

УДК 658.5.012.7

**ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЗИЦИОННОГО АНАЛИЗА
В НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ****Ковалев И.В.**

*к.э.н., доцент кафедры Экономики, управления и рекламы,
Ухтинский государственный технический университет,
Ухта, Россия*

Аннотация

В данной статье, на примере конкретного предприятия, рассматривается один из ключевых инструментов стратегического контроллинга – позиционный анализ. Его роль в анализе ключевых показателей деятельности предприятия, оценка влияния на позиции в рейтинге долевого господства в нефтегазовой сфере России.

Ключевые слова: контроллинг, показатель, контроль, параметры, анализ, оценка, планирование.

**FEATURES OF IMPLEMENTING POSITIONAL ANALYSIS IN OIL AND GAS
ENTERPRISES****Kovalev I.V.**

*PhD in economics, associate professor of the chair,
Ukhta State Technical University,
Ukhta, Russia*

Abstract: This article, using a specific company as an example, examines one of the key tools of strategic cost control—positional analysis. Its role in analyzing key performance indicators and assessing its impact on market share rankings in the Russian oil and gas sector.

Keywords: controlling, indicator, control, parameters, analysis, evaluation, planning.

Введение

Нефтегазовый сектор является фундаментом российской экономики, определяющим ее бюджетную стабильность. Высокая капиталоемкость, длительные производственные циклы, зависимость от мировых цен и более строгое экологическое регулирование создают уникальную среду для управления предприятиями нефтегазовой отрасли. В этих условиях классических методов стратегического планирования становится недостаточно. На первый план выходит контроллинг, как система управления, направленная на обеспечение долгосрочной эффективности и конкурентоспособности [4].

Ключевым инструментом стратегического контроллинга является позиционный анализ, цель которого – определить текущее и желаемое положение компании на рынке относительно конкурентов [1]. Для нефтегазовых

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 участвует 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 КРІ, 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. Аньшин 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., Примаков 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%