

УДК 658.5

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-4-340-350>

Формирование системы сбалансированных показателей для комплексной оценки эффективности системы управления организации

Олег Викторович Бургонов^{1, 2✉}, Кирилл Вячеславович Алмазов¹

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия, masroesonom@yandex.ru[✉], almaz_95@mail.ru

² Санкт-Петербургский имени В. Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Цель. Определить методические подходы к адаптации системы сбалансированных показателей для оценки эффективности деятельности нефтегазодобывающих предприятий топливно-энергетического комплекса Российской Федерации, предложить подходы к ее совершенствованию, рассмотреть институты и инструменты, которые могут способствовать повышению уровня управления компаниями в условиях цифровизации экономики.

Задачи. Охарактеризовать миссию и стратегические цели предприятий нефтегазовой отрасли; сформировать ключевые показатели эффективности по каждому направлению деятельности; выделить стратегические инициативы для достижения целей; проанализировать причинно-следственные связи и предложить стратегическую карту вертикально интегрированной компании, способствующей повышению эффективности управления и конкурентоспособности предприятий в соответствии с отраслевой принадлежностью.

Методология. В качестве методологического инструментария применены абстрагирование и агрегирование, исторический анализ и синтез, индукция и дедукция, системный и структурный подходы.

Результаты. Авторами получен управленческий инструмент, который связывает между собой показатели разных направлений (финансовых, производственных, технических, социальных), учитывает специфику отрасли и повышает уровень информатизации для процесса принятия стратегических менеджерских решений. Доказано, что оценку эффективности управления бизнесом в условиях цифровизации экономики следует рассматривать не только через *KPI*, но и с применением в рамках комплексного подхода расширенных критериев и показателей на различных уровнях управления.

Выводы. Эффективное управление вертикально-интегрированными компаниями в условиях цифровизации экономики требует построения системы, которая позволяет осуществлять постоянный мониторинг поставленных целей, задач и стратегии компании, объединять функциональные стратегии различных дочерних обществ, согласовывать и координировать действия, сочетать не только финансовые показатели, но и нематериальные в широком смысле этого слова (технические и технологические, организационные, социальные и др.), используя в долгосрочном периоде комплексный и сбалансированный подход. Главная задача заключается в трансформации классического подхода, предложенного Нортон и Капланом как к процессу цифровизации экономики России, так и к отсутствию необходимой информации, использованию старых технологий добычи, переходу к разработке трудноизвлекаемых запасов природных ресурсов, и наличию работников, не имеющих необходимых компетенций.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей (ССП), ключевые показатели эффективности (КПЭ), вертикально-интегрированная нефтяная компания (ВИНК), стратегическая карта, управление предприятием, контроллинг

© Бургонов О. В., Алмазов К. В., 2022

Developing a balanced scorecard for the comprehensive assessment of the efficiency of corporate management systems

Oleg V. Burgonov^{1, 2✉}, Kirill V. Almazov¹

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia, macroeconom@yandex.ru[✉], almaz_95@mail.ru

² St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy named after V.B. Bobkov, St. Petersburg, Russia

Abstract

Aim. The presented study aims to determine methodological approaches to adapting the balanced scorecard to the assessment of the efficiency of oil and gas enterprises in the fuel and energy sector of the Russian Federation; to propose approaches to its improvement; to investigate institutions and tools that can contribute to improving the level of corporate management in the context of the digitalization of the economy.

Tasks. The authors describe the mission and strategic goals of oil and gas enterprises; develop key performance indicators for each area of activity; identify strategic initiatives to achieve goals; analyze cause-and-effect relationships and propose a strategy map for a vertically integrated company that facilitates the improvement of management efficiency and competitiveness of enterprises in accordance with industry affiliation.

Methods. This study uses the methods of abstraction and aggregation, historical analysis and synthesis, induction and deduction, systems and structural approaches.

Results. A management tool is obtained, which links indicators in different areas (financial, industrial, technical, social) with allowance for the specifics of the industry and increases the level of informatization for the process of making strategic managerial decisions. It is proved that the assessment of business management efficiency in the context of the digitalization of the economy should be considered not only through *KPIs*, but also using extended criteria and indicators at various levels of management as part of an integrated approach.

Conclusion. Efficient management of vertically integrated companies in the context of the digitalization of the economy requires a system that would make it possible to constantly monitor the company's goals, objectives, and strategies, to combine functional strategies of various subsidiaries, to harmonize and coordinate actions, to combine not only financial indicators, but also intangible ones in the broad sense of the word (technical and technological, organizational, social, etc.) using a comprehensive and balanced approach in the long term. The main task is to transform the classical approach proposed by Norton and Kaplan both to the process of digitalization of the Russian economy, and to the lack of necessary information, use of old mining technologies, the transition towards the development of hard-to-recover reserves of natural resources, and the presence of workers who do not have the necessary competencies.

Keywords: *balanced scorecard, key performance indicators (KPI), vertically integrated oil company (VIOC), strategy map, enterprise management, controlling*

For citation: Burgonov O.V., Almazov K.V. Developing a balanced scorecard for the comprehensive assessment of the efficiency of corporate management systems. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(4):340-350 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-4-340-350>

Введение

Топливо-энергетический комплекс, в частности предприятия нефтегазовой отрасли, является одним из основных источников пополнения бюджета нашей страны. По данным Министерства финансов Российской

Федерации (РФ), за последние три года, включая кризисный 2020 год, доля нефтегазовых доходов составила около 32 %. Становится очевидным, что чем эффективнее будет осуществляться управление компаниями добывающей отрасли, тем более стабильной, надежной и развивающейся будет

экономика государства в целом. С учетом таких барьеров, как истощение доступных запасов, рост доли трудноизвлекаемых запасов, повышение инновационности производства, нестабильность макроэкономической конъюнктуры и мировых цен на нефть, влияние геополитических отношений и других, необходим эффективный управленческий инструмент для контроля реализации стратегических целей и задач предприятий рассматриваемой отрасли.

Методика проведения исследований

Предприятия рассматриваемой отрасли по структуре представляют собой вертикально-интегрированные нефтяные компании (ВИНК). Иными словами, объединяют структуры, участвующие во всех этапах технологического процесса подготовки сырья: поиске, разведке и добыче углеводородов, переработке, хранении и транспортировке, сбыте и реализации готовой продукции потребителю. Соответственно, для управления такой крупной структурой необходима система, позволяющая регулярно оценивать и проводить мониторинг выполнения целей, задач и стратегии компании, объединять функциональные стратегии различных дочерних обществ, согласовывать и координировать действия, сочетать не только финансовые показатели, но и нематериальные в широком смысле этого слова (технические и технологические, организационные, социальные и др.). Если оценка на основе лишь финансовых и экономических показателей может быть эффективна в краткосрочном периоде и полезна для извлечения выгоды здесь и сейчас, то для создания стабильных условий существования и развития компании в долгосрочном периоде и получения будущих выгод нужно применять комплексный и сбалансированный подход [1].

В целях выполнения такой задачи необходим многокритериальный подход к оценке результативности работы предприятия. Большое распространение получил метод системы сбалансированных показателей (ССП, *Balanced Scorecard, BSC*), разработанный в 1990 г. Р. Капланом и Д. Нортоном [2]. Концепция стратегического менеджмента в виде СПП дает возможность и проработать стратегию компании, и, что не менее важно, оценивать и отслеживать результаты ее достижения [3]. Система сбалансированных показателей — это инструмент

декомпозиции и переноса стратегических целей компании на планирование операционной деятельности. С помощью такого метода возможна реализация долгосрочных целей в процессе выполнения ежедневных задач [4].

К основным целям и задачам СПП относятся следующие:

1. Количественное измерение результатов деятельности компании. При этом результаты фиксируются не только по финансовой части, а по всем главным направлениям деятельности. Речь идет о финансах, внутренних бизнес-процессах, работе с заинтересованными сторонами, обучении и развитии персонала. Для достижения цели используются такие инструменты, как формирование ключевых показателей эффективности (КПЭ), установление стратегических целей предприятия, определение ожидаемых сроков достижения результата.

2. Сравнение полученных (фактических) показателей с плановыми. Для выполнения необходимо определить плановые значения по всем ключевым показателям; проводить постоянный мониторинг достижения целей для выявления отклонений, а также при необходимости выяснения причин и возможных последствий; назначать ответственные подразделения; распределять ответственность между конкретными должностными лицами.

3. Третья цель вытекает из второй: быстрое реагирование на изменения. В данном случае подразумеваются любые изменения (внутренние и внешние), влияющие на ухудшение плановых показателей и мешающих достижению целевых ориентиров. В таком случае существенной задачей является подготовка инструментов для оперативной корректировки действий в целях изменения ситуации.

Иными словами, СПП — инструмент, визуализирующий общую картину развития компании. В настоящей статье мы рассмотрим процесс применения данного управленческого инструмента не на структуре ВИНК в целом, а на предприятиях, относящихся к блоку разведки и добычи сырья, ведущих свою работу в секторе “Upstream”, то есть нефтегазодобывающих предприятий (НГДП). Отметим, что СПП как инструмент контроллинга и анализа стратегического управления является абстрактным, поэтому при формировании указанного инструмента для предприятия определенной отрасли

(в данном случае добывающей) требуется индивидуальный подход, учитывающий его специфику.

На первом этапе целесообразно сформировать видение компании: миссию, стратегические цели и главные ценности. По итогам анализа миссий крупнейших российских нефтегазовых компаний (ПАО «НК «Роснефть»», «ЛУКОЙЛ», ПАО «Газпром нефть» и др.) можно их обобщить в собирательный вид: эффективно реализовывать энергетический потенциал, поставлять потребителям ресурсы высокого качества, обеспечивать благополучие работников, общества и окружающего мира в целом.

После определения миссии компании следует выделить перспективы деятельности предприятия, для каждой из которых разрабатывают свои стратегические цели [5]. Под перспективами, согласно классическому представлению авторов ССП, подразумеваются четыре ведущих направления деятельности: финансы, клиенты, внутренние процессы и работа с персоналом.

Фундаментом ССП служит главный принцип: управлять можно только тем, что можно измерить. Поэтому следующим значимым этапом формирования данного инструмента является определение ключевых показателей эффективности — КПЭ (*Key Performance Indicators, KPI*) для каждого аспекта деятельности. В работе предприятий таких крупных масштабов существует большое количество показателей, значений, параметров, ежедневно поступающих в отчетность различных структурных подразделений и анализируемых множеством ответственных лиц.

В этой связи нельзя не выделить именно такие КПЭ, которые максимально полноценно отражают работу всех структурных подразделений компании. Разработка КПЭ сокращает время и затраты на оценку результативности работы как подразделений, так и исполнителей, снижает субъективность и влияние человеческого фактора на оценку деятельности подразделений и компании в целом, совершенствует систему мотивации, дает возможность принимать управленческие решения на основе утвержденных данных, обеспечивает устойчивое развитие топливно-энергетического комплекса [6].

Результаты исследований

Главная задача КПЭ в системе сбалансированных показателей — перевод стратегии

компании в вид измеримых показателей. Число последних должно быть не слишком маленьким для корректной оценки стратегии, но и не слишком большим, чтобы не перегружать систему. Рассмотрим основные перспективы с учетом отраслевой специфики, обозначим стратегические цели по каждой и определим КПЭ.

1. Финансы. Данное направление деятельности зачастую рассматривают как единственный ориентир определения результатов работы организации, исключая возможность оценить полную картину состояния предприятия. В том числе по этой причине возникла необходимость разработки такого инструмента, как ССП. Но в любом случае экономическая функция остается главной и играет двойную роль: с одной стороны, определяются ожидаемые финансовые результаты от разработанной стратегии, с другой — финансы являются базой для определения целей и показателей по остальным направлениям [7].

К стратегическим целям нефтегазодобывающей компании по направлению финансовой и экономической деятельности относятся увеличение прибыли и стоимости компании, повышение эффективности производства, снижение себестоимости продукции.

Для отражения прогресса на пути к достижению целей определим ключевые показатели по направлению: в качестве основного КПЭ в этой перспективе выделим индекс доходности (ИД) (*Profitability Index, PI*) — показатель эффективности инвестиций, представляющий собой отношение чистой текущей стоимости проекта (*NPV*) к размеру дисконтированных капитальных затрат (*PVI*), увеличенный на единицу. Величина показывает, сколько денежных единиц дохода приходится на одну условную денежную единицу вложенных средств. Для эффективного проекта индекс доходности должен принимать значение больше единицы, но зачастую, учитывая масштабы инвестирования нефтяных компаний, минимальное пороговое значение принимают выше единицы. Индекс доходности отражает эффект в относительных величинах, а следовательно, служит основным при принятии решений о реализации/нереализации капиталовложений.

Следующий показатель — чистый денежный доход (ЧДД, *Net Present Value, NPV*) — абсолютный показатель денежного дохода

компании с учетом того, что стоимость денежных средств приведена к настоящему моменту.

ROACE (Return on Average Capital Employed) — рентабельность среднего задействованного капитала, один из значимых стратегических показателей топ-менеджмента, отражающий отдачу от собственного капитала предприятия и долгосрочно привлеченных средств, вовлеченных в коммерческую деятельность. Важность показателя состоит в том, что *ROACE* позволяет оценить целесообразность привлечения заемного капитала под определенный процент, который не должен быть выше полученного значения.

OIBDA (Operating Income Before Depreciation and Amortization) — показатель, отражающий операционную прибыль компании с учетом амортизации основных средств и нематериальных активов. Таким образом, *OIBDA* учитывает только доход за счет операций регулярных и повторяющихся, исключая воздействие на прибыль внереализационных доходов и расходов, то есть преимуществом этого КПЭ считается то, что он характеризует лишь рентабельность основной деятельности. Часто именно по показателям операционной деятельности инвесторы судят о прибыльности, перспективности и деятельности менеджмента компании.

Enterprise value (EV) — стоимость компании, то есть аналитический показатель, учитывающий рыночную стоимость компании и размер ее долговых обязательств. Рыночная капитализация компании отражает стоимость предприятия на рынке и представляет собой оценочную стоимость всех акций компании (количество акций, умноженное на текущую цену). Но, приобретая долю в той или иной компании, инвестор приобретает и ее обязательства, а значит, будет ориентироваться именно на показатель *EV*. Данный показатель можно использовать и в производных формах: например, в отношении к балансовой стоимости (*BV*) или прибыли до вычета налогов, процентов и амортизации (*EBITDA*).

Рост показателя себестоимости производства продукции отражает возрастающее вовлечение доли трудно извлекаемых запасов сырья и использование иностранных инновационных технологий добычи. Важно оценивать планомерное изменение затрат на производство единицы продукции и по возможности оптимизировать затрат-

ную часть (в основном при расчете показателя *CAPEX* — капитальные вложения).

2. Внутренние бизнес-процессы. Данное направление деятельности в работе нефтегазовой компании не уступает с позиции важности экономической части, поскольку служит ее фундаментом. В качестве внутренних процессов нефтегазодобывающего предприятия принимаются технологические процессы разведки и добычи углеводородного сырья (УВС). В этой перспективе участвуют процессы геологоразведочных операций, бурения скважин, их последующей разработки. Но, помимо перечисленного, следует отметить, что деятельность предприятий нефтегазовой отрасли неразрывно связана с природой, поэтому нужно проводить мониторинг показателей влияний на окружающую нас среду.

В числе стратегических целей НГДП в рамках перспективы внутренних процессов — наращивание объемов производства (обеспечение стабильных темпов прироста добычи сырья), повышение эффективности геологоразведочных работ (ГРР), увеличение инновационного потенциала (разработка и внедрение передовых технологий), уменьшение количества выбросов в атмосферу загрязняющих веществ, рост инвестиций в природоохранные мероприятия.

Первым из основных КПЭ в перспективе внутренних процессов укажем объем добычи углеводородного сырья (нефти, газа и конденсата) в абсолютном выражении. Для поддержания стабильных цен на нефть и обеспечения стабильных поставок сырья потребителям с 2016 г. действует соглашение «ОПЕК+» между организацией стран-экспортеров нефти (ОПЕК) и рядом других стран, в том числе Россией, об ограничении добычи нефти. Тем самым возможности для наращивания объемов добычи ограничены, но так или иначе для устойчивого развития компании необходимо наблюдать рост относительно ретроспективных результатов, поскольку от величины добычи напрямую зависит выручка и экономическая эффективность работы компании в целом.

Следующий ключевой показатель — количество действующих эксплуатационных скважин. Достижение роста по добыче осуществимо либо интенсивным методом, либо экстенсивным. Увеличение числа скважин относится ко второму способу и представляется значимым для наращивания производственного потенциала компании. Среди

интенсивных методов повышения добычи — увеличение среднесуточного дебита скважин по нефти путем внедрения в эксплуатацию новых технологий и способов разработки.

Из относительных показателей обратим внимание на коэффициент успешности поисково-разведочного бурения (ПРБ) или эффективности ГРП, показывающий какая доля капиталовложений в бурение оценочных и поисковых скважин дала реальный результат в виде извлекаемых запасов хорошего качества и объема.

В аспекте охраны окружающей среды (ООС) ключевым показателем служит уровень выбросов парниковых газов как главный инструмент системы управления рисками воздействия на климат. Изменение климата — одна из ключевых мировых экологических проблем, которая повышает риски природных катастроф. Выбросы парниковых газов ведут и к росту температуры на планете. Следовательно, требуется снижение негативного воздействия на природу в процессе производства. В состав КПЭ входит и количество сожженного попутного нефтяного газа (ПНГ) на факельных установках: чем этот показатель ниже, тем больше процентов ПНГ утилизируется и количество выбросов в атмосферу, соответственно, сокращается.

Существенный КПЭ в сфере ООС — объем инвестиций в природоохранные мероприятия или «зеленые» инвестиции. Речь идет о вложениях в мероприятия, направленных на борьбу с эмиссией углекислого газа, снижение выбросов парниковых газов, утилизацию попутного нефтяного газа, на меры по защите экосистемы, рекультивацию нарушенных земель, утилизации отходов, очистке сточных вод, защите биоразнообразия, в том числе флоры и фауны в регионах производства и т. д.

Еще одним важным показателем является количество крупных производственных аварий (разливов нефти, порывов нефтепроводов и др.), приводящих к загрязнению экосистемы. Цель всех компаний — не допустить ни одной такой аварии в ходе работ.

3. Клиенты. В этом направлении деятельности стоит выделять показатели взаимоотношений со стейкхолдерами, то есть заинтересованными сторонами, в том числе подрядчиками, так как определенную часть работ с экономической точки зрения эффективнее выполнять с помощью подрядных организаций, поставщиков, нефтесервисных

компаний, государства и различных партнеров.

К главным стратегическим целям в направлении отношений со стейкхолдерами относятся увеличение числа партнеров, поставщиков и подрядчиков, привлечение новых заказчиков; повышение качества предоставляемых услуг; укрепление позиций на рынке; развитие региональной стратегии.

Ключевыми показателями эффективности по данному направлению служат:

1) количество заключенных долгосрочных контрактов с подрядчиками. Договоры длительного действия с проверенными и компетентными подрядчиками позволяют сотрудничать на более выгодных условиях и не терять при этом в качестве предоставления услуг (имеются в виду контракты с различными буровыми компаниями, нефтесервисными организациями, осуществляющими капитальный и текущий ремонт скважин);

2) качество продукции и услуг, в том числе технические характеристики добываемого сырья. От получения дополнительной ценности продукта (например, малосернистой нефти) высока вероятность получения премии к чистой цене реализации (нетбек) продукта, что влечет за собой преимущества в экономическом плане соответственно;

3) важны доля услуг компании на рынке и укрепление позиций в целом. Указанный показатель включает в себя оценку компании в рейтингах международного и федерального уровня (например, рейтинг *Environmental, Social and Governance, ESG* или долгосрочный кредитный рейтинг и т. д.);

4) региональное развитие. В рамках развития регионов компании следует сотрудничать с государством в целях развития социальной и инфраструктурной среды. Зачастую нефтегазовые компании являются градообразующими предприятиями в определенных регионах, и социальные инвестиции способствуют повышению уровня жизни населения и укреплению позиции компании в данном географическом регионе.

4. Обучение и развитие персонала. Люди — это главный ресурс каждой компании любой отрасли. Поэтому очень важно создавать конкурентные и комфортные условия труда и отдыха персонала для снижения текучести кадров, вкладываться в развитие навыков и способностей сотрудников для повышения уровня производительности труда [8] и компетенций в компании в целом.

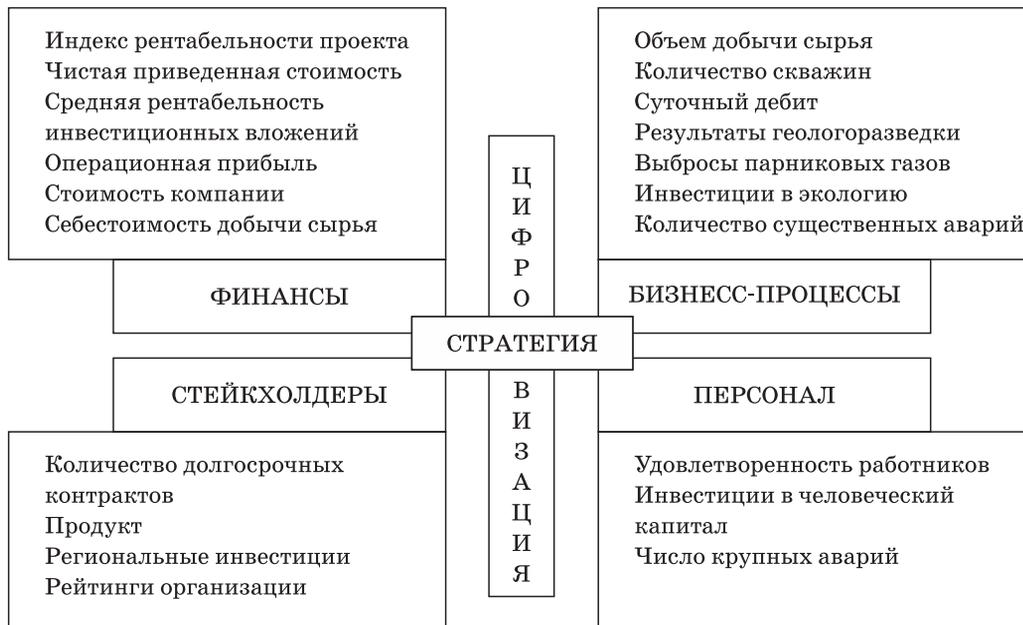


Рис. 1. Система сбалансированных показателей с ключевыми показателями эффективности для нефтегазодобывающих предприятий

Fig. 1. Balanced scorecard with key performance indicators for oil and gas enterprises

Можно утверждать, что без развития этого направления деятельности невозможно выполнить целевые задачи остальных составляющих системы.

Среди стратегических целей в направлении работы с персоналом — повышение качества условий труда и отдыха сотрудников; расширение инвестиций в развитие, обучение и мотивацию персонала; создание максимально безопасных условий труда (особое внимание к производственному персоналу). Для определения эффективности работы в этом направлении выбран КПЭ в виде оценки удовлетворенности сотрудников процессом работы в компании. Такую оценку необходимо проводить постоянно с определенной периодичностью (например, раз в год), стараясь в содержании вопросов максимально охватить все сферы трудовой и личной жизни, в которой может участвовать работодатель. Результаты опроса должны обсуждаться по инициативе руководителей структурных подразделений с сотрудниками при акценте на «узких местах» с целью поиска выхода из проблемных зон.

Абсолютный показатель в перспективе персонала — величина социальных инвестиций, направленных как на развитие сотрудников (курсы повышения квалификации, тренинги, обучения, мастер-классы и т. д.), так и на создание комфортных усло-

вий вне рабочего времени и рабочего места (финансирование оплаты проезда на период отпуска, путевок в санатории, оплату определенного набора медицинских услуг, спортивных секций, поощрения, проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива и др.). В качестве отдельной статьи стоит указывать процент индексации заработной платы, поскольку, не поддерживая конкурентный уровень дохода сотрудников, сложно снизить текучесть квалифицированных кадров.

Учитывая отраслевую принадлежность и высокую долю производственного персонала на предприятиях нефтегазодобычи, работа которых относится к различным классам опасности, огромное внимание необходимо уделять безопасности. Неслучайно следующим значимым показателем эффективности является количество происшествий (аварий и несчастных случаев) на объектах предприятия. Целевой показатель, к которому стремятся компании, в данном случае универсален — «0».

5. Цифровизация.

В общем виде схема системы сбалансированных показателей для нефтегазодобывающей компании с выделением ключевых показателей эффективности представлена на рисунке 1.

К числу важных элементов системы сбалансированных показателей относится

Стратегическая карта нефтегазодобывающих предприятий

Table 1. Strategy map of oil and gas enterprises

№	Перспектива	Стратегические цели	Показатель
1	Финансы	Увеличение доходов и стоимости компании	<i>Net Present Value (NPV), OIBDA, Enterprise value (EV)</i>
		Повышение эффективности производства	<i>Profability Index (PI) ROACE</i>
		Снижение затрат на производство продукции	Себестоимость добычи нефти
2	Клиенты	Увеличение числа партнеров	Количество заключенных долгосрочных контрактов с подрядчиками
		Повышение качества предоставляемых услуг	Характеристики продукта
		Укрепление позиций на рынке	Место компании в рейтинге
		Развитие региональной стратегии	Величина социальных инвестиций в развитие регионов
3	Внутренние процессы	Наращивание объемов добычи сырья	Объем добычи УВС Количество скважин
		Увеличение инновационного потенциала	Прирост среднесуточного дебита скважин
		Повышение эффективности ГРП	Коэффициент успешности ПРБ
		Снижение выбросов в атмосферу	Уровень выбросов парниковых газов
		Сохранение и защита экосистемы и окружающей среды	Инвестиции в природоохранные мероприятия Количество крупных аварий
4	Обучение и развитие персонала	Создание конкурентных условий труда и отдыха сотрудников	Оценка удовлетворенности сотрудников
		Непрерывный прогресс и совершенствование персонала	Величина инвестиций в развитие сотрудников
		Создание максимально безопасных условий труда	Количество происшествий
5	Цифровизация	Построение экосистемы	Процент автоматизации сбора и обработки данных Уровень внедрения систем искусственного интеллекта (ИИ)

формирование целевых ориентиров (значений) — количественного выражения уровня, которого должны достигнуть определенные ранее показатели [9]. Указанный этап субъективен, зависит от размеров компании, бюджета, ретроспективных данных, программы стратегического развития, численности сотрудников, географии работ и множества иных факторов, особенно для абсолютных величин, а значит, устанавливать универсальные ориентиры некорректно.

Включение в систему ССП ключевых показателей с целевыми ориентирами и ожидаемыми сроками выполнения позволяет проводить мониторинг операционной деятельности и при необходимости оперативно реагировать на изменения, влекущие за собой отклонения от плановых показателей, либо модифицировать, дополнять или актуализировать систему в соответствии с внут-

ренними и внешними реалиями: влиянием цифровых технологий на систему управления предприятиями нефтегазового комплекса [10]. Нами выделены и представлены в таблице 1 стратегические инициативы — мероприятия, направленные на достижение конкретных целей.

Заключительный этап разработки ССП — создание стратегической карты предприятия в виде схемы [11], основанной на стратегических целях компании и дополненной причинно-следственными связями между ними. Пример такой стратегической карты для организации нефтегазового сектора показан на рисунке 2.

Основные результаты и выводы

Система сбалансированных показателей позволяет управлять процессом достижения

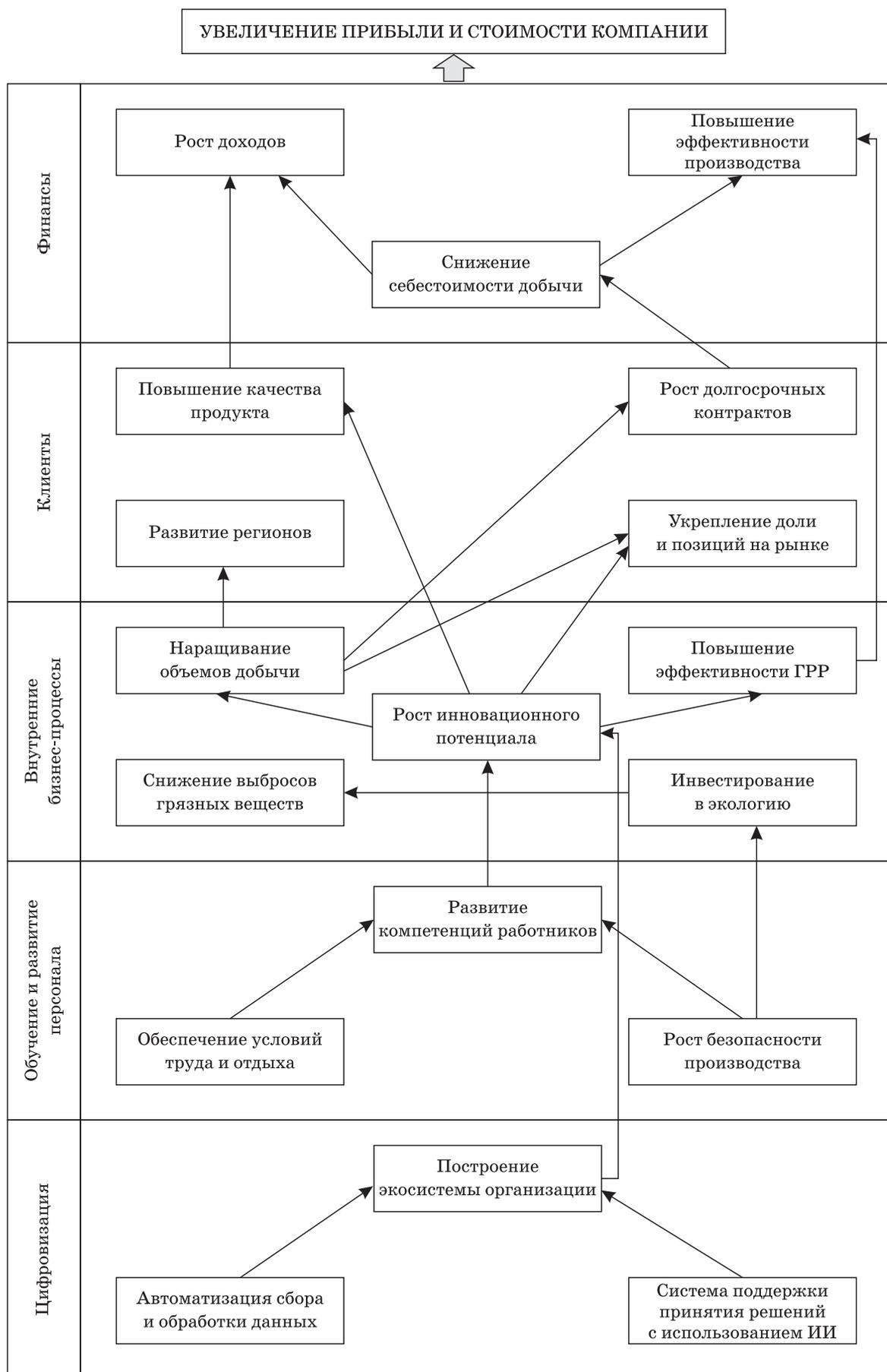


Рис. 2. Стратегическая карта нефтегазодобывающих предприятий
 Fig. 2. Strategy map of oil and gas enterprises

стратегических целей через их перенос на текущую, операционную деятельность. Целесообразность использования ССП заключается в том, что целостная оценка эффективности предприятия дает возможность уделять внимание не оптимизации отдельных процессов в ущерб общим целям, а деятельности компании в целом, что видится особенно актуальным для таких крупных структур, как компании нефтегазовой отрасли.

Все перспективы, рассмотренные в системе (экономика и финансы, внутренние процессы, стейкхолдеры, обучение и развитие персонала), имеют важнейшее значение в достижении стратегических целей компании. Следовательно, необходимо проводить мониторинг результатов по всем направле-

ниям, и ССП вполне подходит для решения данной задачи. Система сбалансированных показателей как аналитический инструмент мониторинга операционной деятельности предприятия и управления стратегией станет эффективной лишь в случае постоянного использования и периодического анализа с целью актуализации либо пересмотра.

Представление об ССП формируется в виде стратегической карты — схемы, описывающей стратегии предприятия на базе главных целей и причинно-следственных связей между ними. Постоянная ориентация на первую версию ССП относится к организационному дефекту. Систему следует регулярно подвергать оценке, а при необходимости — пересмотру и корректировке.

Список источников

1. Крылов С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. М.: Финансы и статистика, 2021. 152 с.
2. Лебедько А. Г. Оценка ресурсной стратегии ВИНК на основе системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности нефтегазовых компаний // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 1. С. 13–23.
3. Мусина Д. Р., Кашеварова Ю. А. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО «АНК “Башнефть”» // Нефтегазовое дело: электр. науч. журнал. 2013. № 1. С. 418–429. URL: http://ogbus.ru/files/ogbus/authors/Musina/Musina_3.pdf (дата обращения: 13.03.2022).
4. Семёнов А. Система сбалансированных показателей: как перейти от стратегии к действию // Uplab.ru. 2019. 8 ноября. URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/> (дата обращения: 02.02.2022).
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 320 с.
6. Салина Т. К. Направления использования сбалансированной системы показателей в интересах обеспечения устойчивого развития топливно-энергетического комплекса // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 10 (50). С. 40–45.
7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 512 с.
8. Исаев К. Н., Бекирова В. Х., Гарагёзов Э. Ш., Ильясов С. А. Теоретико-практические подходы к применению метода сбалансированной системы показателей при оценке производительности труда на предприятиях нефтегазодобычи // Азербайджанское нефтяное хозяйство. 2021. № 4. С. 43–47. DOI: 10.37474/0365-8554/2021-4-43-47
9. Тасмуханова А. Е., Кулембетова А. Р. Разработка системы сбалансированных показателей для управления нефтегазовыми компаниями // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. Т. 1. № 4. С. 214–221.
10. Бургонов О. В., Голубецкая Н. П., Смешко О. Г. Влияние цифровых технологий на развитие системы управления предпринимательскими структурами // Проблемы современной экономики. 2020. № 1 (73). С. 65–70.
11. Исаева Н. С. Оценка эффективности ресурсных стратегий нефтегазовых компаний на основе системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности // Управление экономическими системами: электр. науч. журнал. 2014. № 10. С. 33.

References

1. Krylov S.I. Development of analysis methodology in the balanced scorecard. Moscow: Finansy i statistika; 2021. 152 p. (In Russ.).
2. Lebedko A.G. An assessment of resource strategy of VIINK on the basis systems of the balanced indices and key indices of efficiency of the oil and gas companies. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Proceedings of Voronezh State University. Series: Economy and Management*. 2017;(1):13-23. (In Russ.).
3. Musina D.R., Kashevarova Yu.A. Methodology of an assessment of strategy of development of VINK realization. *Elektronnyi nauchnyi zhurnal “Neftegazovoe delo”*. 2013;(1):418-429. URL: http://ogbus.ru/files/ogbus/authors/Musina/Musina_3.pdf (accessed on 13.03.2022). (In Russ.).

4. Semenov A. Balanced scorecard: How to move from strategy to action. Uplab. Nov. 08, 2019. URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/> (accessed on 02.02.2022). (In Russ.).
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press; 1996. 336 p. (Russ. ed.: Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu. Moscow: Olymp-Business; 2008. 320 p.).
6. Salina T.K. Directions for use a balanced scorecard for sustainability of fuel and energy complex. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2015;(10):40-45. (In Russ.).
7. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2003. 454 p. (Russ. ed.: Kaplan R.S., Norton D.P. Strategicheskie karty: Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezul'taty. Moscow: Olymp-Business; 2010. 512 p.).
8. Isaev K.N., Bekirova V.Kh., Garagezov E.Sh., Ilyasov S.A. Theoretic-practical approaches to the implementation of method of balanced system of parameters in evaluation of labour productivity in oil-gas developing enterprises. *Azerbaidzhanskoe neftyanoe khozyaistvo*. 2021;(4):43-47. (In Russ.). DOI: 10.37474/0365-8554/2021-4-43-47
9. Tasmuhanova A.E., Kulembetova A.R. Developing the balanced scorecard to manage oil and gas companies. *Vestnik nauki i obrazovaniya Severo-Zapada Rossii = Journal of Science and Education of North-West Russia*. 2015;1(4):214-221. (In Russ.).
10. Burgonov O.V., Golubetskaya N.P., Smeshko O.G. The impact of digital technologies upon the system of entrepreneurial structures administration. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2020;(1):65-70. (In Russ.).
11. Isaeva N.S. Evaluation of the effectiveness of resource strategies of oil and gas companies based on a system of balanced scorecards and key performance indicators. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal = Management of Economic Systems: Scientific Electronic Journal*. 2014;(10):33. (In Russ.).

Сведения об авторах

Олег Викторович Бургонов

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и управления
социально-экономическими системами¹,
профессор кафедры экономики таможенного дела²

¹ Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

² Санкт-Петербургский имени В. Б. Бобкова
филиал Российской таможенной академии
192241, Санкт-Петербург, Софийская ул., д. 52а

Кирилл Вячеславович Алмазов

аспирант кафедры экономики
и управления социально-экономическими
системами

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

Поступила в редакцию 28.02.2022
Прошла рецензирование 10.03.2022
Подписана в печать 22.04.2022

Information about Authors

Oleg V. Burgonov

D.Sci., Ph.D. in Economics, Professor, Professor
of the Department of Economics and Management
of Socio-Economic Systems¹, Professor
of the Department of Economics and Customs²

¹ St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103,
Russia

² St. Petersburg Branch of the Russian Customs
Academy named after V.B. Bobkov

52A Sofiyskaya str., St. Petersburg 192241, Russia

Kirill V. Almazov

Postgraduate Student of the Department
of Economics and Management of Socio-Economic
Systems

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103,
Russia

Received 28.02.2022
Revised 10.03.2022
Accepted 22.04.2022

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication
of this article.