрасли в зависимости от того, какие приоритеты ставит компания и какие у нее критерии эффективности.

Для того, чтобы определить какие показатели будут включены в разрабатываемую модель системы сбалансированных показателей оценки эф-

фективности корпоративной стратегии нефтегазовых компаний составим систему балльной оценки. Суть данной балльной оценки заключается в том, что устанавливаются интервалы значений количественных показателей, в соответствии с которыми им присваивается оценка от 0 до 5 баллов (таблица 3).

Таблица 3. Пример балльной оценки показателей эффективности для включения их в ССП (по сегментам)

Показатель	Балл					
	5	4	3	2	1	0
1	2	3	4	5	6	7
Разведка и добыча						
Прирост числа месторождений, шт.	Более 5	4-5	3	2	1	0
Средняя глубина скважин, тыс. м.	Более 4500	4001-4500	3501-4000	3001-3500	2500-3000	Менее 2500
Количество действующих скважин в процентах от эксплуатационного фонда, %	Более 90	80-90	70-79	60-69	50-59	Менее 50
Среднегодовое изменение коэффициента эксплуатации скважин, %	Более 4	4	3	2	1	0
Дебит скважин по нефти, т/сут.	Более 8	6,1-8	4,1-6	2,1-4	1-2	Менее 1
Переработка						
Первичная переработка нефти, млн тонн	Более 20	15,1-20	13,1-15	10-13	5-10	Менее 5
Коэффициент интеграции	0,91-1	0,8-0,9	0,61-0,79	0,5-0,6	0,3-0,5	Менее 0,3
Коэффициент использования мощностей	0,91-1	0,8-0,9	0,61-0,79	0,5-0,6	0,3-0,5	Менее 0,3
Прирост маржи переработки, %	Более 75	51-75	36-50	21-35	10-20	Менее 10
Глубина переработки, %	Более 85	70-85	60-69	50-59	40-49	Менее 40
Транспортировка нефти и газа						
Годовой объем перекачки нефти (нефтепродуктов), млн тонн	Более 80	66-80	51-65	41-50	20-40	Менее 20
Пропускная способность трубопровода, млрд м ³ /год; млн тонн/год	Более 180; Более 60	151-180; 51-60	131-150; 41-50	101-130; 31-40	70-100; 15-30	Менее 70; Менее 15
Годовой объем транспортной работы, млрд тонн/км	Более 50	41-50	33-40	26-32	15-25	Менее 15
Годовой объем товарного газа, млрд м ³	Более 120	101-120	91-100	81-90	60-80	Менее 60
Годовые потери нефти, газа и нефтепродуктов, %	Более 20	16-20	9-15	6-8	3-5	Менее 3
Сбыт и маркетинг						
Годовая поставка нефти, млн тонн	Более 3	2,1-3	1,6-2	1,1-1,5	0,6-1	Менее 0,5
Годовой экспорт нефти, млн тонн	Более 8	6,1-8	4,6-6	3,1-4,5	1-3	Менее 1
Продажа нефти (нефтепродуктов) на внутреннем рынке, млн. тонн/год	Более 2	1,51-2	1,26-1,5	1,1-1,25	0,5-1	Менее 0,5
Реализация нефтепродуктов на экспорт, млн тонн/год	Более 6	5,1-6	4,1-5	3,1-4	1-3	Менее 1
Приобретение нефти и газоконденсата для собственных нужд, млн тонн	Более 13	10,1-13	7,1-10	5,1-7	3-5	Менее 3
Сервис						
Число законченных строительством разведочных и эксплуатационных скважин, тыс. шт./год	Более 18	15-18	12,1-14,9	10,1-12	7-10	Менее 7
Число законченных капитальным ремонтом скважин, тыс. шт./год	Более 1,5	1-1,5	0,91-0,99	0,81-0,9	0,5-0,8	Менее 0,5
Годовой объем разведочного и эксплуатационного бурения, млн м	Более 3	2,1-3	1,6-2	1,1-1,5	0,5-1	Менее 0,5
Средняя календарная продолжительность цикла строительства скважин, сут.	Более 120	101-120	81-100	51-80	30-50	Менее 30

Параметр (показатель), имеющий оценку 4-5 баллов включается в ССП, 2-3 балла – остается на индивидуальное рассмотрение управляющего органа для включения его в ССП, 0-1 балл – не включается в ССП.

После определения рейтингового значения частных показателей структурного подразделения проводится оценка их значимости для корпоративной стратегии нефтегазовой компании в целом. При этом значимость каждого частного показателя устанавливается или самой нефтегазовой компанией (ее структурным подразделением) или согласно рекомендуемым возможным значениям показателей весов. Данные значения были составлены на основе анализа значимости показателей, представленных в корпоративных стратегиях таких нефтяных компаний как British Petroleum, ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Башнефть, Роснефть, Лукойл, КазМунайГаз и др. (таблица 4).

Таблица 4. Рекомендуемые значения показателей весов ССП по сегментам

Показатель	Коэффициент значимости показателя для корпоративной стратегии
1	2
Разведка и добыча	
Прирост числа месторождений, шт.	0,07
Средняя глубина скважин, тыс. м.	0,06
Количество действующих скважин в процентах от эксплуатационного фонда, %	0,07
Среднегодовое изменение коэффициента эксплуатации скважин, %	0,05
Дебит скважин по нефти, т/сут.	0,08
Годовой объем добычи нефти и газоконденсата, млн тонн	0,07
Годовой объем добычи газа, млрд м ³	0,07
Годовой уровень товарной продукции, млрд руб.	0,05
Запасы жидких углеводородов категории А, В, С1 (доказанные) на конец года, млн тонн	0,06
Экспорт продукции в процентах от добычи, %	0,05
ROE, %	0,05
Годовой уровень EBITDA, млн руб.	0,06
Капитальные вложения (CAPEX), млрд руб.	0,05
Операционные затраты, (OPEX), млрд руб.	0,05
Дивиденд на акцию, руб.	0,04
Удельные затраты на 1 тонну добываемой нефти (без НДС), руб./т	0,06
Удельные затраты на 1000 м ³ добываемого попутного газа, руб./1000 м ³	0,06
Итого	1,00
Переработка	
Первичная переработка нефти, млн тонн	0,1
Коэффициент интеграции	0,15
Коэффициент использования мощностей	0,04
Прирост маржи переработки, %	0,1
Глубина переработки, %	0,15

Показатель	Коэффициент значимости показателя для корпоративной стратегии
1	2
Выход светлых нефтепродуктов, %	0,06
Мощности, млн тонн	0,15
Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске автобензинов, %	0,1
Годовой выпуск бензина, млн тонн	0,06
Годовой выпуск дизельного топлива, млн тонн	0,06
Годовой выпуск керосина, млн тонн	0,03
Итого:	1,00
Транспортировка нефти и газа	
Годовой объем перекачки нефти (нефтепродуктов), млн тонн	0,15
Пропускная способность трубопровода, млрд м ³ /год; млн т/год	0,15
Годовой объем транспортной работы, млрд тонн/км	0,1
Годовой объем товарного газа, млрд м ³	0,15
Годовые потери нефти, газа и нефтепродуктов, %	0,1
Расход нефти, газа и нефтепродуктов на собственные нужды, млн тонн; млрд м ³	0,15
Индекс вовлеченности персонала, %	0,05
Удельные переменные затраты на 1 тонну перекачки нефти, руб.	0,08
Удельные переменные затраты на 1 тонну перекачки попутного газа, руб.	0,07
Итого:	1,00
Сбыт и маркетинг	
Годовая поставка нефти, млн тонн	0,07
Годовой экспорт нефти, млн тонн	0,15
Продажа нефти (нефтепродуктов) на внутреннем рынке, млн тонн/год	0,15
Реализация нефтепродуктов на экспорт, млн тонн/год	0,15
Приобретение нефти и газоконденсата для собственных нужд, млн тонн	0,01
Количество собственных АЗС, шт.	0,15
Количество партнерских АЗС, шт.	0,15
Объем реализации газа, млрд м ³	0,07
Средняя цена нефти на зарубежных рынках, дол./бар.	0,05
Средняя цена нефти на внутреннем рынке, дол./бар.	0,05
Итого:	1,00
Сервис	
Число законченных строительством разведочных и эксплуатационных скважин, шт./год	0,15
Число законченных капитальным ремонтом скважин, шт./год	0,15
Годовой объем разведочного и эксплуатационного бурения, млн м	0,1
Средняя календарная продолжительность цикла строительства скважин, сут.	0,05
Число буровых установок, шт.	0,1
Коэффициент занятости буровых установок и буровых бригад, %	0,08
Коэффициент интенсивного использования буровой техники, %	0,08
Удельный расход электроэнергии установок ШГН, кВт*ч/м ³ скважинной жидкости	0,05
Коэффициент использования установленной мощности, %	0,1
Удельные переменные затраты на единицу передачи электроэнергии, руб.	0,07
Удельные переменные затраты на 1 ремонт энергооборудования, млн руб.	0,07
Итого:	1,00

Источник: составлено авторами по данным [2,4,6,7,10,11,12,18]

Новые полученные расчетные значения (от 0 до 0,75) позволяют выделить именно те ключевые показатели оценки деятельности структурных

бизнес единиц нефтегазовых компаний, которые представляют важность для корпоративной стратегии всей компании (таблица 5).

Таблица 5. Границы оценки новых полученных расчетных значений для включения выбранных показателей в ССП

Сектор	Включается в ССП	Остается на рассмотрение управляющего органа	Не включается в ССП
Разведка и добыча	0,24-0,35	0,12-0,23	0-0,11
Переработка	0,50-0,75	0,26-0,50	0-0,25
Транспортировка нефти и газа			
Сбыт и маркетинг			
Сервис			

Вследствие проведения данного анализа показатели эффективности деятельности структурных подразделений и корпоративной стратегии нефтегазовой компании в целом становятся сопоставимыми. Появляется возможность сравнить и проанализировать эффективность деятельности структурных подразделений между собой (при совпадении показателей), либо соответствие/отклонение фактических и плановых показателей нефтегазовой компании.

На четвертом этапе алгоритма из отобранных параметров оценки формируется ССП на плановый год в соответствии с классическими проекциями (таблица 6).

Таблица 6. Ключевые показатели оценки деятельности для каждой СБЕ для включения в ССП

Структурная бизнес-единица (СБЕ)	Показатели для составляющих ССП			
	Финансы	Обучение и развитие	Бизнес-процессы	Клиенты
Разведка и добыча				
Переработка				
Транспортировка нефти и газа				
Сбыт и маркетинг				
Сервис				

Ответственность за формирование ССП должна быть закреплена за соответствующими структурными подразделениями нефтегазовых компаний.

Затем происходит утверждение и ввод в действие ССП.

На пятом этапе осуществляется планирование ССП, их мониторинг, а также разработка стратегической карты нефтегазовой компании. В рамках мониторинга выявляются и анализируются факторы, повлиявшие на достижение поставленных целей корпоративной стратегии, и формируются предложения по изменению ССП.

Мониторинг ССП рекомендуется делать каждые шесть месяцев в течение 5 лет.

На шестом этапе оценки проводится план - фактный анализ выполнения ССП в целях контроля выполнения ССП и достижения целей корпоративной стратегии. Если имеющиеся отклонения фактических результатов от смоделированной системы сбалансированных показателей допустимы, то выполнение целей корпоративной стратегии следует считать успешным. В случае недопустимости имеющихся отклонений следует вернуться к третьему этапу данного алгоритма и провести тщательную корректировку модели ССП.

Если после проведенной корректировки модели ССП было выявлено, что отклонения от плана остаются на высоком уровне и данная модель ССП применялась ранее, то делается вывод о том, что корпоративная стратегия не эффективна и производится разработка мер по повышению ее эффективности.

Необходимо отметить, что экономическую оценку корпоративной стратегии нефтегазовых компаний следует осуществлять не однократно, а в те моменты, когда возникшая ситуация (внешние обстоятельства) или предполагаемое решение (внутренняя корректировка корпоративной стратегии) способны существенным образом повлиять на эффективность и результативность корпоративной стратегии предприятия и его структурных подразделений. Такие моменты определяются руководством нефтегазовой компании и ее структурных подразделений. В обобщенном виде среди данных ситуаций можно выделить следующие:

- появляются ранее не принимавшиеся во внимание результаты (показатели) или становится возможной стоимостная оценка результатов;
- корректируются сроки реализации корпоративной стратегии;
- в корпоративной стратегии меняются существенные технические решения;
- меняется внешняя среда (экономическое окружение) реализации корпоративной стратегии нефтегазовой компании;
- происходят значительные изменения в структуре и характеристиках работы внутри нефтегазовой компании.

Выводы

Проведя экономическую оценку эффективности бизнес - стратегий структурных подразделений нефтегазовой компании, руководство предприятия имеет представление и об общем состоянии структурной единицы, и о ее слабых («узких») местах. Так как оценка проводится с точки зрения выгоды деятельности этих структурных подразделений и с позиции их вклада в результаты корпоративной стратегии нефтегазовой компании в целом, становится возможным оценить степень значимости данного подразделения для нефтегазовой компании, а также принять решение об аутсорсинге услуг.

Таким образом, разработанный алгоритм экономической оценки корпоративных стратегий, базирующийся на применении ССП, позволит:

- наглядно увидеть взаимосвязь деятельности каждого подразделения нефтегазовой компании с ее корпоративной стратегией;
- выявить важнейшие влияющие факторы на достижение желаемого результата;
- формулировать более эффективную корпоративную стратегию в частных задачах ее реализации.

References

- 1 2012-2021 Strategic development program. URL: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2413_.html#/ (accessed date: 10.11.14).
- 2 About BP: Our key performance indicators. URL: <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/our-strategy/key-performance-indicators.html/> (accessed date: 22.11.14).
- 3 About BP: Our strategy. URL: <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/our-strategy.html/> (accessed date: 22.11.14).
- 4 About Shell: Annual Reports and Publications. URL: <http://www.shell.com/global/aboutshell/investor/financial-information/annual-reports-and-publications.html/> (accessed date: 15.12.14).
- 5 About Shell: Our strategy. URL: <http://www.shell.com/global/aboutshell/investor/strategy.html/> (accessed date: 15.12.14).
- 6 ConocoPhillips: Company Reports and Investor Presentations. URL: <http://www.conocophillips.com/investor-relations/Pages/default.aspx/> (accessed date: 15.12.14).
- 7 Exxon Mobil Corporation: HOM Financial summary. URL: <http://ru.investing.com/equities/exxon-mobil-financial-summary/> (accessed date: 21.12.14).
- 8 Volkova M.D., Volkova T.V. Performance evaluation of the operating department of the manufacturing plant // Run a business. 2013. №3 P. 1-15. URL: <http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/volkov-0326.pdf>. [in Russian].
- 9 Musina D.R., Kashevarova Y.A. Methodology of an assessment of strategy of development of VINK realization // Electronic scientific journal «Oil and Gas Business». 2013. №1. P. 418-427. URL: http://ogbus.ru/authors/Musina/Musina_3.pdf [in Russian].

10 The general information about ExxonMobil. URL: http://www.exxonmobil.ru/Russia-Russian/PA/about_who_profile.aspx/ (accessed date: 21.12.14). [in Russian].

11 The Disclosure, Presentations and Annual reports of Rosneft. URL: http://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/ (accessed date: 12.12.14). [in Russian].

12 The reports and presentations of Bashneft. URL: http://www.bashneft.ru/shareholders_and_investors/report/ (accessed date: 08.11.14). [in Russian].

13 The reports about Lukoil's activity. URL: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_218_.html/ (accessed date: 10.11.14). [in Russian].

14 Future Development and Strategy of Rosneft. URL: <http://www.rosneft.ru/about/strategy/> (accessed date: 12.12.14). [in Russian].

15 Balanced scorecard development: practice direction with examples / A.M. Gershun [at al]. M.: Olimp-Business, 2007. 123 p. [in Russian].

16 The strategy of KazMunaiGaz. URL: <http://www.kmg.kz/about/strategy/> (accessed date: 08.11.14). [in Russian].

17 The strategy of Bashneft. URL: <http://www.bashneft.ru/company/strategy/> (accessed date: 08.11.14). [in Russian].

18 Financial and annual reports of KazMunaiGaz. URL: <http://www.kmg.kz/investors/reports/reports/> (accessed date: 08.11.14). [in Russian].

Список используемых источников

1 2012-2021 Strategic development program. URL: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2413_.html#/ (дата обращения: 10.11.14).

2 About BP: Our key performance indicators. URL: <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/our-strategy/key-performance-indicators.html/> (дата обращения: 22.11.14).

3 About BP: Our strategy. URL: <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/our-strategy.html/> (дата обращения: 22.11.14).

4 About Shell: Annual Reports and Publications. URL: <http://www.shell.com/global/aboutshell/investor/financial-information/annual-reports-and-publications.html/> (дата обращения: 15.12.14).

5 About Shell: Our strategy. URL: <http://www.shell.com/global/aboutshell/investor/strategy.html/> (дата обращения: 15.12.14).

6 ConocoPhillips: Company Reports and Investor Presentations. URL: <http://www.conocophillips.com/investor-relations/Pages/default.aspx> / (дата обращения: 15.12.14).

7 Exxon Mobil Corporation: ХОМ Финансовая сводка. URL: <http://ru.investing.com/equities/exxon-mobil-financial-summary/> (дата обращения: 21.12.14).

8 Волкова М.Д., Волкова Т.В. Оценка работы производственного подразделения промышленного предприятия // Управляем предприятием. 2013. №3 С. 1-15. URL: <http://consulting.1c.ru/ejournalPdfs/volkov-0326.pdf>

9 Мусина Д.Р., Кашеварова Ю.А. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО «АНК «Башнефть» // Нефтегазовое дело: электрон. науч. журн. 2013. №1. С. 418-427. URL: http://ogbus.ru/authors/Musina/Musina_3.pdf

10 Общая информация о компании ExxonMobil. URL: http://www.exxonmobil.ru/Russia-Russian/PA/about_who_profile.aspx/ (дата обращения: 21.12.14).

11 Отчетность, Презентации и Годовые отчеты ОАО «НК «Роснефть». URL: http://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/ (дата обращения: 12.12.14).

12 Отчеты и презентации ОАО АНК «Башнефть». URL: http://www.bashneft.ru/shareholders_and_investors/report/ (дата обращения: 08.11.14).

13 Отчеты о деятельности ОАО «Лукойл». URL: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_218_.html/ (дата обращения: 10.11.14).

14 Перспективы развития и стратегия ОАО «НК «Роснефть». URL: <http://www.rosneft.ru/about/strategy/> (дата обращения: 12.12.14).

15 Разработка сбалансированной системы показателей: практическое руководство с примерами / Гершун А.М. [и др.]; под ред. А.М. Гершун, Ю.С. Нефедьевой. 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 123 с.

16 Стратегия компании АО НК «КазМунайГаз». URL: <http://www.kmg.kz/about/strategy/> (дата обращения: 08.11.14).

17 Стратегия ОАО АНК «Башнефть». URL: <http://www.bashneft.ru/company/strategy/> (дата обращения: 08.11.14).

18 Финансовые и годовые отчеты АО НК «КазМунайГаз». URL: <http://www.kmg.kz/investors/reports/reports/> (дата обращения: 08.11.14).

About the authors

Сведения об авторах

А.А. Ильяс, Master Student of MEK04-13-01 Group of the Chair “Economics and Management at the Enterprise of the Oil and Gas Industry” FSBEI NPE USPTU, Ufa, the Russian Federation

Ильяс А.А., магистрант группы МЭК04-13-01, кафедра «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности», ФГБОУ ВПО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация

e-mail: aiko_ilyas@mail.ru

A.E. Tasmukhanova, Candidate of Economic Sciences, Vice Director of INEK, Associate Professor of the Chair “Economics and Management at the Enterprise of the Oil and Gas Industry” FSBEI NPE USPTU, Ufa, the Russian Federation

Тасмуханова А.Е., канд. экон. наук, зам. директора ИНЭК, доцент кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности», ФГБОУ ВПО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация

e-mail: aetasm@mail.ru