

УДК 330.1

Гимазетдинов Тимур Венерович, бакалавр, Уфимский Государственный Нефтяной Технический Университет, г. Уфа

**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ ПАО «ГАЗПРОМ
НЕФТЬ»**

В статье рассмотрено влияние различных сфер на деятельность компании ПАО «Газпром нефть». Нефтегазовый сектор, стратегический для Российской Федерации, столкнулся с беспрецедентной турбулентностью внешней среды. Санкционное давление, перестройка глобальных логистических цепочек, обострение «зеленой» повестки и технологическая гонка создали множество вызовов, требующих фундаментального пересмотра корпоративных стратегий. В данном контексте классический PEST-анализ приобретает новую актуальность, позволяя не просто упорядочить факторы, но и выявить системные взаимосвязи между ними. Целью статьи является демонстрация, как факторы политико-правовой, экономической, социальной и технологической среды формируют стратегии для крупной энергетической компании.

This article examines the influence of various external factors on the operations of Gazprom Neft PJSC. The oil and gas sector, which is of strategic importance to the Russian Federation, is facing unprecedented environmental turbulence. Sanctions pressure, the restructuring of global supply chains, the intensification of the green agenda, and the technological race have created multiple challenges, necessitating a fundamental revision of corporate strategies. In this context, the classic PEST analysis gains renewed relevance, allowing not just for the categorization of factors but also for the identification of systemic interconnections between them. The article aims to demonstrate how factors within the political-legal, economic, social, and technological environments shape strategies for a major energy company.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, PEST-анализ, нефтегазовый сектор, геополитические риски, цифровизация, энергетический переход, операционная эффективность.

Keywords: strategic management, PEST analysis, oil and gas sector, geopolitical risks, digitalization, energy transition, operational efficiency.

Для того, чтобы провести анализ стратегического планирования в ПАО «Газпром нефть» необходимо провести оценку эффективности разработанных стратегических планов предприятия. На их основе возможно проведение стратегического анализа [1]. В случае с примером компании ПАО «Газпром нефть», был выбран PEST-анализ, как способ оценки стратегического планирования [3]

1. Политико-правовая среда (P).

Доминирующим фактором является геополитика. Санкции, выступающие как инструмент внешнеполитического давления, ограничивают доступ компании к технологиям, финансам и логистическим цепочкам. Ответом компании - стратегическая переориентация с Запада на Восток, в частности, на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Параллельно усиливается роль внутренней регуляторной политики (НДПИ, налог на добавленный доход. Для компаний это означает необходимость постоянной адаптации финансовых моделей и активного лоббирования льгот для приоритетных проектов, таких как освоение Арктического шельфа.

2. Экономическая среда (E).

Экономические факторы тесно переплетены с политическими. Формирование альтернативных финансовых и деловых цепочек в ответ на санкции приводит к существенному росту транзакционных издержек. Напрямую снижает операционную маржу работа через посредников, использование «теневого» флота, создание новых расчетных механизмов. В данном контексте стабильный внутренний рынок обеспечивает финансовую стабильность.

Усиление планов по переработке, ориентированной на внутренний спрос, позволяет генерировать денежный поток и оставаться в прибыли.

3. Социальная среда (S). Социальный компонент PEST-анализа состоит из двух аспектов. Во-первых, обостряется борьба за квалифицированные кадры, особенно в условиях работы в удаленных и сложных регионах (Арктика, Восточная Сибирь). Дефицит специалистов, конкуренция с IT-сектором и новые требования к формату работы требуют от компании трансформации HR-функции. Развитие сильного HR-бренда и целевые программы подготовки («Лига колледжей»), привлечение специалистов из стран БРИКС становятся элементами стратегии безопасности бизнеса. Во-вторых, возрастают ожидания общества и местных сообществ в части экологической ответственности и вклада в социально-экономическое развитие регионов. Компания вынуждена вкладывать большие средства в социальные проекты.

4. Технологическая среда (T). Технологии перестают быть вспомогательным инструментом и становятся центральным элементом стратегии выживания и роста. В ответ на политические и экономические вызовы выделяются несколько ключевых направлений:

– **Цифровизация операций:** Внедрение цифровых двойников, AI и систем автоматизации направлено на компенсацию растущих издержек и дефицита кадров за счет роста производительности.

– **Технологический суверенитет:** Компания вынуждена поддерживать собственные разработки в условиях санкций, чтобы не быть зависимой от Запада и получать конкурентные преимущества по сравнению с российскими компаниями [2,4].

Данный анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1 – PEST анализ компании

Р - политика	Геополитика и санкционное давление	Доминирующий фактор, определяющий логистику, финансы и партнерств. Ограничение доступа к западным технологиям, финансам и рынкам сбыта. Давление на теневой флот	Переориентация логистических потоков и поиск новых рынков. Основной фокус — наращивание присутствия в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) и создание соответствующей инфраструктуры.
	Внутренняя налоговая и регуляторная политика	Государство корректирует фискальный режим (НДПИ, налог на добавленный доход) для адаптации отрасли к новым условиям и поддержания бюджетных доходов.	Адаптация к изменениям в налогообложении. Использование потенциальных налоговых льгот, например, для проектов в Арктике или для поддержки модернизации НПЗ, для сохранения рентабельности.
	Отраслевые стандарты и стратегические приоритеты	Государство стимулирует развитие Арктического шельфа и повышение глубины переработки нефти.	Соответствие национальным проектам. Реализация арктических проектов и модернизация НПЗ в рамках стратегии импортозамещения и роста перерабатывающих мощностей.
	Глобальная климатическая политика (ESG)	Давление со стороны основных рынков и международных институтов. Введение пограничного углеродного корректора (СВАМ) в ЕС.	Формирование ESG-повестки. Развитие программ по снижению углеродного следа, инвестиции в технологии улавливания углерода для сохранения конкурентоспособности на глобальном рынке в долгосрочной перспективе.

Продолжение таблицы 1

Е - экономика	Макроэкономическая динамика	Замедление темпов роста промпроизводства в России до ~0.7% за январь–сентябрь 2025 г. Обрабатывающая промышленность растет умеренными темпами ~3%.	Создает фон "вызова роста", требует фокуса на операционную эффективность и контроль издержек для поддержания прибыльности.
------------------	-----------------------------	--	--

	Санкции и экспорт	Формирование "альтернативной финансовой системы". Санкции против "Газпром нефти" действуют с января 2025.	Повышенные транзакционные издержки, работа через посредников. При этом экспорт нефти и объемы добычи практически не снижаются.
	Внутренний рынок и переработка	Стабильная ситуация на внутреннем топливном рынке.	Позволяет планировать рекордные объемы переработки — свыше 42.9 млн тонн в 2025 г.. Это ключевой драйвер выручки и стабильности.
S - общество	Управление персоналом и условия труда	Ключевой актив — 80+ тысяч специалистов. Задача — привлечь и удержать квалифицированные кадры в условиях конкуренции и работы в удаленных регионах.	Создание привлекательного HR-бренда. Комплексная система поддержки: регулярное обучение, карьерные треки, забота о здоровье и комфортные условия на месторождениях. Программы для молодых специалистов (~2000 трудоустроенных выпускников в 2025 г.) .
	Корпоративная культура и этика	Крупная корпорация нуждается в сильной системе ценностей для координации деятельности, предотвращения злоупотреблений и создания здоровой атмосферы.	Внедрение единых стандартов поведения. Следование Кодексу корпоративной этики «Газпрома» с обязательным обучением для всех сотрудников (в 2023 г. курс прошли 131 153 человека) .
	Социальные инвестиции и развитие регионов	Компания работает в регионах с особыми социальными потребностями. Устойчивость бизнеса зависит от качества отношений с местными сообществами и властями.	Реализация программы «Родные города». Финансовая и экспертная поддержка локальных инициатив через грантовые конкурсы (139 проектов в 2025 г.) .

Продолжение таблицы 1

S - общество	Внутренние социальные вызовы	Несмотря на усилия, крупная структура сталкивается с внутренними проблемами, которые могут влиять на операционную эффективность и моральный дух коллектива.	Работа над операционной эффективностью и климатом. Анализ отзывов сотрудников указывает на необходимость борьбы с бюрократией, улучшения внутренней коммуникации и системы карьерного роста .
Т - технологии	Цифровой экомониторинг	Единая отраслевая система для сбора/анализа данных 200+ тыс. исследований в год (пробы воздуха, воды, почвы). Использует алгоритмы машинного обучения.	Автоматизация обработки данных, ускорение процессов на 25%; повышение точности и прогнозирования изменений среды.
	Консорциум по импортозамещению ПО	Участие в "Консорциуме технологической независимости" с "Газпромом", "Татнефтью" и др. для создания цифрового двойника отрасли и замены зарубежного ПО.	Снижение зависимости от иностранного ПО и санкционных рисков; развитие собственных компетенций.
	Мобильная импульсная сейсморазведка	Мобильный комплекс для исследований без буровзрывных работ. Испытана в ХМАО и ЯНАО в 2025 г.	Повышение экологичности и безопасности (работа рядом с населенными пунктами); ускорение цикла работ и повышение точности данных.
	Программа модернизации НПЗ	Масштабные инвестиции в модернизацию нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ).	Повышение эффективности и глубины переработки нефти (целевой показатель — 97%); рост выхода более ценных нефтепродуктов.

Проведенный PEST-анализ позволяет сделать вывод: для современной нефтегазовой компании более не существует изолированных направлений развития, факторы внешней среды образуют тесную взаимосвязанную систему [5].

Следовательно, успешная стратегия не может быть набором разрозненных мер в каждой из сфер. Она должна представлять собой **интегрированную модель управления**, в которой:

1. **Технологические инновации (Т)** целенаправленно используются для **снижения экономических издержек (Е)**, вызванных **политическими ограничениями (Р)**.

2. **Инвестиции в человеческий капитал и социальные программы (S)** обеспечивают кадровую и общественную поддержку для реализации сложных **технологических и инфраструктурных проектов (Т)**, диктуемых **политико-экономической конъюнктурой (Р+Е)**.

Таким образом, адаптивность и конкурентоспособность компании в новой реальности определяются ее способностью правильно выстраивать стратегическое взаимодействие между всеми четырьмя группами факторов.

Список литературы

1. Борисова А.М. Стратегическое планирование как основа анализа стратегического положения предприятия // Приоритеты развития и ценности экономики и общества. 2018. С. 16-18 (дата обращения: 10.11.2025).
2. Брыкалов С.М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России // Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2014. С. 128-130 (дата обращения: 11.11.2025).
3. Коробкова Ю. Ю., Чусовитин Д. Ю. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» // Инновации и инвестиции. 2021. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennostey-funktsionirovaniya-sistemy-strategicheskogo-planirovaniya-na-primere-kompanii-pao-gazprom-neft> (дата обращения: 10.11.2025).

4. Лящук А.В. Факторы стратегического планирования на предприятии // Научное обозрение. Экономические науки. 2018. № 1. С. 15-21 (дата обращения: 13.11.2025).
5. Хегай Ю.А., Шамилова Ю.А. Анализ стратегического планирования ПАО НК «Роснефть» // Экономика и предпринимательство. 2019. № 1 (102). С. 1042-1044 (дата обращения: 14.11.2025).

References

1. Borisova A.M. Strategic planning as the basis for analyzing the strategic position of an enterprise // Development priorities and values of the economy and society. 2018.S. 16-18 (accessed: 10.11.2025).
2. Brykalov S.M. Features of the development of strategic planning at Russian enterprises // Innovative economics: materials of the I Mezhdunar. scientific. conf. (Kazan, October 2014). Kazan: Buk, 2014.S. 128-130 (accessed: 11.11.2025).
3. Korobkova Yu. Yu., Chusovitin D. Yu. ANALYSIS OF THE FUNCTIONING FEATURES OF THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM ON THE EXAMPLE OF PJSC "GAZPROM NEFT" [ANALIZ OSOBENNOSTEY FUNKTSIONIROVANIYA SISTEMY STRATEGICHESKOGO PLANIROVANIYA NA PRIMERE KOMPANII PAO «GAZPROM NEFT»] // Innovations and Investments. 2021. No. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osobennostey-funktsionirovaniya-sistemy-strategicheskogo-planirovaniya-na-primere-kompanii-pao-gazprom-neft> (accessed: 10.11.2025).
4. Lyashchuk A.V. Factors of strategic planning at the enterprise // Scientific review. Economic sciences. 2018.No. 1.P. 15-21 (accessed: 13.11.2025).
5. Khegai Yu.A., Shamilova Yu.A. Analysis of strategic planning of Rosneft Oil Company // Economics and Entrepreneurship. 2019. No. 1 (102). S. 1042-1044 (accessed: 14.11.2025).

