

Тонышева Любовь Леонидовна

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента
в отраслях топливно-энергетического комплекса
Тюменского индустриального университета

Tonysheva Lyubov Leonidovna

D.Phil. in Economics, Professor,
Fuel Energy Complex Management Department,
Industrial University of Tyumen

Якунин Дмитрий Евгеньевич

аспирант кафедры менеджмента
в отраслях топливно-энергетического комплекса
Тюменского индустриального университета

Yakunin Dmitry Evgenyevich

PhD student, Fuel Energy Complex
Management Department,
Industrial University of Tyumen

РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОСЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ELABORATION OF THE ALGORITHM-BASED STRATEGIC PLANNING FOR THE OIL AND GAS SERVICE ENTERPRISE DEVELOPMENT

Аннотация:

В статье рассматриваются вопросы стратегического планирования развития предприятия нефтегазового сервиса, определяются его особенности в условиях динамично меняющейся внешней среды. Систематизированы наиболее значимые макроэкономические факторы внешней среды и факторы непосредственного окружения, влияющие на развитие нефтегазосервисного предприятия на современном этапе. Сформулировано понятие стратегии нефтегазосервисного предприятия в контексте проводимых исследований. Предложены и уточнены показатели для оценки конкурентоспособности нефтегазосервисных услуг с учетом стратегического позиционирования компании, при этом выделены характеристики конкурентных преимуществ сервисных услуг и привлекательности нефтегазосервисного рынка. Авторами разработан алгоритм выбора стратегии развития нефтегазосервисного предприятия, индивидуализованы состав и содержание операций в рамках этапов алгоритма. Сформировано дерево ключевых показателей эффективности для оценки результативности реализации стратегии нефтегазосервисного предприятия.

Ключевые слова:

стратегическое планирование, нефтегазовый сервис, внешняя среда, внутренняя среда, алгоритм, диагностика внутреннего потенциала, конкурентные преимущества, стратегическое позиционирование, критерии оценки, ключевые показатели эффективности.

Summary:

The paper deals with the issues of strategic planning for the oil and gas service enterprise development and defines its features in a dynamically changing external environment. The study systematizes the most significant macroeconomic factors of the external environment and the factors of the immediate environment that affect the development of the oil and gas service enterprise at the present stage. The concept of the strategy for the oil and gas service enterprise is defined. The indicators for assessing the competitiveness of services provided by the oil and gas service are proposed and refined considering the strategic positioning of the company. Besides, the characteristics of the competitive advantages of services and the attractiveness of the oil and gas service market are highlighted. The authors developed an algorithm for selecting the development strategy for the oil and gas service enterprise; the composition and content of operations within the stages of the algorithm were individualized. A KPI tree was designed to assess the effectiveness of the strategy of the oil and gas service enterprise.

Keywords:

strategic planning, oil and gas service, external environment, internal environment, algorithm, internal potential analysis, competitive advantages, strategic positioning, evaluation criteria, key performance indicators.

Современные условия ведения бизнеса определяют необходимость постоянного мониторинга условий внешней среды, в которой функционируют предприятия реального сектора экономики. Значительную долю этих компаний составляют предприятия нефтегазового комплекса, реализующие процессы добычи нефти и газа, а также предприятия нефтегазового сервиса, обеспечивающие благоприятные условия для выполнения основных процессов в нефтегазодобыче. Сложная геополитическая ситуация, обусловленная продлением экономических санкций в отношении России, по мнению экспертов, будет носить довольно длительный характер. Вместе с тем некоторые отрасли отечественной экономики, в том числе нефтегазовая сфера, оборонно-промышленный комплекс, атомная энергетика, авиационная и космическая промышленность, остаются работоспособными, несмотря на неблагоприятные условия на мировой арене [1].

В целях дальнейшего обеспечения конкурентоспособности продукции и услуг, повышения своего конкурентного статуса для завоевания устойчивых позиций на соответствующем рынке,

особенно предприятиям нефтегазового профиля, занимающим доминирующее положение в народном хозяйстве, чрезвычайно важно постоянно осуществлять поиск путей эффективного развития. При этом в фокусе внимания и проведения исследований находятся не только предприятия, реализующие целевые процессы – добычу углеводородного сырья, но и компании, осуществляющие процессы, относимые к нефтегазовому сервису. Это достаточно обширный перечень услуг, включающий бурение, геофизические исследования, капитальный ремонт скважин, услуги по интенсификации добычи нефти и др. (рисунок 1) [2].

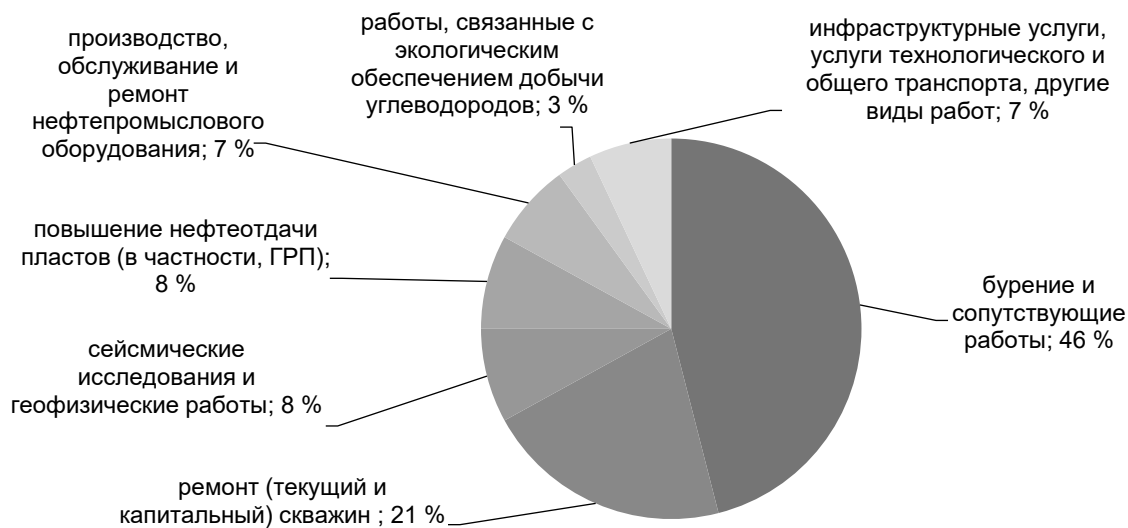


Рисунок 1 – Основные сегменты рынка нефтегазового сервиса в России

Необходимость высокорезультативного функционирования структур нефтегазового профиля обусловила широкомасштабные преобразования сервисного блока путем реализации такого направления реструктуризации, как «аутсорсинг», сущность которого заключалась в выделении непрофильных активов из состава «материнской» компании. Данный способ преобразований стал активно практиковаться нефтегазовыми компаниями в период 2000–2010 гг. и послужил предпосылкой к обособлению вспомогательных и обслуживающих процессов и производств в самостоятельные предприятия нефтегазового сервиса. Однако, как показывает практика, тотальное применение аутсорсинга в качестве популярного направления развития компаний не всегда является целесообразным решением и приводит к желаемым результатам в долгосрочной перспективе, так как меняется внешняя и внутренняя среда предприятия на разных этапах его развития.

В связи с этим, по нашему мнению, именно стратегический подход к планированию развития предприятий различных организационно-правовых форм и отраслевой принадлежности в общем случае позволяет обеспечить достаточно высокие конкурентные позиции и быть более гибкими на рынке за счет учета основных возможных вариантов изменения факторов внешней среды. Это делает бизнес гораздо более устойчивым, способным отвечать на актуальные вызовы времени.

Стратегическое планирование является основной функцией стратегического управления и предполагает разработку плана, который обеспечивает адаптацию предприятия к внешней среде, выбор направлений деятельности компании, определение потребности в ресурсах в средне- и долгосрочной перспективе. Процесс стратегического планирования реализуется в определенной логической последовательности и включает несколько этапов, являющихся в некоторой степени шаблонными для большинства предприятий. Вместе с тем специфичность деятельности и профилизация предприятий в рамках отраслевых локаций приводят к необходимости внесения уточняющих и корректирующих моментов на разных этапах формирования стратегии.

Необходимо отметить, что концепция стратегического планирования зародилась и получила распространение в 1950–1960-х гг. и эволюционировала вместе со сменой социально-экономических условий развития мирового хозяйства. В научных публикациях, посвященных вопросам стратегического планирования и управления, прослеживается относительно типизированная классификация школ стратегического планирования, представители которых объединены общностью взглядов на процесс формирования и реализации стратегии [3]. Достаточно известной и часто цитируемой является классификация научных школ с подробным их описанием и аргументацией достоинств и недостатков, представленная в труде Г. Минцберга, Б. Альстранда и Ж. Лампеля «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» (таблица 1) [4].

Таблица 1 – Краткая характеристика школ стратегического планирования

Название школы	Главная идея
Школа дизайна	<i>Формирование стратегии как процесс осмысления.</i> Под стратегией понимается результат творческого мыслительного процесса, предполагается, что каждая стратегия является уникальной
Школа планирования	<i>Формирование стратегии как формальный процесс.</i> Формализация основана на разработке процедур, позволяющих количественно представить цели компании
Школа позиционирования	<i>Формирование стратегии как аналитический процесс.</i> Для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут быть использованы в конкретной ситуации. Разработаны матрицы BCG и McKinsey, модель пяти конкурентных сил Портера
Школа предпринимательства	<i>Формирование стратегии как процесс предвидения.</i> Процессом разработки стратегических планов должен управлять руководитель компании, которому должны быть присущи такие черты, как интуиция, проницательность, опыт. Под стратегией понимается перспектива, ассоциируемая с интуитивным выбором направления развития, называемым «видение»
Когнитивная школа	<i>Формирование стратегии как ментальный процесс,</i> основанный на положениях когнитивной психологии. Процесс разработки стратегических планов исследуется как познавательный процесс, все усилия направлены на понимание творческих актов, результатами которых являются стратегии
Школа обучения	<i>Формирование стратегии как развивающийся процесс.</i> Стратегическое планирование осуществляется по мере развития навыков, самообучения организации. Стратегические инициативы исходят от тех, кто имеет способности для обучения
Школа власти	<i>Формирование стратегии как процесс ведения переговоров</i> между конфликтующими сторонами как внутри компании, так и между компанией и внешней средой
Школа культуры	<i>Формирование стратегии как коллективный процесс</i> социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании
Школа внешней среды	<i>Формирование стратегии как реактивный процесс.</i> Подчеркивается приоритетная роль факторов внешней среды в процессе формирования стратегии. Компания должна гибко реагировать и адаптироваться под изменения внешнего окружения, в противном случае ей придется покинуть рынок
Школа конфигурации	<i>Формирование стратегии как процесс трансформации.</i> Любая компания в период стабильности представляет собой определенную конфигурацию организационных структур, форм, наборов стратегий. В переходный период происходит трансформация компании в новую конфигурацию. Цель планирования стратегии – обеспечение управления процессом перехода и сохранение устойчивости компании

Общеизвестно, что воплощение в жизнь любой функции предполагает фиксацию последовательности действий по ее реализации. Другими словами, речь идет о совокупности документов, сопровождающих процесс стратегического управления на разных этапах и в разрезе его функций. Важность документационного обеспечения стратегического планирования как обязательного элемента стратегического управления подчеркнута в Федеральном законе от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Согласно закону, документы стратегического планирования разрабатываются в рамках целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования на федеральном уровне, на уровне субъектов Российской Федерации и на уровне муниципальных образований [5].

Состав плановых документов на каждом уровне отличается, однако присутствуют и аналогичные по своей сути документы, в частности отраслевые стратегии, стратегии многопрофильных компаний, планы мероприятий по их реализации. Таким образом, оформление в письменном виде намерений организации по широкому спектру вопросов ее жизнедеятельности является неотъемлемым атрибутом стратегического управления и способствует более четкому пониманию стратегических ориентиров хозяйствующих субъектов.

Однако, по мнению авторов, обозначенный выше законодательный акт недостаточно проработан относительно возможности его трансляции на уровень предприятия как «микрохозяйствующего» субъекта. Но именно предприятия, в том числе нефтегазового сервиса, в современных условиях экономической нестабильности нуждаются в системном подходе к выбору наиболее предпочтительной и эффективной стратегии развития.

На наш взгляд, для более детального структурирования процесса выбора стратегии предприятия нефтегазового сервиса, с одной стороны, целесообразно использовать алгоритм, который является довольно распространенным инструментом и содержит унифицированные элементы, с другой стороны – необходима его индивидуализация с учетом специфики деятельности нефтегазосервисного предприятия. Алгоритм как технология решения проблемы предусматривает не только последовательность и параллельность отдельных операций, но и возможности их неудачи, поиск новых путей решения проблемы в рамках заявленной программы, корректировку содержательного взаимодействия проблем [6].

Наиболее приемлемым для этих целей представляется эвристический подход, основанный на нестандартном видении возможностей решения задач. Эвристика (от греч. εὐρίσκω – ‘открываю, отыскиваю’) в соответствии с интерпретацией, представленной в Новой философской энциклопедии, размещенной в электронной библиотеке Института философии РАН, – это методология научного исследования, а также методика обучения, основанная на открытии или догадке. Эвристические методы в экономике и управлении часто применяются в тех случаях, когда формализованные процедуры, опирающиеся на точные математические методы, не всегда являются действенным инструментом для решения проблем. В частности, в формате данного исследования поставлена задача индивидуализации алгоритма выбора стратегии развития предприятия нефтегазового сервиса. В нашем представлении данный процесс не имеет строго выраженной формализованно-математической схемы, поэтому использование эвристического подхода для обоснования и декомпозиции основных составляющих алгоритма, а также факторов влияния внешнего и внутреннего характера является вполне оправданным.

Всю последовательность действий в рамках алгоритма целесообразно пооперационно структурировать (рисунок 2).

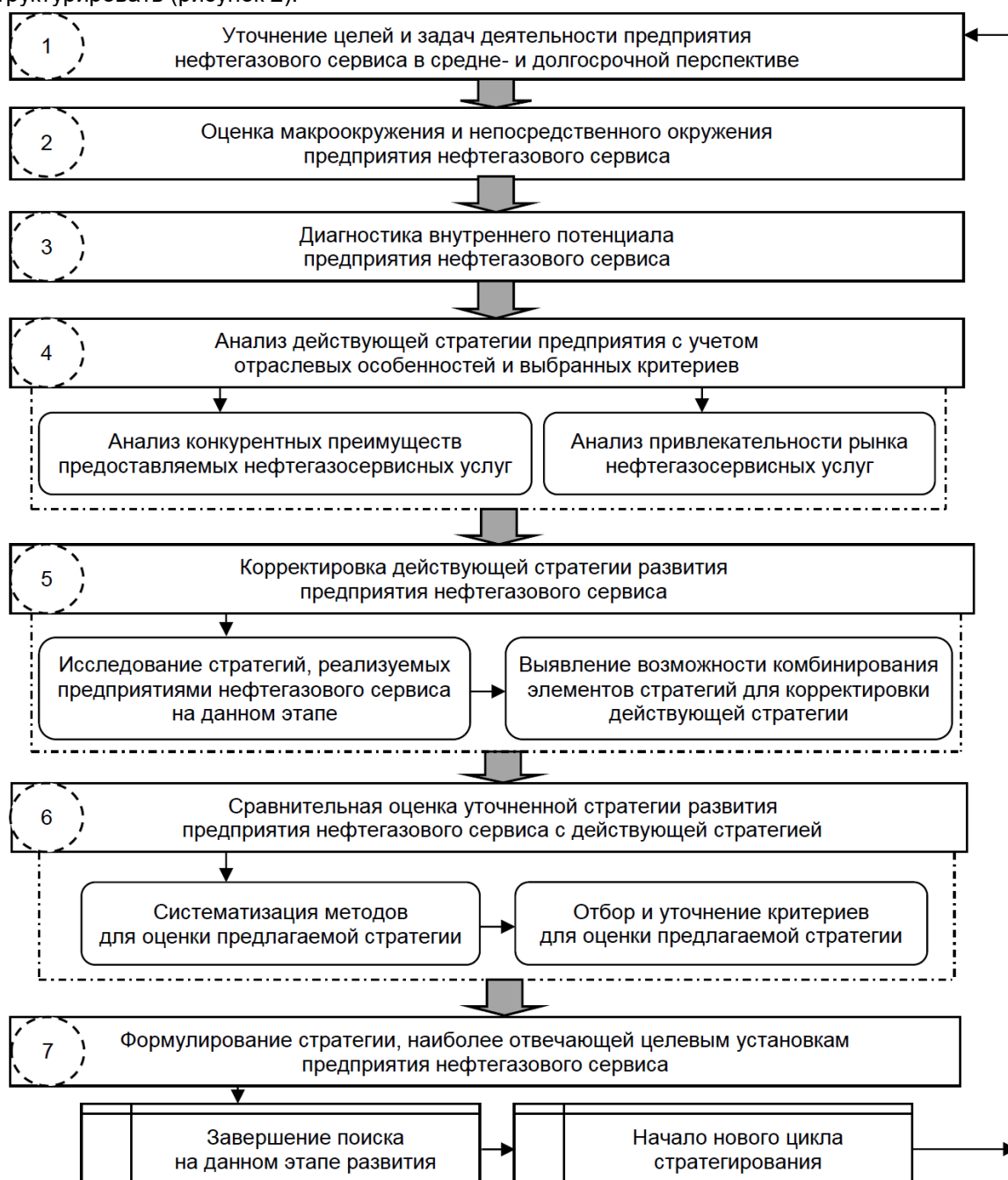


Рисунок 2 – Рекомендуемый алгоритм выбора стратегии предприятия нефтегазового сервиса

На первом этапе предусматривается уточнение стратегических ориентиров предприятия нефтегазового сервиса в сложившихся экономических условиях путем уточнения целей и задач его деятельности, позволяющих определенным образом позиционировать предприятие как субъект рыночных отношений в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также обозначить его позицию относительно других предприятий-конкурентов и дальнейшие намерения.

Второй этап посвящен оценке параметров внешней среды и их влияния на развитие нефтегазосервисного предприятия. Оценке подлежат факторы макроэкономического и непосредственного окружения предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Наиболее значимые факторы внешней среды, влияющие на развитие нефтегазосервисного предприятия на современном этапе

Макроэкономические факторы	Факторы непосредственного окружения
Конъюнктура на рынке нефтегазового сервиса	Профильные характеристики заказчиков нефтегазосервисных услуг
Пролонгирование секторальных экономических санкций для предприятий топливно-энергетического комплекса	Несовершенство нормативно-правового регулирования взаимоотношений нефтегазодобывающих и независимых сервисных компаний
Увеличение стоимости приобретения оборудования нефтегазосервисными предприятиями для оказания сервисных услуг	Высокая степень износа основных производственных фондов на предприятиях нефтегазового сервиса
Затруднения в приобретении и использовании нефтегазосервисными предприятиями новых инновационных технологий	Давление со стороны заказчиков нефтегазосервисных услуг в ценовом поле
Недостаточность объемов и источников привлечения на рынок нефтегазосервисных услуг внешнего капитала	Недостаточная обеспеченность квалифицированной рабочей силой предприятий нефтегазового сервиса
Нарастающие проблемы, связанные с доосвоением запасов традиционных месторождений нефти и газа	Слабый уровень технологической обеспеченности нефтегазосервисных компаний
Недостаточная поддержка предприятий нефтегазового сервиса со стороны государства	Низкая конкурентоспособность отечественных нефтегазосервисных компаний относительно зарубежных конкурентов

На третьем этапе рекомендуется проводить диагностику внутреннего потенциала предприятия нефтегазового сервиса, суть которой состоит в выявлении сильных и слабых сторон организации. Диагностику следует проводить в разрезе базовых компонент внутреннего потенциала: кадровой, организационной, производственной, маркетинговой, финансовой. Каждая из перечисленных компонент анализируется по профильным для нее направлениям, представленным ниже в укрупненной форме.

Для диагностики параметров кадровой сферы интерес представляют вопросы соответствия профессионально-квалификационного уровня персонала нефтегазосервисного предприятия поставленным целям и задачам, приверженность работников организации и мотивы их работы, механизм оплаты и стимулирования труда.

Оценка организационной компоненты должна быть ориентирована на уточнение таких нюансов, как: рациональность распределения функций в рамках организационной структуры, наличие системных процедур и технологий в процессе принятия решений, уровень управленческих издержек и возможность их рационального снижения, результативность взаимодействия структурных подразделений в процессе достижения целей.

Производственный срез внутреннего потенциала предприятия нефтегазового сервиса представляется необходимым диагностировать на предмет наличия достаточных производственных мощностей для осуществления конкурентоспособных услуг с точки зрения современной техники и технологии, наличия научно-исследовательских разработок и их экономической эффективности, величины издержек при оказании услуг в сравнении с конкурентами, системы и механизма взаимодействия с поставщиками материальных ресурсов, используемых в процессе оказания услуг, а также с возможными партнерами (например, субподрядчики по отдельным видам услуг).

При оценке маркетинговой составляющей особое значение имеет ценовой фактор, так как именно установление цены на услуги нефтегазосервисных предприятий во многом определяет их позиционирование на рынке и величину доходов предприятия, которые наряду с другими показателями формируют финансовый срез внутреннего потенциала. Для диагностики финансовой компоненты рекомендуются исследование тенденций изменения показателей прибыли и затрат на оказание услуг, оценка возможностей привлечения инвестиционных ресурсов на средне- и долгосрочной основе.

В общем инструментом комплексного анализа внешней и внутренней среды может служить метод SWOT как широко признанный подход, позволяющий установить взаимосвязи между внутренним потенциалом предприятия и факторами влияния внешней среды, которые создают базовую платформу выбора стратегии предприятия.

Четвертый этап предполагает оценку действующей стратегии нефтегазосервисного предприятия. Особенно актуальным здесь является выяснение конкурентных преимуществ предприятия на фоне сложившейся конъюнктуры рынка и динамичного развития внешней среды. Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара, работы, услуги, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Конкурентные преимущества в контексте рассматриваемой предметной области сконцентрированы в направлении предоставления нефтегазосервисных услуг, их ассортимента и качества.

Бесспорно, более выгодные конкурентные позиции занимают компании, услуги которых в данный момент времени отвечают запросам платежеспособных потребителей и вызывают больший интерес с точки зрения потребительских качеств по сравнению с аналогичными предложениями конкурентов исследуемого хозяйствующего субъекта. Очевидно, что предприятие может успешно существовать и развиваться только в том случае, если продукт обладает конкурентными преимуществами, а создавать конкурентные преимущества призвано стратегическое управление [7].

Наиболее часто акцентируется внимание на конкурентных преимуществах, связанных с ценой продукта (услуги), а также его дифференциацией, обусловленной отличительными особенностями продукта (услуги), делающими его привлекательными для потребителей. Указанные конкурентные преимущества в полном объеме справедливы в отношении нефтегазосервисного бизнеса, тем более в условиях повышения спроса на услуги отечественных компаний в свете объявленного курса на импортозамещение и активного интереса со стороны азиатских инвесторов. При этом пристального внимания заслуживает оценка привлекательности нефтегазосервисного рынка.

Аналитический процесс исследования конкурентоспособности нефтегазосервисных услуг возможен на основе отобранных и адаптированных к специфике нефтегазосервисной отрасли показателей (критериев). На сегодняшний день не существует универсальной системы или комплекса показателей, отображающих конкурентоспособность услуг вообще и нефтегазосервисных услуг в частности, поэтому состав оценочных показателей, их содержательный срез и формализованное представление является одной из задач, решаемых в процессе разработки рекомендуемого авторами алгоритма (таблица 3).

Таблица 3 – Рекомендуемые показатели для оценки конкурентоспособности нефтегазосервисных услуг с учетом стратегического позиционирования компании

Показатели для оценки конкурентных преимуществ сервисных услуг	Показатели для оценки привлекательности нефтегазосервисного рынка
Характеристики предоставляемых нефтегазосервисных услуг	Размер рынка нефтегазосервисных услуг
Уровень цен на нефтегазосервисные услуги	Темпы роста нефтегазосервисного рынка в разрезе его сегментов
Качество предоставляемых нефтегазосервисных услуг	Доходность сегмента нефтегазосервисного рынка, являющегося для предприятия целевым
Темпы роста прибыли и рентабельности нефтегазосервисной компании	Цикличность рынка нефтегазосервисных услуг (ежегодные колебания продаж)
Рост продаж нефтегазосервисных услуг и лояльность потребителей	Доли рынка крупных компаний (индекс концентрации)
Повышение производительности труда при повышении качества нефтегазосервисных услуг	Степень неравномерности распределения долей фирм на рынке (индекс Херфиндала – Хиршмана)
Обеспеченность ресурсами для оказания нефтегазосервисных услуг	Разброс общего объема реализации между фирмами в нефтегазосервисной отрасли (индекс энтропии)
Степень использования инновационных технологий и оборудования нефтегазосервисным предприятием	Доля рынка, занимаемая данным предприятием нефтегазового сервиса
Улучшение репутации и укрепление позиции бренда на рынке нефтегазосервисных услуг	Стратегические и нестратегические барьеры входа на рынок нефтегазосервисных услуг по характеру политики доминирующих фирм относительно конкурентов (оцениваются инструменты регулирования)

На пятом этапе осуществляется корректировка действующей стратегии развития нефтегазосервисного предприятия на основе проведенной диагностики и выявленных возможностей развития в средне- и долгосрочной перспективе. Следует отметить, что не существует единого мнения относительно понятия «стратегия». Наиболее часто встречаются подходы, основанные на

трактовке стратегии как: 1) развернутого и всестороннего плана действий организации; 2) выбора определенного направления развития организации, методов конкуренции, а также ее позиции в окружающей среде; 3) системы мер, рассчитанной на долгосрочную перспективу и обеспечивающей достижение целей и задач организации.

Синтезируя указанные выше подходы, на наш взгляд, можно внести уточнения в определение стратегии нефтегазосервисного предприятия. Под стратегией нефтегазосервисного предприятия следует понимать обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев конкурентоспособности нефтегазосервисных услуг и эффективного распределения ресурсов. Виды стратегий нефтегазосервисных предприятий могут быть различными в зависимости от условий, факторов и целевых ориентиров развития компаний.

В последние пять лет на рынке нефтегазосервисных услуг наблюдается активная реализация стратегии действий по консолидации малых и средних предприятий нефтегазового сервиса и вхождению их в состав крупных нефтегазосервисных компаний. В свою очередь, крупные предприятия нефтегазового сервиса нацелены на дифференциацию услуг, что обеспечивает повышение конкурентных преимуществ и расширяет границы рынка в разрезе его сегментов.

Уточнение стратегии развития нефтегазосервисного предприятия предусматривает исследование возможностей комбинаторного сочетания выигрышных элементов разных стратегических направлений развития.

Важнейшим этапом алгоритмирования при формировании, уточнении и окончательном выборе стратегии развития является изучение методов оценки результативности скорректированной стратегии, отбор соответствующих оценочных показателей. В результате проведенных исследований выявлено, что большинство компаний руководствуется преимущественно финансово-экономическими критериями. Бесспорно, финансовые результаты деятельности коммерческого предприятия, в том числе нефтегазосервисного, являются важнейшим доказательством эффективной работы компании. Вместе с тем, по нашему мнению, положительная динамика финансовых показателей не всегда свидетельствует об эффективности реализуемой стратегии. В некоторых случаях это является следствием увеличения объемов работ, завышения цены на продукцию предприятия или предоставляемые услуги в отсутствие альтернативных предложений аналогов.

В последние десять лет в системе стратегического управления достаточно часто используется система сбалансированных показателей (ССП), которая стала одной из самых передовых методологий, направленных на реализацию управления стратегическим развитием компании посредством выстраивания логической последовательности шагов: цели – показатели – задачи – инициативы [8]. Система сбалансированных показателей позиционируется в специальной литературе как инструмент реализации стратегии, отражающий равновесие, которое сохраняется между долгосрочными и краткосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, внешними и внутренними факторами деятельности предприятия [9]. Проведя анализ публикаций, посвященных системам оценки эффективности стратегий, можно сделать вывод о предпочтительности системы сбалансированных показателей применительно к предприятию нефтегазового сервиса. Особый интерес в составе инструментов ССП представляет совокупность ключевых показателей для прогнозной оценки результативности реализуемой стратегии. Ключевые показатели эффективности производственно-ориентированного сервиса предлагается скомпоновать в рамках четырех блоков: финансы, рынок и клиенты, сервисный продукт, обучение и развитие персонала. При этом значительное внимание должно быть уделено формированию необходимого и достаточного состава показателей подобного рода, поскольку от этого зависят полнота и конкретность информационного поля для мониторинга управляемости тех или иных процессов [10]. Таким образом, авторами разработано дерево ключевых показателей, отражающих специфику нефтегазосервисного предприятия и рекомендуемых к применению как для многопрофильной сервисной компании, так и для предприятий, концентрирующих свою деятельность на отдельных видах сервисных услуг (рисунок 3).

Ключевые показатели эффективности, представленные нормативными (или плановыми) значениями и рассматриваемые как задачи, позволят сформировать комплекс мероприятий (или стратегических инициатив), в результате систематизации которых на завершающем этапе будет достигнута реализация стратегии развития нефтегазосервисного предприятия, отвечающей его целевым установкам на данном этапе.

Таким образом, представленный алгоритм стратегического планирования развития предприятия в отличие от существующих подходов к формированию стратегических преобразований ориентирован на оценку конкурентоспособности нефтегазосервисных услуг с учетом стратегического позиционирования компании как одной из детерминант ее финансово-экономической устойчивости, а предложенный подход к моделированию ключевых показателей эффективности может выступать управленческим инструментарием наращивания стратегических конкурентных преимуществ нефтегазосервисного бизнеса.

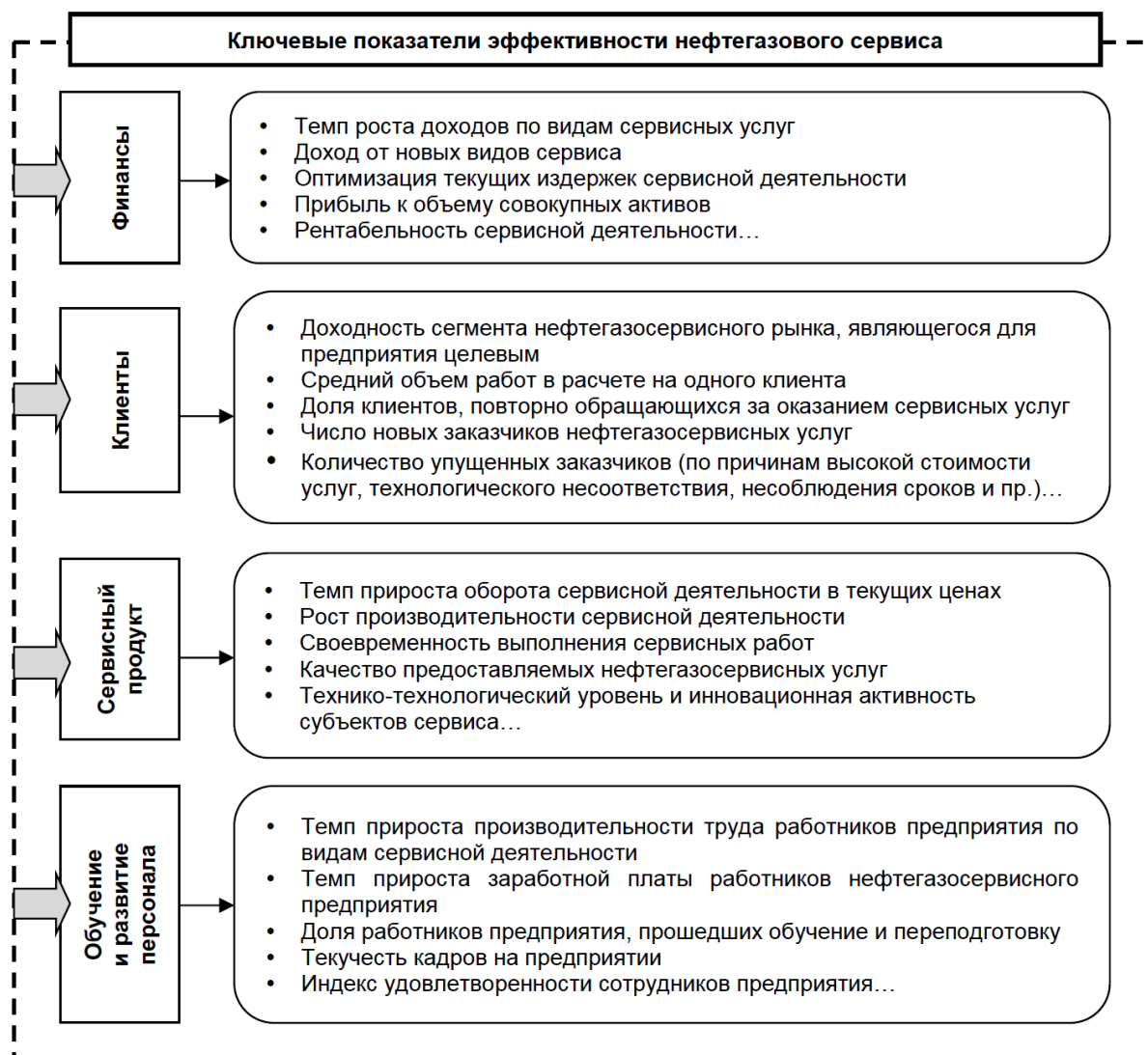


Рисунок 3 – Дерево ключевых показателей эффективности для нефтегазосервисного предприятия

Ссылки:

1. Экономические санкции против России [РФ]: причины, анализ, списки, последствия [Электронный ресурс]. URL: http://weic.info/ekonomicheskie_statii/ekonomicheskie_sankcii_protiv_rossii_rf_prichiny_analiz_spiski_posledstviia (дата обращения: 28.02.2018).
2. Антропова А.С., Павловская А.В. Формирование эффективного рынка нефтегазового сервиса: мировой и отечественный опыт : монография. Ухта, 2016. 102 с. ; Хасанова Г.Ф. Методическое обеспечение стратегического планирования развития нефтесервисных компаний : дис. ... канд. экон. наук. Уфа, 2015. 161 с. ; Экономические санкции против России [РФ]: причины, анализ, списки, последствия.
3. Peleckis K. Strategic Management Schools and Business Negotiation Strategy of Company Operations // Economics and Management. 2015. Vol. 7, no. 2. P. 26–34.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента : пер. с англ. М., 2012. 367 с.
5. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (с изм. и доп.). Доступ из справ.-правового портала «Гарант».
6. Коротков Э.М. Исследование систем управления. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2014. 226 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 1998. 296 с.
8. Vanabakova V., Georgiev M. The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control // Proceedings of INTCESS2018 – 5th International Conference on Education and Social Sciences (5–7 Feb. 2018). Istanbul, 2018. P. 468–483.
9. Планирование: единый интегрированный оперативный план и сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. URL: <http://auto-management.ru/2016/09/23/planirovanie-edinyj-integrirovannyj-operativnyj-plan-i-sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej/> (дата обращения: 18.03.2018).
10. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М., 2005. 320 с. ; Стратегическое управление развитием сервисной экономики региона / Л.Л. Тонышева, О.В. Заруба, Е.В. Назмутдинова, О.Б. Федорова. Тюмень, 2013. 220 с.

References:

- Antropova, AS & Pavlovskaya, AV 2016, *The development of an efficient oil and gas service market: world and domestic practices*, monograph, Ukhta, 102 p., (in Russian).
- Banabakova, V & Georgiev, M 2018, 'The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control', *Proceedings of INTCESS2018 – 5th International Conference on Education and Social Sciences (5–7 Feb. 2018)*, Istanbul, pp. 468–483.
- Kaplan, RS & Norton, DP 2005, *The balanced scorecard: translating strategy into action*, 2nd ed., Moscow, 320 p, (in Russian).
- Khasanova, GF 2015, *Guidelines for strategic planning of oil and gas service companies development*, PhD thesis, Ufa, 161 p., (in Russian).
- Korotkov, EM 2014, *A study of control systems*, 3rd ed., Moscow, 226 p., (in Russian).
- Mintzberg, H, Ahlstrand B & Lampel, J 2012, *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Moscow, 367 p., (in Russian).
- Peleckis, K 2015, 'Strategic Management Schools and Business Negotiation Strategy of Company Operations', *Economics and Management*, vol. 7, no. 2, pp. 26–34.
- Tonysheva, LL, Zaruba, OV, Nazmutdinova, EV & Fedorova, OB 2013, *Strategic management of the region's service economy development*, Tyumen, 220 p., (in Russian).
- Vikhansky, OS 1998, *Strategic management*, textbook. 2nd ed., Moscow, 296 p., (in Russian).