

Развитие инструментов внутрифирменного планирования на нефтегазодобывающем предприятии

Денис Ильфатович Хажин✉, Мирослава Геннадьевна Салько,
Вера Владимировна Пленкина

Тюменский индустриальный университет, Тюмень, Россия
Контакт для переписки: khazhindi@gmail.com✉

Аннотация. Кризисное состояние экономики, сокращение объемов легкодоступных углеводородов и многие другие внешние факторы приводят к тому, что нефтегазодобывающим предприятиям приходится разрабатывать трудноизвлекаемые запасы. Такая ситуация приводит к тому, что предприятиям требуется пересмотр инструментов и подходов к системе внутрифирменного планирования. В связи с этим в статье рассматривается совершенствование системы внутрифирменного планирования путем корректировки классических методических инструментов. В работе также представлена взаимосвязь между отраслевой спецификой деятельности предприятия и особенностями системы внутрифирменного планирования. Авторами рассмотрен такой метод, как сбалансированная система показателей, выявлены недостатки классической модели и предложена ее корректировка путем внедрения дополнительных ключевых показателей эффективности. Разработан алгоритм оптимизации внутрифирменного планирования нефтегазодобывающих компаний путем интеграции в него сбалансированной системы показателей. Для подтверждения эффективности авторских рекомендаций был проведен анализ степени достижения целевых показателей эффективности планирования деятельности на одном из нефтегазодобывающих предприятий. С помощью метода прогнозирования результаты исследования были подтверждены, внедряемые мероприятия в перспективе приводят к повышению эффективности деятельности предприятия и более качественному принятию управленческих решений в целом. Предложенные авторами рекомендации применимы ко многим предприятиям промышленной отрасли Российской Федерации.

Ключевые слова: планирование, внутрифирменное планирование, оперативные планы, нефтегазодобывающее предприятие, система сбалансированных показателей, показатели эффективности

Цитирование: Хажин Д. И., Салько М. Г., Пленкина В. В. 2023. Развитие инструментов внутрифирменного планирования на нефтегазодобывающем предприятии // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. Том 9. № 3. С. 247–262. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2023-9-3-247-262>

Поступила 03.09.2023; одобрена 09.09.2023; принята 11.09.2023

Development of intra-company planning tools at an oil and gas producing enterprise

Denis I. Khazhin , Miroslava G. Salko, Vera V. Plenkina

Industrial University of Tyumen, Tyumen, Russia

Corresponding author: khazhindi@gmail.com 

Abstract. Due to various external factors such as the economic crisis and the depletion of easily accessible hydrocarbons, oil and gas companies are facing the challenge of developing hard-to-recover reserves. As a result, these companies need to reevaluate their tools and approaches to intra-company planning. This article explores the enhancement of intra-company planning by adjusting traditional methodological tools in response to the industry-specific nature of oil and gas enterprises. The authors focus on the balanced scorecard method and identify its limitations in the classical model. They propose adjustments by introducing additional key performance indicators to improve the system of intra-company planning. An algorithm for optimizing intra-company planning in oil and gas companies is developed, integrating the balanced scorecard approach. To validate the effectiveness of these recommendations, the authors analyze the degree of achievement of target performance indicators for activity planning efficiency in one oil and gas company. The results of the study are confirmed through forecasting methods, demonstrating that the implemented measures lead to long-term improvements in enterprise efficiency and overall management decision-making. It is worth noting that these recommendations can be applied to numerous industrial sector enterprises in the Russian Federation.

Keywords: planning, intra-company planning, operational plans, oil and gas producing enterprise, balanced scorecard, performance indicators

Citation: Khazhin, D. I., Salko, M. G., & Plenkina, V. V. (2023). Development of intra-company planning tools at an oil and gas producing enterprise. *Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*, 9(3), 247–262. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2023-9-3-247-262>

Received Sept. 3, 2023; Reviewed Sept. 9, 2023; Accepted Sept. 11, 2023

Введение

Развитие нефтегазодобывающего сектора экономики Российской Федерации в современных социально-экономических условиях находится на грани кризиса. С каждым годом запасы легкодоступных углеводородов исчерпываются, объемы нефтепродуктов уменьшаются (рис. 1). В связи с этим нефтегазодобывающим компаниям приходится искать пути разработки трудноизвлекаемых запасов. Данные факторы приводят к тому, что предприятиям приходится как можно больше повышать внутренние издержки на операционную деятельность. Таким образом, стоит поднять вопрос о планировании деятельности нефтегазодобывающих предприятий, в частности о внутрифирменном планировании предприятия в условиях нестабильности экономики [Абрамов и др., 2023].

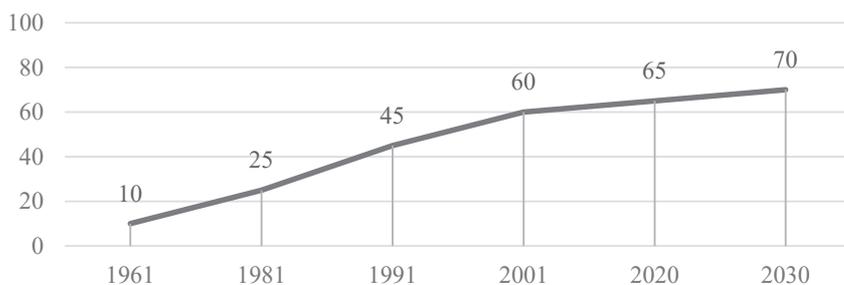


Рис. 1. Доля трудноизвлекаемых запасов нефти в РФ, %

Fig. 1. Share of hard-to-recover oil reserves in the RF

Источник: [Энерг. страт. РФ на период до 2035 года]

Внутрифирменное планирование представлено сложной системой взаимосвязей: стратегические цели предприятия выражаются во внешней среде с задачами производства и управления на предприятии, которые реализуются во внутренней среде. Тема повышения качества принимаемых управленческих решений стала настолько актуальной, что для ее решения возникла необходимость в разработке методических инструментов по оптимизации внутрифирменного планирования нефтегазодобывающих предприятий.

Система обобщенных показателей работы предприятия, которая является внутренним и внешним производственным учетом — это инструмент для решения проблемы

планирования результатов деятельности. Наиболее перспективным и часто используемым считается расчет, основанный на результате с высокой ликвидностью. Он позволяет оценить текущее состояние предприятия, а также понять перспективы его дальнейшего развития к моменту реализации этих инструментов.

Для совершенствования системы внутрифирменного планирования, позволяющей оптимизировать процессы планирования нефтегазодобывающих предприятий, авторы предлагают рассмотреть такой метод, как сбалансированная система показателей (ССП). По сравнению с другими методами управления, ССП дает возможность интегрировать стратегические цели предприятия в процессы внутри фирмы. Вывод о недостатке классической модели ССП можно сделать после анализа литературы, так как в ней говорится об отсутствии интеграции с показателями оперативных планов хозяйственно-управленческой деятельности предприятия [Фисенко, Кулешова, 2012а, 2012б].

Целью научного исследования является корректировка системы сбалансированных показателей, которая позволит оптимизировать процессы внутрифирменного планирования нефтегазодобывающего предприятия.

Задачами исследования являются:

- изучение и анализ методических инструментов внутрифирменного планирования на нефтегазодобывающих предприятиях;
- представление технико-экономических особенностей деятельности нефтегазодобывающих предприятий;
- установление взаимосвязи между отраслевой спецификой деятельности предприятия и особенностями внутрифирменного планирования;
- разработка алгоритма, с помощью которого будет оптимизировано внутрифирменное планирование нефтегазодобывающих компаний.

Теоретическая основа исследования — работы зарубежных исследователей Р. С. Каплана и Д. П. Нортон, являющихся авторами концепции системы сбалансированных показателей [Каплан, Нортон, 2005, 2009]. Из отечественных авторов примечательны работы Н. И. Алмазовой, Ю. В. Гусева и Д. Ф. Елисеева по оптимизации деятельности хозяйствующих субъектов на основе введения ССП.

По вопросам внутрифирменного планирования за основу были взяты работы таких авторов, как М. Н. Алексеева, М. И. Бухалков, В. А. Горемыкин, А. И. Ильин [Ильин, 2000], И. Я. Кац [Кац, 1994], И. А. Либерман, А. Н. Петров, В. В. Царёв и др. Также системы внутрифирменного планирования, разработанные в течение длительных периодов существования компаний на основе рыночной экономики исследовались во многих трудах зарубежных авторов, таких как Р. Акофф, И. Ансофф [Ансофф, 1989], С. Вира, Г. Кунц, Дж. Доннел, М. Питерс, А. Стрикленд, А. Томпсон [Томпсон, Стрикленд, 2013], Д. Хан, Р. Хизрич. Однако они не нашли широкого распространения в российских компаниях по причине их специфики, присущей европейским или американским предприятиям.

Предмет и методы исследования

Основополагающим звеном в системе внутрифирменного планирования нефтедобывающих предприятий является планирование операционной деятельности. Так как производственные циклы очень длинные, ряд факторов (технологический подбор оборудования и многое другое) оказывает влияние на внутрифирменное планирование. Методы планирования, которые используются в нефтегазовой компании имеют большое значение для организации производства. Чем точнее составлены заказы, чем правильнее сформулированы прогнозы производства и сбыта продукции, тем качественнее будет исполняться производственная программа, создавая вектор направления деятельности предприятия в целом [Саркисян, 2011].

Направлениями оперативно-производственного планирования являются конкретизация плановых заданий во времени, относящихся к отдельным подразделениям нефтегазодобывающего предприятия; организация системы регулярного контроля за точным выполнением плана и повседневное регулирование процесса производства.

Оперативно-производственное планирование нефтегазодобывающих предприятий направлено на то, чтобы обеспечить бесперебойное выполнение планов геологоразведочных и буровых работ для обеспечения выполнения производственных задач. Также важно совершенствовать материально-техническую базу нефтегазодобывающих предприятий: внедрять в производство прогрессивные нормы затрат труда, средств производства, корректируя оперативные планы по ходу их исполнения.

Показатели, являющиеся отличительными для каждого конкретного структурного производственного подразделения, включаются в оперативные планы. Обеспечение правильной ориентированности коллектива предприятия и каждого сотрудника в отдельности на успешное выполнение производственной программы в целом — вот задача, которую они должны решать [Панюшкин, 2006].

Оперативные планы чаще всего содержат следующие группы показателей.

1. Плановый объем произведенных работ, объем выполняемой продукции или оказываемых услуг.
2. Фонд оплаты труда.
3. Нормативы по использованию материально-технических ресурсов (материалов, топлива, электроэнергии и т. д.).
4. Издержки, напрямую зависящие от исполнителей.

Планируемый объем работ (продукции) или услуг рассчитывают, основываясь на планируемых трудовых показателях и потребностях в материально-технических ресурсах. Ежемесячный план работ рассчитывают исходя из среднесуточной плановой проходки за квартал, а также количества отработанных дней в данном месяце. Также учитывают оперативные задания и резервы производства.

Оперативно-производственные планы в добыче нефти и газа разрабатывают по предприятию, основным производственным цехам и вспомогательным производствам с учетом их особенностей. Планы добычи нефти и газа для предприятий составляются прежде всего

на основе утвержденного квартального плана. В нем отражается общий месячный объем добытой продукции (нефти или природного газа) с учетом выявленных резервов, а также среднесуточную добычу по плану согласно принятым показателям производительности труда нефтегазодобывающего предприятия [Стрелкова, Макушева, 2012].

Оперативное планирование капитального и текущего ремонта скважин имеет большое значение в добыче нефти или газа. Чтобы уменьшить общий объем простаивания скважин, разрабатывают оперативный план текущего ремонта. Он оформлен в виде календарного плана-графика и включает совмещение во времени ремонтов подземной и надземной части оборудования с проведением необходимых геолого-технических мероприятий. График содержит номер скважины, исполнителей работ (ремонтных бригад), виды ремонтных работ и геолого-технических мероприятий. Также в нем указывают трудоемкость и время каждого вида работы (дата начала/окончания выполнения всех видов ремонтов).

С помощью специальных бригад КРС выполняется капитальный ремонт скважин. У них имеется свой оперативный календарный план, в котором они отмечают номера скважин и виды ремонта: сложность каждого ремонта указывается с расшифровкой. Также указывается дата начала и окончания работ по каждой из заявленных категорий сложности и совокупное время простоя буровых до завершения ремонта бригадами.

Для разработки оперативных планов на нефтегазодобывающем предприятии необходимы следующие исходные данные.

1. Годовой план предприятия (производственная программа).
2. Технические нормы работы оборудования.
3. Принятая технология производства работ (продукции).
4. Материально-технические ресурсы.
5. Данные о трудовых ресурсах предприятия.

В связи с вышеизложенным авторы предлагают повысить качество оперативно-производственного планирования нефтегазодобывающего предприятия за счет установления взаимосвязи между отраслевой спецификой деятельности предприятия и особенностями внутрифирменного планирования. В качестве примера для анализа была взята одна из действующих ВИНК, осуществляющая весь цикл реализации нефтепродуктов (таблица 1).

Таблица 1. Сопоставление отраслевой специфики деятельности нефтегазового предприятия с системой внутрифирменного планирования.

Table 1. Comparison of the industry specifics of the oil and gas enterprise with the intra-company planning system.

Обобщ. специфика условий деят-сти нефтегазодоб. предприятий	Ключевые сложности для системы внутрифирменного планирования
Отдаленность производственных площадок и месторождений от управляющих компаний	Сложности во внутреннем контроле операционной деятельности
Рост числа месторождений с трудно извлекаемыми запасами	Необходимость в обновлении технологий, машин и оборудовании

Окончание таблицы 1
Table 1 (end)

Обобщ. специфика условий деят-сти нефтегазодоб. предприятий	Ключевые сложности для системы внутрифирменного планирования
Высокая зависимость от цен на нефть и сырьевой базы	Нестабильная ситуация с рынком сбыта нефти и ценовой политикой
Продукция является стандартизированной, не зависит от бренда компании	Проблематично поддерживать конкурентоспособность на высоком уровне
Преобладание вертикально-интегрированной организации деятельности	Сложность в планировании, организации и контроле работ зависимых и дочерних обществ компаний
Большой объем капитала при высоком уровне риска	Крайняя необходимость в учете внешних финансовых рисков и возможностей
Исчерпаемость месторождений, невоспроизводимость добываемых ресурсов	Производственный процесс цикличен, необходимость в постоянном развитии геологоразведки и поиске месторождений

В ходе анализа внутрифирменного планирования нефтегазодобывающих предприятий России авторами статьи внесена корректировка в систему сбалансированных показателей, которая обусловлена спецификой оперативного планирования предприятия и задачами в области производства и менеджмента крупных предприятий нефтегазовой отрасли.

Оперативное планирование играет ключевую роль в достижении плановых показателей предприятий нефтегазовой отрасли. По мнению исследователей, в России большое количество нефтедобывающих компаний не имеют навыков внутрифирменного планирования вообще или разрабатываемые оперативно-производственные планы и бюджеты никогда полностью не исполняются. Основными проблемами являются следующие:

- отсутствие информации о современных методах и инструментах планирования, или их недостаточность;
- нехватка квалифицированных сотрудников в области планирования производства (отсутствуют специальные знания, риск-ориентированное мышление).
- отсутствие нормативных актов, регулирующих данную сферу;
- недостаточная оснащенность методологическим обеспечением;
- культура производства и планирования оставляет желать лучшего; не существует четкой постановки целей для предприятия.

При анализе одной из нефтегазодобывающих компаний России были выявлены некоторые несогласованности (рис. 2) в деятельности предприятия по причине его некачественной системы планирования.

Таким образом, авторы предлагают повысить качество системы внутрифирменного планирования, оптимизировать процессы планирования нефтегазодобывающих предприятий и повысить их эффективность путем использования такого метода управления, как сбалансированная система показателей.

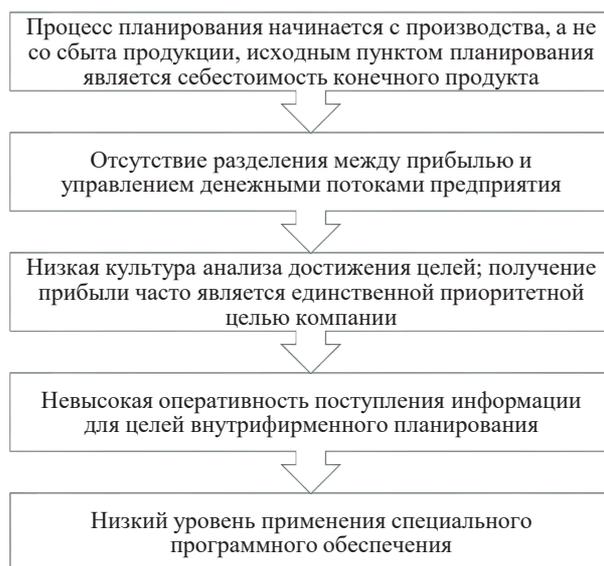


Рис. 2. Проблемы внутрифирменного планирования в производственной деятельности нефтегазодобывающих компаний

Fig. 2. Problems of intra-company planning in the production activities of oil and gas companies

Результаты исследования

Перед рассмотрением вопросов интеграции ССП на нефтегазодобывающем предприятии стоит отметить основные положения ССП. В действительности они являются не такими уж и новыми — достаточно вспомнить классические работы А. Файоля [Файоль, 1923] или Р. Дафта [Дафт, 2001] по методу управления целями (МВО), стратегическому планированию, управлению системами менеджмента качества. По мнению авторов, идеи сбалансированной системы показателей базируются на следующих основных положениях, представленных на рис. 3.

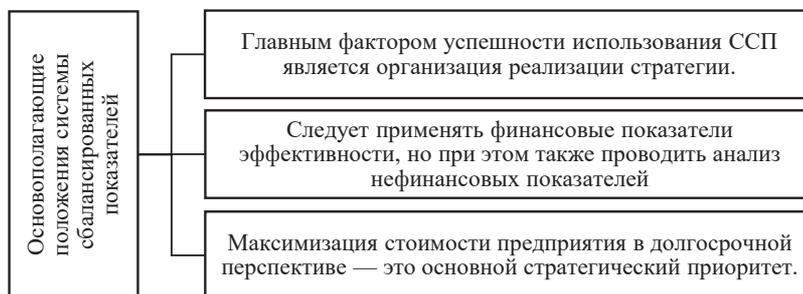


Рис. 3. Ключевые положения системы сбалансированных показателей

Fig. 3. Key provisions of the balanced scorecard (BSC)

Согласно Д. Нортону и Р. Каплану [Каплан, Нортон, 2009], классическая «модель» ССП должна охватывать измеряемые показатели по крайней мере в четырех направлениях (рис. 4).



Рис. 4. Направления измеряемых показателей классической модели ССП по Нортону и Каплану [Каплан, Нортон, 2009]

Fig. 4. Directions of measured indicators of the classical model of the BSC according to Norton and Kaplan [Каплан, Нортон, 2009]

Набор основных составляющих системы сбалансированных показателей является ее ведущей характеристикой. Каплан и Нортон представили этот набор в функциональных стандартах системы balanced scorecard (BSC — сбалансированная система показателей) [Каплан, Нортон, 2005]. Данный документ сформулировал шесть важнейших составляющих системы BSC: измерения и показатели, цели и задачи, стратегические инициативы и причинно-следственные связи. По мнению авторов статьи, среди важнейших составляющих ССП нельзя не отметить планирование и бюджетирование, оперативные планы бюджетных затрат, а также бюджет отдельных видов работ. Необходимо отметить, что отсутствие данных элементов в списке составляющих BSC не является критичным и указывает на возможность корректировки классической модели. Вместе с тем указанные составляющие показывают теснейшую связь ССП с такими традиционно используемыми подходами к повышению эффективности управления

предприятиями, как бюджетирование, внутрифирменное планирование, процессно-ориентированный менеджмент и др. [Кайль, 2013].

С учетом вышесказанного, по мнению авторов, нужно провести корректировку ССП. Для этого необходимо добавить в общую сумму еще несколько показателей, которые покажут сбалансированность операционного плана и системы внутрифирменного планирования нефтегазодобывающего предприятия.

Мы предлагаем применение дополнительных ключевых показателей оперативного планирования, отвечающих различным корпоративным целям компании в системе внутрифирменного планирования (таблица 2).

Таблица 2. Предлагаемые дополнительные показатели эффективности оперативного планирования деятельности нефтегазодобывающей компании, включаемые в ССП (фрагмент)

Table 2. The proposed additional performance indicators of operational planning of the oil and gas company included in the BSC (fragment)

Стратег. цели нефтегазодоб. компании	Предлагаемые доп. показатели эффективности оперативного планирования
Повысить акционерную стоимость предприятия	Уровень рентабельности производственной деятельности предприятия
Увеличить уровень инновационного развития	Отношение разработанных инновационных технологий к внедренным Доля использования современных технологических и организационных решений
Повысить производительность труда работников	Индекс производительности труда работников предприятия
Увеличить степень автоматизации и цифровизации процессов предприятия	Отношение количества автоматизированных процессов ко всем бизнес-процессам предприятия Процент уровня цифровизации бизнес-процессов предприятия
Достичь целевой показатель степени удовлетворенности потребителей	Процент уровня удовлетворенности потребителей на территории Российской Федерации
Обеспечить высокую степень промышленной и экологической безопасности	Показатель промышленной безопасности Показатель экологической безопасности

Отличительной особенностью предлагаемого перечня показателей является классическая структура ССП. Из этого следует, что имеется крайняя необходимость в интегрировании предложенного перечня показателей в структуру ССП нефтегазодобывающего предприятия. Кроме того, включаются рекомендованные показатели двумя путями: отображающих целевые значения годового планирования и оперативных планов ежемесячно (рис. 5). [Малова, 2010].



Рис. 5. Алгоритм интеграции ССП в систему внутрифирменного планирования нефтегазодобывающего предприятия

Fig. 5. The algorithm of integration of the BSC into the system of intra-company planning of an oil and gas producing enterprise

Интеграция сбалансированной системы показателей происходит следующим образом. На первом этапе высшим руководством производится анализ внешней и внутренней среды, итогом которого является сформированная миссия и цели предприятия (здесь также формируются стратегические карты на основе классической модели ССП). Следующим этапом является формирование годовой производственной программы и оперативных планов, что дает основания для анализа сценариев и альтернатив. В этот момент уже

формируется программа развития предприятия на перспективу с определением управленческих целей. После этого происходит выбор топ-менеджментом ключевых показателей, включая рекомендуемый блок ключевых показателей эффективности оперативного планирования, которые будут в дальнейшем подвергнуты мониторингу. Для сформированных показателей определяются их целевые значения, которые планируются к достижению за определенный период времени. Командой предприятия на следующем этапе разрабатывается перечень оптимизационных мероприятий, которые поспособствуют достижению ключевых показателей. В этот момент начинается интеграция ССП во внутрифирменное планирование путем формирования плановым отделом предприятия внутрифирменных планов, которые каскадируются на все структурные подразделения. Итоговым этапом является реализация планов сотрудниками предприятия.

Принятие решений на нефтегазодобывающих предприятиях, где внедрена предложенная усовершенствованная система внутрифирменного планирования с дополненным перечнем ССП, подразумевает соответствие стратегических и оперативных целей предприятия. Для эффективного использования алгоритма следует применять такой, при котором интеграция организационно-управленческих и производственных задач будет наиболее обоснованной.

Авторами проведен анализ степени достижения целевых показателей эффективности планирования деятельности на одном из нефтегазодобывающих предприятий. Целью деятельности предприятия является разведка, добыча нефти и газа и реализация нефтепродуктов.

Прогноз использования дополнительных ключевых показателей и скорректированной системы сбалансированных показателей в системе внутрифирменного планирования нефтегазодобывающего предприятия выполнен автором и представлен в таблице 3.

Таблица 3. Анализ степени достижения целевых показателей эффективности планирования деятельности нефтегазодобывающего предприятия (фрагмент)

Table 3. Analysis of the degree of achievement of the target indicators of the efficiency of planning the activities of an oil and gas producing enterprise (fragment)

Показатели эффективности планирования работ	Прошлый год		Текущий год (с учетом интеграции)	
	план	факт	план	прогноз
Уровень рентабельности деятельности компании, %	100	103	100	110
Отношение разработанных инновационных технологий к внедренным, %	80	78	85	85
Доля использования современных технологических и организационных решений, %	80	70	85	87
Индекс производительности труда работников предприятия, %	100	90	100	110
Отношение количества автоматизированных процессов ко всем бизнес-процессам предприятия, %	50	38	50	55

Окончание таблицы 3
Table 3 (end)

Показатели эффективности планирования работ	Прошлый год		Текущий год (с учетом интеграции)	
	план	факт	план	прогноз
Уровень цифровизации бизнес-процессов предприятия, %	50	30	50	45
Степень удовлетворенности потребителей на территории РФ, %	95	86	95	96
Уровень промышленной безопасности, %	90	90	92	95
Уровень экологической безопасности, %	90	88	92	95

Авторами в ходе анализа результативности было выявлено, что прогноз показателей эффективности обоснован тем фактом, что интеграция скорректированной системы сбалансированных показателей в систему внутрифирменного планирования возможна при условии реализации следующих мероприятий:

1. Расчет плана работ с учетом рисков и форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызывать превышение планируемых объемов и используемых материально-технических ресурсов.
2. Годовой план работ согласован с оперативными планами-графиками.
3. Выбор оптимального коридора коррекции для целей компании, учитывая при этом ее целевые показатели и т. д.

Обсуждение

По мнению авторов, в дальнейшем следует рассмотреть изучение методологии внутрифирменного планирования, главной проблемой которого является неразрешенность вопроса о системном внедрении. По возможности следует стремиться обобщать накопленный опыт внутрифирменного планирования нефтегазодобывающих предприятий с учетом его ревизий и использовать этот материал в дальнейшем для работы отечественных топливно-энергетических компаний. С целью повышения эффективности организации планирования операционной деятельности российских нефтегазодобывающих предприятий, изучение особенностей систем внутрифирменного планирования зарубежных компаний может дать исследователям и руководителям наиболее существенные возможности для совершенствования системы управления ими.

Авторские рекомендации предусматривают включение следующих рекомендуемых показателей в соответствующие группы:

- в 1-ю группу «финансы» — показатель уровня рентабельности деятельности компании;
- во 2-ю группу «маркетинг» — показатель удовлетворенности потребителей на территории РФ;

- в 3-ю группу «внутренние процессы и персонал» — индекс производительности труда работников предприятия, показатели уровня промышленной и экологической безопасности;
- в 4-ю группу «обучение, инновации и развитие» — доля использования современных технологических и организационных решений, показатель отношения разработанных инновационных технологий к внедренным, показатель уровня цифровизации бизнес-процессов предприятия.

Заключение

Авторские рекомендации научно обоснованы и практически значимы. Сбалансированная система показателей, разработанная в результате корректировки классической модели, отображает отраслевую специфику деятельности нефтегазодобывающего предприятия и особенности его внутрифирменного планирования. В результате данного подхода повышается эффективность принятия управленческих решений и выполнения производственных задач. Конечный результат от применения скорректированной ССП в системе внутрифирменного планирования — повышение эффективности управления нефтегазодобывающим предприятием на всех уровнях.

Предлагаемые авторами рекомендации по включению дополнительных показателей в классическую ССП применимы не только в нефтегазодобывающей отрасли, но и имеют место быть в угольной промышленности, металлургическом комплексе и во многих других отраслевых промышленных предприятиях РФ.

Список источников

- Абрамов В. И., Путилов А. В., Шамаева Е. Ф. 2023. Формирование механизмов управления устойчивым развитием экономики промышленных отраслей и комплексов // Энергетическая политика. № 2. С. 40–53. https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_2180_40
- Ансофф И. 1989. Стратегическое управление. М.: Экономика. 519 с.
- Ильин А. И. 2000. Планирование на предприятии: в 2-х ч. Минск: Новое знание. Ч. 1: Стратегическое планирование: учебное пособие. 311 с.
- Кайль В. В. 2013. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство. № 1 (223). С. 68–72.
- Каплан Р. С., Нортон Д. П. 2005. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / 2-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. М.: Олимп-бизнес. 320 с.
- Каплан Р. С., Нортон Д. П. 2009. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-бизнес. 416 с.
- Кац И. Я. 1994. Планово-рыночное регулирование экономики в условиях ее реформирования. Москва: Изд-во МГУ. 177 с.
- Малова И. И. 2010. Интеграция сбалансированной системы показателей во внутрифирменное планирование на химическом предприятии: дис. ... канд. экон. наук. М. 215 с.
- Панюшкин С. С. 2006. Организация внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук. Саранск. 205 с.

- Дафт Р. А. 2001. Менеджмент. СПб. и др.: Питер. 829 с.
- Саркисян С. С. 2011. Роль инструментов внутрифирменного планирования в развитии промышленного предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. № 4. С. 60–64.
- Стрелкова Л. В., Макушева Ю. А. 2012. Внутрифирменное планирование. Учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 367 с.
- Томсон А., Стрикленд А. 2013. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва [и др.]: Вильямс. 924 с.
- Файоль А. 1923. Общее и промышленное управление. М.: Центральный институт труда. 122 с.
- Фисенко А. И., Кулешова Е. А. 2012а. Сбалансированная система показателей как элемент системы процессно-ориентированного управления на предприятии // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: материалы 2-й Международной научно-практической конференции (27 ноября 2012, Россия, Курск). Курск: Университетская книга. С. 234–236.
- Фисенко А. И., Кулешова Е. А. 2012б. Сбалансированная система показателей: новая парадигма или новый формат использования? // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. № 3. С. 122–130.
- Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждена Постановлением Правительства РФ № 1523-п от 09.06.2020. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74148810/#1000> (дата обращения: 01.09.2023).

References

- Abramov, V. I., Putilov, A.V., & Shamaeva, E. F. (2023). Formation of management mechanisms for the sustainable development of the economy of industrial sectors and complexes. *Energeticheskaya politika*, (2), 40–53. https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_2180_40 [In Russian]
- Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. Ekonomika. [In Russian]
- И'ин, А. И. (2000). *Enterprise planning Part 1. Strategic planning*. Novye znaniya. [In Russian]
- Kayl, V. V. (2013). Problems of implementing a balanced scorecard at Russian enterprises. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, (1), 68–72. [In Russian]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (2nd ed.)*. Olymp-biznes. [In Russian]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Olymp-biznes. [In Russian]
- Kats, I. Ya. (1994). *Planned market regulation of the economy in the context of its reform*. Moscow State University. [In Russian]
- Malova I. I. (2010). *Integration of a balanced scorecard into intra-company planning at a chemical enterprise* [Cand. Sci. (Econ.) dissertation]. [In Russian]
- Panyushkin, S. S. (2006). *Organization of intra-company planning at industrial enterprises* [Cand. Sci. (Econ.) dissertation]. [In Russian]
- Richard L. Daft. (2001). *Management*. Piter. [In Russian]

- Sarkisyan, S. S. (2011). The role of intra-company planning tools in the development of an industrial enterprise. *Vestnik Udmurtskogo universiteta*. Serija Jekonomika i pravo, (4), 60–64. [In Russian]
- Strelkova, L. V., & Makusheva, Yu. A. (2012). *Intra-Company Planning. Study Guide*. UNITY-DANA. [In Russian]
- Thompson, A., Strickland, A. (2013). *Strategic management: Concepts and situations for analysis*. Williams. 924 p. [In Russian]
- Fayol H. (1923). *Administration industrielle et générale* [Industrial and general administration]. Central Institute of Labor. [In Russian]
- Fisenko, A. I., & Kuleshova, E.A. (2012a). Balanced scorecard as an element of the process-oriented management system at the enterprise. *Proceedings of the Research Conference "Strategy of socio-economic development of the society"* (pp. 234–236). [In Russian]
- Fisenko, A. I., & Kuleshova, E. A. (2012b). Balanced scorecard: a new paradigm or a new format of use? *Aktual'nye problemy jekonomiki, sociologii i prava*, 3, 122-130. [In Russian]
- Energy strategy of the Russian Federation for the period up to 2035 (2020). Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation No. 1523-р. Retrieved September 1, 2023 from <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74148810/#1000> [In Russian]

Информация об авторах

Денис Ильфатович Хажин, аспирант, кафедра менеджмента в топливно-энергетическом комплексе, Тюменский индустриальный университет, Тюмень, Россия
khazhindi@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-3203-5169>

Мирослава Геннадьевна Салько, кандидат экономических наук, доцент, Тюменский индустриальный университет, Тюмень, Россия
salkomg@tyuiu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8078-4823>

Вера Владимировна Пленкина, доктор экономических наук, профессор, Тюменский индустриальный университет, Тюмень, Россия
plenkinavv@tyuiu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5717-3987>

Information about the authors

Denis I. Khazhin, Postgraduate Student, Department of Management in the Fuel and Energy Complex, Industrial University of Tyumen, Tyumen, Russia
khazhindi@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-3203-5169>

Miroslava G. Salko, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Industrial University of Tyumen, Tyumen, Russia
salkomg@tyuiu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8078-4823>

Vera V. Plenkina, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Industrial University of Tyumen, Tyumen, Russia
plenkinavv@tyuiu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5717-3987>