Михайлова Дарья Сергеевна
аспирантка, факультет математических методов и анализа рисков,
кафедра математического моделирования экономических процессов,
главный специалист-эксперт,
департамент государственного регулирования тарифов,
инфраструктурных реформ и энергоэффективности,
отдел развития газовой и нефтяной отрасли,
Министерство экономического развития
MikhailovaDS@economy.gov.ru

Вечная музыка синергии

целесообразность внедрения сбалансированной системы показателей в стратегический менеджмент нефтяной компании

Аннотация

В настоящее время наиболее эффективной концепцией стратегического менеджмента является распространенная в западных корпорациях система сбалансированных показателей. Последовательная реализация указанной концепции в российских вертикально-интегрированных нефтяных компаниях позволит ускорить темп роста корпоративной стоимости вследствие достижения максимального синергетического эффекта от взаимодействия бизнес-единиц на различных уровнях интеграции.

Ключевые слова: вертикально-интегрированная нефтяная компания, стратегический менеджмент, синергетический эффект, корпоративная стоимость, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, стратегическое соответствие

Предприятия топливно-энергетического комплекса, в частности нефтяной промышленности, являются ключевым источником пополнения государственного бюджета России. Достаточно отметить, что доходы федерального бюджета от экспортной пошлины на нефть и нефтепродукты, а также налог на добычу полезного ископаемых (здесь – нефти) составляют 3,54 трлн рублей или 43% от доходов федерального бюджета. При этом стабильное поступление доходов в федеральный бюджет страны обеспечивается, главным образом, вертикально-интегрированными нефтяными компаниями.

Неоднозначная вертикаль

Вертикально-интегрированные нефтяные компании (далее – ВИНК) – крупнейшие национальные корпорации, на финансово-экономической основе объединяющие в себе функции по поиску, разведке, добыче, переработке, транспортировке, сбыту и маркетингу нефти и нефтепродуктов.

По сути ВИНК, учитывая специфику директивного характера становления российского нефтяного законодательства в постсоветский период, является единственной формой существования и функционирования нефтяной компании в России (5).

Экономическая целесообразность вертикально интегрированной структуры нефтяных компаний обоснована рядом производственных особенностей нефтяной отрасли, в частности длительным производственным циклом, высокой капиталоемкостью производства и высокой степенью государственного регулирования. Также при помощи вертикальной интеграции менеджменту компании удается стабилизировать влияние внешней рыночной конъюнктуры, вызванной высокой степенью волатильности цен на нефть и нефтепродукты.

Однако есть и негативные последствия вертикальной интеграции, в частности высокая степень децентрализации производств: компания состоит из сильных, но относительно независимых бизнес-единиц. Однако усилия отдельных подразделений не всегда скоординированы. Вследствие отсутствия координации действий подразделения зачастую теряют возможность достичь более высоких результатов от кооперации, и результат деятельности равен простой сумме результатов отдельных бизнес-единиц за вычетом затрат на содержание руководящего аппарата.

В подобных условиях руководство компании должно сконцентрироваться на достижении наибольшего синергетического эффекта от взаимодействия отдельных бизнес-единиц, в то время как в настоящее время созданию синергии от взаимодействия подразделений с целью создания корпоративной ценности на уровне организации уделяется значительно меньше внимания, чем созданию ценности на уровне бизнес-единицы.

Для создания дополнительной ценности сверх суммы ценностей, создаваемых отдельными подразделениями, ВИНК должна согласовать стратегии своих операционных и сервисных подразделений, создавая синергию. Следовательно, стратегическое соответствие деятельности подразделений и сервисных служб ВИНК – основа создания корпоративной стоимости ВИНК.

Движение к синергии

В настоящее время наиболее эффективной концепцией стратегического менеджмента, обеспечивающей создание стратегического соответствия на уровне корпорации, признана сбалансированная система показателей.

Сбалансированная система показателей (далее – ССП) – это концепция управления компанией, ориентированная на перенос и декомпозицию стратегических целей для планирования деятельности и текущий контроль их достижения. ССП разработана на основе исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование

стратегическое соответствие деятельности подразделений и сервисных служб ВИНК – основа создания корпоративной стоимости ВИНК

система сбалансированных показателей представляет собой совершенно новый подход к управлению компанией, основанный не только на финансовой отчетности, но и на создании синергии внутренних бизнес-процессов, а также синергии нематериальных

проводилось с целью выявления новых способов повышения эффективности бизнес-единицы (2).

Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений, ссылаясь, в частности, на быстрорастущие разрывы между балансовой и рыночной стоимостью компаний (1). Причиной подобной тенденции является постепенное, но неуклонное увеличение стоимости нематериальных активов – таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация – в общей стоимости компаний. В то время как стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) никак не учитывали подобных экономических условий. Разработанная Нортоном и Капланом система сбалансированных показателей представляет собой совершенно новый подход к управлению компанией, основанный не только на финансовой отчетности, но и на создании синергии внутренних бизнес-процессов, а также синергии нематериальных активов (3).

В настоящее время система сбалансированных показателей является основным инструментом исполнения стратегии в большинстве крупнейших американских компаний, в частности в корпорациях Coca-Cola, General Electric, McDonalds, BMW, Boeing, Samsung Electronics. Также на Западе существует опыт внедрения ССП в управление нефтяными компаниями. Среди компаний, реализующих ССП как на уровне корпорации, так и на уровне стратегических подразделений, крупнейшие мировые ВИНК, например British Petroleum и Chevron.

В 2005-2010 гг. попытки внедрения ССП осуществлялись и в России, однако позитивного опыта полномерного внедрения ССП на уровне корпорации в России нет, что в значительной степени обусловлено «стихийным» характером российского нефтяного законодательства, при котором ВИНК постоянно находятся в состоянии адаптации к быстро меняющейся налоговой конъюнктуре на фоне высокой волатильности рыночной конъюнктуры.

Однако в результате внедрения новой системы налогообложения «60-66» ситуация в нефтяной отрасли стабилизируется. Если до недавнего времени ставки экспортных пошлин на нефть и нефтепродукты устанавливались ежемесячно Постановлением Правительства РФ (6,7), то с 1 октября 2011 г. действует единая вывозная таможенная пошлина на нефтепродукты, за исключением бензинов, на уровне 66% от экспортной пошлины на сырую нефть. В подобных условиях в ВИНК

процесс прогнозирования денежного потока от экспорта нефти и нефтепродуктов становится более предсказуемым.

В условиях стабилизации законодательного регулирования нефтяной отрасли привлекательность внедрения ССП возрастает, что также обусловлено общемировой тенденцией изменения структуры активов ВИНК и, в частности, резко возросшей ролью нематериальных активов. В то время как ранее, в условиях ресурсного изобилия, деятельность ВИНК была преимущественно сконцентрирована на добыче и реализации нефти, в настоящее время ситуация в значительной степени меняется. Легкодоступные ресурсы традиционных источников углеводородов истощаются и как следствие конкурентное преимущество получают те компании, которые быстрее всего адаптируются к новой рыночной конъюнктуре. На первый план выходит фактор инновационности, гибкость, способность внедрять новые эффективные технологии.

на первый план выходит фактор инновационности, гибкость, способность внедрять новые эффективные технологии

Вывод

В рамках процесса стратегического управления вертикально-интегрированной нефтяной компанией в условиях общемировой тенденции увеличения разрыва между балансовой и рыночной стоимостью компаний внедрение сбалансированной системы показателей способно в значительной степени упростить процесс управления взаимодействием подразделений на разных уровнях интеграции при помощи формирования четкого стратегически ориентированного перечня финансовых и нефинансовых показателей и индикаторов для всех «потребителей» финансовой отчетности (3). Все отобранные показатели и индикаторы связаны между собой четкими причинно-следственными связями, причем связи устанавливаются не только на уровне показателей, но и на уровне аспектов оценивания в целом.

Очевидная логическая корреляция отобранных показателей эффективности является по сути одним из основных преимуществ сбалансированной системы показателей, выделяющих ее среди прочих подходов к оцениванию эффективности деятельности компании. Более того, созданная сбалансированная система показателей способна стать основой ряда математических моделей, прогнозирующих

очевидная логическая корреляция отобранных показателей эффективности является по сути одним из основных преимуществ сбалансированной системы показателей, выделяющих ее среди прочих подходов к оцениванию эффективности деятельности компании

основные стратегические показатели деятельности ВИНК на установленном временном горизонте прогнозирования.

Литература

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей (Текст) / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию (Текст) / Пер. с англ./ – М.: Олимп-Бизнес, 2010.
3. Фридаг Х., Шмидт В. Сбалансированная система показателей (Текст) / Пер. с нем. / – М.: Омега-Л, 2011.
4. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения (Текст). – М.: Альфа-Пресс, 2009.
5. Добронравин Н.А., Маргания О.Л. Нефть. Газ. Модернизация общества (Текст). – СПб.: Омега-Л, 2008.
6. Закон Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе» (Текст).
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2010 г. № 1155 (Текст).

КЭ

Dariya S. Mikhailova
Postgraduate Student, Faculty of Mathematic Methods and Risk Analysis, Chair of Mathematic Modeling of Economic Process, Financial University under the Government of Russian Federation; Chief Specialist-Expert, Department of State Regulation of Tariffs, Infrastructural Reforms and Energy Efficiency, Department of Gas and Oil Industry Development, Economic Development Ministry

Practicability of Balanced Scorecard Implementation to Strategic Management of Oil Company

Abstract

At present the most efficient strategic management concept is the system of balanced factors expanded in western corporations. Consistent implementation of specified concept in Russian vertically-integrated oil companies will allow to accelerate growth of corporate value due to achievement of maximum synergistic effect from cooperation between business units on different levels of integration.

Keywords: vertically-integrated oil company, strategic management, synergistic effect, corporate value, balanced factor system, key factors of efficiency, strategic fit