



**УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

# **Совершенствование инструментария контроллинга управления эффективностью использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия**

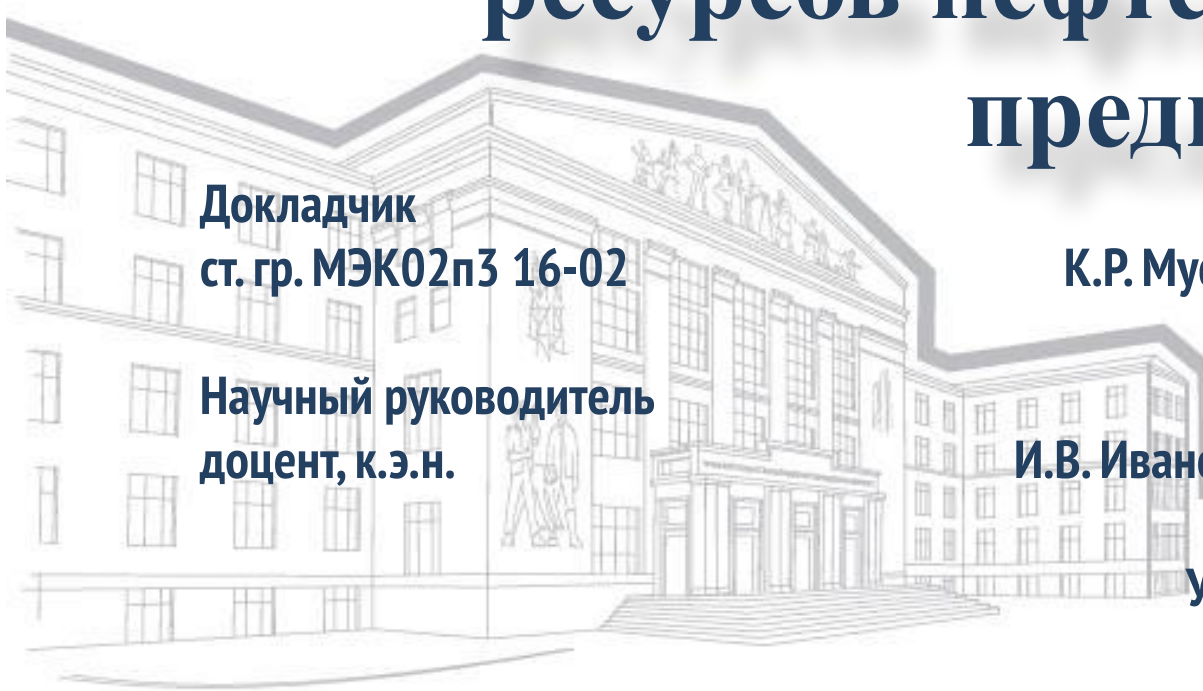
**Докладчик  
ст. гр. МЭК02п3 16-02**

**К.Р. Мустафина**

**Научный руководитель  
доцент, к.э.н.**

**И.В. Иванова**

**Уфа 2018**





## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

### Цель

- Совершенствование инструментария контроллинга управления эффективностью использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия

### Задачи

- обосновать предпосылки внедрения контроллинга управления эффективностью использования ресурсов и провести анализ современных подходов к оценке эффективности использования ресурсов;
- разработать методику оценки эффективности использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия на основе ключевых показателей эффективности;
- предложить модель контроллинга управления эффективностью использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия на основе ключевых показателей эффективности и бюджета доходов и расходов;
- апробировать модель контроллинга эффективности использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия на примере нефтегазодобывающего предприятия ООО «Башнефть-Добыча».

### Объект

- Производственно-хозяйственная деятельность и ресурсы нефтегазодобывающего предприятия

### Предмет

- Теоретические, методические и организационные аспекты системы инструментария контроллинга эффективности использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия



## НАУЧНАЯ НОВИЗНА И ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В ПРОЦЕССЕ ИССЛЕДОВАНИЯ:

### Научная новизна результатов исследования

Разработка модели контроллинга управления эффективностью использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия (НГДП) на основе взаимосвязи ключевых показателях эффективности (КПЭ) и бюджета доходов и расходов (БДиР), направленной на повышение мотивации сотрудников, на достижение целей в области роста эффективности использования ограниченных ресурсов

### Основные результаты:

Уточнено понятие контроллинга управления эффективностью использования ресурсов, характеризующее систему управления эффективностью использования ресурсов, и представляющее собой основное средство информационно-аналитической и методической поддержки руководства в процессе планирования, контроля, анализа и позволяющее обеспечить принятие управленческих решений и достижение стратегических целей предприятия

Предложена методика оценки эффективности использования ресурсов НГДП, позволяющая реализовать двойственность подходов к оценке эффективности использования ресурсов с позиции результатов управления, где успешность оценивается с точки зрения достижения поставленных целей и с позиции критериев эффективности управления, где успешность оценивается с точки зрения функционирования управляемого объекта. Методика оценки, использует инструментарий системы показателей, применение которой в управлении эффективностью использования ресурсов позволит стратегические цели предприятия отразить в текущем периоде

Разработана модель контроллинга управления эффективностью использования ресурсов НГДП, основанная на взаимосвязи КПЭ и БДиР, которая позволит реализовать на этапе планирования-бюджетирования затрат принцип повышения эффективности использования ресурсов через КПЭ, что позволяет связать тактические и стратегические уровни управления эффективностью использования ресурсов



# АНАЛИЗ ПОНЯТИЯ «КОНТРОЛЛИНГА», КАК УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

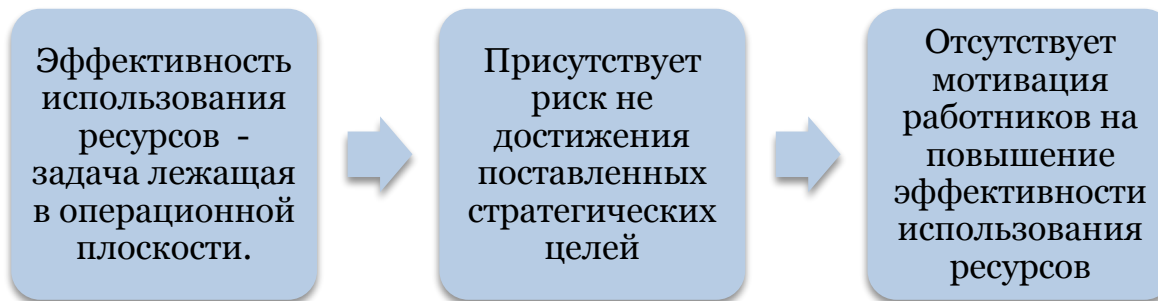


Контроллинг управления эффективностью использования ресурсов, характеризует систему управления эффективностью использования ресурсов, представляющую собой основное средство информационно-аналитической и методической поддержки руководства в процессе планирования, контроля, анализа и позволяющую обеспечить принятие управленческих решений и достижение стратегических целей предприятия.



## Подходы к оценке эффективности управления ресурсами

Подход оценки эффективности управления ресурсами на предприятии с позиции:	Преимущества	Недостатки
Результатов управления, где успешность оценивается с точки зрения достижения поставленных целей	Достижение целей с помощью стратегических инструментов и методов управления, наряду с организационной структурой	Руководители считают управление затратами и эффективность использования ресурсов - задача, лежащая в операционной плоскости.
Параметров (критериев) эффективности управления, где успешность оценивается с точки зрения функционирования управляемого объекта	Достижение целей с помощью обобщающих и дифференцированных показателей эффективности	Не всегда направлено на достижение стратегической цели





## Обобщающие показатели эффективности

- Lifting costs;
- Удельная себестоимость добычи нефти;
- Рентабельность затрат

## Дифференцированные показатели эффективности

- Производительность труда;
- Материалоотдача/Материалоёмкость;
- Фондоотдача/Фондоёмкость;
- Капиталоотдача/Капиталоёмкость;
- Оборачиваемость запасов.



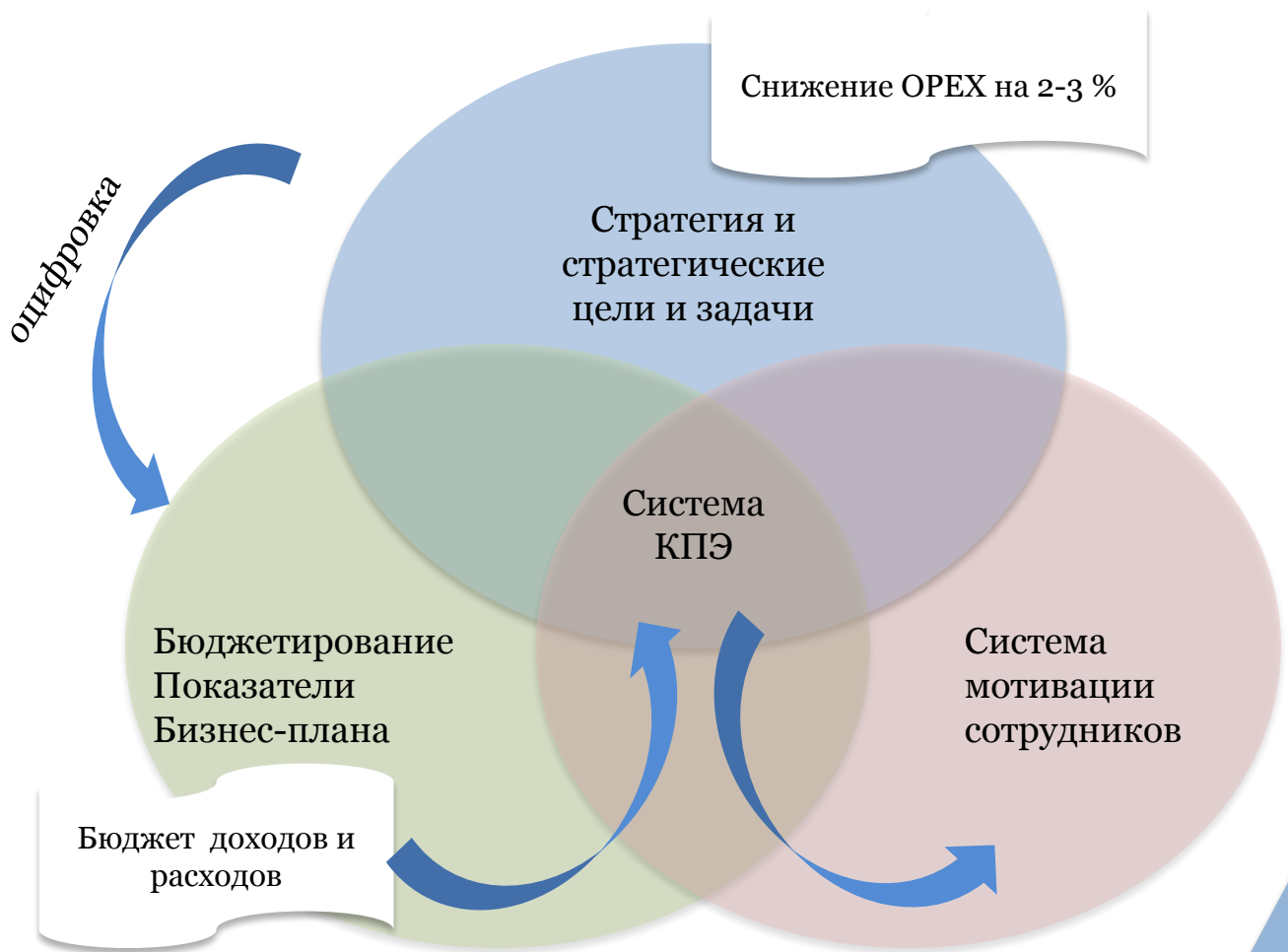
# МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Алгоритм методики оценки эффективности использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия

Этап методики оценки эффективности использования ресурсов	Описание этапа
1. Определение стратегических целей Компании	Определить стратегическую цель в области управления эффективностью использования ресурсов
1.1. Формирование стратегической цели	Снижение операционных расходов на 2-3 %
1.2. Построение стратегических задач	<ul style="list-style-type: none"><li>- оптимизация затрат на энергообеспечение, за счет модернизации погружного оборудования;</li><li>- применение инновационных технологий, направленных на поддержание пластового давления;</li><li>- оптимизация материальных затрат (реагентов), за счет применения инновационных технологий, направленных на повышение нефтеотдачи пластов</li></ul>
2. Выбор ключевых показателей эффективности (КПЭ), соответствующих целям стратегии	Определение основных ключевых показателей эффективности
2.1 Комплексные (результаты деятельности всего предприятия)	Себестоимость добычи 1 тонны нефти, руб./т.
2.2. Операционные	Уровень обеспеченности потребности в реагентах, %
2.3. Проектные	Проект применения повышения отдачи пластов (водогазовая смесь), успешность проекта
3. Формирование методики расчета КПЭ	Себестоимость добычи 1 тонны нефти = Эксплуатационные затраты / Объем добычи нефти, руб./т.
4. Построение системы КПЭ для подразделений, отвечающих за эффективность использования ресурсов	На основе бюджета доходов и расходов, предложено автором, в п. 2.3.
5. Определение периодичности расчета КПЭ и базы расчета	<ul style="list-style-type: none"><li>- год; квартал; месяц; декада.</li><li>- факт предшествующего периода; план.</li></ul>



# МОДЕЛЬ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КПЭ И БЮДЖЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ







## КПЭ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ (ПРИМЕР) (1)

### КПЭ управления эффективностью использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия (пример)

Должность/ Уровень управления	Код затрат	Доля затрат, % *	Наименование ресурсов, на которые возложена эффективность их использования	Ключевой показатель эффективности
1 Генеральный директор	380	100	Эксплуатационные расходы	Себестоимость добычи 1 тонны нефти, руб/т
2 Руководитель верхнего звена – Главный инженер	163 11 82	55	Все элементы ресурсов блока главного инженера (п. 2.1, п. 2.2, п. 2.3)	Показатели блока главного инженера (п. 2.1, п. 2.2, п. 2.3)
2.1 Начальник управления по добыче нефти и газа	163	40	Нефтепромысловые услуги; Расходы на ремонт наземного и подземного оборудования	Не превышение общего времени простоев оборудования, ч.; Выполнение плана по добычи нефти, %
2.2 Начальник управления по подготовке нефти и газа	11 87	20	Стоимость реагентов, используемых в технологическом процессе подготовки нефти; Расходы по обслуживанию и ремонту резервуаров	Уровень обеспечения потребности в реагентах, %; Выполнение плана по добычи нефти, %
2.3 Начальник отдела по планированию и учету энергоресурсов	82	40	Энергообеспечение	Выполнение плана по потреблению энергоресурсов, %
3 Руководитель верхнего звена по снабжению	8 56 69 302	25	Все элементы ресурсов блока по снабжению (п. 3.1, п. 3.2)	Показатели блока по снабжению (п. 3.1, п. 3.2)

\* указаны условные данные



## СИСТЕМА КПЭ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ (ПРИМЕР) (2)

### КПЭ управления эффективностью использования ресурсов нефтегазодобывающего предприятия (пример)

Должность/ Уровень управления	Код затрат	Доля затрат, % *	Наименование ресурсов, на которые возложена эффективность их использования	Ключевой показатель эффективности
3.1 Начальник управления по материально-техническому обеспечению	8	60	Оплата сырья и материалов	Уровень обеспечения потребности в материалах, %
3.2 Начальник управления по обеспечению транспортом	56 69 302	40	ГСМ; Топливо; Услуги транспорта	Уровень обеспечения потребности в транспорте, %
4 Руководитель верхнего звена по персоналу	104	15	ФОТ	Не превышение ФОТ, %
4.1 Начальник управления по мотивации персонала				
5 Руководитель верхнего звена по экономике и финансам	380	100	Эксплуатационные расходы	Себестоимость добычи 1 тонны нефти, руб/т.
5.1 Начальник планово-экономического управления				
6 Руководитель верхнего звена по охране труда и промышленной безопасности	298 301	5	Услуги сторожевой охраны; Услуги пожарной охраны	Процент точности планирования затрат на сторожевую и пожарную охрану, %
6.1 Начальник отдела по охране труда				

\* указаны условные данные



## Принципы установления плановых значений

Ключевой показатель эффективности (КПЭ)	Пороговое значение показателя	Плановое значение показателя
КПЭ с положительным вектором: <ul style="list-style-type: none"> <li>- выполнение плана по добычи нефти;</li> <li>- уровень обеспеченности потребности в реагентах;</li> <li>- уровень обеспеченности потребности в материалах;</li> <li>- уровень обеспеченности потребности в транспорт;</li> <li>- экономия фонда оплаты труда.</li> </ul>	Бизнес-план (БП) – x%	Бизнес-план (БП)
КПЭ с отрицательным вектором: <ul style="list-style-type: none"> <li>- эксплуатационные затраты на 1 тонну добытой нефти;</li> <li>- не превышение общего время простоя оборудования.</li> </ul>	Бизнес-план (БП) + x%	Бизнес-план (БП)

## Связь уровня выполнения КПЭ с размером коэффициента премирования

Уровень выполнения показателя	Фактическое значение показателя	Размер премии за выполнение показателя, коэффициент от нормативного
Целевой	≥ плановому значению	1,00
Между целевым и допустимым	> порогового значения, но < планового значения	0,70-1,00
Допустимый уровень	= пороговому значению	0,70
Ниже допустимого	< пороговому значению	0

$$K = 1 - 0,3 \pm 1 - 0,7 \frac{(\Phi - \text{Пл})}{(\text{Пл} - \text{Пор})}$$

где  $\Phi$  – фактическое значение показателя  
 Пл – плановое значение показателя  
 Пор – пороговое значение показателя



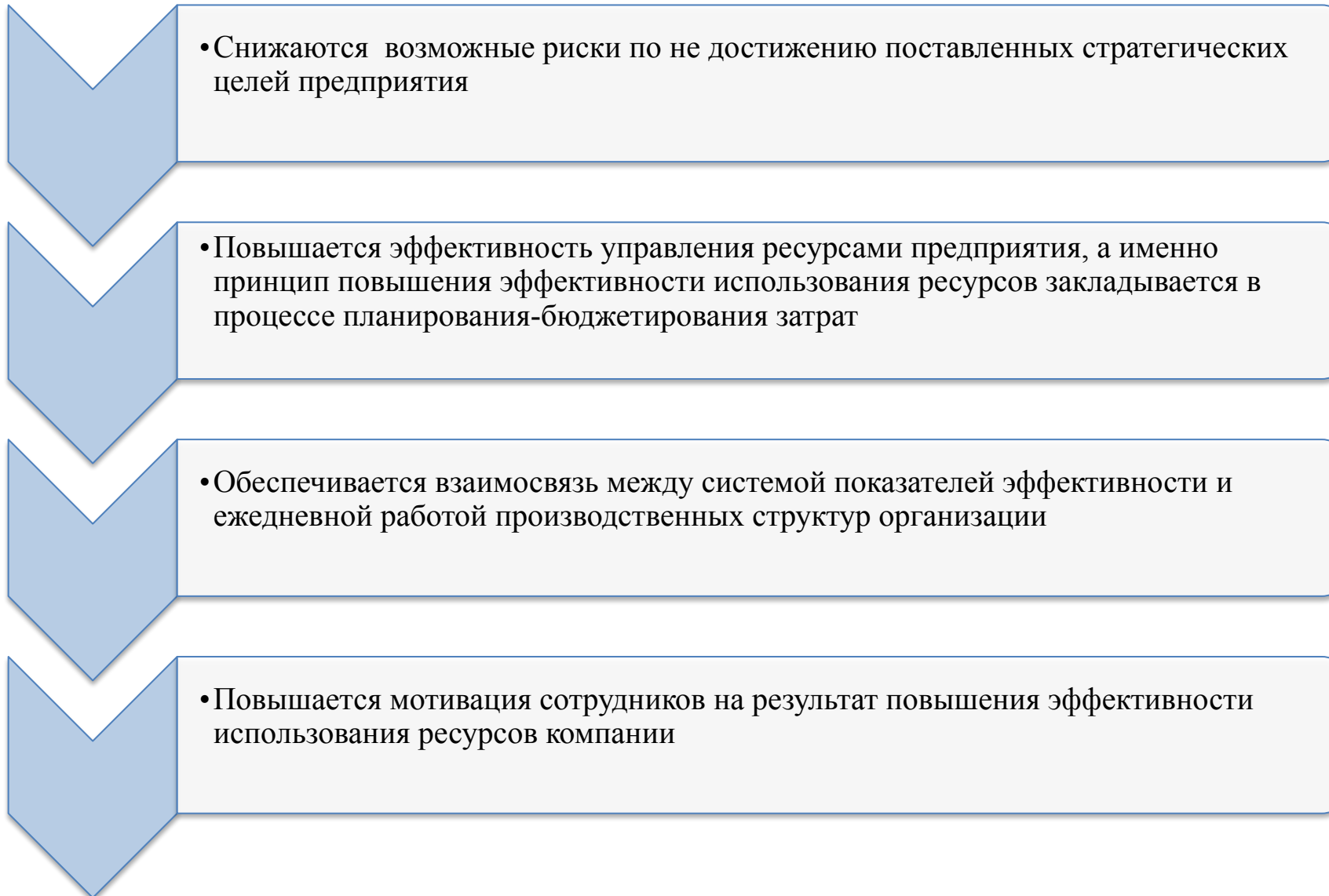
## МОДЕЛЬ КОНТРОЛЛИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ НГДП НА ПРИМЕРЕ НГДП ООО «БАШНЕФТЬ-ДОБЫЧА»

### Связь уровня выполнения КПЭ с размером коэффициента премирования

Ключевой показатель эффективности	Пороговое значение показателя	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя 2017 г.	Коэффициент премирования
	было		стало	
Эксплуатационные затраты на 1 тонну добытой нефти, руб./тонну	3090	3000	2902,9	1
Выполнение плана по добычи нефти, %	97,0	100	101,4	1
Не превышение общего времени простоев оборудования, ч.	111,1	110	110	1
Уровень обеспеченности потребности в реагентах, %	98	100	102	1
Уровень обеспеченности потребности в материалах, %	98	100	102	1
Выполнение плана по потреблению энергоресурсов, %	101	не > 100	98	1
Уровень обеспеченности потребности в транспорте, %	98	100	160	1
Процент точности планирования затрат на сторожевую и пожарную охрану, %	60	80	80	1



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ РАЗРАБОТАННОЙ МОДЕЛИ





УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

