

Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2026. № 6 (258). С. 5–14.

Problems of economics and management of oil and gas complex. 2026;(6(258)):5–14.

Научная статья

УДК 622.32

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ДОБЫЧНЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИЙСКОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ: АДАПТАЦИЯ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ

И.А. Халидов¹, А.И. Громов², В.О. Рохлин³

РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, Москва, Россия

¹khalidov.i@mail.ru, ²a_gromov@fief.ru, ³slava.rokhlin@bk.ru

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу стратегий реализации добычных проектов ПАО "НК "Роснефть" и ПАО "ЛУКОЙЛ" в условиях санкционных ограничений и перестройки глобальных цепочек поставок российских углеводородов. Разделив проекты на категории мегапроектов и мультипроектов, выделены пути адаптации экспортно-ориентированных добычных проектов российских компаний к действующим санкционным ограничениям. Результаты проведенного анализа показали, что модель Роснефти оказалась более устойчивой к внешним шокам, в то время как глобально интегрированная модель ПАО "ЛУКОЙЛ" вынужденно сместила фокус на Россию. Сделан вывод о том, что долгосрочная устойчивость отрасли зависит от взаимодополняющего синергетического развития этих моделей. Сформулированы практические рекомендации для российских нефтегазовых компаний и органов государственной власти, ответственных за реализацию энергетической политики в нефтегазовой отрасли РФ.

Ключевые слова: нефтегазовый сектор, нефтегазовые мегапроекты, Роснефть, ЛУКОЙЛ, добычные проекты, санкционные ограничения, мегапроекты, мультипроекты, "Восток Ойл", Арктика, технологический суверенитет, импортозамещение, операционная эффективность, государственно-частное партнерство, адаптация к санкциям, отраслевая синергия

Для цитирования: Халидов И.А., Громов А.И., Рохлин В.О. Стратегии реализации добычных проектов в российской нефтегазовой отрасли: адаптация к новым реалиям // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2026. – № 6(258). – С. 5–14.

Original article

STRATEGIES FOR MINING PROJECTS IMPLEMENTATION IN THE RUSSIAN OIL AND GAS INDUSTRY: ADAPTATION TO NEW REALITIES

I.A. Khalidov¹, A.I. Gromov², V.O. Rokhlin³

National University of Oil and Gas "Gubkin University", Moscow, Russia

¹khalidov.i@mail.ru, ²a_gromov@fief.ru, ³slava.rokhlin@bk.ru

Abstract. The authors of the article comparatively analyze the strategies for production projects implementation of "NK "Rosneft" PJSC and "LUKOIL" PJSC in the context of sanctions restrictions and restructuring of global supply chains of Russian hydrocarbons. Dividing the projects into categories of megaprojects and multi-projects, the ways of adapting export-oriented mining projects of Russian companies to the current sanctions restrictions are highlighted. The results of the performed analysis witnessed the fact that "NK "Rosneft" PJSC model proved to be more resistant to external shocks, while the globally integrated model of PJSC "LUKOIL" was forced to shift its focus to Russia. It is concluded that the long-term sustainability of the industry depends on the complementary synergetic development of these models. Practical recommendations are formulated for Russian oil and gas companies and government authorities responsible for implementing energy policy in the Russian oil and gas industry.

Keywords: oil and gas sector, oil and gas megaprojects, "Rosneft" PJSC, "LUKOIL" PJSC, production projects, sanctions restrictions, megaprojects, multi-projects, "Vostok Oil", Arctic, technological sovereignty, import substitution, operational efficiency, public-private partnership, adaptation to sanctions, industry synergy

For citation: Khalidov I.A., Gromov A.I., Rokhlin V.O. Strategies for mining projects implementation in the Russian oil and gas industry: adaptation to new realities // Problems of economics and management of oil and gas complex. 2026;(6(258)):5–14.

Введение

В нефтегазовой отрасли традиционно выделяют три основных сегмента: добычу, транспортировку и сбыт. Несмотря на то, что каждый этап является важным и имеет стратегическое значение в рамках операционной деятельности российских вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), именно сегмент добычи является ее фундаментом. Именно с добычи углеводородов начинается вся цепочка создания добавленной стоимости продукции российских ВИНК.

Россия, являясь ключевым игроком на энергетических рынках, сталкивается со множеством ограничений, последовавших после введения санкций, начиная с 2014 г. Однако санкции, введенные США в конце октября 2025 г., представляют собой меры, направленные на дестабилизацию операционной деятельности крупнейших нефтедобывающих компаний России: ПАО "ЛУКОЙЛ" и ПАО "НК "Роснефть". В этой связи отечественные нефтегазовые компании вынуждены адаптировать свои корпоративные стратегии для поддержания уровня добычи и сохранения конкурентных позиций на мировых энергетических рынках.

Период 2024–2026 гг. характеризуется не просто ужесточением санкций, а разрушением привычного уклада в энергетике. Для российских ВИНК это обернулось необходимостью экстренного решения комплекса взаимосвязанных задач: выстраивания новых экспортных цепочек, замещения западных технологий и оборудования, миграции капитала в "дружественные" юрисдикции и адаптации к механизму "потолка цен"¹. Это превратило реализацию добычных проектов из задачи обеспечения корпоративного роста в задачу сохранения операционной надежности.

В этой связи необходимо проанализировать, как именно ПАО "ЛУКОЙЛ" и ПАО "НК "Роснефть" адаптируют свои стратегии реализации добычных проектов в рамках текущих санкционных ограничений.

Так, ПАО "НК "Роснефть", являясь государственной компанией, сосредоточено на реализации добычных проектов на территории России. Компания является флагманом отечественной нефтегазовой отрасли и реализует важные стратегические проекты: освоение Северного морского пути, формирование нефтегазодобывающей провинции на территории Восточной Сибири (Ванкорский кластер, Восточно-Таймырский кластер, Пайяхское месторождение и Западно-Иркинский участок недр) и развитие газового бизнеса (проекты: Роспан, Харампур, Таймыр СПГ и Кара СПГ).

¹ Речь идет о введенном еще в декабре 2022 г. США, ЕС и Великобританией механизме предельного уровня цен (Price Cap) на российскую нефть, поставляемую в третьи страны, с целью ограничения доходов российского бюджета. С 1 февраля 2026 г. "потолок цен" на экспортные поставки российской нефти установлен на уровне 44,1 долл./барр. на базисе FOB, т. е. в порту отгрузки российской нефти.

В свою очередь, ПАО "ЛУКОЙЛ" успешно диверсифицировало деятельность по добыче не только на территории России, но и за рубежом. При этом Россия остается ключевым центром нефтегазодобычи для компании, деятельность которой сосредоточена в следующих регионах страны: Западная Сибирь, Тимано-Печорская нефтегазоносная провинция и Каспийская нефтегазоносная провинция.

Выбор ПАО "НК "Роснефть" и ПАО "ЛУКОЙЛ" в качестве объектов исследования обусловлен не только их лидирующими позициями в российской нефтегазовой отрасли (на долю двух компаний приходится около 45 % всей нефтедобычи в стране), но и принципиальными различиями в моделях корпоративного управления, структуре активов и стратегическом целеполагании. Роснефть, как компания с преобладающим государственным участием, реализует преимущественно мегапроекты национального масштаба, интегрированные в государственные стратегии развития Арктики, Северного морского пути и технологического суверенитета. ЛУКОЙЛ, напротив, представляет собой частную вертикально интегрированную компанию с исторически сложившейся глобальной структурой, ориентированную на операционную эффективность и максимизацию акционерной стоимости. Такая дихотомия позволяет выявить полярные адаптационные стратегии в условиях санкционных ограничений, введенных против этих российских компаний.

Хотя другие крупные компании (ПАО "Газпром нефть", ПАО "Сургутнефтегаз", ПАО "Татнефть", ПАО "Русснефть") в совокупности с двумя рассматриваемыми обеспечивают до 80 % нефтедобычи в России, их модели занимают промежуточное положение между двумя выделенными полюсами. Газпром нефть сочетает государственное влияние с технологической специализацией и развитым нефтесервисным блоком; Сургутнефтегаз придерживается консервативной финансовой политики с фокусом на зрелые активы и накопление ликвидности; Татнефть имеет уникальный опыт разработки трудноизвлекаемых запасов и развитую нефтехимию; Русснефть характеризуется регионально-распределенной структурой активов.

Учитывая вышеизложенное, проведенный анализ двух полярных корпоративных моделей реализации добычных проектов создает теоретическую основу, которая может служить отправной точкой для последующего распространения выводов на всю нефтегазовую отрасль РФ с учетом специфики каждого ее корпоративного участника.

С учетом повышенного санкционного давления, направленного на дестабилизацию операционной работы вышеуказанных крупнейших ВИНК России, ключевой целью настоящего исследования является выявление эффективных корпоративных механизмов для обеспечения реализации добычных проектов в условиях внешних ограничений.

Методология исследования

Объектами исследования выступают ПАО "НК "Роснефть" и ПАО "ЛУКОЙЛ", как две крупнейшие и наиболее контрастные по бизнес-модели компании российской нефтедобычи. При этом выбор корпоративных моделей намеренно ограничен этими двумя ВИНК, исходя из методологии анализа полярных типов (Case Study), позволяющей углубленно изучить механизмы адаптации российских ВИНК к внешним шокам и ограничениям. Другие крупные ВИНК (ПАО "Газпром нефть", ПАО "Сургутнефтегаз", ПАО "Татнефть", ПАО "Русснефть") не включены в прямой сравнительный анализ, поскольку их стратегии либо находятся в промежуточном положении между выделенными типами, либо имеют выраженную региональную или технологическую специализацию, что потребовало бы отдельного исследования. Вместе с тем результаты, полученные на контрастных примерах, могут служить базой для дальнейших исследований, охватывающих всю совокупность крупнейших российских ВИНК.

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительный и структурно-функциональный анализы. Эмпирическую базу составили публичные годовые и стратегические отчеты компаний ПАО "НК "Роснефть" и ПАО "ЛУКОЙЛ" за 2020–2025 гг., данные Министерства энергетики РФ и Федеральной службы государственной статистики (Росстат), аналитические обзоры международных энергетических агентств (IEA, ОПЕК), а также материалы отраслевых конференций и экспертные интервью. Классификация проектов проведена на основе критериев масштаба, сложности и целеполагания. Сравнительный анализ стратегий компаний

осуществлен с использованием так называемого "рамочного анализа" (Framework Analysis) ключевых компетенций и модели "стратегическая парадигма – устойчивость к внешним шокам".

Классификация проектов

Согласно теории проектного менеджмента, проект представляет собой целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизацию физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их управлению [1].

В проектном менеджменте выделяют три типа проектов: монопроекты, мультипроекты и мегапроекты (рис. 1).

1. Монопроекты – это проекты с четко сформулированной целью. Такие проекты выполняются одной организацией или одним подразделением корпорации. В основном монопроекты представляют из себя инновационные программы, направленные на создание необходимой технологии. Активно такой класс проектов применяется в сфере НИОКР.

2. Мультипроекты объединяют сразу несколько взаимосвязанных монопроектов и реализуются в рамках единой инвестиционной стратегии корпорации. Целью мультипроектов является максимизация прибыли и повышение эффективности производственной деятельности организации.

3. Мегапроекты, в отличие от остальных классов проектов, выходят за рамки простой коммерческой инициативы. Как правило, мегапроекты могут оказывать значительное влияние на ВВП страны, а также облада-

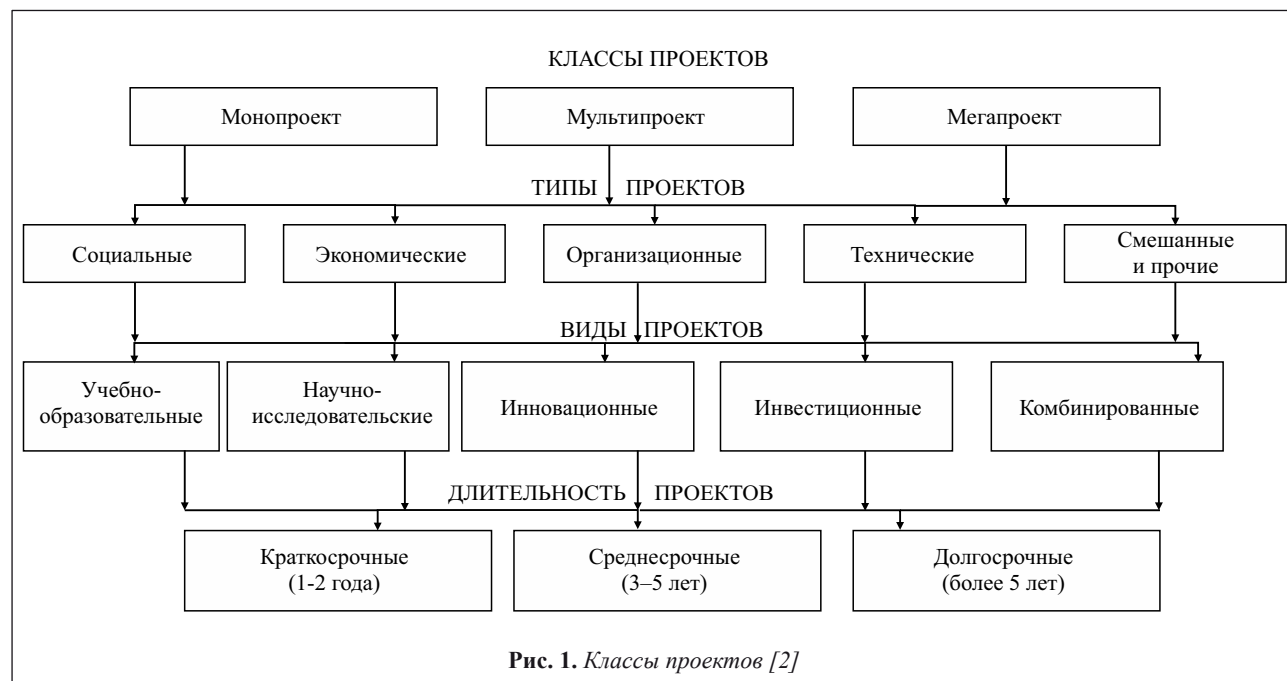


Рис. 1. Классы проектов [2]

ют мультипликативным эффектом на смежные отрасли и экономику региона, в котором они реализуются. Бюджет таких проектов зачастую превышает 10 млрд долл., а сроки реализации имеют временной горизонт от 5 лет и более.

Роснефть: мегапроектная стратегия освоения новых регионов

Выбор стратегии реализации добычных проектов и последующее определение класса проектов компании ПАО "НК "Роснефть" основаны на долгосрочных планах ее развития, которые не только определены в рамках стратегии "РОСНЕФТЬ-2030" [3], но и учтены в Энергетической стратегии Российской Федерации до 2050 г., принятой Правительством России в апреле 2025 г. [4]. В соответствии с этими документами, Роснефть планирует активно осваивать новые нефтегазовые провинции в таких регионах, как Арктика, Восточная Сибирь и Дальний Восток, с тем, чтобы преодолеть текущий спад добычи жидких углеводородов, а в перспективе 2030 г. обеспечить ее устойчивый рост вплоть до возвращения к пиковым уровням добычи, достигнутым компанией еще в 2019 г. (рис. 2).

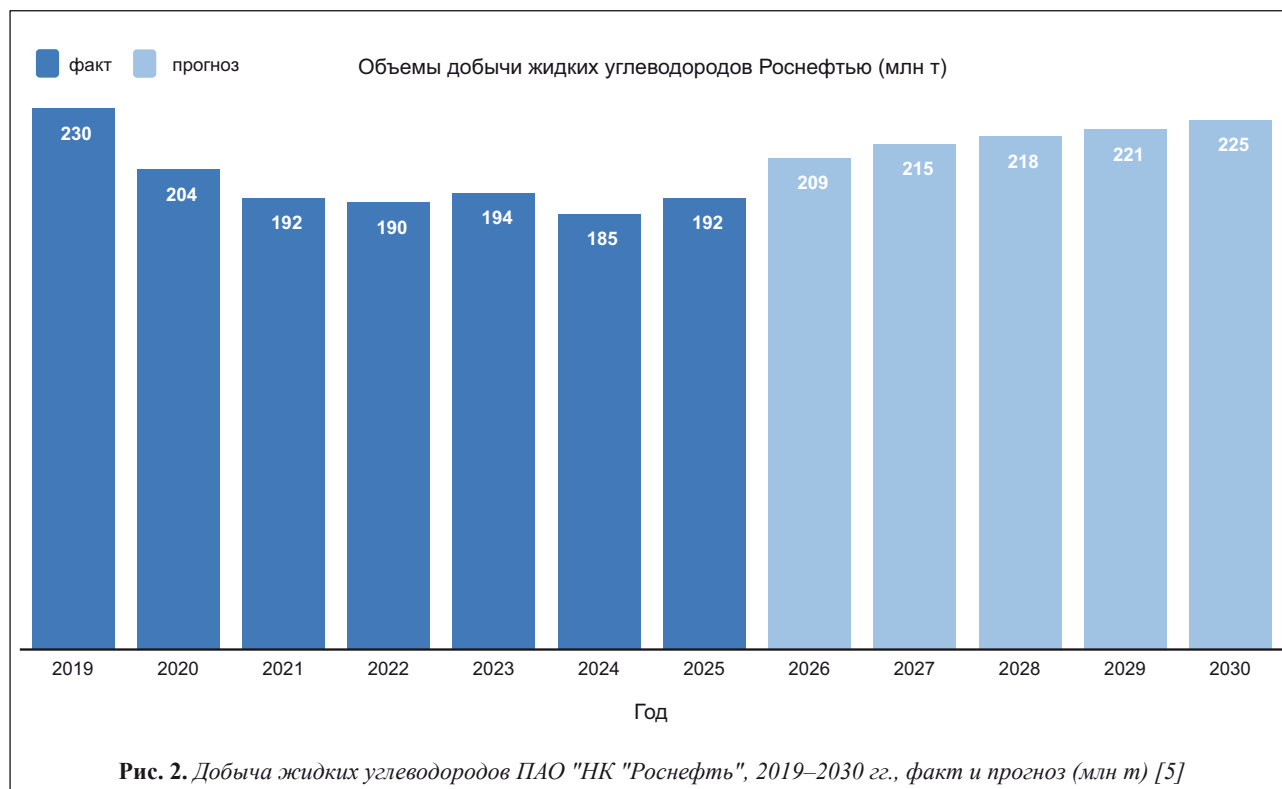
С учетом текущего состояния фонда действующих месторождений компании, включая степень их зрелости, выработанности и обводненности, а также последовательное снижение КИН и нефтеотдачи пластов, достижение таких амбициозных целей возможно лишь за счет введения в эксплуатацию крупных новых месторождений, которые стоят на балансе компании.

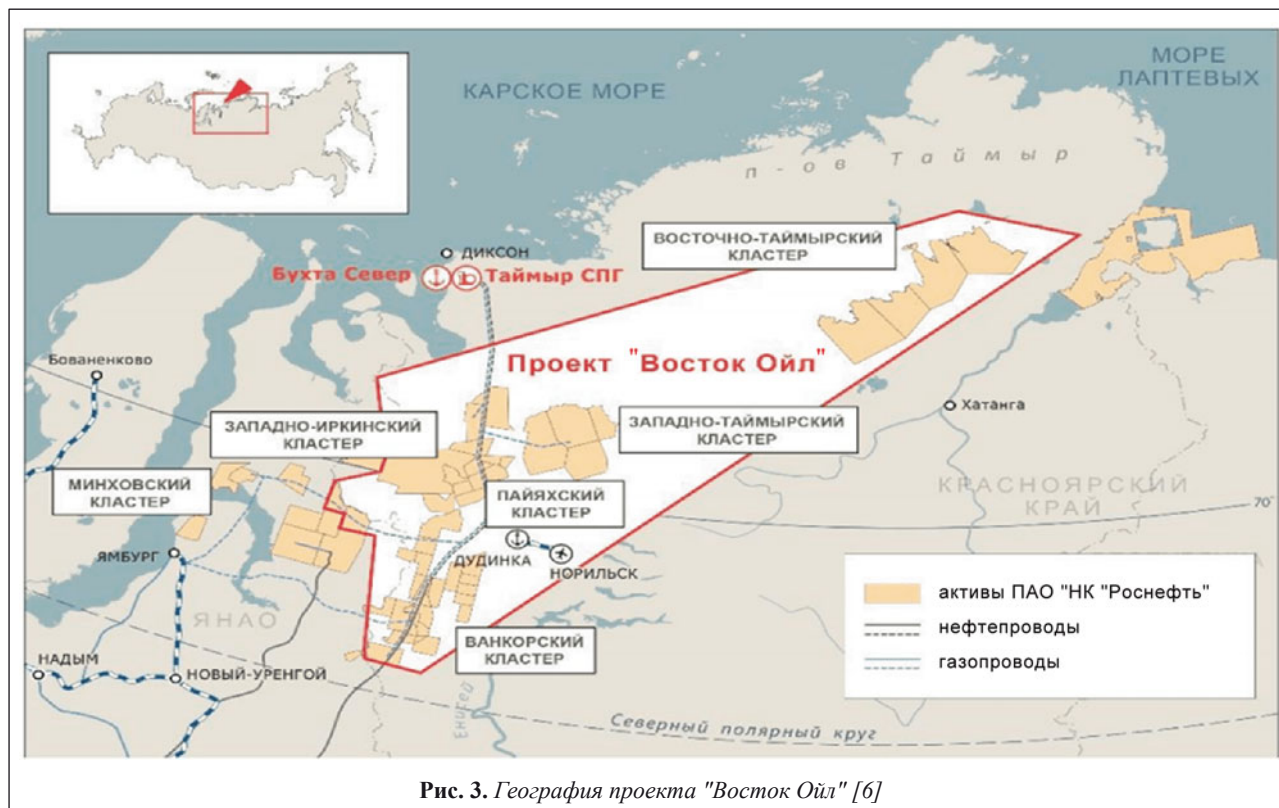
В рамках этой стратегии Роснефть реализует свой ключевой флагманский проект на территории Восточной Сибири – "Восток Ойл" (рис. 3). Проект объединяет суммарные запасы жидких углеводородов в размере 7 млрд т нефти и 60 лицензионных участков, а совокупные инвестиции в проект оцениваются в 12 трлн р. Очевидно, что реализация столь масштабного проекта была бы невозможна без государственной поддержки.

Как отметил исполнительный директор ПАО "НК "Роснефть" И.И. Сечин в ходе доклада о потенциальном проекте: "Реализация проекта позволит увеличить годовой ВВП страны на 2 % ежегодно. Синергия по закупкам услуг и товаров при реализации наших инвестиций будет иметь, по расчетам Института народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук, коэффициент 9,3 на каждый инвестированный рубль в проект" [7]. Ожидается, что добыча нефти на проекте вырастет в 4 раза с текущих 25 до 100 млн т к 2030 г. (рис. 4).

Реализация мегапроекта такого масштаба в Арктической зоне Восточной Сибири напрямую влияет на строительство портовых мощностей, нефтеперекачивающих станций, аэродромов, электрогенерации и логистических маршрутов. "Восток Ойл" предназначен не только для формирования новой нефтегазовой провинции, но и стабильной загрузки Северного морского пути, который становится круглогодичной транспортной артерией для поставок российского сырья на мировые рынки.

Согласно ст. 9 Федерального закона "О недрах", к разработке нефтяных и газовых месторождений на тер-





ритории Арктической зоны Российской Федерации допускаются только государственные компании, включая ПАО "НК "Роснефть". Такая правовая основа формирует долгосрочное конкурентное преимущество Роснефти на внутреннем рынке и позволяет ей, в силу особенности Арктического региона, наращивать компетенции по работе с ресурсами в труднодоступных регионах.

В рамках достижения целей стратегии "РОСНЕФТЬ-2030" компания диверсифицирует свою деятельность и последовательно увеличивает добычу газа с целью довести ее до 30 % в общем объеме добычи углеводородов (рис. 5).

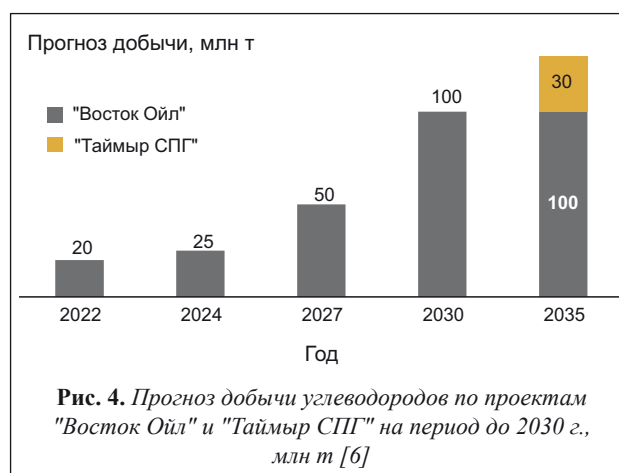
В рамках расширения бизнеса компания запланировала не только увеличение добычи природного газа, но и его сжижения в рамках СПГ-проектов "Таймыр СПГ" и "Кара СПГ". Важно отметить, что флагманский проект "Восток Ойл" служит инфраструктурным каркасом для реализации проекта "Таймыр СПГ". В Восточной Сибири на п-ове Таймыр Роснефть формирует кластер добычных проектов, который послужит основой для освоения новой нефтегазоносной провинции и арктических ресурсов.

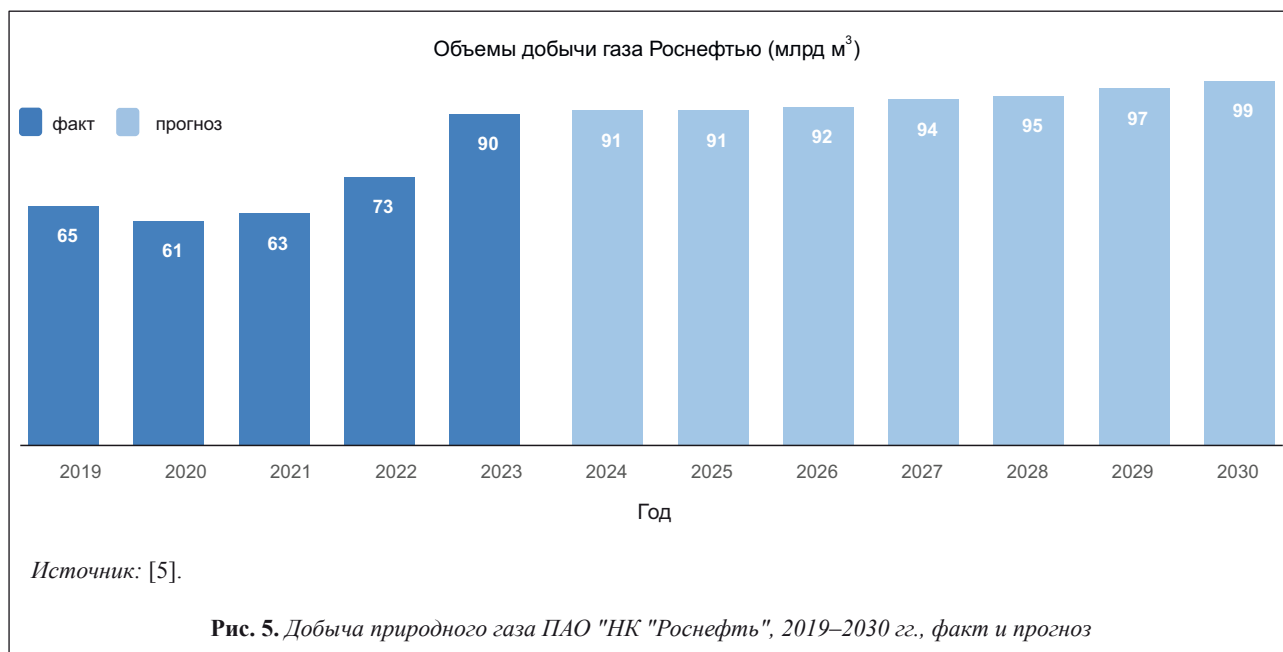
Ввиду статуса государственной компании, Роснефть имеет преимущества не только благодаря Федеральному закону "О недрах", но и благодаря внесенным поправкам от 25 декабря 2023 г. в ФЗ "Об экспорте газа" [8], которые закрепили за российскими компаниями с государственным участием право на самостоятельный (без участия ПАО "Газпром") экспорт сжиженного природного газа, если сырьем для него слу-

жит газ, добываемый на месторождениях, принадлежащих таким компаниям.

Компания также является оператором главной верфи России – судостроительного комплекса "Звезда" (ССК "Звезда") в Приморском крае. На сегодняшний день эта передовая судостроительная верфь может выпускать СПГ-танкеры класса Arc7, что особенно важно в рамках проекта "Таймыр СПГ" и освоения Северного морского пути.

Кроме того, Роснефть запатентовала собственную технологию среднетоннажного производства СПГ "Энергия Восхода" [9], которая может быть реализована при помощи установки для сжижения природного газа в трех вариантах размещения: на суше, в море и на судне или на плавучей платформе, в том числе в условиях арктического климата.





Последовательный отказ от зарубежного оборудования, создание собственных технологий и привлечение отечественных подрядчиков укрепляют технологический суверенитет страны и позволяют компании не зависеть от зарубежных подрядчиков.

Таким образом, видим, что компания ПАО "НК "Роснефть" активно развивает мегапроекты на территории Восточной Сибири и поступательно движется к реализации собственной стратегии. Комплекс нефтяных и газовых мегапроектов создает устойчивую инфраструктуру не только для освоения новой нефтегазодобывающей провинции, но и для постепенного освоения углеводородных ресурсов Арктической зоны России.

Вместе с тем западные санкции, введенные против Роснефти еще в 2014 г., были направлены на запрет доступа российской корпорации к передовым технологиям добычи и западным финансовым рынкам. Как следствие, Роснефть испытывает острый дефицит инвестиционных ресурсов и ликвидности, которые необходимы для реализации проектов национального масштаба. Роснефть вынуждено провела делистинг американских депозитарных расписок (АДР) и глобальных депозитарных расписок (ГДР). На данный момент Роснефть реализует программу бессрочных облигаций на Мосбирже для привлечения необходимых объемов ликвидности в свои мегапроекты.

Кроме того, Роснефть планомерно и плодотворно выстраивает взаимовыгодное государственно-частное партнерство. В рамках такого партнерства со стороны государства проект "Восток Ойл" получил 10-летний налоговый вычет из НДС, что позволит увеличить рентабельность проекта и сохранить текущий уровень инвестиций в проект за счет сэкономленных средств на налоговых выплатах. Со своей стороны, Роснефть выступает оператором реализации стратегических интересов государства в Арктической зоне России, которые

направлены на реализацию Энергетической стратегии Российской Федерации до 2050 г. и увеличение объемов грузоперевозок по Северному морскому пути.

ЛУКОЙЛ: мультипроектная стратегия в условиях ограничений

Корпоративная стратегия ПАО "ЛУКОЙЛ" исторически строилась на принципах максимальной эффективности использования частного капитала, что закрепило за компанией репутацию отраслевого лидера по контролю над издержками. В основе деятельности компании в сегменте добычи лежит программа ее стратегического развития на 2022–2031 гг. [10]. Компания нацелена на сохранение доли рынка с ее последующим увеличением. Данная бизнес-стратегия нашла свое воплощение в мультипроектной модели управления добычными активами, которая позволяет оптимизировать инвестиции, диверсифицировать риски и извлекать синергетический эффект от управления портфелем связанных проектов.

Россия является основным центром нефтедобычи для компании "ЛУКОЙЛ". При этом перспективы увеличения добычи нефти компании на территории России [11] ограничены требованиями законодательства, которое разрешает освоение новых перспективных месторождений на шельфе или в Арктической зоне России только компаниям с государственным участием, тогда как возможности частных компаний фактически сводятся к доразведке уже имеющегося фонда месторождений, уже находящихся на их балансе. Вследствие этого ЛУКОЙЛ был вынужден искать "точки роста" для увеличения добычи углеводородов за рубежом. В результате такой корпоративной стратегии развития компания сформировала точечное присутствие в ряде ключевых нефтедобывающих регионов мира, в том

числе на Ближнем Востоке (Ирак, Иран, Саудовская Аравия), в Северной Америке (Мексика), Африке (Гана, Египет, Нигерия), а также на всем постсоветском пространстве (Казахстан, Узбекистан и др.). Как следствие, 20 % добычи нефти и 49 % добычи газа компании сегодня приходится на ее зарубежные активы, что закрепило за ЛУКОЙлом статус главной частной международной нефтегазовой компании родом из России.

Однако санкции, введенные против ЛУКОЙЛа в конце октября 2025 г., вынудили его руководство отказаться от прежней бизнес-стратегии и начать процесс реструктуризации зарубежного портфеля добычных проектов. В частности, ЛУКОЙЛ был вынужден передать другим акционерам свою долю участия в управлении своим ключевым добычным активом "Западная Курна-2" на территории Ирака, который обеспечивал добычу порядка 500 тыс. барр./сут.

Также российская компания планирует продать большую часть своих зарубежных активов (за исключением Казахстана) зарубежным партнерам из-за невозможности сохранения управления ими из-за введенных санкционных ограничений со стороны США. В настоящее время ключевым претендентом на зарубежные активы российской компании выступает американский инвестиционный фонд The Carlyle Group, который продолжает процесс согласования этой сделки с Минфином США в рамках генеральной лицензии, выданной властями США и разрешающей продажу зарубежных активов ЛУКОЙЛа до 29 октября 2026 г.

В периметр возможной сделки с американским инвестфондом не входят активы ЛУКОЙЛа в Казахстане, о приоритетном праве на выкуп которых заявили власти Казахстана в феврале 2026 г. Ключевые активы ПАО "ЛУКОЙЛ" в Казахстане:

- "Тенгиз" (доля участия в проекте – 5 %);
- "Карачаганак" (13,5 %);
- Проекты "Женис", "Аль-Фараби", "Каламкас-море", "Хазар", "Ауэзов" (50 %);
- "Каспийский трубопроводный консорциум" (12,5 %);
- Завод по производству смазочных масел "ЛУКОЙЛ Лубрикантс Центральная Азия" (100 %).

27 марта 2026 г. было заявлено о приостановке совместного проекта КазМунайГаза (КМГ) и ЛУКОЙЛа по освоению месторождений Каламкас-море, Хазар и Ауэзов. Совокупные извлекаемые запасы этих месторождений – 48,5 млн т нефти, ожидаемый уровень добычи (с 2029 г.) – до 4 млн т/год, инвестиции – 6,4 млрд долл.

В настоящее время власти Казахстана и ПАО "ЛУКОЙЛ" ведут переговоры о выкупе активов российской компании в стране.

Таким образом, введение санкций и неблагоприятная внешняя бизнес-среда привели к тому, что ПАО "ЛУКОЙЛ" впервые получило чистый убыток от списания зарубежных активов на сумму 1,66 трлн р.

Так как компания была вынуждена реструктуризо-

вать свои зарубежные активы, происходит снижение корпоративных показателей не только добычи, но и запасов нефти и газа, находящихся на балансе ПАО "ЛУКОЙЛ". В динамике последних нескольких лет можно увидеть, что запасы углеводородов на балансе компании постепенно снижаются (табл. 1), а санкции США, введенные в отношении зарубежных активов ЛУКОЙЛа, очевидно, еще больше ухудшают эту ситуацию.

Таблица 1

Динамика изменения запасов углеводородов ПАО "ЛУКОЙЛ", 2022–2024 гг. [12]

	2022	2023	2024	Изменение 2024/2023
Доказанные запасы, всего	15109	15074	14689	–3 %
Жидкие углеводороды	11520	11451	11069	–3 %
Газ	3589	3623	3620	0 %
Разбуренные	8991	8930	8792	–2 %
Неразбуренные	6118	6144	5897	–4 %
Россия	13833	13711	13344	–3 %
Международные проекты	1276	1363	1345	–1 %
Вероятные запасы	6159	6323	6249	–1 %
Возможные запасы	2938	2696	2558	–5 %

При этом компании необходимо наращивать минерально-сырьевую базу, так как это напрямую влияет на ее конкурентоспособность в будущем за счет реализации потенциальных проектов. Однако наличие юридических ограничений для входа компании в новые добычные проекты в наиболее перспективных регионах России вынуждает ЛУКОЙЛ направлять свои инвестиционные, управленческие и кадровые ресурсы на интенсификацию добычи на зрелых месторождениях Западной Сибири с применением методов увеличения нефтеотдачи (МУН) и ускоренное развитие газохимии и глубокой переработки на НПЗ в России для повышения маржинальности каждого добытого барреля. Характерным примером адаптации служит проект по созданию "Каталитического кластера" в Нижнем Новгороде на базе НПЗ Нижегородоргсинтез (НОРСИ).

В поисках оптимальной модели адаптации российских ВИНК к внешним санкционным ограничениям

Проведенный анализ стратегий реализации добычных стратегий ПАО "НК "Роснефть" и ПАО "ЛУКОЙЛ" выделяет две разные проектные парадигмы, которые используются этими компаниями. Так, согласно подходу к определению стратегии компании по Майклу Портеру, Роснефть стремится к модели дифференциации. Компания пытается стать уникальной за счет мегапроектов, которые она реализует или намерена реа-

лизовать, осуществляя программы государственного масштаба: освоение Северного морского пути, создание нефтегазовой инфраструктуры на территории Восточной Сибири и на п-ове Таймыр, а также независимой технологической цепочки полного цикла: от геологоразведки и добычи углеводородов до их переработки и сбыта.

В свою очередь, стратегия ЛУКОЙЛа направлена на лидерство по издержкам в нефтедобыче, а также на поиск "точек роста" за рубежом, ввиду наличия юридических ограничений для работы частной компании на новых проектах в перспективных регионах России. ЛУКОЙЛ последовательно расширял присутствие в точечных регионах за рубежом, делая упор на операционную эффективность за счет жесткого контроля затрат, внедрения системы непрерывных улучшений (СНУ), консервативной политики и диверсификации рисков.

Различия в конкурентных преимуществах и конъюнктура российской нефтегазовой отрасли предопределили различную устойчивость моделей к внешнему санкционному давлению. Так, модель Роснефти продемонстрировала структурную устойчивость, ввиду значительной концентрации проектов, активов, технологий, компетенций и государственной поддержки в рамках текущей юрисдикции. Санкции, ограничившие доступ к технологиям, создали операционные сложности, но не поставили под сомнение реализацию проектов, а, наоборот, ускорили политику технологического суверенитета и укрепили государственно-частное партнерство.

Напротив, модель ЛУКОЙЛа оказалась фундаментально уязвимой, так как ее конкурентное преимущество было встроено в глобальную систему: доступ к прибыльным международным активам, партнерство с

западными консорциумами, зависимость от глобальных финансовых потоков и логистических цепочек. Блокирующие санкции не просто повысили издержки, а напрямую атаковали основу этой бизнес-модели, принудив компанию к вынужденной распродаже ее зарубежного портфеля активов и поставив под вопрос саму целесообразность прежней стратегии международной мультипроектной экспансии (табл. 2).

В новых реалиях актуальным становится вопрос о взаимном обмене компетенциями или заимствовании элементов стратегий двух ведущих российских ВИНК. Для Роснефти критически важным представляется перенимание опыта ЛУКОЙЛа в сфере операционной эффективности и бережливого управления. Реализация капиталоемких мегапроектов в условиях ограниченного доступа к технологиям и капиталу требует беспрецедентного контроля над издержками.

Внедрение аналогов системы непрерывных улучшений (СНУ) могло бы стать ключевым фактором экономической целесообразности проектов типа "Восток Ойл". Для ЛУКОЙЛа, в свою очередь, единственным устойчивым вектором развития в сегменте добычи видится поиск форм интеграции в государственную проектную повестку. Это может выражаться не в получении исключительных прав на недра, а в участии в качестве высокоэффективного технологического партнера или подрядчика в реализуемых Роснефтью, Газпромом и Газпром нефтью мегапроектах, где его компетенции в области управления сложными проектами и оптимизации затрат могли бы найти востребованное применение. Таким образом, взаимодополняющее развитие видится не в сближении базовых парадигм, а во взаимодействии сильных сторон: государственно-центричная модель Роснефти может обрести новую эффективность через частные управленческие практики, а рыночно-

Таблица 2

Изменение ключевых показателей деятельности ПАО "НК "Роснефть" и ПАО "ЛУКОЙЛ", 2024–2025 гг. (%)

Показатель		ПАО "НК "Роснефть"			ПАО "ЛУКОЙЛ"		
		2024	2025	Изм., %	2024	2025	Изм., %
Производственный	Добыча нефти, млн т	184,0	181,1	-2	80,4	74,9	-7
	Переработка нефти, млн т	82,6	75,7	-8	54,3	41,7	-30
	Добыча газа, млрд м ³	87,5	79,6	-9	35,2	34,3	-3
Финансовый	Выручка, млрд р.	10139,0	8236,0	-19	4421,0	3768,0	-17
	Опер. прибыль, млрд р.	2129,0	1087,0	-9	1057,0	526,6	-101
	ЕВИТДА, млрд р.	3029,0	2173,0	-28	1390,0	892,1	-56
	Чистая прибыль, млрд р.	1084,0	293,0	-73	792,5	92,5	-75
	CAPEX, млрд р.	1442,0	1360,0	-6	780,0	774,6	-1
	FCF, млрд р.	1295,0	700,0	-46	979,0	584,9	-67
	Активы, млрд р.	20682,0	21560,0	4	9283,0	5474,0	-70
	Чистые активы, млрд р.	9157,0	9078,0	-1	6826,0	3358,0	-103
Среднее изменение показателей, %		-21			-110		

адаптивная модель ЛУКОЙЛа – найти точку устойчивого роста через синергию с национальными стратегическими задачами.

Проведенный анализ показывает, что устойчивость отрасли в долгосрочной перспективе будет определяться не изолированным развитием каждой из моделей, а их синергией. Практическая реализация данного тезиса может быть достигнута через следующие механизмы:

– **создание консорциумов для конкретных мегапроектов.** Привлечение ЛУКОЙЛа с его компетенциями в эффективном управлении цепочками поставок и контроле издержек в качестве технологического партнера Роснефти на отдельных этапах "Восток Ойл". Компетенции компании в области капитальных затрат и оптимизации логистических цепочек могли бы существенно повысить экономическую эффективность этого национального мегапроекта без потери стратегического контроля со стороны Роснефти;

– **обмен активами "технологии на доступ".** В условиях ограниченности доступа к западным технологиям внутривосточный трансфер компетенций становится критически важным. Возможен обмен, при котором Роснефть предоставляет доступ к запасам (на зрелых месторождениях), а ЛУКОЙЛ заходит туда со своими технологиями МУН и цифровыми решениями;

– **совместные НИОКР.** Наиболее остро стоит вопрос собственных катализаторов и реагентов для Арктики и глубокой переработки. Объединение прикладного опыта ЛУКОЙЛа в оперативной адаптации решений с масштабом исследований и государственной поддержкой, которую может привлечь Роснефть, способно ускорить достижение технологического суверенитета;

– **кооперация в логистике.** Совместное использование создаваемой инфраструктуры Северного морского пути и портовых мощностей для оптимизации затрат.

Для органов государственного управления результаты анализа указывают на необходимость разработки дифференцированного нормативно-правового и фискального подхода к компаниям с разными стратегическими парадигмами. В отношении компаний, реализующих мегапроекты национального масштаба, поддержка должна носить комплексный инфраструктурный и гарантийный характер (СПИК, инфраструктурные облигации). Для частных компаний, фокусирующихся на операционной эффективности и переработке, более уместны стимулы в форме налоговых льгот на НИОКР и модернизацию НПЗ, а также содействие в организации кооперации с госкомпаниями в рамках субподрядных соглашений. Такой подход позволит максимизировать вклад каждого типа игроков в обеспечение энергетической безопасности и экономического развития страны.

Будущая конкурентоспособность и устойчивость российского нефтегазового комплекса в условиях "новой реальности" будут зависеть не от унификации стра-

тегий, а от способности компаний к взаимодополняющему развитию: обмену компетенциями и синергии между государственно-центричной моделью, нацеленной на стратегические преобразования, и частной бизнес-моделью, ориентированной на рыночную эффективность. Это позволит не только смягчить последствия внешних ограничений, но и создавать более сбалансированную и гибкую отраслевую архитектуру, способную реализовывать как масштабные национальные задачи, так и достигать высокой экономической рентабельности.

Важно отметить, что сделанные выводы о стратегиях Роснефти и ЛУКОЙЛа не исчерпывают всего многообразия подходов, реализуемых в российском нефтегазовом секторе. Компании, такие как "Газпром нефть" (с фокусом на высокотехнологичные проекты и развитие собственного сервиса), "Сургутнефтегаз" (с консервативной финансовой политикой и долгосрочным накоплением ликвидности), "Татнефть" (с уникальным опытом разработки трудноизвлекаемых запасов и развитием нефтехимии) и "Руснефть" (с регионально-распределенной структурой), представляют собой важные элементы отраслевой системы, дополняющие представленную дихотомию. Дальнейшие исследования могли бы быть направлены на сравнительный анализ всех шести крупнейших ВИНК с целью построения полной типологии адаптационных стратегий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Крайнова Э.А. *Проектный менеджмент: учебник для вузов / под общ. ред. Е.А. Телегиной.* – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2018. – 312 с.
2. Свиридова Г.С. *Инновационный менеджмент.* – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2016. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – URL: <https://intuit.ru/studies/courses/944/789/lecture/30326> (дата обращения 20.03.2026).
3. *Стратегия "РОСНЕФТЬ-2030".* – 2021. – URL: <https://www.rosneft.ru/about/strategy/> (дата обращения 21.03.2026).
4. *Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 12.04.2025 № 908-р.* – URL: <http://static.government.ru/media/files/LWYfSENA10uBrrBoyLQqAAOj5eJYLA60.pdf> (дата обращения 22.03.2026).
5. *Роснефть. "Восток Ойл" как основной фактор инвестиционной привлекательности.* – 2023. – URL: <https://www.tbank.ru/invest/research/review/rosneft/> (дата обращения 23.03.2026).
6. *Ластовская М.П. Внутренний энергорынок России и ее позиции на внешних рынках: новые возможности, новые модели // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом.* – 2025. – № 2(242). – С. 53–64.
7. *Встреча с главой компании "Роснефть" Игорем Сечиным.* – 2020. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/62763> (дата обращения 24.03.2026).
8. *Совфед одобрил 2 законопроекта о расширении экспорта СПГ.* – 2023. – URL: <https://neftegaz.ru/news/gosreg/799155->

sovfed-odobril-2-zakonoproekta-o-rasshirenii-eksporta-spg/ (дата обращения 25.03.2026).

9. Алифирова Е.В. Энергия Восхода. Роснефть запатентовала собственную технологию среднетоннажного производства СПГ на одиночном СХА. – 2023. – URL: <https://neftegaz.ru/news/spg-szhizhenny-prirodnyy-gaz/807055-energiya-voskhoda-rosneft-zapatentovala-sobstvennuyu-tehnologiyu-proizvodstva-spg-na-odinochnom-skh/> (дата обращения 26.03.2026).

10. Программа стратегического развития Группы "ЛУКОЙЛ" на 2022–2031 годы. – 2021. – URL: <https://lucoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/soviet-direktorov-utverdil-aktualizirovannuiu> (дата обращения 27.03.2026).

11. Павловская А.В., Серебро О.А., Подгорбунский А.В. Управление бизнес-процессами по повышению эффективности производства в организациях нефтегазового сервиса // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2025. – № 4(244). – С. 5–12.

12. Годовой отчет ПАО "ЛУКОЙЛ" за 2024 год. – 2025. – URL: <https://investonic.ru/wp-content/uploads/2025/07/godovoy-otchet-lukoil-lkoh-2024.pdf> (дата обращения 28.03.2026).

REFERENCES

1. Kraynova E.A. *Proektnyy menedzhment: uchebnik dlya vuzov / pod obshch. red. E.A. Teleginoy.* – M.: Izdatel'skiy tsentr RGU nefii i gaza (NIU) imeni I.M. Gubkina, 2018. – 312 s.

2. Sviridova G.S. *Innovatsionnyy menedzhment.* – Magnitogorsk: Magnitogorskiy gosudarstvennyy tekhnicheskii universitet im. G.I. Nosova, 2016. – 1 elektron. opt. disk (SD-ROM). – URL: <https://intuit.ru/studies/courses/944/789/lecture/30326> (дата обращения 20.03.2026).

3. *Strategiya "ROSNEFT"-2030.* – 2021. – URL: <https://www.rosneft.ru/about/strategy/> (дата обращения 21.03.2026).

4. *Energeticheskaya strategiya Rossiyskoy Federatsii na period*

do 2050 goda: utv. rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 12.04.2025 № 908-r. – URL: <http://static.government.ru/media/files/LWYfSENa10uBrrBoyLQqAAOj5eJYLA60.pdf> (дата обращения 22.03.2026).

5. Rosneft'. "Vostok Oyl" kak osnovnoy faktor investitsionnoy privlekatel'nosti. – 2023. – URL: <https://www.tbank.ru/invest/research/review/rosneft/> (дата обращения 23.03.2026).

6. Lastovskaya M.R. *Vnutrenniy energorynok Rossii i ee pozitsii na vneshnikh rynkakh: novye vozmozhnosti, novye modeli // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom.* – 2025. – № 2(242). – С. 53–64.

7. *Vstrecha s glavoy kompanii "Rosneft" Igorem Sechinym.* – 2020. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/62763> (дата обращения 24.03.2026).

8. *Sovfed odobril 2 zakonoproekta o rasshirenii eksporta SPG.* – 2023. – URL: <https://neftegaz.ru/news/gosreg/799155-sovfed-odobril-2-zakonoproekta-o-rasshirenii-eksporta-spg/> (дата обращения 25.03.2026).

9. Alifirova E.V. *Energiya Voskhoda. Rosneft' zapatentovala sobstvennuyu tekhnologiyu srednetonnazhnogo proizvodstva SPG na odinochnom SKhA.* – 2023. – URL: <https://neftegaz.ru/news/spg-szhizhenny-prirodnyy-gaz/807055-energiya-voskhoda-rosneft-zapatentovala-sobstvennuyu-tehnologiyu-proizvodstva-spg-na-odinochnom-skh/> (дата обращения 26.03.2026).

10. *Programma strategicheskogo razvitiya Gruppy "LUKOIL" na 2022–2031 gody.* – 2021. – URL: <https://lucoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/soviet-direktorov-utverdil-aktualizirovannuiu> (дата обращения 27.03.2026).

11. *Pavlovskaya A.V., Serebro O.A., Podgorbunskiy A.V. Upravlenie biznes-protsessami po povysheniyu effektivnosti proizvodstva v organizatsiyakh neftegazovogo servisa // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom.* – 2025. – № 4(244). – С. 5–12.

12. *Godovoy otchet PAO "LUKOIL" za 2024 god.* – 2025. – URL: <https://investonic.ru/wp-content/uploads/2025/07/godovoy-otchet-lukoil-lkoh-2024.pdf> (дата обращения 28.03.2026).

Информация об авторах

Ибрагим Арбиевич Халидов, д-р экон. наук, доцент
Алексей Игоревич Громов, канд. геогр. наук, доцент
Вячеслав Олегович Рохлин, магистр

Information about the authors

Ibragim A. Khalidov, DSc (economics), Associate Professor
Alexey I. Gromov, PhD (geography), Associate Professor
Vyacheslav O. Rokhlin, Master's degree

Статья поступила в редакцию 16.03.2026; одобрена после рецензирования 17.04.2026; принята к публикации 25.05.2026.

НЕФТЕГАЗ-2027
Оборудование и технологии
для нефтегазового комплекса

Россия, Москва,
МВЦ «Крокус Экспо»

26-я международная выставка

12–15 апреля 2027

Организатор
ЭКСПОЦЕНТР

12+