

УДК 338.45

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИМИ КОМПАНИЯМИ

А.А. Гатина, Р.Р. Садыкова

АГТУ ВШН (Высшая школа нефти), Альметьевск, email: gatina1981@list.ru

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема оценки эффективности управления нефтегазовыми компаниями в условиях современной геополитической и экономической нестабильности, усугубляемой вызовами глобального энергетического перехода. Доказывается, что традиционные финансовые показатели, ориентированные на краткосрочную прибыль, являются необходимым, но недостаточным инструментом для всесторонней и долгосрочной оценки. В качестве альтернативы предлагается комплексная трехчастная методология, объединяющая финансовые, операционные и стратегические аспекты управления в единую аналитическую систему. Финансовый блок дополняется показателями, отражающими качество капитала и стабильность денежного потока; операционный блок включает показатели технологической эффективности и контроля затрат; а стратегический блок содержит критерии, оценивающие готовность компании к трансформации в контексте декарбонизации. На основе сравнительного анализа публичной отчетности и отчетов об устойчивом развитии крупных компаний нефтегазовой отрасли, были определены ключевые факторы устойчивой эффективности. Было отмечено, что долгосрочная конкурентоспособность определяется не столько абсолютными объемами добычи, сколько способностью менеджмента обеспечивать баланс между прибыльностью, инвестициями в инновации для повышения нефтедобычи и формированием портфеля будущих проектов. Практическое значение исследования заключается в предоставлении менеджерам, аналитикам и инвесторам структурированных инструментов для диагностики качества процессов управления и выявления стратегических рисков.

Ключевые слова: эффективность управления, нефтегазовая отрасль, ключевые показатели эффективности (КПЭ), финансовый анализ, операционная эффективность, стратегическое управление, устойчивое развитие.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF OIL AND GAS PRODUCTION COMPANIES

A.A. Gatina, R.R. Sadykova

ASTU VSHN (Higher School of Petroleum), Almet'yevsk, email: gatina1981@list.ru

Abstract. The article examines the current problem of assessing the effectiveness of oil and gas companies' management in the context of modern geopolitical and economic instability, exacerbated by the challenges of the global energy transition. It is proved that traditional financial indicators focused on short-term profit are a necessary but insufficient tool for comprehensive and long-term assessment. As an alternative, a comprehensive three-part methodology is proposed that combines the financial, operational and strategic aspects of management into a single analytical system. The financial block is complemented by indicators reflecting the quality of capital and the stability of cash flow; the operational block includes indicators of technological efficiency and cost control; and the strategic block contains criteria that assess the company's readiness for transformation in the context of decarbonization. A comparative study of public reporting and sustainability reports from the largest oil and gas companies has identified key factors determining sustainable performance. It was noted that long-term competitiveness is determined not so much by absolute production volumes as by the ability of management to ensure a balance between profitability, investments in innovations to increase oil production and the formation of a portfolio of future projects. The practical significance of the research is to provide managers, analysts, and investors with structured tools to diagnose the quality of management processes and identify strategic risks.

Keywords: management efficiency, oil and gas industry, key performance indicators (KPI), financial analysis, operational efficiency, strategic management, sustainable development.

Дата поступления статьи в редакцию: 06.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 11.12.2025

Введение

Нефтегазодобывающий сектор продолжает выполнять системообразующую роль в мировой экономике, тем не менее условия его работы коренным образом изменились. Современные вызовы, вклю-



чая энергетический переход, геополитическую нестабильность, цифровизацию производства и растущее значение экологических, социальных и управленческих (ESG) факторов, предъявляют новые требования к системам корпоративного управления.

В этих условиях эффективность системы управления становится не только конкурентным преимуществом, но и решающим фактором долгосрочного выживания и устойчивого развития предприятий. Исторически оценка деятельности НГДК основывалась, в первую очередь, на анализе финансовых результатов – выручки, чистой прибыли и выплат дивидендов. Конечно, эти показатели остаются важными показателями текущего состояния, но их неадекватная оценка стратегических возможностей менеджмента становится все более очевидной. Финансовая отчетность является ретроспективным отражением деятельности и часто не учитывает стратегические риски, связанные с будущей стоимостью акций в контексте декарбонизации, или не отражает инвестиции в инновации, которые приносят долгосрочную прибыль. Руководство, сосредоточенное исключительно на ежеквартальных финансовых целях, рискует упустить стратегические перспективы, подобно «эффекту смены парадигмы», когда модели, которые были успешными в прошлом, внезапно становятся неосуществимыми [1].

Таким образом, в академическом и экспертном сообществе сложился консенсус в отношении необходимости разработки более целостных и многомерных подходов к оценке эффективности управления. Актуальность этого исследования определяется насущной практической потребностью в комплексной методологии, которая может сочетать анализ финансовой стабильности компании, операционной эффективности и стратегической гибкости. Проблема заключается в фрагментации существующих систем оценки, которые обычно рассматривают эти аспекты изолированно, не выявляя системных взаимосвязей между ними. Например, сокращение инвестиций в разведку и технологии для улучшения добычи нефти может искусственно улучшить финансовые показатели в краткосрочной перспективе, но неизбежно подорвать ресурсную базу компании и ее конкурентные позиции в будущем. Следовательно, необходим инструментарий оценки, который позволяет диагностировать не только краткосрочные результаты, но и потенциал долгосрочной устойчивости путем оценки качества управленческих решений через призму их способности сбалансировать текущие операционные вызовы и стратегические императивы новой энергетической эры.

Традиционных подходов к оценке эффективности, в которых основное внимание уделяется ретро-активным финансовым результатам, таким как прибыльность и ликвидность, недостаточно для всесторонней оценки способности компании достигать долгосрочного и устойчивого развития. Существует методологический пробел, связанный с отсутствием сложных инструментов, учитывающих как текущие финансовые показатели, так и стратегический потенциал, и устойчивость бизнес-модели. Восполнение этого пробела является актуальной научной и практической задачей, которая определяет новизну этого исследования [2].

Цель исследования

Целью исследования является разработка и апробация комплексной модели оценки эффективности управления нефтегазодобывающими компаниями, основанной на интеграции финансовых, операционных и стратегических показателей, адекватно отражающей современные отраслевые реалии.

Для того, чтобы достичь данной цели необходимо решить следующие задачи: во-первых, осуществить анализ существующей системы показателей эффективности, которые применяются в нефтегазодобывающей отрасли; во-вторых, определить основные операционные и стратегические факторы эффективности, характерные для НГДК; в-третьих, построить систему взаимосвязанных критериев, эффективность управления решениями, и, наконец, апробировать предлагаемую методологию на основе данных, собранных в открытом доступе.

Материал и методы исследования

Методологической основой исследования послужили системный подход, сравнительный анализ и метод обобщения. В качестве информационной базы использовались данные публичной годовой и квартальной отчетности, а также отчетов об устойчивом развитии за период с 2020 по 2023 годы таких компаний, как ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть», ExxonMobil и Royal Dutch Shell. Выборка обусловлена репрезентативностью данных компаний как с точки зрения масштабов деятельности, так и с точки зрения доступности и прозрачности отчетности. Для обработки данных применялись методы финансового анализа (вертикальный и горизонтальный анализ отчетности, расчет коэффициентов рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости), а также статистические методы для выявления корреляци-

онных зависимостей. В рамках предлагаемой методики оценка эффективности управления структурирована по трем ключевым блокам: финансово-экономический, операционный и стратегический. Рассмотрим ключевые показатели для оценки эффективности управления НГДК (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые показатели для оценки эффективности управления НГДК

Блок оценки	Ключевые показатели
Финансово-экономический	Чистая прибыль, ROCE (рентабельность задействованного капитала), FCF (свободный денежный поток), долг/EBITDA, капитальные затраты (CAPEX)
Операционный	Добыча углеводородов (млн т.н.э.), коэффициент извлечения запасов (КИЗ), удельные операционные затраты, уровень потерь и аварийности
Стратегический	Доля запасов C1, затраты на НИОКР и цифровизацию, объемы инвестиций в ВИЭ и декарбонизацию, репутационные индексы

Источник: составлено автором на основе информации о методике повышения организационной эффективности предприятия [3].

Методология оценки эффективности управления структурно разделена на три взаимосвязанных блока (финансово-экономический, операционный и стратегический), что позволяет нам получить целостную картину деятельности компании, выходящую только за рамки финансовых результатов.

Финансово-экономический использует современные коэффициенты, такие как ROCE и FCF, которые направлены на оценку создания акционерной стоимости и финансовой гибкости, а показатель «долг/EBITDA» отражает внимание к финансовой стабильности и рискам.

Операционный блок фокусируется на ключевых производственных результатах (добыча) и эффективности использования ресурсов (КИЗ, удельные затраты), а также на важнейших для отрасли аспектах безопасности и надежности (степень потерь и аварийности).

Стратегический блок совместно с ESG-блоком мобилизован гарантировать стабильный рост и успех компании в долгосрочном периоде. К ним относятся оценка доступности сырья (определяется долей запасов категории C1), уровень инноваций (измеряется стоимостью исследований, разработок и цифровизации) и способность компании реагировать на глобальные тенденции (отражается в инвестициях в возобновляемые источники энергии и мерах по обезуглероживанию). Также важным моментом является учет нематериального актива – имидж компании или предприятия.

Рассмотрим подробнее матрицу оценки эффективности управления нефтегазодобывающими компаниями (табл. 2).

Таблица 2

Матрица оценки эффективности управления нефтегазодобывающими компаниями

Блок оценки	Конкретные показатели (KPI)	Характеристика показателя
Финансовый блок	Рентабельность активов (ROA)	Максимизация нормы прибыли на вложенный капитал
	Рентабельность продаж (ROS)	Часть чистой прибыли в выручке. Значение операционной эффективности в целом
	Коэффициент Debt/EBITDA	Степень долговой нагрузки и финансовый леверидж
	Свободный денежный поток	Умение вырабатывать денежные средства впоследствии инвестиций
Операционный блок	Себестоимость добычи	Анализ операционной эффективности и ее влияние на основные процессы
	Коэффициент извлечения запасов (КИЗ)	Технологичность и результативная эффективность качества управления активами
	Уровень производственного травматизма	Обеспечение безопасности производства и поддержание качества операционного менеджмента
Стратегический и ESG-блок	Доля CAPEX в энергопереход и цифровизация	Приоритет долгосрочной трансформации и адаптация бизнес-модели на долгосрочную перспективу
	Насыщенность выбросов парниковых газов	Аспект экологической нагрузки и пропорциональность к глобальным трендам
	Показатель корпоративной прозрачности	Характер раскрытия информации и уровень корпоративного контроля

Источник: составлено автором на основе информации о методах оценки эффективности управления на предприятиях [4].

Изучение, проведенное с применением предложенного подхода, выявило ряд существенных тенденций. В сфере финансов и экономики было установлено, что значительная чистая прибыль, которую компании демонстрируют в периоды высоких цен на нефть, не всегда свидетельствует о высокой эффективности управления. Ключевым показателем выступает рентабельность собственного капитала (ROCE), которая указывает на эффективность распределения капитала между проектами с высокой и низкой доходностью. Следовательно, компании, демонстрирующие высокий уровень ROCE (например, свыше 15% в среднесрочной перспективе), должны придерживаться более строгих инвестиционных критериев и обязаны сфокусироваться на проектах с коротким сроком окупаемости и маленькими производственными затратами. Свободный денежный поток (FCF) также представляет собой значимый показатель, так как он является ресурсом для выплаты дивидендов и реинвестирования в развитие без необходимости вспомогательного долгового финансирования. Анализ показал, что компании, демонстрирующие стабильный положительный свободный денежный поток, отличаются высокой финансовой устойчивостью и эластичностью к ценовым колебаниям.

Важным выводом при рассмотрении операционного блока является такой принцип, который имеет наличие прямой зависимости между эффективностью управления и контролем операционных издержек отдела. С учетом того, что в последнее время происходит истощение традиционных месторождений и ухудшение условий добычи, таких как арктический шельф и сланцевые месторождения, способность компании ограничивать рост затрат становится значительным конкурентным преимуществом. Несмотря на увеличение объемов производства, некоторым компаниям удалось добиться экономии средств или даже снижения себестоимости единицы продукции. Это стало возможным благодаря внедрению цифровых решений, таких как системы прогнозного анализа для обслуживания оборудования и автоматизации процессов бурения.

Не менее важным является фактор увеличения запасов (КИЗ). Долгосрочная стратегия управления предполагает инвестиции в технологические решения, направленные на увеличение темпов добычи нефти, тем самым увеличивая объем добываемых запасов и обеспечивая устойчивую добычу в будущем. Компании, которые не делают таких инвестиций для оптимизации текущих финансовых показателей, демонстрируют ускоренное снижение объемов производства зрелых активов.

Стратегическая оценка выявила критические упущения в системе управления. Несмотря на сохраняющуюся важность таких индикаторов, как акции C1, стратегия компании по реорганизации своего энергетического портфеля имеет первостепенное значение. В ответ на глобальные вызовы руководство целенаправленно диверсифицирует инвестиции в проекты, связанные с газом в качестве альтернативного топлива, водородной энергией, возобновляемыми источниками и улавливанием углерода. Успешное стратегическое управление сегодня требует не только эффективной эксплуатации оборотных активов, но и активного развития бизнеса в будущем. Соблюдение критериев ESG играет важную роль в этом процессе, поскольку это не только сводит к минимуму риски, связанные с репутацией и законодательством, но и привлекает специализированные источники финансирования [5]. Следовательно, необходим комплексный подход, включающий все три компонента ESG, для объективной оценки эффективности управления.

Рассмотрим сравнительную характеристику управленческих подходов (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительная характеристика управленческих подходов

Критерий	Организация, сосредоточенная на достижении быстрых финансовых результатов	Компания, эффективно реализующая свою стратегию
Динамика CAPEX	Нестабильная, происходит резкое снижение в периоды низких цен	Надежное обеспечение финансирования стратегических инициатив ключевых проектов и НИОКР.
Портфель запасов	Быстрое сокращение доли запасов C1, низкие инвестиции в ТПН	Инвестиционный портфель, ориентированный на устойчивый рост и надежность в долгосрочной перспективе, с привлекательной доходностью
Подход к ESG	Действует только в ответ на события и соответствовать самым скромным ожиданиям	Особое внимание уделяется инициативе и дальновидности. Сосредоточение на том, чтобы контролировать и формировать будущее

Благодаря проведенному исследованию предоставляется возможность сформулировать ряд фундаментальных выводов, имеющих теоретическое и чисто практическое значение как для руководства и заинтересованных сторон нефтегазодобывающих компаний, так и для компаний, добывающих нефть и газ.

Главный вывод заключается в том, что парадигма оценки эффективности управления в современных условиях претерпела кардинальные изменения. Традиционная модель, ориентированная в первую очередь на финансовые результаты и краткосрочные операционные показатели, оказалась несостоятельной в условиях системных проблем, связанных с энергетическим переходом, геополитическими потрясениями и истощением «легких» резервов. Эффективность управления больше не является синонимом максимизации квартальной прибыли; она превратилась в многомерную категорию, суть которой заключается в том, что управление компанией обеспечивает стабильный баланс между противоречивыми целями.

Выводы

Разработанная и апробированная в ходе исследования методология комплексной оценки наглядно показывает, что по-настоящему эффективное управление проявляется в синергетическом кооперативе трех ключевых аспектов. Финансово и экономически это выражается не в абсолютных показателях выручки, а в генерируемой прибыльности, измеряемой рентабельностью вложенных средств (ROCE), и финансовой стабильности, обеспечиваемой стабильным положительным свободным денежным потоком (FCF). Именно эти показатели, а не волатильность чистой прибыли, являются реальными показателями разумной инвестиционной политики и рационального распределения ресурсов. Компании, которые имеют стабильно высокие значения ROCE и FCF даже в периоды низких цен на сырьевые товары, защищены от рыночных потрясений и имеют стратегический запас прочности для маневрирования.

В операционной сфере результаты исследования ясно показывают, что контроль удельных операционных расходов и постоянная работа по увеличению рентабельности запасов являются краеугольными камнями операционной эффективности. В условиях истощения традиционной ресурсной базы именно менеджмент способен внедрять цифровые технологии, технологии прогнозирования и передовые технологии для улучшения добычи нефти, которые обеспечивают долгосрочное конкурентное преимущество. Это позволяет не только сдерживать (затраты), но и продлевать жизненный цикл важных активов, превращая управление запасами из чисто геологической задачи в функцию стратегического управления [6].

Основным выводом работы является подтверждение гипотезы о критической важности единицы стратегической оценки. Было обнаружено, что в долгосрочной перспективе стратегическое направление определяет прибыльность компании. Менеджмент, игнорирующий глобальные тенденции декарбонизации и повышенные требования к ESG, обрекает компании на постепенную потерю инвестиционной привлекательности, доступа к капиталу и, в конечном итоге, на маргинализацию. Эффективность современного управления НГДК в стратегическом контексте измеряется его способностью осуществлять контролируемый переход к использованию энергии: диверсифицировать свой портфель в направлении газа, водорода, возобновляемых источников энергии и технологий CCS при одновременной оптимизации традиционного бизнеса. Это не дань моде, а императив выживания, который требует от менеджеров стратегического предвидения и готовности коренным образом изменить бизнес-модель.

Таким образом, окончательный вывод исследования заключается в том, что эффективность управления нефтегазодобывающей компанией является динамичной многокритериальной функцией, отражающей способность руководства гармонично интегрировать финансовую стабильность, операционную эффективность и стратегическую гибкость в единую систему. Предлагаемая трехэтапная модель оценки является рациональным инструментом для диагностики качества данной системы. Его практическое применение позволяет не только определить текущее положение компании, но и выявить системные недостатки управленческих подходов, спрогнозировать долгосрочную устойчивость компании и дать обоснованные рекомендации по переходу от реактивного управления, ориентированного на прошлые успехи, к проактивному, прогнозирующему желаемое будущее в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Беленцов В.Н., Рытова Н.А. Социальная и экономическая эффективность в измерении социально-экономических противоречий: критерии и показатели // Торговля и рынок. 2022. Т. 2. № 4-2. С. 12-22. EDN: CFBKCK.
2. Бондаренко С.А., Пупенцова С.В. Показатели рентабельности: критический анализ и применимость в современных условиях // Управленческие науки. 2024. № 3. С. 78-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-3-78-94 EDN: BNJNRI.
3. Долженко Р.А., Долженко С.Б., Малышев Д.С. Методика повышения организационной эффективности предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. № 1. С. 76-93. DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.1.76-93 EDN: ZAQJKC.

4. Стахеева Л.М., Фетисова А.В. Субъективные подходы к оценке эффективности управления предприятием // Образование и право. 2023. № 11. С. 269-274. DOI: 10.24412/2076-1503-2023-11-269-274 EDN: JVHYGS.
5. Ткаченко И.Н., Савченко Я.В. Смена приоритетов ESG-составляющих в российском бизнесе // Kant. 2023. № 4 (49). С. 157-161. DOI: 10.24923/2222-243X.2023-49.29 EDN: JWSBBB.
6. Соколов А.Ю. Управление эффективностью бизнеса: учебное пособие. Казань: Казан. ун-т, 2023. С. 11.