


ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ



<http://doi.org/10.5281/zenodo.4911404>

УДК 338

Костливцева Н.М., Езангина И.А.

Костливцева Наталья Максимовна, ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО ВолгГТУ), Россия 400051, г.Волгоград, ул. Гагринская 7. E-mail: kostlivcevanata99@yandex.ru.

Езангина Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и финансы производственных систем» Волгоградский государственный технический университет, Россия 400066, г. Волгоград, ул. Мира 6. E-mail: ezangirina@gmail.com.

Ключевые показатели эффективности в системе мониторинга эффективности деятельности компании нефтегазовой отрасли

Аннотация. Статья посвящена исследованию ключевых показателей эффективности (KPI, КПЭ), выявлению целей их внедрения, а также особенностей в системе мониторинга эффективности деятельности компаний нефтегазовой отрасли (на примере ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Транснефть»). Авторами статьи подчеркивается частный характер, не статичность состава показателей, зависящих от факторов внешней и внутренней среды компании.

Ключевые слова: компания, нефтегазовая отрасль, корпоративное управление, стратегия, KPI.

Kostlivtseva N.M., Ezangina I.A.

Natalya Maksimovna Kostlivtseva, FSBEI HE Volgograd State Technical University (FGBOU VO VolgSTU), Russia 400051, Volgograd, st. Gagrinskaya 7. E-mail: kostlivcevanata99@yandex.ru.

Ezangina Irina Aleksandrovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Finance production systems " Volgograd State Technical University, Russia 400066, Volgograd, st. Mira 6. E-mail: ezangirina@gmail.com.

Key performance indicators in the system for monitoring the performance of a company in the oil and gas industry

Abstract. The article is devoted to the study of key performance indicators (KPIs, KPIs), identifying the goals of their implementation, as well as specifics in the system for monitoring the performance of companies in the oil and gas industry (for example, PJSC NK Rosneft and PJSC Transneft). The authors of the article emphasize the private nature, not the static nature of the composition of indicators, depending on the factors of the external and internal environment of the company.

Key words: company, oil and gas industry, corporate governance, strategy, KPI.

На сегодняшний день в условиях быстро прогрессирующей экономики важная роль отводится развитию нефтегазового сектора. Данная отрасль имеет приоритетное стратегическое значение, обеспечивая формирование большей составляющей ВВП и федерального бюджета. Благодаря нефтедобыче и нефтепереработке возможно развитие других отраслей народного хозяйства. [1]

Важным аспектом функционирования подобных предприятий является качественный и всесторонний анализ эффективности корпоративной деятельности для выявления возможных резервов для достижения поставленных целей и задач,

оценки вероятных проблем и поиска путей их решения. [2]

Таким инструментом признается система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI, КПЭ) и система сбалансированных показателей (ССП), широко используемых в деле управления западных компаний. KPI образуют систему финансовых и нефинансовых показателей, оказывающих воздействие на количественное и качественное изменение результатов по отношению к ожидаемому итогу (стратегической цели).

В качестве целей применения КПЭ можно несколько основных пунктов, которые наиболее значимы и выделены разными авторами (Рисунок 1).



Рис. 1. Цели применения показателей КПЭ [Составлено автором, по источнику [3]].

Исследованием данной темы занимались многие известные ученые, в частности, М.Клюбек, Вишнякова М.В., Алексеева С., Друкер П.Ф., Ткалич Д. и другие.

Формирование путей применения системы KPI зависит от направления деятельности предприятия. При этом отбираются такие показатели, которые наиболее точно смогут охарактеризовать текущие проблемы, а затем обозначить перспективы и направления совершенствования. [3]

Довольно часто на практике предприятию необходимо изучение 15 – 20 показателей для полноценного мониторинга

ситуации. При этом подразделению нужно около 7 – 10 показателей, а сотруднику – не больше 5. [4]

Перечень показателей постоянно меняется и модернизируется, отдается предпочтение индексам, являющимся наиболее актуальными в период проведения оценки эффективности деятельности компании на текущем этапе развития экономики.

Основной отличительной характеристикой KPI от других показателей похожей направленности, например, критериев эффективности принимаемых решений, является то, что они позволяют в динамике

оценить степень достижения стратегических целей развития предприятия.

На данный момент существует множество возможных вариантов группировки, выбора и формирования системы показателей, как в России, так и в мире. Стоит отметить, что КРІ успешно применяются за рубежом уже более 40 лет, создавая прочную базу к быстрому и эффективному использованию их в России в системе корпоративного управления. В нашей стране

ключевые показатели эффективности адаптируются и видоизменяются в соответствии со спецификой российской экономики, отдельных отраслей и компаний, однако сохраняют некоторую общую идентичность с зарубежными показателями. При сравнении можно заметить как различные, так и схожие черты между показателями используемыми российскими компаниями и системой коэффициентов иностранной организации. (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнение показателей КРІ в России и в мире.

В России	В мире
1. Интегральный показатель надежности, экологической и промышленной безопасности системы магистральных трубопроводов	1. Рентабельность чистой прибыли — Net Profit Margin
2. Интегральный показатель эффективности операционной деятельности	2. Показатель чистой прибыли — Net Profit
3. Интегральный показатель эффективности инвестиционной деятельности по Программе развития, технического перевооружения и реконструкции объектов магистральных трубопроводов	3. Маржинальность валовой прибыли — Gross Profit Margin
4. Комплексный показатель исполнения физических объемов работ в рамках реализации Программы ТПР	4. Маржа операционной прибыли — Operating Profit Margin
5. Интегральный показатель эффективности инновационной деятельности	5. Показатель рентабельности инвестиций или Return on Investment
6. Отношение общего долга (Total Debt) к EBITDA	6. Показатель рентабельности активов
7. Комплексный показатель выполнения дополнительных КПЭ, установленных директивами и поручениями акционера, Президента и Правительства РФ [5]	7. Рабочий капитал — Working Capital
	8. Показатель роста выручки или Revenue Growth Rate
	9. Эффективность операционных расходов или Operating Expenses Ratio (OER)
	10. Эффективность капитальных затрат или CAPEX to Sales Ratio/Capital Expenditure [6]

Несмотря на специфичность многих как российских, так и зарубежных КРІ, можно выделить несколько особенностей, а точнее характерных черт, присущих в анализе эффективности деятельности каждой отдельной компании.

Например, в ПАО «НК «Роснефть»» анализ выполнения показателей эффективности осуществляется посредством следующих показателей: доходность на средний задействованный капитал (ROACE); объем добычи углеводородов; показатель травматизма; производительность труда; сохранение совокупной доходности акционеров

ПАО «НК «Роснефть»» (TSR) не ниже среднеотраслевого уровня компаний Российской Федерации; снижение затрат отчетного периода относительно прошлого периода в сопоставимых условиях; коэффициент долговой нагрузки (чистый долг / EBITDA); интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности; коэффициент выполнения поручений Совета директоров и Правления.[7]

Многие компании подразделяют показатели по направлениям развития, учитывая специфику бизнес процессов и охва-

тывая как можно больше различных параметров, - как стратегический уровень по направлениям (маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы), так и тактический уровень (нормативные пока-

затели для оценки текущей деятельности подразделений и степени выполнения бизнес-процессов). [8]

Примером может выступить практика ПАО «Транснефть» (таблица 2).

Таблица 2. Система ключевых показателей эффективности ПАО «Транснефть» в 2019 г.[5].

Система КПЭ 2019 года	План на 2019 год
Интегральный показатель надежности, экологической и промышленной безопасности системы магистральных трубопроводов	100%
Удельная аварийность на магистральных трубопроводах	0,072 аварийных случаев на 1000 км МТ
Снижение удельного выброса загрязняющих веществ в атмосферу при транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам	1%
Интегральный показатель эффективности операционной деятельности	100%
Процент снижения операционных затрат	2%
Снижение в сопоставимых условиях удельного потребления электроэнергии для транспортировки нефти по магистральным трубопроводам	0,5%
Повышение производительности труда при транспортировке нефти и нефтепродуктов	2%
Интегральный показатель эффективности инвестиционной деятельности по Программе развития, технического перевооружения и реконструкции объектов магистральных трубопроводов	100%
Исполнение плана финансирования Программы развития	276 626 млн руб.
Исполнение плана освоения капитальных вложений по Программе развития	232 356 млн руб.
Исполнение Плана мероприятий по снижению капитальных затрат по Программе развития	3804 млн руб.
Исполнение сроков реализации инвестиционных проектов	4 ед.
Комплексный показатель исполнения физических объемов работ в рамках реализации Программы ГПР	100%
Исполнение плана по замене трубы на линейной части	1001 км
Исполнение плана по строительству и реконструкции резервуаров	80 ед.
Интегральный показатель эффективности инновационной деятельности	100%
Объем финансирования инновационных проектов, включая НИОКР, за счет собственных средств в процентах к выручке ПАО «Транснефть» за услуги по транспортировке нефти (по РСБУ)	1,41%
Количество охранных документов по результатам интеллектуальной деятельности, полученных за расчетный период и предыдущие два года	93 шт.
Комплексный эффект от внутренней коммерциализации инновационных проектов, включая НИОКР, за расчетный период и предыдущие два года в процентах к выручке ПАО «Транснефть» за услуги по транспортировке нефти (по РСБУ)	1,48%
Показатель качества актуализированной ПИР (в год ее актуализации) / показатель качества выполнения ПИР (в последующие годы)	90%
Отношение общего долга (Total Debt) к EBITDA	не более 2,5
Комплексный показатель выполнения дополнительных КПЭ, установленных директивами и поручениями акционера, Президента и Правительства РФ	100%
Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (ROIC)	не менее 7%
Объем дивидендов	25,91 млрд руб.
Годовой объем закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства	18%

Помимо приведенных показателей, полный список постоянно корректируется, лишённые актуальности коэффициенты заменяются новыми. Так, в 2020 году в систему КПЭ ПАО «Транснефть» был введен ряд новых показателей (таблица 3).

Из комплекса исследуемых показателей были исключены устаревшие коэффициенты, такие как «Комплексный показатель выполнения дополнительных КПЭ, установленных директивами и поручениями акционера, Президента и Правительства РФ». Выведен «Комплексный показатель исполнения физических объемов работ в рамках реализации Программы ТПР», а входившие в его состав показатели «Исполнение плана по замене трубы на линейной части» и «Исполнение плана по строительству и реконструкции резервуаров» на сегодняшний день включаются в состав «Интегрального показателя эф-

фективности инвестиционной деятельности».

Также произошла перегруппировка некоторых показателей, которые были определены в другие системы КПЭ. К примеру, «Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (ROIC)» внесен в состав «Интегрального показателя эффективности инвестиционной деятельности», включенного взамен «Интегрального показателя эффективности инвестиционной деятельности по Программе развития, технического перевооружения и реконструкции объектов магистральных трубопроводов»; «Объем дивидендов» и «Годовой объем закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства» введен в состав показателей «Интегрального показателя эффективности операционной деятельности».

Таблица 3 – Система ключевых показателей эффективности ПАО «Транснефть» в 2020 г. [5].

Система КПЭ 2020 года	План на 2020 год
Интегральный показатель эффективности операционной деятельности	100%
Объем дивидендов	42 326 млн руб.
Годовой объем закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства	20,0%
Интегральный показатель эффективности инвестиционной деятельности	100%
Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (ROIC)	7%
Исполнение плана финансирования Программы развития	240 415 млн руб. с НДС
Исполнение плана освоения капитальных вложений по Программе развития	218 585 млн руб. без НДС
Исполнение Плана мероприятий по снижению капитальных затрат по Программе развития	4095 млн руб. без НДС
Исполнение сроков реализации Инвестиционных проектов	1 ед.
Исполнение плана по замене трубы на линейной части	1005 км
Исполнение плана по строительству и реконструкции резервуаров	75 ед.
Интегральный показатель эффективности инновационной деятельности	100%
Количество охранных документов по результатам интеллектуальной деятельности, полученных за расчетный период	40 шт.
Интегральный показатель оценки результатов реализации мероприятий корпоративного плана по импортозамещению	100%
Доля иностранного оборудования в общем объеме закупок оборудования	3%
Доля иностранных товаров (за исключением оборудования) в общем объеме закупок товаров	7,5%
Доля иностранного программного обеспечения в общем объеме закупок программного обеспечения	25%
Доля иностранных работ, услуг в общем объеме закупаемых работ, услуг	0,5%

Помимо исключения и перегруппировки системы показателей, происходит и введение новых коэффициентов, отвечающих условиям современного развития компании.

В перечне новых коэффициентов «Интегральный показатель оценки результатов реализации мероприятий корпоративного плана по импортозамещению». В свою очередь, в его состав входят такие показатели, как доля иностранного оборудования в общем объеме закупок оборудования; доля иностранных товаров (за исключением оборудования) в общем объеме закупок товаров; доля иностранного программного обеспечения в общем объеме закупок программного обеспечения; доля иностранных работ, услуг в общем объеме закупаемых работ, услуг.

В состав «Интегрального показателя эффективности инновационной деятельности» внесен показатель, отражающий «Количество охранных документов по результатам интеллектуальной деятельности за отчетный год», дополняющий существующий в системе показатель «Количество охранных документов по результатам интеллектуальной деятельности, полученных за расчетный период и предыдущие два года». [5]

Исходя из приведенных примеров, можно сказать, что система показателей КРІ довольно разнообразна и индивидуальна для каждого отдельного предприятия, отдела, сотрудника. Проводя анализ показателей КРІ и их динамики, предприя-

тие может найти решения на еще не возникшие вопросы, так как есть возможность оценить предпосылки к появлению проблемы. Опираясь на результаты мониторинга конкурирующих компаний, можно понять стратегию их развития и скорректировать собственную.

Объективно, исследование ключевых показателей эффективности имеет большое значение не только для продуктивной и рентабельной деятельности предприятия, но и для его существования в принципе. Огромное влияние на построение плана развития компании может оказать даже один неверно рассчитанный показатель. Поэтому при создании набора показателей, а также их расчете и оценке, важно уделить внимание как подбору КРІ, так и подбору персонала и программных систем, ответственных за получение правильного результата и их последующей оценке.

Являясь одним из основных инструментов эффективного управления, КРІ должна быть, нацелена на все направления деятельности предприятия, учитывая воздействие и потребности внешних факторов, особенности внутренней среды. [9] Только приняв во внимание все факторы, компания сможет подобрать систему показателей, задачей которой будет являться не только мониторинг финансового состояния предприятия, но и последующее повышение эффективности деятельности и корпоративного управления компании, основанного на результатах грамотно подобранных показателей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дурманов Е.В. Анализ эффективности российского и зарубежного нефтеперерабатывающих заводов и проблемы, актуальные в области нефтяной промышленности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scientificresearch.ru/images/PDF/2018/24/analiz-effektivnosti2.pdf>
2. Афанасьева А.А. Оценка эффективности деятельности нефтегазодобывающего предприятия по системе ключевых показателей эффективности (КРІ). // Молодой ученый. 2017 г. №31 (165). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/165/45297/>

3. Езангина, И.А. Государственная корпорация как важнейший участник системы государственного заказа [Текст] / Езангина И.А., Шахбазян Е.М., Сторожилов Н.А. // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 4-1. С. 155-159.
4. Сафина, Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности : учеб. пособие // Казань. 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M._Upravlenie_KPI_uchebnoe_posobie.pdf
5. Система ключевых показателей эффективности (КПЭ). Транснефть. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar2019.transneft.ru/ru/development-strategy/kpi-system/>
6. Key performance indicators или ключевые показатели результативности. Quality Business. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://qualitybusiness.ru/category/kpi/>
7. Структура системы показателей эффективности. // Стратегия компании. // Роснефть. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2019/ru/strategy/kpi-structure/index.html>
8. Тюпишева, О.Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли. // *Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. Экономика и бизнес*. 2010 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-sistemy-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-dlya-predpriyatij-neftegazovoy-otrasli>
9. Брыкалов, С.М. Анализ ключевых показателей эффективности зарубежных промышленных предприятий: проблемы и направления развития. // IV международная научная конференция «Проблемы современной экономики» (Челябинск, февраль 2015). 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/6930/>

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Durmanov E.V. Aanaliz jeffektivnosti rossijskogo i zarubezhnogo neftepererabaty-vajushhih zavodov i problemy, aktual'nye v oblasti nefjtjanoy promyshlennosti. [Jelek-tronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://scientificresearch.ru/images/PDF/2018/24/analiz-effektivnosti2.pdf>
2. Afanas'eva A.A. Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti neftegazodobyvajushhego pred-prijatija po sisteme kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti (KPI). // *Molodoj uchenyj*. 2017 g. №31 (165). [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://moluch.ru/archive/165/45297/>
3. Ezangina, I.A. Gosudarstvennaja korporacija ak vazhnejshij uchastnik sistemy gosudarstvennogo zakaza [Tekst] / Ezangina I.A., Shahbazjan E.M., Storozhilov N.A. // *Fundamental'nye issledovaniya*. 2016. № 4-1. S. 155-159.
4. Safina, D.M. Upravlenie kljuhevymi pokazateljami jeffektivnosti : ucheb. posobie // Kazan'. 2018 g. [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M._Upravlenie_KPI_uchebnoe_posobie.pdf
5. Sistema kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti (KPJe). Transneft'. [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://ar2019.transneft.ru/ru/development-strategy/kpi-system/>
6. Key performance indicators ili kljuchevye pokazateli rezul'tativnosti. Quality Business. [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://qualitybusiness.ru/category/kpi/>
7. Struktura sistemy pokazatelej jeffektivnosti. // Strategija kompanii. // Rosneft'. [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2019/ru/strategy/kpi-structure/index.html>
8. Tjupisheva, O.Ju. Primenenie sistemy kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti dlja predpriyatij neftegazovoj otrasli. // *Jenergosberezhenie. Jenergentika. Jenergoaudit. Jekonomika i biznes*. 2010 g. [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-sistemy-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-dlya-predpriyatij-neftegazovoy-otrasli>
9. Brykalov, S.M. Analiz kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti zarubezhnyh promysh-lennyh predpriyatij: problemy i napravlenija razvitija. // IV mezhdunarodnaja nauchnaja konferencija «Problemy sov-

remennoj jekonomiki» (Cheljabinsk, fevral' 2015). 2015 g. [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/6930/>

Поступила в редакцию 18.05.2021.

Принята к публикации 21.05.2021.

Для цитирования:

Костливцева Н.М., Езангина И.А. Ключевые показатели эффективности в системе мониторинга эффективности деятельности компании нефтегазовой отрасли // Гуманитарный научный вестник. 2021. №5. С. 167-174. URL: [http://naukavestnik.ru/doc/2021/05/Kostlivtseva .pdf](http://naukavestnik.ru/doc/2021/05/Kostlivtseva.pdf)