

УДК 65.291

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

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ ВИНК В УСЛОВИЯХ
ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ: TOWS АНАЛИЗ ПАО «ЛУКОЙЛ»**

Аннотация

В статье рассматривается стратегическое положение одной из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний России — ПАО «Лукойл». В данной статье применяется метод TOWS-анализа для перехода от статической оценки факторов к динамическому формированию стратегий. В работе выделены ключевые точки роста и зоны риска на стыке внутренних внешних вызовов рынка, включая энергопереход и геополитическую перестройку цепочек поставок. Результатом исследования является комплекс практических рекомендаций, сгруппированных по четырём стратегическим векторам, направленным на укрепление устойчивости, диверсификацию бизнеса и построение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Annotation

This article examines the strategic position of one of Russia's largest vertically integrated oil and gas companies — PJSC Lukoil. The TOWS analysis method is applied to shift from a static assessment of factors to the dynamic formation of strategies. The study identifies key growth points and risk zones at the intersection of internal competencies and external market challenges, including the energy transition and the geopolitical realignment of supply chains. The outcome is a set of practical recommendations, grouped into four strategic vectors aimed at enhancing resilience, diversifying the business, and building competitive advantages in the long term.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, TOWS-анализ, нефтегазовый сектор, энергетический переход, устойчивое развитие, конкурентные стратегии.

Keywords: strategic management, TOWS-analysis, oil and gas sector, energy transition, sustainable development, competitive strategies, PJSC Lukoil.

Эпоха стабильности в глобальном топливно-энергетическом комплексе осталась в прошлом. Сегодня отрасль переживает двойной шок: структурный, вызванный геополитической нестабильностью, и циклический, связанный с глубокой трансформацией логистических и финансовых рынков. Для российских энергетических гигантов это время одновременных угроз и уникальных возможностей. В таких условиях классические инструменты стратегического планирования требуют переосмысления. Цель данной статьи — продемонстрировать на примере ПАО «Лукойл», как с помощью TOWS-анализа можно преобразовать внутренние и внешние факторы в конкретные стратегические инициативы, обеспечивающие не только выживание, но и развитие в новой реальности.

TOWS-анализ представляет собой развитие классической SWOT-матрицы. Если SWOT фиксирует внутренние сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы, то TOWS фокусируется на активном взаимодействии этих элементов. Его суть — в генерации стратегий через комбинации:

- SO (Силы и Возможности): Стратегии наступления и роста.
- ST (Силы и Угрозы): Стратегии защиты и использования силы для нейтрализации рисков.
- WO (Слабости и Возможности): Стратегии преобразования, использующие внешние шансы для преодоления внутренних недостатков.
- WT (Слабости и Угрозы): Оборонительные стратегии минимизации потерь.

Перед формированием стратегий необходимо кратко обозначить исходные компоненты анализа [3].

Внутренняя среда. Сильной основой «Лукойла» является его вертикальная интеграция — контроль над всей цепочкой создания стоимости от геологоразведки до розничной продажи топлива. Компания обладает масштабной ресурсной базой, высокой финансовой устойчивостью и одним из самых узнаваемых в России брендов с развитой сетью АЗС. Однако существуют и уязвимости: значительная часть активов исторически ориентирована на рынки, доступ к которым сейчас ограничен, что обнажает географическую концентрацию. Бизнес по-прежнему в высокой степени зависит от конъюнктуры цен на нефть, а часть месторождений находится на поздней стадии разработки, увеличивая затраты.

Внешняя среда. Серьёзным вызовом стали санкционные ограничения, затрагивающие технологии, логистику и финансы. Рынок характеризуется высокой волатильностью цен, а технологический прогресс в ВИЭ создаёт долгосрочный риск снижения спроса на традиционные моторные топлива. В то же время открываются и новые возможности: смещение товарных потоков на динамично растущие рынки Азии, государственная политика импортозамещения, открывающая ниши в высокотехнологичных сервисах, а также потенциал развития нефтехимии и новых видов энергии (водород, биотопливо). Классический SWOT анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1 - SWOT анализ компании ПАО «Лукойл» [1]

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Вертикальная интеграция: Полный цикл от скважины до АЗС.	1. Географическая концентрация: Сильная зависимость от рынка России и СНГ.
2. Масштаб и ресурсы: Крупные запасы, лидерство в добыче в России.	2. Зависимость от цены нефти: Высокая волатильность финансовых результатов.

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
3. Финансовая устойчивость: Высокий денежный поток, низкая долговая нагрузка.	3. Капиталоемкость: Высокие и долгосрочные инвестиционные потребности.
4. Бренд и дистрибуция: Узнаваемость и одна из крупнейших сетей АЗС.	4. Старение активов: Рост затрат на поддержание добычи на зрелых месторождениях.
5. Технологический уровень: Компетенции в сложной добыче и глубокой переработке.	5. Замедленный энергопереход: Относительно скромные позиции в низкоуглеродных проектах.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Развитие новых направлений: Водород, биотопливо, ВИЭ, нефтехимия.	1. Глобальная декарбонизация: Давление регуляторов, риск снижения спроса.
2. Импортозамещение: Захват ниш в сфере технологий и сервисов в России.	2. Санкции и геополитика: Ограничения на технологии, финансы и логистику.
3. Восточный вектор: Рост поставок в Азию и развитие инфраструктуры.	3. Волатильность рынка: Непредсказуемость цен на нефть и газ.
4. Цифровизация: Повышение эффективности через AI и Big Data.	4. Технологические прорывы: Ускоренное развитие ВИЭ и электромобильности.
5. Уход конкурентов: Усиление позиций на внутреннем рынке розницы и нефтепродуктов.	5. Регуляторные риски: Ужесточение налогового и экологического законодательства в России.

Синтез выявленных факторов позволяет сформулировать четыре блока стратегических действий [2, 4].

1. Стратегии наступления (SO):

– Инвестиции в глубокую переработку и нефтехимию. Использование финансовой устойчивости для финансирования проектов, направленных на рост выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью (полимеры, смазочные материалы). Это позволяет диверсифицировать доходы и снизить зависимость от цен на сырую нефть.

– Развитие экосистемы на базе розничной сети. Трансформация разветвлённой сети АЗС из точки продажи топлива в многопрофильный хаб. Через неё можно продвигать не только традиционные,

но и новые продукты (автомобильные газы, зарядка для электромобилей, розничные товары).

2. Стратегии защиты (ST):

– Оптимизация логистики и усиление самообеспеченности. Использование вертикальной интеграции для создания более устойчивых цепочек поставок внутри страны и с дружественными государствами. Это противодействие угрозам, связанным с санкциями.

– Внедрение передовых технологий для снижения операционных затрат. Применение таких технологий, как цифровые двойники, промышленный интернет, ИИ ведет не только к увеличению добычи, но еще позволяет снизить издержки.

3. Стратегии трансформации (WO):

– Ускоренная диверсификация экспортных маршрутов. Преодоление географической концентрации за счёт активного наращивания поставок на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона.

– Партнёрства для рывка в энергопереходе. Для компенсации отставания в низкоуглеродных технологиях эффективной стратегией может стать создание консорциумов с научными институтами (РАН, Сколтех) или технологическими компаниями для совместной разработки проектов в области водорода, ВИЭ или улавливания углерода.

4. Стратегии выживания (WT):

– Повышение эффективности на зрелых активах. Для месторождений на поздней стадии в условиях нестабильных цен необходима жёсткая программа операционной оптимизации и, возможно, консервация наименее рентабельных участков. Высвобожденные ресурсы следует перенаправлять на более перспективные проекты.

– Селективная работа с международным портфелем. В условиях постоянных внешних угроз требуется взвешенный подход к зарубежным активам: защита наиболее ценных и управляемый выход из тех юрисдикций, где риски многократно превышают потенциальную отдачу.

Проведённый анализ показывает, что будущее «Лукойла» зависит от способности к стратегической гибкости. Ключевые сильные стороны компании — финансовая мощь и вертикальная интеграция — должны быть переориентированы на новые задачи: обеспечение технологического суверенитета в критических отраслях и построение новой, диверсифицированной модели роста.

Наиболее сбалансированной представляется стратегия, сочетающая элементы всех четырёх квадрантов TOWS:

- Краткосрочно — фокус на оборонительных (ST) и адаптационных (WT) мерах для обеспечения операционной и финансовой устойчивости в условиях турбулентности.

- Среднесрочно — активная реализация трансформационных (WO) инициатив по диверсификации рынков сбыта и развитию компетенций через партнёрства.

- Долгосрочно — постепенное развёртывание наступательных (SO) стратегий в нефтехимии и новой энергетике, что позволит занять лидирующие позиции в пост-углеводородном сегменте национальной экономики.

Таким образом, успех «Лукойла» будет определяться умением превращать системные угрозы в условия для модернизации.

Список литературы

1. SWOT анализ компании Lukoil [Электронный ресурс]. – GantBPM, 2023.
 - URL: <https://gantbpm.ru/topics/swot-analiz-lukojl/> (дата обращения 12.11.2025)

2. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер Дженстер, Дэвид Хасси ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – М: Вильямс, 2020. – 364 с. : ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-8459-2119-2 (дата обращения 09.11.2025)
3. Бралгин Сергей Сергеевич ОСОБЕННОСТИ ВНУТРЕННЕЙ ДИАГНОСТИКИ КОМПАНИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН // Вестник Московской международной академии. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti> (дата обращения 10.11.2025)
4. Современный стратегический анализ : учебное пособие /Е.Ю. Кузнецова [и др.]; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 131 с.-vnutrenney-diagnostiki-kompanii-opredelenie-silnyh-i-slabyh-storon (дата обращения 11.11.2025).

References

1. SWOT Analysis of Lukoil Company. GantBPM, 2023, URL: gantbpm.ru/topics/swot-analiz-lukoil/ (Accessed 12.11.2025).
2. Bralgin, Sergei Sergeevich. "Features of Internal Company Diagnostics: Determining Strengths and Weaknesses." Vestnik Moskovskoi Mezhdunarodnoi Akademii, no. 2, 2022, URL: cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnutrenney-diagnostiki-kompanii-opredelenie-silnyh-i-slabyh-storon (Accessed 10.11.2025).
3. Jenster, Per, and David Hussey. Company Strengths and Weaknesses Analysis: Identifying Strategic Opportunities. Translated by O. L. Pelyavsky, Williams, 2020 (Accessed 09.11.2025).
4. Kuznetsova, E. Yu., editor. Modern Strategic Analysis: A Textbook. Ural University Press, 2020 (Accessed 11.11.2025).