

УДК 338

DOI 10.51691/2541-8327\_2023\_4\_13

***ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В  
НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ***

***Коптяев В.А.***

*магистрант,*

*направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»*

*направленность (профиль) «Менеджмент в организации»*

*Сургутский государственный университет,*

*г. Сургут, Россия*

***Антонова Н.Л.***

*кандидат экономических наук, доцент*

*кафедры менеджмента и бизнеса*

*Сургутский государственный университет*

*г. Сургут, Россия*

***Аннотация.***

В данной статье рассматривается применение методов стратегического анализа в нефтегазовой отрасли России. В статье представлены основные методы стратегического анализа, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ. Также описывается применение этих методов на практике в нефтегазовой отрасли России. В результате исследования выявляются основные проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются компании в этой отрасли, а также разрабатываются рекомендации для улучшения стратегического планирования и принятия решений в нефтегазовой отрасли России.

**Ключевые слова:** Стратегическое управление, стратегический анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, ТЭК, нефтегазовая отрасль России.

***APPLICATION OF STRATEGIC ANALYSIS METHODS IN THE  
RUSSIAN OIL AND GAS INDUSTRY***

***Koptyaev V.A.***

*undergraduate,*

*area of study 38.04.02 "Management"*

*focus (profile) "Management in the organization"*

*Surgut State University,*

*Surgut, Russia*

***Antonova N.L.***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*departments of management and business*

*Surgut State University*

*Surgut, Russia*

**Abstract.**

This article discusses the application of strategic analysis methods in the oil and gas industry in Russia. The article presents the main methods of strategic analysis, such as SWOT-analysis, PEST-analysis. It also describes the application of these methods in practice in the oil and gas industry in Russia. The study identifies the main problems and challenges that companies face in this industry and develops recommendations for improving strategic planning and decision-making in the oil and gas industry in Russia.

**Keywords:** Strategic management, strategic analysis, SWOT-analysis, PEST-analysis, fuel and energy complex, oil and gas industry in Russia.

**Актуальность исследования.** Известно, что Российская Федерация является не только самой большой страной в мире, с точки зрения масштабов территории, но и кладезем крупных запасов нефти и газа. По этой причине нефтегазовая отрасль в стране является одной из ключевых и доходных отраслей в отечественной экономике. На долю нефтегазовых доходов в федеральном бюджете за 2022 год пришлось 41,6% (35,99% в 2016 году – минимум, 51,28% в 2014 году – максимум). Акции нефтегазовых компаний России самые стабильные и ликвидные на всем фондовом рынке. Однако несмотря на то, что нефтегазовая отрасль играет большую роль в развитии отечественной экономики, она является одной из самых уязвимых, так как существует множество нерешенных проблем, существующих со времен распада СССР. Это позволяет странам Запада наносить ущерб национальной экономике через введение санкций, как правило, прямо относящихся к нефтегазовой отрасли России. В этих условиях крайне необходимо проведение стратегического анализа нефтегазовой отрасли Российской Федерации, поскольку данный инструмент дает возможность оценить уровень располагаемых ресурсов, выявить основные угрозы нефтегазовой отрасли, определить конкурентные преимущества и недостатки данной отрасли, резервы повышения конкурентоспособности страны и стратегию по ее повышению.

**Степень изученности проблемы.** Фундаментальный вклад в разработку методологических основ стратегического анализа внесли М. Портер, И. Ансофф, Б. Хендерсон, международная консалтинговая компания McKinsey & Company и другие. Отдельные аспекты стратегического анализа нефтегазовой отрасли отражены в работах: А.М. Банваве, А.М. Акчуриной, проблемы нефтегазового сектора освещены В.Г. Меренковым, Р.О. Никоноровым, Ю.Д. Рутелевской и другими. Однако наличие нерешенных проблемы в нефтегазовой отрасли России

говорят о необходимости проведения дальнейших исследований.

**Цель и задачи исследования.** Цель – практическое применение методов стратегического анализа в рамках анализа нефтегазовой отрасли России. Задачи: обобщить методологические основы проведения стратегического анализа отрасли; оценить состояние нефтегазовой отрасли страны за 1991-2022 годы; выявить основные проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли России.

**Методика исследования.** При изучении методологических аспектов стратегического анализа отрасли были использованы методы анализа и синтеза, индукции и дедукции. При проведении стратегического анализа применялись методы наблюдения, сравнения, описания, обобщения, специальные инструменты стратегического анализа (SWOT-анализ, PEST-анализ) и другие.

**Результаты исследования.** Стабильное развитие предприятия, отрасли или страны в целом, в первую очередь, обеспечивается качественным подбором и реализацией стратегии развития. Наибольшее значение данный «инструмент» приобретает в условиях жесткой конкурентной борьбы, когда необходимо быстро и четко реагировать на происходящие изменения во внешнем окружении того или иного объекта.

Выбор правильной стратегии развития отрасли возможен только в том случае, если существует качественная информация, сформированная в результате проведения грамотного стратегического анализа такой отрасли [2, с. 62].

Стратегический анализ отрасли представляет собой исследование мезосреды организаций данной отрасли с целью выбора верного варианта стратегического планирования.

Задачей стратегического анализа отрасли является оценка уровня ее привлекательности, определение ключевых игроков отрасли, выявление текущих тенденций, уровня конкуренции, потенциальных возможностей и

угроз, а также определение ключевых факторов успеха и разработка правильной стратегии поведения на рынке [3].

Этапы проведения стратегического анализа отрасли представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы стратегического анализа отрасли [3]

Методы стратегического анализа отрасли отражены на рисунке 2.

Сегодня ни для кого не новость, что отечественная экономика находится в прямой зависимости от состояния и развития нефтегазовой отрасли в стране. По этой причине основной задачей России является разработка такой политики качественного развития нефтегазовой отрасли, которая бы позволила наиболее эффективно развивать экономику в стране.

Ряд авторов позиционируют нефтегазовую отрасль России, как стратегический форпост страны, аргументируя тем, что нефть и газ – это и драйвер устойчивого развития государства, и основа развития ее экономики.

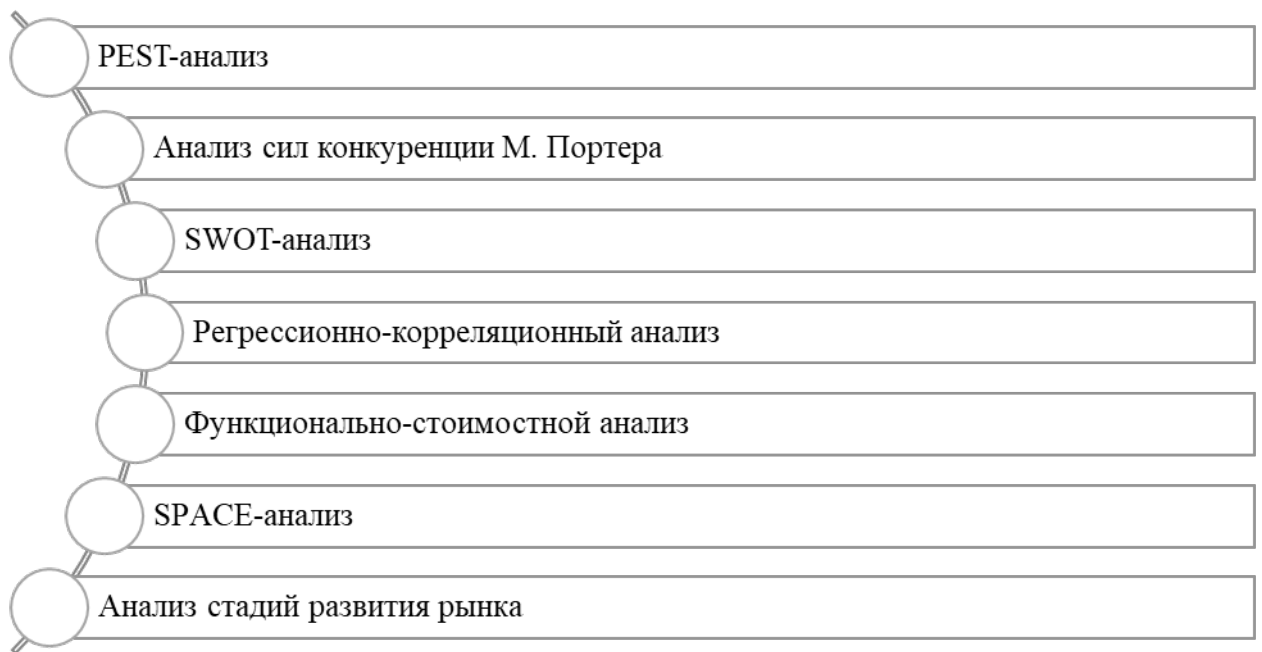


Рисунок 2 – Инструменты стратегического анализа отрасли [1, с. 133]

Кроме этого, на сегодняшний день сложно представить повседневную жизнь без топливно-энергетических ресурсов, поскольку для передвижения автомобилей необходим бензин и моторное топливо, в подавляющем числе видов промышленности используются полимеры. Даже часть лечебных средств изготавливается из нефтепродуктов.

Благодаря всему этому нефтегазовой отрасли в экономике России отводится ключевая роль.

На рисунке 3 представлена динамика объемов добычи нефти с учетом газового конденсата в России за 1991-2022 годы.

После того, как СССР прекратил свое существование, активизировались процессы приватизации высоколиквидных активов и формирования добывающих компаний. Но не показатели производства «черного золота» данные процессы отразились не сразу, поскольку, как видно из рисунка 3, показатели добычи нефти в России в начале 90-х годов были низкими из-за плохого финансового состояния и падения спроса на полезные ископаемые внутри страны. Рост производства «черного золота» в стране начался лишь в

1997 году.

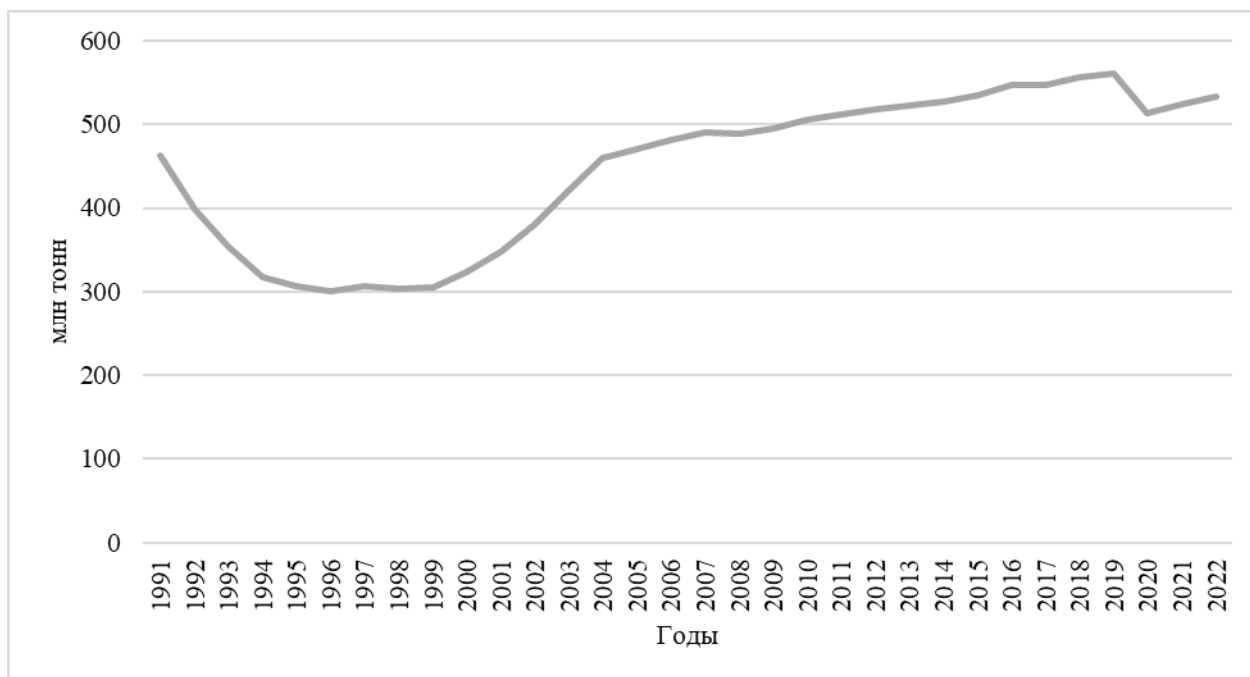


Рисунок 3 – Динамика объемов добычи нефти с учетом газового конденсата в России за 1991-2022 годы [4]

В настоящее время сырая нефть является одной из основных статей экспорта нашей страны. Внутренний рынок также имеет высокий спрос на него. В связи с этим добыча нефти в России продолжает расти с 1997 года.

Для поддержания стабильно высоких объемов добычи ведется постоянный поиск новых месторождений, в том числе в труднодоступных районах с суровым климатом, на дне Северного Ледовитого и Тихого океанов. Переработка и производство нефтепродуктов осуществляется более чем на 30 нефтеперерабатывающих заводах.

Незначительные снижения объемов производства нефти в России за 1997-2022 годы отмечены лишь в 2008 году (причина – высокая амортизация месторождений), в 2017 году (причина – выполнение договора со странами ОПЕК, по которому Россия взяла на себя обязательства по ограничению добычи) и в 2020 году (нефтяной рынок испытал шок падения спроса на фоне пандемии).

Таким образом, можно говорить о том, что Россия относительно стабильно продолжает наращивать объемы производства нефти, при этом цены на российскую нефть за 1991-2022 годы не раз претерпевали обвал (рисунок 4), что в совокупности указывает на наличие недостаточно проработанной политики государства по данному вопросу.

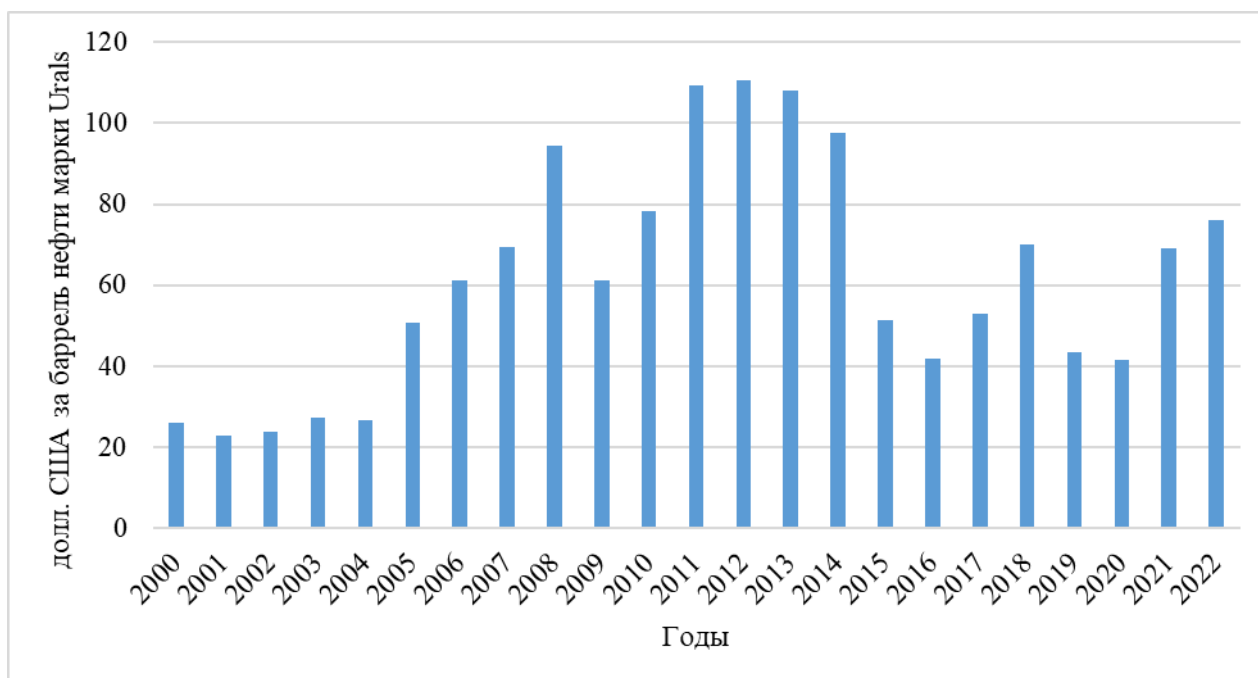


Рисунок 4 – Динамика средних цен на нефть марки Urals за 2020-2022 годы

[7]

Как видно из рисунка 4, цены на российскую нефть за 2020-2022 годы несколько раз опускались до отметки ниже 60 долл. США за баррель (терпимая цена для российского нефтяного сектора) – в 2009 году (пик мирового финансового кризиса), в 2015-2017 годах (кризис на энергетическом рынке) и в 2019-2020 годах (торговый конфликт США и Китая), но Россия устойчиво продолжала наращивать объемы нефтедобычи, в то время как снижение добычи нефти является одним из факторов восстановления рыночных отношений. Причины такого диссонанса кроются в доле нефтегазовых доходов в ВВП страны (рисунок 5).

Как видно из рисунка 5, на долю нефтегазового ВВП в общем объеме



ВВП Российской Федерации приходится не менее 81% (за исключением 2018 года). Это указывает на явную зависимость российской экономики от экспорта нефти.

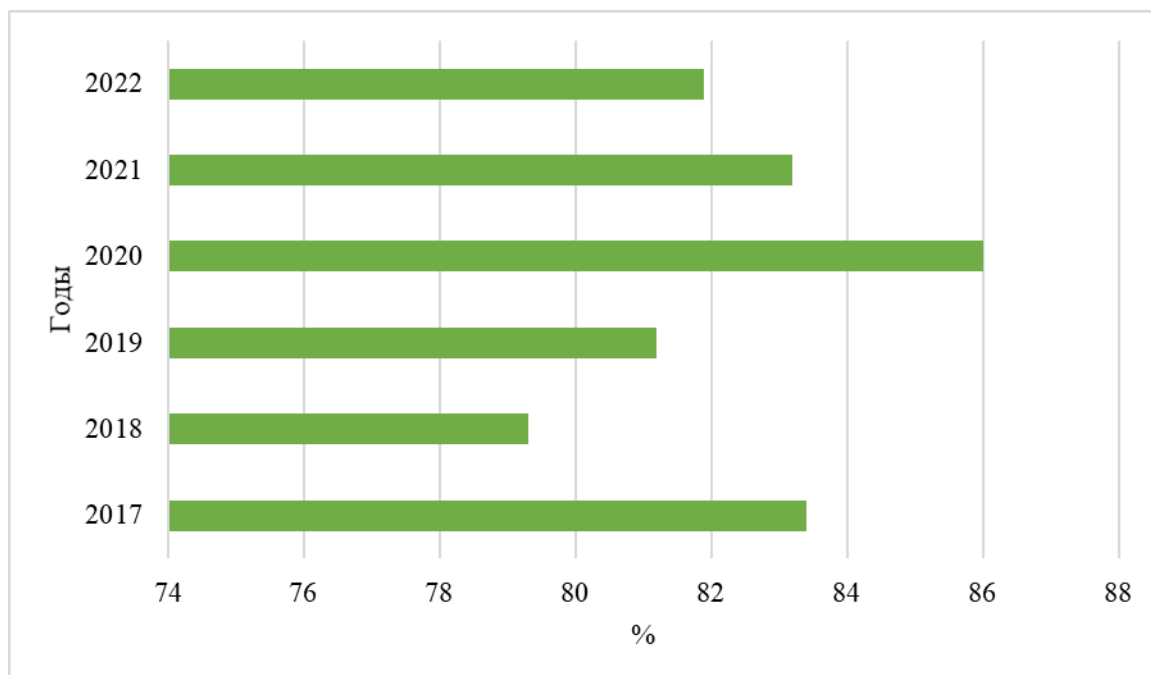


Рисунок 5 – Динамика доли нефтегазового ВВП в общем объеме ВВП Российской Федерации за 2017-2022 годы [5]

Ключевыми игроками на рынке нефти и газа в России являются ПАО «Газпром» (объем реализации 10280778 млн. руб.), ПАО «Роснефть» (8412000 млн. руб.), ПАО «Лукойл» (9220710 млн. руб.), ПАО «Сургутнефтегаз» (1888308 млн. руб.), ПАО «Татнефть» (1265380 млн. руб.) [6].

По объемам реализации ведущих компаний нефтегазового сектора России можно говорить о наличии монополистов в данной отрасли, что является еще одной проблемой, приводящей к необходимости совершения полного производственного цикла, высокими затратам населения и ограничениям экономического развития. Кроме этого, наличие вертикально-интегрированных предприятий в нефтегазовой отрасли также приводит к созданию дополнительных барьеров входа на рынок.

Среди экономических ограничений входа в нефтегазовую отрасль

можно отметить следующие:

- издержки выхода с рынка, включающие инвестиции, которые невозможно возместить при прекращении хозяйственной деятельности;
- ограниченная доступность финансовых ресурсов и более высокие издержки привлечения финансирования для потенциальных участников по сравнению с экономическими субъектами, действующими на рассматриваемом рынке.

К административным затруднениям входа на рынок нефти и газа относятся:

- необходимость приобретения лицензии;
- ограничения природного характера;
- низкая степень возможности получения земли и другие.

При таком количестве ограничений на рынке нефти и газа можно сделать вывод, что сроки входа на него исчисляются, по меньшей мере, несколькими годами и барьеры для входа можно охарактеризовать как высокие или труднопреодолимые.

Далее с помощью PEST-анализа проанализируем нефтегазовую отрасль России на рисунке 6.

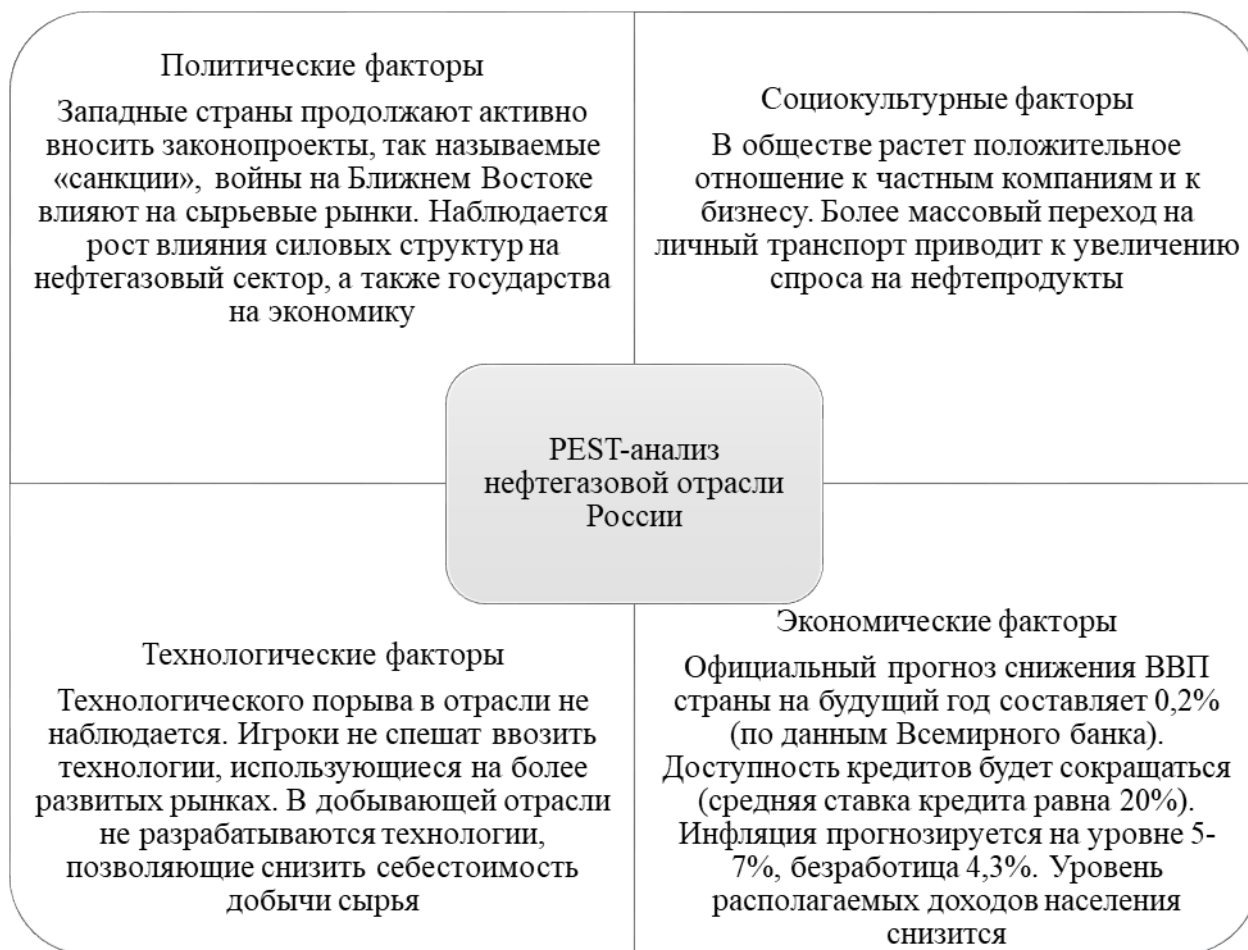


Рисунок 6 – PEST-анализ нефтегазовой отрасли России [составлено авторами]

Результаты PEST-анализа, представленного на рисунке 6, позволяют сказать, что главной проблемой отечественной нефтегазовой отрасли являются западные санкции, которые наносят запрет внешним участникам иметь какие-либо взаимоотношения с отечественными компаниями. Это влечет за собой еще одну проблему – невозможность приобретения высокотехнологичного оборудования и техники за рубежом.

Помимо этого, для России характерны сложные природно-климатические условия из-за чего топливно-энергетические ресурсы невозможно легко добыть. Это вызывает острую необходимость приобретения нефтегазовыми компаниями передовых технологий, которые, как правило, разрабатывают зарубежные компании, а в России данная сфера не

характеризуется высокими достижениями.

Аналогичные проблемы обнаруживаются при выходе на добычу на шельфе. К заметным спекулятивным рискам нефтегазовой отрасли следует отнести и регулирование, осуществляемой государством, поскольку несмотря на то, что российским нефтегазовым компаниям оказывается существенная государственная поддержка, самое же государство и существенно ограничивает их самостоятельность при принятии стратегических управленческих решений.

Таким образом, PEST-анализ нефтегазового сектора России позволяет сказать, на сегодняшний день главными угрозами нефтегазового сектора России выступают западные санкции и реформация государственного регулирования.

**Выводы.** По результатам применения методов стратегического анализа в нефтегазовой отрасли России за 1991-2022 годы можно сделать вывод, что основными проблемами являются: высокая стоимость добычи продуктов нефтегазовой отрасли ввиду удорожания процедур поиска месторождений, увеличения трудности извлечения энергоресурсов; низкий уровень конкуренции на рынке нефтегазовой отрасли, как итог, отсутствие стимулов к повышению конкурентоспособности нефтяных и газовых добывающих компаний; производство множественных реформаций в области законодательства, регулирующего состояние нефтегазовой отрасли (в пользу снижения доли и значимости нефтегазового сектора в целом); санкционное давление со стороны стран Запада; значительный рост логистических расходов, разрыв цепочек поставок нефти, блокировки танкеров, портов и другое. Возможными направлениями развития нефтегазовой отрасли России могут явиться: организация и введение в действие новых центров добычи продуктов нефтегазовой отрасли; расширение инфраструктуры на восточном направлении страны (в том числе строительство новых хабов); ведение совместной разведывательной деятельности компаний, поиск новых

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

источников ресурсов; обновление производственных фондов, основных средств, переход в более экологически чистому оборудованию; обеспечение обмена технологиями с китайскими и другими восточными компаниями, ориентация на привлечение капитала китайских инвесторов.

### **Библиографический список:**

1. Тютюрев, Р.А. Инструменты стратегического анализа в обеспечении устойчивого развития предприятия / Р.А. Тютюрев // Инструменты проектного управления и анализ данных в системах поддержки принятых решений: сборник материалов II международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2021. – С. 132-136.

2. Украинцева, И.В. Стратегический анализ как основа для разработки стратегии развития организации / И.В. Украинцева, А.А. Гайкало // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 85-7. – С. 62-65.

3. Безрутченко, Ю.В. Стратегический анализ рынка: инструменты и примеры их реализации [Электронный ресурс] / Ю.В. Безрутченко // Директор по маркетингу и сбыту. – 2019. – № 4. – URL: <https://panor.ru/articles/strategicheskii-analiz-rynka-instrumenty-i-primery-ikh-realizatsii/6882.html>

4. Добыча нефти в России: 1991-2023 [Электронный ресурс] // iFinance. – 2023. – URL: <http://global-finances.ru/dobyicha-nefti-v-rossii-po-godam>

5. Официальный сайт Росстата. – URL: <https://rosstat.gov.ru>

6. Топ-10 нефтегазовых компаний RAEX-600 [Электронный ресурс] // ООО «РАЭК-Аналитика». – 2023. – URL: [https://raex-rr.com/country/RAEX-600/rating\\_of\\_gas\\_and\\_oil\\_companies](https://raex-rr.com/country/RAEX-600/rating_of_gas_and_oil_companies)

7. Цена нефти марки Urals: 2000-2023 [Электронный ресурс] // iFinance. – 2023. – URL: <http://global-finances.ru/tsena-nefti-marki-urals-po-godam>

*Оригинальность 90%*