

Белицкий Кирилл Андреевич

магистрант

Лопатченко Глеб Анатольевич

магистрант

Научный руководитель

Владимирова Тамара Михайловна

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА: ЭКОНОМИКА, ПРАВО И УПРАВЛЕНИЕ

***Аннотация:** в статье проводится комплексный анализ стратегических аспектов развития нефтегазового комплекса (НГК) в условиях глобальной энергетической трансформации и геополитической нестабильности. Исследование фокусируется на взаимосвязи трех ключевых детерминант долгосрочной устойчивости отрасли: экономики, права и управления. Рассмотрены экономические вызовы, связанные с ростом затрат на освоение трудноизвлекаемых запасов (до 60% в России) и давлением энергоперехода, а также стратегические ответы в виде цифровизации и диверсификации в сторону глубокой переработки и нефтехимии. Проанализирована эволюция правовой среды, включая ужесточение фискального режима (эффективная ставка налогообложения до 70–85%) и возрастающие риски международного регулирования (санкции, СВМ). Управленческие аспекты рассмотрены через призму повышения эффективности мегапроектов, цифровой трансформации и внедрения принципов ESG как условия доступа к капиталу (более \$40 трлн глобальных ESG-активов). Статья демонстрирует, что будущая конкурентоспособность НГК зависит от способности синхронизировать экономические модели, правовые стратегии и управленческие практики для перехода от рентной модели к модели технологического лидерства и создания добавленной стоимости.*

Ключевые слова: нефтегазовый комплекс, энергетический переход, стратегическое развитие, экономика ТЭК, налоговое регулирование недропользования, управление мегапроектами, цифровая трансформация, ESG, экологическая, социальная ответственность и корпоративное управление, трудноизвлекаемые запасы, углеродное регулирование, СВАО.

Нефтегазовый комплекс (НГК) исторически является фундаментом энергетической безопасности, ключевым источником бюджетных доходов и драйвером экономического развития для целого ряда стран. В России, например, его вклад в федеральный бюджет на протяжении последних лет составлял около 30–40%. В современных условиях глобальной энергетической трансформации, геополитической турбулентности и ужесточения экологических требований стратегическое развитие НГК перестает быть вопросом простого наращивания добычи. Оно превращается в многомерную задачу, требующую комплексного учета экономических, правовых и управленческих аспектов. Успех в долгосрочной перспективе определяется способностью адаптироваться к меняющимся правилам игры, оптимизировать затраты, внедрять инновации и выстраивать устойчивую систему корпоративного управления в рамках национальных и международных правовых ограничений [1].

Экономика НГК базируется на рентных доходах, извлекаемых из разницы между затратами на добычу и мировой ценой на углеводороды. Стратегическая задача на макроуровне заключается в эффективном изъятии и распределении этой ренты через налоговую систему. Однако классическая рентная модель сталкивается с системными вызовами. Во-первых, истощение традиционных месторождений ведет к росту удельных затрат, смещая фокус в труднодоступные регионы. Уже сегодня доля трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ) в России оценивается в до 60% от общих, а себестоимость добычи на новых арктических проектах может достигать 15–25 долл./барр., против 3–5 долл./барр. на зрелых месторождениях. Стоимость же мегапроектов на шельфе нередко превышает 20–30 млрд долларов. Во-вторых, волатильность мировых цен создает риски для бюджетного планирования. В-третьих, долгосрочный спрос на углеводороды

подвергается сомнению в свете климатической повестки: объем глобальных инвестиций в энергопереход в 2023 году впервые сравнялся с инвестициями в добычу углеводородов, составив около 1,8 трлн долларов.

Ключевыми стратегическими ответами становятся:

- повышение операционной эффективности через цифровизацию (цифровые двойники, предиктивная аналитика), способную снижать операционные затраты в добыче на 10–20% (McKinsey);

- глубокая переработка и диверсификация. Цель – захват большей доли добавленной стоимости. Глубина переработки нефти на российских НПЗ к 2023 году достигла 84–85% (цель – 90%), однако мощности нефтехимии, несмотря на рост на 80% за десятилетие, дают стране лишь около 2% мирового рынка полимеров;

- финансирование энергоперехода за счет доходов от традиционного бизнеса. Ведущие международные компании уже направляют на «зеленые» проекты от 10% до 25% своих капитальных затрат.

Таким образом, экономическая стратегия смещается от экстенсивной экспортно-сырьевой модели к модели технологического лидерства и создания интегрированных продуктов с высокой добавленной стоимостью.

Правовая среда формирует «правила игры» для НГК и является критическим фактором инвестиционной привлекательности. На национальном уровне ключевой аспект – фискальный. Эффективная ставка налогообложения в российском секторе достигает 70–85% от сверхприбыли. После 2022 года произошла структурная перестройка: теперь свыше 70% нефтегазовых доходов бюджета формируется не от экспортных пошлин, а от внутренней добычи через налог на дополнительный доход (НДД), что меняет экономику конкретных проектов [2].

На международном уровне правовой аспект становится драйвером рисков и издержек.

Технологические ограничения: До 2022 года до 70% технологического оборудования в российском ТЭК, а для сложных проектов – до 90%, имело иностранное происхождение (ФАС России). Санкции резко повысили издержки на

логистику и перестройку цепочек, увеличив индекс геополитических рисков для отрасли, по экспертным оценкам, в 2–3 раза.

Климатическое регулирование: Механизм СВМ (углеродный сбор ЕС) с 2026 года создаст прямые финансовые риски. Потенциальные ежегодные платежи для российского экспорта ряда товаров (удобрений, алюминия, водорода) могут исчисляться сотнями миллионов евро.

Стратегически для государства ключевой вызов – создание стабильного, прозрачного законодательства, которое, с одной стороны, защищает национальные интересы и бюджет, а с другой – предоставляет точечные стимулы для разработки сложных запасов и новых направлений (водород, CCUS). Для компаний же на первый план выходит экспертиза в области комплаенса, минимизации санкционных рисков и адаптации корпоративной структуры.

Управление в НГК эволюционирует к более гибким, проектно-ориентированным и технологичным моделям. Стратегические управленческие задачи сегодня включают:

- управление мегапроектами: Статистика неутешительна: около 65% мегапроектов в энергетике выходят за рамки бюджета, а 75% – за плановые сроки (PMI). Способность контролировать стоимость и риски – ключевая компетенция;

- цифровая трансформация- это не просто тренд, а инструмент выживания. Внедрение цифровых двойников позволяет увеличить коэффициент извлечения нефти (КИН) на 1–5 процентных пунктов, что для крупного актива означает дополнительно десятки миллионов баррелей;

- управление талантами: Острейший дефицит IT-специалистов и инженеров-кибернетиков (оценивается в тысячи человек) приводит к росту затрат на оплату труда в этих сегментах на 10–15% ежегодно;

- внедрение принципов ESG. Это уже не пиар, а условие доступа к капиталу и лицензия на деятельность. Объем глобальных активов под управлением с учетом ESG-принципов превысил 40 трлн долларов. При этом выбросы парниковых газов (Score 1 и 2) российских нефтегазовых компаний в среднем на 15–30% выше на единицу добычи, чем у западных аналогов, что создает репутационные

и финансовые риски. Однако здесь же кроются и возможности: «зеленые» кредиты (Sustainability-linked loans) могут быть на 0,5–1,5 п.п. дешевле стандартных.

Таким образом, управленческая стратегия нацелена на построение адаптивной, технологичной и этичной организации, где внедрение ESG-стандартов и цифровых решений напрямую влияет на стоимость компании и ее устойчивость.

Развитие нефтегазового комплекса в XXI веке – это стратегия балансирования на острие. С одной стороны, необходимо максимально эффективно использовать текущую ресурсную базу (которая, напомним, включает около 6,2% мировой нефти и 24,3% мирового газа), генерируя доходы для экономики. С другой – активно готовиться к энергопереходу, инвестируя в диверсификацию и низкоуглеродные технологии. Достижение этой двойственной цели целиком зависит от синергии экономики, права и управления.

Экономические модели должны стать более гибкими, делая ставку на глубокую переработку и эффективность. Правовая система – обеспечивать не только фискальный интерес, но и стимулы для долгосрочных вложений в сложные проекты и новые направления. Управленческие практики – массово внедрять цифровые решения, принципы устойчивого развития и культуру адаптивности. Только такой триединый подход позволит нефтегазовому комплексу трансформироваться из источника рентного дохода в драйвер технологического развития, оставаясь конкурентоспособным в условиях энергетического перехода и обеспечивая энергетическую безопасность в новой реальности.

Список литературы

1. Стратегия развития нефтегазового комплекса России в условиях глобальной энергетической трансформации / А.Э. Конторович [и др.]. – М.: ИНГГ СО РАН, 2021. – 312 с.
2. Мастепанов А.М. Экономика, организация и управление в нефтегазовой отрасли: вызовы XXI века / А.М. Мастепанов. – М.: Нефть и газ, 2020. – 456 с.

3. Ивантер В.В. Сценарии технологического развития ТЭК России в контексте низкоуглеродного перехода / В.В. Ивантер, Д.Р. Белоусов // Проблемы прогнозирования. – 2021. – №6 (189). – С. 26–37.