

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 39-52.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):39-52.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 338.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106600>

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Матвей Сергеевич Оборин¹, Сергей Дмитриевич Кучин²

¹Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Пермский государственный национальный исследовательский университет, ^{1,2}Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова, Пермь, Россия

¹recreachin@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4281-8615>

²kuchin.sd@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5875-5723>

Аннотация. Целью исследования является выявление специфических характеристик и оценка степени влияния механизма стратегического планирования на эффективность деятельности российских нефтегазовых предприятий. Актуальность цели исследования обусловлена тем, что в ряде субъектов Российской Федерации устойчивость социально-экономического развития в значительной степени зависит от состояния и эффективности функционирования нефтегазового сектора. В процессе исследования использованы методы теоретического анализа концептуальных основ стратегического планирования, формализации и систематизации информации, а также эмпирический анализ корпоративных стратегий и отчётности нефтегазовых компаний: ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК „Роснефть“», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НОВАТЭК». Установлено, что стратегическое планирование в нефтегазовой отрасли выполняет системообразующую функцию, выступая ключевым инструментом адаптации к внешним шокам, включая санкционное давление, ценовую волатильность, технологические ограничения и экологические требования. Анализ показал, что компании, интегрирующие стратегическое планирование в управленческие процессы, достигают устойчивости и адаптивности в условиях неопределённости. Дифференциация стратегических подходов крупных компаний отрасли отражает стремление к технологическому суверенитету, инвестиционной сбалансированности и переориентации на азиатские рынки. Стратегическое планирование в нефтегазовом секторе России приобретает уникальные черты, обусловленные высокой капиталоемкостью, длительными инвестиционно-производственными циклами и внешнеполитическими рисками. Эффективная реализация стратегических инициатив позволяет компаниям снижать издержки, повышать рентабельность и поддерживать устойчивость траекторий развития. Полученные результаты подтверждают, что наличие гибкой, адаптивной и институционализированной системы стратегического планирования существенно повышает финансовую и производственную эффективность нефтегазовых предприятий.

Ключевые слова: стратегическое планирование, механизм стратегического планирования, нефтегазовая отрасль, эффективность предприятия, адаптивное управление, устойчивое развитие

Для цитирования: Оборин М. С., Кучин С. Д. Особенности влияния механизма стратегического планирования на эффективность деятельности нефтегазовых предприятий // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 39-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106600>.

Original article

FEATURES OF THE INFLUENCE OF THE STRATEGIC PLANNING MECHANISM ON THE EFFICIENCY OF OIL AND GAS ENTERPRISES

Matvey S. Oborin¹, Sergei D. Kuchin²

¹Perm Institute (branch) "Russian economic University G. V. Plekhanov", Perm State National Research University, ^{1,2}Perm State Agro-Technological University named after Academician D. N. Pryanishnikov, Perm, Russia

¹recreachin@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4281-8615>

²kuchin.sd@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5875-5723>

Abstract. The study aims to identify specific characteristics and assess the degree of influence of the strategic planning mechanism on the efficiency of Russian oil and gas enterprises. The relevance of the research objective is due to the fact that in a number of subjects of the Russian Federation, the stability of socio-economic development largely depends on the state and efficiency of the oil and gas sector. The research used methods of theoretical analysis of the conceptual foundations of strategic planning, formalization and systematization of information, as well as empirical analysis of corporate strategies and reporting of oil and gas companies: "PJSC Gazprom", "PJSC Gazprom Neft", "PJSC Rosneft", "PJSC Lukoil", "PJSC NOVATEK". It has been established that strategic planning in the oil and gas industry performs a system-forming function, acting as a key tool for adaptation to external shocks, including sanctions pressure, price volatility, technological innovations, and environmental requirements. Strategic planning in the oil and gas industry is system-forming, acting as a key tool for adapting to external shocks, including sanctions, price volatility, technological constraints, and environmental requirements. Companies integrating strategic planning into management processes achieve resilience and adaptability in uncertainty. Differentiation in strategic approaches among major industry players reflects a drive for technological sovereignty, investment balance, and reorientation towards Asian markets. Strategic planning in Russia's oil and gas sector has unique features due to high capital intensity, long investment-production cycles, and foreign policy risks. Effective implementation of strategic initiatives allows companies to reduce costs, increase profitability, and maintain development trajectory stability. The findings confirm that a flexible, adaptive, and institutionalized strategic planning system significantly enhances the financial and operational efficiency of oil and gas enterprises.

Keywords: strategic planning, strategic planning mechanism, oil and gas industry, enterprise efficiency, adaptive management, sustainable development

For citation: Oborin M. S., Kuchin S. D. Features of the influence of the strategic planning mechanism on the efficiency of oil and gas enterprises // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):39-52. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106600>.

Введение

Нефтегазовая отрасль России, будучи системообразующей для национальной экономики, сталкивается с необходимостью переосмысления стратегических ориентиров и адаптации корпоративных стратегий к новым реалиям ведения экономической деятельности. Постепенное снижение экономического доминирования США и усиление многополярности мировой экономики оказывает влияние на баланс сил и характер внешнеэкономических связей. Новая реальность характеризуется высокой неопределённостью и нестабильностью: геополитические конфликты, санкционное давление и изменившаяся конфигурация глобального спроса делают традиционные модели стратегического позиционирования менее эффективными и требуют адаптации. Согласно позиции Е. М. Кобозевой, Д. А. Плонке, а также

Н. Ю. Титовой, на функционирование российского нефтегазового сектора всё в большей степени начинают влиять экзогенные факторы, такие как санкционные барьеры, торгово-технологические ограничения, политизация энергетических рынков, усиливающееся давление глобальной климатической повестки [1; 2].

При этом вклад, вносимый нефтегазовой отраслью в ВВП России, остаётся на очень высоком уровне. За период с 2017 по 2024 год значения варьируются от 14 до 20,7 % (рисунок 1). При этом в абсолютном выражении доходы на рассматриваемом промежутке времени составляли от 5,2 до 11,6 трлн рублей (рисунок 2).

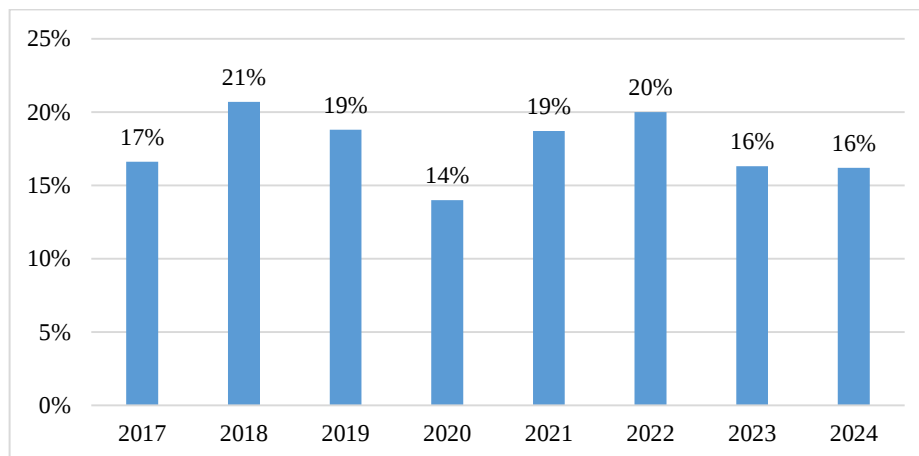


Рисунок 1 – Доля нефтегазовой отрасли в ВВП РФ (разработано авторами по данным [3])

Figure 1 – The share of the oil and gas industry in the GDP of the Russian Federation (developed by the authors according to [3])

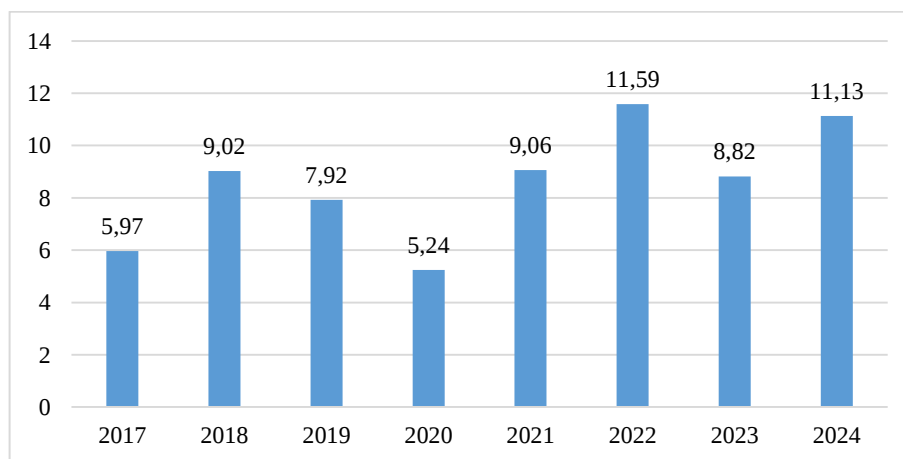


Рисунок 2 – Доходы от нефти и газа в федеральный бюджет России, трлн рублей (разработано авторами по данным [3])

Figure 2 – Oil and gas revenues to the Russian federal budget, trillion rubles (developed by the authors according to [3])

Данные обстоятельства не только трансформируют традиционные каналы внешнеторговой интеграции, но и требуют от компаний оперативной адаптации к условиям усложнённой логистики, высоких транзакционных издержек и сниженной доступности технологических решений западного происхождения. Согласно выводам, представленным в исследовании А. М. Мастепанова, на функционирование российского нефтегазового сектора всё в большей степени начинают влиять экзогенные факторы – выражающиеся в снижении доминирующей роли США, а также усиливающимся

санкционном давлении [4]. Обеспечение устойчивости нефтегазового комплекса должно опираться не только на ресурсную базу, но и на способность компаний корректно интерпретировать и интегрировать геополитические риски, санкционные ограничения и глобальные тренды в системе стратегического планирования.

В зарубежных исследованиях проблемы стратегического планирования нефтегазовых предприятий представлены достаточно широко. J. Wolf и S.W. Floyd полагают, что влияние макроэкономических факторов на отрасль является наиболее значительным, основная сложность заключается в зависимости предприятий от макроэкономической ситуации и политических решений, влияющих на ориентиры долгосрочного планирования и вектор государственной поддержки [5]. Однако при этом, по мнению A. Duran, A. Arturo, A. Guzman, крупные компании и государственные корпорации решают широкий спектр задач, связанный с разработкой и реализацией производственных и продуктовых стратегий, обеспечением присутствия на глобальных рынках [6]. Значительное внимание уделяется адаптации нефтегазового сектора к локальным и национальным институтам, включая законодательство, экологическую повестку, что может существенным образом повлиять не только на затраты, ценовую политику компаний, сроки достижения целей, но и стратегию [7; 8; 9]. Ряд авторов, таких как L. Goldman, P. O'Rourke, A. Quijano, справедливо полагают, что адаптация стратегии к внешним изменениям должна осуществляться с учётом факторов риска, дополненных системным анализом глобальных трендов, к которым отрасль наиболее чувствительна [10; 11; 12].

В связи с вышеизложенным особенно актуальным становится осмысление влияния механизма стратегического планирования на эффективность деятельности нефтегазовых предприятий в регионах с высокой зависимостью от добычи и переработки углеводородов. Так, в Ханты-Мансийском автономном округе, Ямало-Ненецком автономном округе, Ненецком автономном округе и Сахалинской области доля нефтегазового сектора в структуре ВРП достигает 70-75 %, а в Республике Коми, Республике Саха (Якутия), Оренбургской и Астраханской областях данный показатель оценивается в пределах 40-50 % [13]. Особое значение в данном контексте приобретает пространственная дифференциация последствий, поскольку регионы, обладающие высокой углеводородной специализацией, оказываются наиболее уязвимыми, поскольку экономическое развитие этих территорий непосредственно зависит от состояния и устойчивости нефтегазовой отрасли.

Анализ пространственных сдвигов, представленный в исследовании российского рейтингового агентства АКРА, подтверждает, что «добывающие регионы», включающие указанные субъекты, за период 2022-2024 годов демонстрируют отрицательную динамику практически по всем ключевым показателям: совокупная доля таких регионов в валовом региональном продукте снизилась на 1,9 процентного пункта, в структуре инвестиций – на 2,3 п. п., в банковском кредитовании – на 0,8 п. п., в бюджетных доходах – на 1,7 п. п. [14]. Данные доклада свидетельствуют о структурной уязвимости добывающей специализации, особенно в условиях снижения экспортных возможностей, санкционного давления и перехода к новым направлениям внешнеэкономических связей. Параллельно, в отраслевом разрезе наблюдается снижение относительной значимости добычи полезных ископаемых в российской экономике: её вклад в валовую добавленную стоимость (ВДС) по данным АКРА сократился на 1,4 п. п., в структуре инвестиций – на 0,7 п. п., а в бюджетных доходах – на 2,9 п. п. за три года. Ключевыми причинами этого стали ограничение экспорта газа в Европу, участие России в соглашениях ОПЕК+ и переориентация экспортных потоков на Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), сопровождающаяся высокой неопределённостью и ростом логистических издержек [14].

В этой связи стратегическое планирование должно выполнять не только корпоративно-ориентированную, но и социально-территориальную функцию, то есть

выступать в качестве инструмента снижения рисков моносекторальной специализации и обеспечения долгосрочной сбалансированности регионального развития.

Устойчивое развитие предприятий нефтегазового комплекса в условиях неопределённости и геополитических трансформаций невозможно без внедрения комплексного и гибкого механизма стратегического планирования, способного учитывать, как внутренние ресурсы и потенциал компании, так и внешние ограничения, и возможности [15]. Однако, несмотря на распространение прикладных методов стратегического анализа, современная управленческая практика по-прежнему остаётся разрозненной и концептуально неустойчивой, что проявляется в недостаточной целостности методологических подходов к стратегическому планированию как системному управленческому процессу. Особенно остро данная проблема ощущается в промышленном секторе, где высокая капиталоемкость, длительные инвестиционные и производственные циклы, а также высокая чувствительность к внешнеэкономическим изменениям предъявляют повышенные требования к формированию стратегической архитектуры предприятий [16; 17].

Механизм стратегического планирования в нефтегазовой отрасли выполняет функцию интегратора долгосрочных целей и краткосрочных тактических решений, позволяет структурировать инвестиционные приоритеты, выстраивать сценарии развития и обеспечивать устойчивость к внешним шокам, включая санкции, резкие колебания цен на энергоресурсы, логистические сбои и технологические ограничения. Стратегическое планирование выполняет ключевую функцию в формировании устойчивых конкурентных преимуществ, выступая связующим звеном между инновационным развитием и оптимизацией внутренних процессов [18]. Тем не менее, несмотря на широкое распространение стратегического планирования в корпоративной практике, в научной и прикладной литературе остаются дискуссионными вопросы, связанные с его реальным влиянием на производственную и финансовую эффективность предприятий, а также с особенностями адаптации стратегического инструментария к российским условиям.

Цель и задачи исследования

Теоретическая значимость данного исследования обусловлена необходимостью комплексной оценки роли стратегического планирования в повышении эффективности деятельности нефтегазовых компаний России. Целью исследования является выявление специфических характеристик и оценка степени влияния механизма стратегического планирования на эффективность деятельности российских нефтегазовых предприятий.

Задачи исследования: 1) исследовать особенности стратегического планирования предприятий нефтегазовой отрасли; 2) проанализировать стратегические приоритеты и ориентиры планирования российских нефтегазовых компаний; 3) предложить структуру механизма стратегического планирования развития нефтегазовой отрасли.

Методы и методология исследования

Настоящее исследование носит качественно-количественный характер и основано на подходе, сочетающем как теоретический анализ концептуальных основ стратегического планирования, так и эмпирическое изучение кейсов российских нефтегазовых компаний. Методологическую основу исследования составляют анализ, формализация и систематизация информации. Материалами исследования выступают официальные отчёты и пресс-релизы компаний нефтегазового сектора.

Результаты исследования и их обсуждение

Стратегическое планирование представляет собой целенаправленную и системно организованную деятельность, охватывающую совокупность управленческих решений и действий, посредством которых руководство предприятия формирует, институционализирует и реализует долгосрочные ориентиры его развития. В наиболее общем виде стратегическое планирование можно определить, как процесс определения приоритетных целей организации, путей их достижения, а также распределения необходимых ресурсов во временной перспективе с учётом внутреннего потенциала и изменений внешней среды [15]. Стратегическое планирование не сводится

исключительно к формальному составлению планов или прогнозов, включая также такие функции, как выявление стратегических проблем, разработку сценариев развития, формирование миссии и постановку стратегических целей, построение организационно-функциональной архитектуры, определение критериев эффективности, определение механизмов адаптации и т. д. При этом разработка стратегии представляет собой, в значительной степени, эвристический и креативный процесс, в основе которого лежат аналитические процедуры, экспертные суждения и интерпретация внешних и внутренних факторов. Стратегия как таковая задаёт направление движения, формирует долгосрочное видение и общую рамку принятия решений [18].

В отличие от разработки стратегии, стратегическое планирование трансформирует стратегические намерения в согласованные управленческие программы, обеспечивая логическую связность целей, ресурсов и сроков, формируя инструментальный мониторинг и контроля реализации стратегических инициатив [19]. Таким образом, стратегическое планирование служит связующим звеном между стратегическим замыслом и управленческой практикой.

Специфические характеристики, присущие нефтегазовой отрасли, в значительной степени определяют особенности стратегического планирования.

Во-первых, капиталоемкий характер отрасли требует разработки стратегий на длительный временной горизонт, а ошибки, допущенные на стадии стратегического планирования, могут привести к потере экономической эффективности всего проекта.

Во-вторых, стратегическое планирование в нефтегазовой отрасли должно учитывать цикличность и высокую волатильность мировых цен на углеводороды. Резкие колебания цен оказывают влияние на целесообразность реализации ранее запланированных проектов, требуя от компаний гибкости и способности оперативной коррекции стратегий [20].

В-третьих, важной особенностью является зависимость от внешнетехнологических решений, поскольку ключевые производственные операции, от геологоразведки до глубокой переработки и транспортировки, производятся на высокотехнологичном оборудовании и основаны на инженерных решениях, большая часть которых ранее поставлялась из-за рубежа. Санкционное давление обострило необходимость интеграции в стратегические планы мероприятий по технологическому суверенитету, импортозамещению и развитию собственных компетенций в высокотехнологичных сегментах [4].

В-четвёртых, экологические и климатические ограничения становятся неотъемлемым элементом стратегической повестки. Стремление к снижению углеродного следа, соблюдение международных и национальных требований по эмиссиям требуют оптимизации экологически чувствительных процессов [1].

В-пятых, стратегическое планирование в отрасли тесно связано с макроэкономической и государственной энергетической политикой. Корпоративные стратегии должны находиться в постоянной корреляции с государственными приоритетами, включая пространственное развитие, модернизацию инфраструктуры, тарифное регулирование и декарбонизацию экономики. Таким образом, стратегическое планирование в нефтегазовом комплексе представляет собой многоуровневую и адаптивную систему управления, которая одновременно должна быть долгосрочной по горизонту, гибкой по содержанию и устойчивой к внешним шокам, а эффективность такой системы во многом предопределяет не только конкурентоспособность отдельных компаний, но и макроэкономическую стабильность, как отдельных регионов, так и экономики страны в целом.

На уровне инструментального наполнения стратегическое планирование в нефтегазовых компаниях основывается на сочетании классических аналитических моделей и современных адаптивных подходов: компании интегрируют в свою практику сценарный анализ, методы оценки эффективности инвестиций и стратегические индикаторы, обеспечивающие устойчивость бизнес-портфелей в условиях высокой

неопределённости [1]. Причём полное раскрытие потенциала стратегического планирования возможно лишь при его реальной институционализации внутри корпоративного управления и сопряжении с долгосрочными целями развития компаний. Именно в плоскости конкретных управленческих решений и структурных программ становится видимым, каким образом нефтегазовые корпорации трансформируют стратегические ориентиры в прикладные механизмы повышения эффективности, устойчивости и конкурентоспособности.

Рассмотрим особенности стратегического планирования в практике российских нефтегазовых компаний, таких как ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК „Роснефть“», ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «НОВАТЭК» (таблица 1).

Таблица 1 – Стратегические ориентиры крупных российских нефтегазовых компаний ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК „Роснефть“», ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «НОВАТЭК» (составлено авторами по данным [21; 22; 23; 24])
 Table 1 – Strategic guidelines of major Russian oil and gas companies PJSC Gazprom, PJSC Gazprom Neft, PJSC NK Rosneft, PJSC LUKOIL and PJSC NOVATEK (compiled by the authors based on the data [21; 22; 23; 24])

Компания	Временной горизонт стратегии	Ключевые стратегические ориентиры	Особенности подхода
Газпром	2026-2035 годы	Диверсификация экспортных поставок; рост внутреннего спроса; развитие производства СПГ	Оптимизация инвестпрограммы, снижение непрофильных расходов, повышение конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках
Газпром нефть	До 2030 года	Сценарное планирование; мониторинг рыночных и технологических трендов; достижение уровня добычи в 30 млн т нефтяного эквивалента к 2030 году	Разделение портфеля на «ядро» и «вариативную часть», достижение устойчивости бизнес-модели
Роснефть	До 2030 года (экологические цели до 2050 года)	Углеродная нейтральность (Score 1+2) к 2050 году; снижение выбросов парниковых газов и метана; повышение операционной эффективности	Экологизация стратегии при сохранении лидирующих позиций по низкой себестоимости добычи
ЛУКОЙЛ	Не указан (обновляемые цели)	Рост операционной эффективности; технологическое лидерство; дивидендная устойчивость	Концентрация ресурсов в высокоокупаемых проектах, достижение стабильной доходности, развитие нефтехимии и альтернативных направлений
НОВАТЭК	Средне- и долгосрочная перспектива	Развитие СПГ (Ямал СПГ, Арктик СПГ); переориентация на рынки дружественных стран (АТР); импортонезависимость в технологиях СПГ	Адаптация к санкциям: китайское финансирование, разработка отечественных технологий («Арктический каскад»)

Анализ стратегических приоритетов показывает, что подходы к стратегическому планированию дифференцированы. «Газпром» ориентируется на диверсификацию экспортных маршрутов, развитие внутреннего спроса и наращивание производства сжиженного природного газа, с одновременной оптимизацией капитальных затрат. Стратегия «Газпром нефти» основана на сценарном планировании и предполагает устойчивость проектного портфеля к различным моделям глобального развития. «Роснефть» интегрирует климатические ориентиры в структуру стратегического управления, стремясь к углеродной нейтральности при сохранении операционной эффективности.

В свою очередь, «ЛУКОЙЛ» ориентируется на технологическое лидерство, инвестиционную избирательность и стабильную дивидендную политику, отражающую стратегию финансовой устойчивости. «НОВАТЭК», как наиболее подверженный внешним санкционным рискам, реализует стратегию импортонезависимости в сфере СПГ, активно наращивая сотрудничество с азиатскими партнёрами и развивая собственные технологии. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое планирование в нефтегазовой отрасли России принимает форму адаптивной модели, направленной на обеспечение устойчивости, технологического суверенитета и инвестиционной сбалансированности в условиях структурной трансформации глобального энергетического рынка.

Реализуемые стратегии оказывают существенное воздействие на финансовые результаты предприятий нефтегазового сектора. Несмотря на то, что ключевые финансовые показатели, такие как выручка, прибыль, EBITDA и свободный денежный поток, во многом зависят от рыночной конъюнктуры, валютных колебаний и геополитических факторов, именно стратегическое управление определяет степень устойчивости компании к внешним рискам. Более того, грамотно выстроенные стратегические решения позволяют не только минимизировать негативное влияние неблагоприятных факторов, но и эффективно использовать благоприятную рыночную ситуацию для усиления финансовых позиций и достижения целевых показателей. Таким образом, стратегическое планирование создаёт основу долгосрочной конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компаний в условиях структурной трансформации глобального энергетического ландшафта.

Пример «Газпрома» показывает, что стратегическая переориентация на внутренний рынок, развитие СПГ-сегмента и оптимизация расходов способствуют восстановлению финансовых результатов. Так, чистая прибыль «Газпрома» по итогам 2024 года составила 1,219 трлн рублей после убытка в 629 млрд рублей годом ранее, а выручка составила 10,715 трлн рублей, что на 25,4 % выше показателя 2023 года. Согласно заявлению заместителя председателя правления компании Ф. Садыгова, драйвером роста вновь выступил газовый сегмент, также в структуре полученных результатов особое значение имели как улучшение ценовой динамики, так и рост экспортных поставок, прежде всего в азиатском направлении [22].

Одной из ключевых особенностей механизма стратегического планирования «Газпрома» является то, что портфель проектов разбит на «ядро» и «вариативную часть», а стратегические решения проходят стресс-тестирование по нескольким сценариям. Архитектура управления позволяет поддерживать устойчивость ключевых производственных и финансовых показателей вне зависимости от сценарного развития внешней среды. Таким образом, можно утверждать, что достигнутые финансовые показатели – не только лишь следствие ценовой конъюнктуры, а также и результат целенаправленного стратегического планирования, позволившего «Газпрому» повысить устойчивость в условиях внешнеполитических и рыночных трансформаций.

Финансово-операционные показатели ПАО «НК „Роснефть“» за 2024 год, отражённые в отчётности по МСФО, позволяют судить о сбалансированной реализации

стратегии устойчивого роста. По итогам 12 месяцев 2024 года выручка, включая доход от ассоциированных организаций и совместных предприятий, составила 10,139 трлн руб., что на 10,7 % выше уровня 2023 года (9,163 трлн руб.). Рост выручки был обеспечен преимущественно увеличением объёмов реализации и оптимизацией торговых потоков, в том числе за счёт переориентации экспортных поставок. Показатель EBITDA по итогам года достиг 3,029 трлн руб., показав умеренный прирост на 0,8 % по сравнению с предыдущим периодом. Несмотря на ценовые и санкционные ограничения, «Роснефть» удержала высокий уровень операционной рентабельности. В то же время чистая прибыль, относящаяся к акционерам, снизилась на 14,4 % и составила 1,084 трлн руб. (против 1,267 трлн руб. в 2023 году), что во многом объясняется макроэкономическими факторами и перераспределением ресурсов в пользу инвестиционных приоритетов. Нарращивание капитальных вложений (инвестиционные расходы выросли на 11,2 % и составили 1,442 трлн руб.) отражает стратегическую установку на реализацию масштабных инфраструктурных и добычных проектов, включая проекты с высокой эффективностью и экологической устойчивостью [21].

Представленные финансовые показатели показывают, что «Роснефть» продолжает реализацию стратегии, ориентированной на сочетание инвестиционного роста, технологического развития и поддержания финансовой устойчивости, несмотря на внешние ограничения и давление со стороны глобального энергетического перехода.

Анализ финансовых показателей «ЛУКОЙЛ» подтверждает значимость стратегического управления в условиях нестабильности. По итогам 2024 года ПАО «ЛУКОЙЛ» зафиксировал выручку в размере 8,62 трлн руб., что на 8,7 % превышает показатель 2023 года. Рост выручки произошёл на фоне увеличения экспортных поставок в дружественные страны, а также повышения доходов от переработки и сбыта. Тем не менее, несмотря на положительную динамику выручки, чистая прибыль по МСФО снизилась на 26,6 %, составив 851,55 млрд руб. против 1,16 трлн руб. в 2023 году. Ключевым фактором снижения стали разовые списания по отложенному налогу, связанные с изменением налоговой ставки, вступающей в силу с 2025 года. Важно отметить, что скорректированная чистая прибыль, не учитывающая влияние налоговой корректировки, напротив, показала значительный рост – более чем в два раза по сравнению с предыдущим годом [23].

Стратегическая устойчивость «ЛУКОЙЛа» также проявляется в инвестиционной избирательности: компания продолжает инвестировать в высокоокупаемые проекты, преимущественно в регионах с устойчивым ресурсным потенциалом и относительно низкими затратами на добычу. Параллельно развивается сегмент нефтехимии и альтернативной энергетики, что свидетельствует о диверсификации стратегического портфеля. Таким образом, снижение номинальной прибыли обусловлено не ухудшением рыночной позиции, а бухгалтерскими эффектами от изменения налоговой политики. При этом рост скорректированной прибыли, устойчивый денежный поток и инвестиции в эффективные активы указывают на высокую адаптивность и устойчивость бизнес-модели компании.

Обсуждая финансовые показатели ПАО «НОВАТЭК», необходимо отметить их положительную динамику: выручка увеличилась на 12,7 % по сравнению с 2023 годом и достигла 1 545,9 млрд руб. Рост выручки был обеспечен расширением поставок сжиженного природного газа, увеличением объёмов реализации, а также благоприятной ценовой конъюнктурой на отдельных экспортных направлениях. Нормализованная EBITDA, отражающая совокупную прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации с учётом доли в совместных предприятиях, составила 1 007,6 млрд руб., показав рост на 13,2 %. Нормализованная чистая прибыль, очищенная от влияния валютных курсовых разниц, составила 553,4 млрд руб., что на 4,6 %

превышает уровень предыдущего периода [24]. Таким образом, «НОВАТЭК» сумел сохранить прибыльность даже в условиях высокой волатильности внешней среды.

Динамика финансовых и производственных показателей «НОВАТЭКа» подтверждает результативность стратегии, ориентированной на развитие СПГ-сегмента, технологическую независимость и экспортную переориентацию. Последовательный рост выручки и прибыли, в сочетании с сохранением объёмов добычи, позволяет компании сохранять стратегическую устойчивость в условиях глобальных изменений.

Подводя итоги проведённому анализу, можно заключить, что в контексте нефтегазового комплекса стратегическое планирование приобретает ряд уникальных характеристик, которые определяют специфику планирования (рисунок 3).



Рисунок 3 – Специфика стратегического планирования в нефтегазовой отрасли

Figure 3 – Specifics of strategic planning in the oil and gas industry

Во-первых, высокая капиталоёмкость проектов означает, что инвестиционные решения принимаются на длительный срок, а ошибки на стадии стратегического планирования в таких условиях могут привести к существенным финансовым потерям. Данная особенность требует от компаний разработки сложных моделей инвестиционного планирования, которые учитывают потенциальную изменчивость макроэкономических и политических условий.

Во-вторых, длительный инвестиционно-производственный цикл влечёт за собой необходимость опережающего стратегического мышления. Строительство новых месторождений, магистральных трубопроводов, заводов по переработке и сжижению газа от стадии проектирования до выхода на проектную мощность занимает несколько лет. Именно поэтому стратегии должны основываться на долгосрочных сценариях спроса, учитывать динамику спроса на энергоносители, влияние политики декарбонизации, изменения в логистике и других структурных параметрах.

В-третьих, зависимость от глобальной ценовой конъюнктуры и внешнеполитических факторов формирует крайне нестабильную внешнюю среду, где колебания цен на нефть и газ, санкционное давление, ограничения на экспорт технологий и оборудования, а также изменения в энергетической политике стран-потребителей требуют от стратегического планирования сценарной гибкости и постоянного стресс-тестирования проектных решений. Стратегические планы должны включать

не только оптимистические сценарии, но и альтернативные траектории, устойчивые к внешним шокам.

В-четвёртых, требование технологического суверенитета становится определяющим в условиях санкционной изоляции. В отличие от прошлых лет, когда российские компании активно использовали иностранное оборудование и технологии, современные условия требуют включения в стратегические планы направлений по развитию собственных технологических компетенций, созданию отечественных аналогов оборудования, импортозамещению критически важных компонентов и расширению сотрудничества с недружественными странами.

Проведённое исследование позволяет предложить структуру механизма стратегического планирования развития нефтегазовой отрасли (рисунок 4).

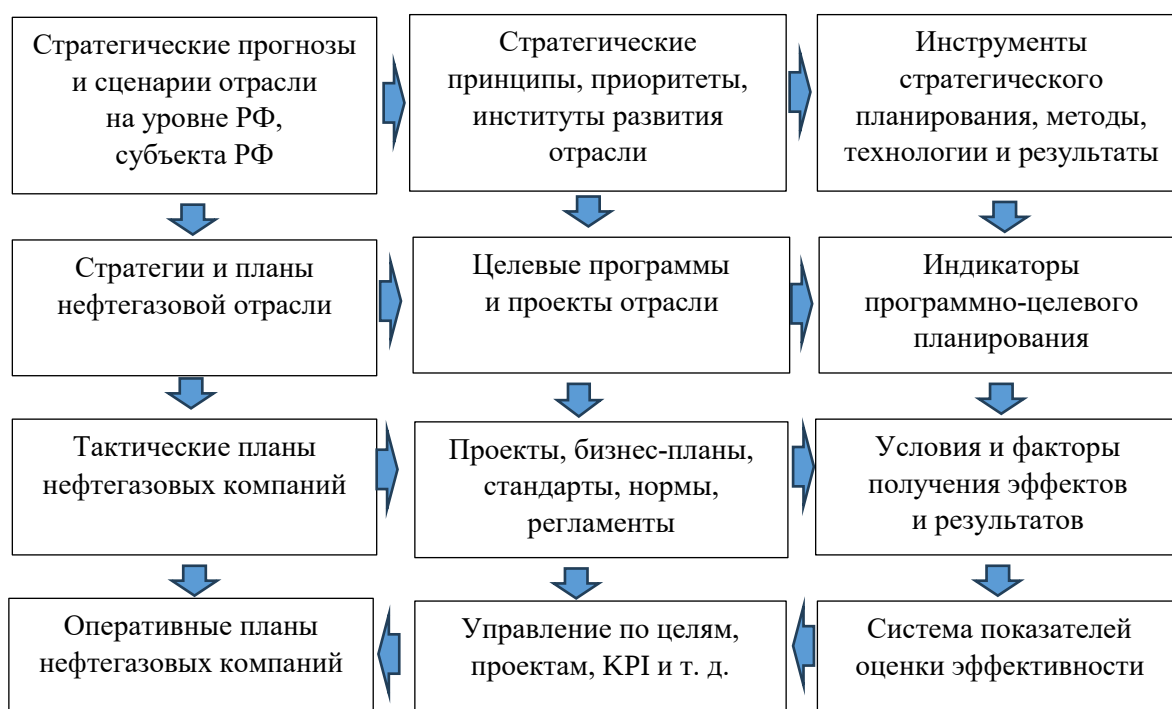


Рисунок 4 – Механизм стратегического планирования в нефтегазовой отрасли
 Figure 4 – Strategic planning mechanism in the oil and gas industry

Приведённые элементы механизма стратегического планирования показывают связь различных уровней управления, которым соответствуют применяемые инструменты, индикаторы и планы. Особенности предлагаемого механизма стратегического планирования стоит выделить:

1. Учёт национальных и региональных отраслевых стратегий. Данная особенность аргументируется тем, что на базе нефтегазовых предприятий государство создаёт институциональную среду, благоприятную для развития производства, внедрения технологий и инноваций, которые влияют на конкурентные преимущества и качество продукции. Ввиду высокой значимости предприятий нефтегазовой отрасли для Российской Федерации и регионов предлагаемый механизм стратегического планирования безусловно учитывает общенациональные приоритеты и прогнозы развития.

2. Проектное управление предприятием является неотъемлемой частью механизма стратегического планирования. Опираясь на современные тенденции управления, в механизме стратегического планирования отдельно выделяется проектная часть и построение бизнес-планов в рамках реализации тактических планов компании.

Доказывающий свою эффективность проектный подход позволяет более декомпозировано представлять задачи, которые решаются в рамках реализации стратегических целей предприятия.

3. Совершенствование системы учёта и мониторинга получаемых эффектов на основе специфических показателей отрасли. На основе лучших практик ведущих российских предприятий нефтегазовой отрасли выявлена необходимость формирования списка индикаторов для отслеживания изменения ключевых показателей деятельности предприятия в целом, которые будут интегрированы в стратегическое управление предприятием.

Таким образом, в рамках предлагаемого механизма стратегического планирования менеджменту предприятий предлагается формировать свою стратегию деятельности неотрывно от стратегических интересов, заявленных государством или регионом. В рамках предлагаемого механизма предусмотрено формирование декомпозированных целей, которые будут достигаться путём реализации небольших проектов, в свою очередь объединённых единой глобальной целью. Контролировать соответствие стратегическим целям предлагается посредством системы показателей оценки эффективности с учётом соответствия стандартам, нормам и регламентам основной деятельности.

Соответствие принципам, которые заявлены в контексте предлагаемого механизма стратегического планирования, позволит предприятиям нефтегазовой отрасли Российской Федерации стать более устойчивыми к внешним факторам и сформировать внутренние резервы, прежде всего управленческие. В будущем это упростит и повысит эффективность управления ресурсоёмкими и высокотехнологичными предприятиями. Следствием достижения заявленных целей ожидается повышение устойчивости и эффективности предприятий нефтегазовой отрасли, которое будет выражаться в повышении показателей финансовой деятельности и снижении зависимости от импортных технологий и компонентов.

Выводы

На основе представленного исследования можно заключить, что, несмотря на определяющее влияние макроэкономической конъюнктуры на условия, в которых функционируют нефтегазовые компании, именно стратегическое планирование определяет устойчивость их финансовых и производственных результатов в долгосрочной перспективе, что проявляется в способности компаний сохранять положительную динамику ключевых показателей даже при кризисных изменениях внешней среды.

Механизм стратегического планирования в нефтегазовой отрасли выступает не просто инструментом целеполагания, но и системообразующим фактором, обеспечивающим устойчивость и адаптивность бизнеса в условиях высокой внешней волатильности. Влияние стратегического планирования на эффективность деятельности предприятий нефтегазового комплекса проявляется в способности следовать устойчивым траекториям развития, управлять инвестиционными циклами, снижать издержки и повышать результативность даже в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры.

В контексте нефтегазового комплекса стратегическое планирование приобретает уникальные черты, обусловленные высокой капиталоемкостью проектов, длительным инвестиционным циклом, зависимостью от ценовой конъюнктуры и внешнеполитических факторов, а также необходимостью учитывать требования технологического суверенитета и энергетического перехода.

Важно отметить здесь, что негативная динамика макроэкономических и инвестиционных показателей добывающих регионов в период 2022-2024 годов указывает на структурную уязвимость ресурсозависимой модели развития

и предопределяет необходимость перераспределения функциональных задач стратегического планирования – от исключительно корпоративных целей к комплексной социально-территориальной задаче, направленной на снижение рисков моносекторальной специализации. Учитывая, что стратегическое планирование в нефтегазовом комплексе представляет собой многоуровневый управленческий механизм, оно должно быть ориентировано не только на обеспечение устойчивости и эффективности деятельности отдельных компаний, но и на достижение долгосрочной сбалансированности социально-экономического развития ресурсозависимых регионов.

В этой связи особую актуальность приобретает вопрос интеграции региональных факторов в корпоративные стратегии, а также согласование стратегических приоритетов с целями государственной экономической, территориальной и инфраструктурной политики. Следовательно, будущим направлением исследований авторов видится разработка и апробация методических подходов к построению стратегий нефтегазовых предприятий, функционирующих в регионах с высокой зависимостью от добычи и переработки углеводородов.

Список источников

1. Кобозева Е. М., Плонке Д. А. Стратегические приоритеты развития нефтегазовой отрасли Российской Федерации в условиях санкций // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 6(72). С. 45-51. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54779717>.
2. Титова Н. Ю. Модели устойчивого развития нефтегазовых компаний в условиях декарбонизации: сравнение российского и зарубежного опыта // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 54-62. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2023-2-54-62>.
3. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Р32 Стат. сб. / Росстат. Москва, 2024. 1081 с.
4. Мастепанов А. О внешних факторах, определяющих развитие нефтегазового сектора России в 2025 г // Энергетическая политика. 2025. № 2. С. 8-21. https://doi.org/10.46920/2409-5516_2025_02205_8.
5. Wolf J., Floyd S. W. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda // Journal of Management. 2017. Vol. 43, no. 6. P. 1754-1788.
6. Duran A., Arturo A., Guzman A. Strategic planning in the oil and gas industry: A research agenda // Petroleum Science and Technology. 2017. Vol. 35, No. 16. P. 1621-1628.
7. Blocher E., Stout D., Cokins G., Chen J. Cost Management: A Strategic Emphasis, 8th ed., McGraw Hill Education, 2019. 154 p.
8. Campbell D. Strategic Planning in the Oil & Gas Industry // Oil & Gas Journal. 2018. No. 25(4). P. 45-56.
9. Fraser M. Strategic Planning Process in the Oil & Gas Sector // Energy Policy Journal. 2019. No. 12(3). P. 124-137.
10. Goldman L. Managing Strategic Change in Oil & Gas // Harvard Business Review. 2018. No. 14(4). P. 98-110.
11. O'Rourke, P. Strategic Investment Decisions in the Oil & Gas Industry // Business Strategy Review. 2018. No. 8(2). P. 45-59.
12. Quijano A. Strategic Risk Management in the Oil & Gas Industry. Risk Management Journal. 2017. No. 22(3). P. 101-115.
13. Эффективность экономики России // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
14. Структурные изменения в экономике России в 2022-2024 годах // Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА). URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/bcf/lkndoclhx1yq6pkmdllkize2e1u94qm9/20250314_RRFDK.pdf.

15. Оборин М. С., Кучин С. Д. Научно-теоретические концепции стратегического планирования развития промышленных предприятий // Региональная экономика. Юг России. 2025. Т. 13, № 1. С. 120-128. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2025.1.12>.

16. Ксенофонтов А. А. Применение методов стратегического анализа в деятельности современной компании // Инновации и инвестиции. 2022. № 6. С. 64-69. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-strategicheskogo-analiza-v-deyatelnosti-sovremennoy-kompanii/viewer>.

17. Шарнопольская О. Н., Хоцкий Н. А. Систематизация принципов и методология стратегического планирования в условиях цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. 2025. № 5. С. 199-212. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_5_199.

18. Дмитриев В. А. Стратегическое планирование с целью повышения конкурентоспособности экономических субъектов // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 142-151. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_9_142.

19. Калашникова И. А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2019. № 1. С. 11-16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemuy-formirovaniya-strategii-razvitiya-predpriyatiya/viewer>.

20. Зозуля П. В., Зозуля А. В., Мезина Т. В. Формирование стратегического плана строительной организации в целях устойчивого проектного управления // Вестник ГУУ. 2023. № 9. С. 48-56. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-48-56>.

21. Результаты ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» за 12 мес. 2024 г. по МСФО. URL: <https://rosneft.ru/press/releases/item/221792/>.

22. «Газпром» отчитался о чистой прибыли в 1,22 трлн рублей по итогам 2024 года. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/536507-gazprom-otcitalsa-o-cistoj-pribyli-v-1-22-trln-rublej-po-itogam-2024-goda>.

23. Чистая прибыль ЛУКОЙЛа упала на 26 % по итогам 2024 года. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/67e17e5c9a794792c2bfa54b>.

24. Пресс-релизы и мероприятия. «НОВАТЭК» сообщил о финансовых результатах за 2024 год. URL: https://www.novatek.ru/ru/press/releases/index.php?id_4=6972.

Информация об авторах

М. С. Оборин – доктор экономических наук, профессор;

С. Д. Кучин – аспирант.

Information about the authors

M. S. Oborin – Doctor of Sciences (Economic), Professor;

S. D. Kuchin – postgraduate student.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.07.2025; одобрена после рецензирования 21.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 29.07.2025; approved after reviewing 21.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.