

компаний этот анализ приобретает специфические черты, связанные со структурой их активов, ресурсной базой и технологическими возможностями.

Цель: исследовать особенности применения позиционного анализа как инструмента контроллинга в российских нефтегазовых компаниях и проиллюстрировать его на конкретном примере.

Задачи:

1. Раскрыть сущность позиционного анализа в контексте задач контроллинга;

2. Выявить отраслевую специфику ключевых параметров для сравнения в нефтегазовом секторе;

3. На примере ПАО «ЛУКОЙЛ» продемонстрировать практику проведения позиционного анализа, его выводы и потенциальные управленческие решения.

1. Позиционный анализ в системе контроллинга: сущность и отраслевая специфика.

Контроллинг – комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью, прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента [8].

Современный контроллинг включает в себя управление рисками, обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых показателей, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества.

Существует два вида контроллинга, которые отличаются периодом своего действия, а также задачами и способами их решения[9].

Стратегический контроллинг направлен на выполнение долгосрочных программ, стратегий. Его цель – формирование четкой системы планирования, которая позволит надежно управлять компанией, что приведет к увеличению прибыли [10].

А. Гэльвайтер (ученый-экономист) в своих трудах выделил восемь направлений, которые должен охватывать стратегический контроллинг, а именно:

1. Определение полноты планов компании, а также их формальное и финансовое содержание;

2. Контроль за нестабильными условиями внутри организации и во внешней среде, которые тесно связаны с реализацией стратегических планов фирмы;

3. Контроль за принятием важных решений и их исполнением, исходя из аспекта сроков;

4. Отслеживание выполнения планов, особенно на сложных или важных этапах его осуществления;
5. Своевременное реагирование на неблагоприятные внешние и внутренние условия, которые могут причинить финансовый вред организации или дать побочный результат деятельности;
6. Отслеживание стратегической ситуации фирмы на основе регулярных анализов;
7. Проверка разграничения стратегических единиц предприятия;
8. Контроль соблюдения определяющих принципов предприятия, которые были определены ранее [6].

Оперативный контроллинг отличается от стратегического тем, что он направлен на оказание помощи управляющим в достижении результатов краткосрочных целей. Стоит отметить, что его главная задача состоит в том, чтобы не допустить кризисного состояния в организации и отследить текущий процесс выполнения запланированных мероприятий.

Данные два вида контроллинга являются неотъемлемыми частями друг друга. Самой главной задачей стратегического контроллинга является обеспечение длительного существования конкретного предприятия, а оперативного – текущее планирование и реализация определенных планов для получения прибыли[2].

Взаимосвязь этих двух видов можно представить в виде таких изречений:
«делать правильное дело» — это стратегический контроллинг;
«делать дело правильно» — это оперативный контроллинг.

Таким образом, можно сделать вывод, что оперативный контроллинг является составной частью реализации стратегического контроллинга [5].

Вся суть контроллинга раскрывается на стратегическом уровне. И здесь существует один из ключевых инструментов стратегического контроллинга – позиционный анализ.

Позиционный анализ – это процесс сравнительной оценки конкурентных позиций компании для выявления ее сильных и слабых сторон, а также потенциальных рыночных возможностей и угроз. В системе контроллинга он служит основой для формирования и корректировки стратегии, распределения ресурсов и определения ключевых показателей эффективности (KPI)[7].

Организация является открытой системой, успех которой зависит от того, насколько удачно оно приспосабливается к внешнему окружению, сумеет ли вовремя распознать угрозы для своего существования, не упустит ли возможности, насколько точно и правильно определит свое место на рынке и направления дальнейшего развития. Речь идет о позиционировании организации, то есть об определении его наиболее целесообразной рыночной позиции, выгодно отличающей ее от положения конкурентов, в рамках объективной внешней ситуации, с учетом возможности развития имеющегося потенциала предприятия. Стратегическое позиционирование организации – процесс определения выгодного (уникального) положения организации на рынке

относительно конкурентов, эффективности в достижении своей миссии на основе планирования своей деятельности и с учетом особенностей отрасли, опирающийся на стратегическое мышление руководства организации, а также устойчивости в перспективе развития[3].

Для нефтегазовых компаний стандартные параметры анализа (доля рынка, рентабельность) дополняются критически важными отраслевыми факторами, такими как:

1. Ресурсная база: запасы углеводородов (по категориям А, В, С1, С2), срок их обеспеченности добычи, географическая диверсификация (Россия, зарубежье), тип запасов (нефть, газ, трудноизвлекаемые запасы – ТрИЗ).

2. Эффективность добычи: себестоимость добычи одной тонны нефти или одного барреля, коэффициент извлечения нефти (КИН), степень выработки месторождений.

3. Перерабатывающие мощности: глубина переработки, выход светлых нефтепродуктов, сложность НПЗ (индекс Нельсона), их расположение относительно рынков сбыта.

4. Логистика и сбыт: наличие и контроль над трубопроводной инфраструктурой, портовых мощностей, сетей АЗС.

5. Технологический потенциал: способности к освоению шельфовых проектов, ТрИЗ, внедрению цифровых технологий («цифровые двойники» месторождений).

6. Финансовые показатели: долговая нагрузка, свободный денежный поток (FCF), капитальные затраты (CAPEX) на разведку и добычу.

2. Пример реализации позиционного анализа на примере ПАО «ЛУКОЙЛ»

Рассмотрим, как ПАО «ЛУКОЙЛ» может проводить позиционный анализ против своих основных конкурентов – ПАО «Роснефть», ПАО «Газпром нефть» и ПАО «Татнефть».

Этап 1: Определение ключевых параметров для сравнения

Контроллеры «ЛУКОЙЛ» формируют матрицу сравнения по следующим критериям:

1. Доказанные запасы углеводородов (млрд. бр.);
2. Уровень добычи (млн тн. в год);
3. Средняя себестоимость добычи (руб/бр.);
4. Глубина переработки на НПЗ (%);
5. Количество АЗС в России и за рубежом (шт.);
6. Доля газа в общем портфеле добычи (%);
7. Инвестиции в цифровизацию и научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) (% от выручки).

Этап 2: Сбор данных и сравнительная оценка

По запасам и добыче: ПАО «ЛУКОЙЛ» традиционно занимает второе место после «Роснефти» по объемам добычи и запасов. Однако его сильная сторона – высокая степень диверсификации активов за рубежом (проекты в Западной Африке, Средней Азии), что снижает страновые риски.

По себестоимости добычи: здесь ПАО «ЛУКОЙЛ» может проигрывать ПАО «Татнефти», которая работает на высокообводненных, но давно освоенных и инфраструктурно обустроенных месторождениях Татарстана. Себестоимость «ЛУКОЙЛа» выше из-за работы на более сложных месторождениях Тимано-Печоры и Каспия.

По переработке и сбыту: ПАО «ЛУКОЙЛ» обладает одной из самых современных и глубоких систем переработки в России, уступая, возможно, лишь ПАО «Газпром нефть» по отдельным показателям на своих ключевых НПЗ. Его розничная сеть – одна из крупнейших и наиболее географически широких (включая Восточную Европу).

По газификации портфеля: это возможная «зона роста». ПАО «ЛУКОЙЛ» исторически менее «газовая» компания, чем ПАО «Газпром» или ПАО «Новатэк». Наблюдается стратегический сдвиг в сторону увеличения доли газа, но пока это слабая позиция относительно лидеров газового рынка.

По технологиям: компания активно инвестирует в проекты ТрИЗ и шельфа Каспия, демонстрируя высокий технологический уровень. Позиция здесь сильная, но требует постоянных высоких капитальных затрат (CAPEX).

Этап 3: Формулировка выводов и стратегических инициатив

По результатам анализа контроллинговая служба ПАО «ЛУКОЙЛ» формулирует для руководства следующие выводы и рекомендации:

Сильные стороны	Слабые стороны
Диверсифицированные международные активы	Относительно высокая себестоимость добычи на отдельных месторождениях
Мощная и эффективная вертикально-интегрированная цепочка (добыча-НПЗ-сбыт)	Низкая по сравнению с лидерами доля газа в портфеле
Развитая розничная сеть	Зависимость от транзитных нефтепроводов в отдельных регионах
Высокий технологический потенциал	

Оптимизация затрат: запуск программ по снижению операционных расходов на месторождениях с высокой себестоимостью за счет внедрения цифровых технологий и методов повышения нефтеотдачи (МУН).

Газификация портфеля: ускорение реализации газовых проектов (например, развитие ресурсной базы в Узбекистане, шельфе Каспия) для увеличения доли газа в добыче.

Развитие диверсификация возобновляемых источников энергии (ВИЭ): инвестиции в возобновляемую энергетику (солнечная генерация на юге России) как инструмент укрепления долгосрочной позиции в условиях энергоперехода.

Укрепление логистики: рассмотрение проектов по развитию собственной логистической инфраструктуры для минимизации транзитных рисков.

Заключение

Позиционный анализ в нефтегазовом секторе – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, интегрированный в систему контроллинга. Его особенность заключается в работе с уникальным набором отраслевых KPI, где наравне с финансовыми показателями критическую роль играют технологические, ресурсные и инфраструктурные параметры.

На примере ПАО «ЛУКОЙЛ» видно, что такой анализ позволяет не просто констатировать текущее положение, но и выявлять стратегические дисбалансы (например, отставание в газификации) и формировать конкретный план действий по укреплению конкурентных позиций в высокотурбулентной и затратной отрасли. Эффективный контроллинг, основанный на глубоком позиционном анализе, становится для российских нефтегазовых компаний ключевым условием устойчивого развития в XXI веке.

Библиографический список

1. Анышин В.М., Демкин И.В., Никонов Ю.В. Стратегический контроллинг: учебное пособие. — М.: Омега-Л, 2018. — 271 с.
2. Глумова С. И. Контроллинг в системе управления предприятием (на примере ООО «Метиз-Питер»): выпускная квалификационная работа бакалавра [Электронный ресурс]. — Санкт-Петербург, 2021.
3. Данилочкин С.Д., Данилочкина С.В. Контроллинг как инструмент управления предприятием. — М.: Юнити-Дана, 2019. — 279 с.
4. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 336 с.
5. Петренко С.А., Сухов В.А. Стратегический контроллинг в системе управления организацией // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 12 (125). — С. 594-597.
6. Портер М.Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 454 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2019. — 928 с.
8. Фалько С.Г., Живаев Н.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. — М.: Финансы и статистика, 2018. — 272 с.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 2018. — 428 с.
10. Хорват П. Контроллинг: учебник / Пер. с нем. — М.: Омега-Л, 2021. — 288 с.

Оригинальность 82%