



Отчет о проверке

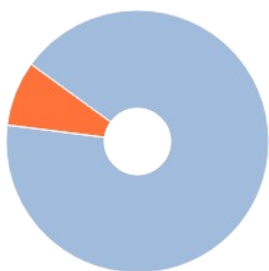
Автор: Умаев Магомед Османович

Название документа: статья_умаев_для_ржм.docx

Проверяющий: API OIS

Организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет»,

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения:
7,76%



Оригинальность:
92,24%



Цитирования:
0%



Самоцитирования:
0%



«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.

⚠ Есть подозрения на следующие группы маскировки заимствований: Сгенерированный текст на страницах: 3, 4, 9

- **Совпадения** — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.
- **Самоцитирования** — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.
- **Цитирования** — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.
- **Текстовое пересечение** — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
- **Источник** — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
- **Оригинальный текст** — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 73111

Тип документа: Не указан

Дата проверки: 31.05.2025 21:47:22

Дата корректировки: Нет

Количество страниц: 10

Символов в тексте: 29056

Слов в тексте: 3424

Число предложений: 153

Комментарий: не указано

ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ

Выполнена проверка с учетом редактирования: Да
Исключение элементов документа из проверки: Нет
Выполнено распознавание текста (OCR): Нет
Выполнена проверка с учетом структуры: Нет

Модули поиска: СМИ России и СНГ, Цитирование, ИПС Адилет, СПС ГАРАНТ: аналитика, Перефразирования по коллекции IEEE, Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Публикации РГБ (переводы и перефразирования), Коллекция НБУ, Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика, Шаблонные фразы, Диссертации НББ, Переводные заимствования IEEE, Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика, IEEE, Издательство Springer Nature, Публикации РГБ, Патенты СССР, РФ, СНГ, Кольцо вузов*, СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация, Публикации eLIBRARY, Кольцо вузов (переводы и перефразирования), Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Медицина, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования), Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Сводная коллекция ЭБС, Интернет Плюс, Собственная коллекция компании

ИСТОЧНИКИ

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарий
[01]	3%	3%	(PDF) The assessment of the level ... https://researchgate.net	03 Ноя 2024	Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте	
[02]	2,4%	2,4%	Sciff_10_98-1.pdf https://sciff.ru	18 Дек 2024	Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[03]	1,77%	0,55%	Механизм обеспечения финансо...	16 Апр 2025	Публикации eLIBRARY	
[04]	1,7%	0%	Механизм обеспечения финансо... https://book.ru	01 Янв 2022	Сводная коллекция ЭБС	
[05]	1,68%	0,51%	Экономика 2022: основные проб... http://elibrary.ru	01 Янв 2022	Публикации eLIBRARY	
[06]	1,42%	0%	https://petroleum.ru/wp-content/... https://petroleum.ru	14 Июнь 2023	Интернет Плюс	
[07]	1,42%	0%	https://petroleum.ru/wp-content/... https://petroleum.ru	07 Мая 2024	Интернет Плюс	
[08]	1,42%	0%	sovremennoe-sostoyanie-issledov... https://petroleum.ru	10 Окт 2024	Интернет Плюс	
[09]	1,42%	0%	https://petroleum.ru/wp-content/... https://petroleum.ru	17 Мая 2023	Интернет Плюс	
[10]	1,17%	0,44%	работа Карбулацкая Ж.pdf	17 Янв 2019	Кольцо вузов*	
[11]	1,17%	0%	работа Карбулацкая.pdf	17 Янв 2019	Кольцо вузов*	
[12]	0,87%	0,87%	myb3-2019-russia.pdf https://pubs.usgs.gov	10 Ноя 2024	Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте	
[13]	0,87%	0%	myb3-2019-russia.pdf https://pubs.usgs.gov	20 Авг 2024	Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте	
[14]	0,71%	0%	rsl01010776415.txt http://dlib.rsl.ru	01 Янв 2021	Публикации РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[15]	0,71%	0%	28110 http://e.lanbook.com	10 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[16]	0,71%	0%	126512 http://e.lanbook.com	10 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[17]	0,71%	0%	126679 http://e.lanbook.com	10 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[18]	0,68%	0%	Развитие венчурной индустрии ... http://elibrary.ru	01 Янв 2011	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[19]	0,64%	0%	bakin_d_a_optimizaciya-biznesmo...	20 Мая 2025	Кольцо вузов (переводы и перефразирования)	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[20]	0,61%	0%	не указано	26 Дек 2024	Шаблонные фразы	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[21]	0,59%	0%	Научный форум: филология, иску... http://elibrary.ru	01 Янв 2019	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[22]	0,59%	0%	Инновации и инвестиции № 4/2... https://book.ru	01 Янв 2024	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[23]	0,36%	0%	Оценка конкурентоспособности ...	06 Июн 2016	Кольцо вузов*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[24]	0,34%	0%	О некоторых мерах по реализац... http://adilet.zan.kz	04 Окт 2017	ИПС Адилет	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[25]	0,34%	0%	АННОТАЦИЯ К: Проблемы эконо... http://ivo.garant.ru	25 Мар 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[26]	0,34%	0%	АННОТАЦИЯ К: Требование к до... http://ivo.garant.ru	25 Мар 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[27]	0,34%	0%	АННОТАЦИЯ К: Тренды организа... http://ivo.garant.ru	25 Мар 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[28]	0,34%	0%	АННОТАЦИЯ К: Как и зачем регу... http://ivo.garant.ru	25 Мар 2025	СПС ГАРАНТ: аналитика	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[29]	0,34%	0%	Ўзбекистон Республикаси валют... http://diss.natlib.uz	29 Дек 2020	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[30]	0,34%	0%	Ўзбекистонда ижтимоий соҳани ... http://diss.natlib.uz	01 Июл 2019	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[31]	0,34%	0%	Теоретико-практические особен... http://diss.natlib.uz	12 Фев 2019	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[32]	0,34%	0%	Ўзбекистонда барқарор иқтисод... http://diss.natlib.uz	03 Авг 2018	Коллекция НБУ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[33]	0,34%	0%	Формирование и развитие наци...	16 Янв 2020	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[34]	0,34%	0%	Конечные группы с ограничени... http://dep.nlb.by	01 Янв 2022	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[35]	0,34%	0%	Организационно-педагогически...	04 Июл 2017	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[36]	0,34%	0%	Формирование и развитие систе...	06 Дек 2018	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[37]	0,34%	0%	База данных №2016620074 http://www1.fips.ru	03 Ноя 2016	Патенты СССР, РФ, СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[38]	0,34%	0%	программа http://www1.fips.ru	25 Июн 2015	Патенты СССР, РФ, СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[39]	0,34%	0%	База данных №2016620095 http://www1.fips.ru	03 Ноя 2016	Патенты СССР, РФ, СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[40]	0,34%	0%	Постановление Правительства Р... http://ivo.garant.ru	25 Авг 2017	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[41]	0,34%	0%	Решение Совета директоров ПА... http://ivo.garant.ru	18 Авг 2016	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[42]	0,34%	0%	2nd International Conference Eco... http://elibrary.ru	01 Янв 2018	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[43]	0,34%	0%	№ 1 (48) http://emll.ru	28 Апр 2017	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[44]	0,34%	0%	№ 3 http://emll.ru	21 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[45]	0,34%	0%	Российский онкологический жур...	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[46]	0,34%	0%	Прогрессирующая экономика. Т... https://book.ru	01 Янв 2019	Сводная коллекция ЭБС	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[47]	0,33%	0%	Перспективы регионального раз... http://elibrary.ru	01 Янв 2023	Публикации eLIBRARY	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[48]	0,31%	0%	Horizon_21_2.pdf https://reu-horizon.ru	05 Дек 2024	Интернет Плюс	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[49]	0,28%	0%	Виды конфликтов - Психология – ... https://kampus.ai	11 Мая 2025	Интернет Плюс	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[50]	0,21%	0%	Экономическая эффективность и...	25 Мая 2020	Кольцо вузов*	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[51]	0,16%	0%	Sustainable Development Technol... https://ieeexplore.ieee.org	19 Апр 2024	IEEE	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КРУПНЕЙШИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

*Умаев Магомед Османович,
Аспирант,
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при президенте Российской Федерации*

Аннотация. Нефтегазовая отрасль остается одной из ключевых составляющих экономики Российской Федерации, обеспечивая значительную долю национального ВВП, экспортных доходов и энергетической безопасности страны. В условиях глобальных экономических трансформаций, изменений в энергетической политике и усиления экологических требований бизнес-модели крупнейших нефтегазовых компаний России подвергаются постоянной адаптации. Эффективность этих моделей определяется их способностью интегрировать инновационные подходы, учитывать геополитические факторы и отвечать на вызовы устойчивого развития. Настоящая статья посвящена анализу ключевых элементов бизнес-моделей ведущих российских нефтегазовых компаний, таких как структура управления, стратегии диверсификации, технологические инновации и подходы к устойчивому развитию. Исследование направлено на выявление факторов, обеспечивающих конкурентоспособность и стабильность данных компаний в условиях динамично меняющегося рынка.

Ключевые слова: нефтегазовая отрасль, нефтегазовые компании, бизнес-модель, ESG, Газпром-нефть, Лукойл, Роснефть, Сургутнефтегаз, Татнефть, НОВАТЭК

KEY ELEMENTS OF BUSINESS MODELS OF THE LARGEST OIL AND GAS COMPANIES IN RUSSIA

*Umaev Magomed Osmanovich,
Postgraduate student,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*

Abstract. The oil and gas industry remains one of the key components of the Russian economy, providing a significant share of national GDP, export revenues and energy security of the country. In the context of global economic transformations, changes in energy policy and increasing environmental requirements, the business models of the largest oil and gas companies in Russia are constantly being adapted. The effectiveness of these models is determined by their ability to integrate innovative approaches, take into account geopolitical factors and respond to the challenges of sustainable development. This article is devoted to the analysis of key elements of the business models of leading Russian oil and gas companies, such as management structure, diversification strategies, technological innovations and approaches to sustainable development. The study is aimed at identifying the factors that ensure the competitiveness and stability of these companies in a dynamically changing market.

Keywords: oil and gas industry, oil and gas companies, business model, ESG, Gazprom Neft, Lukoil, Rosneft, Surgutneftegaz, Tatneft, NOVATEK

Введение

Нефтегазовая отрасль Российской Федерации остается ключевым элементом национальной экономики, обеспечивая значительную долю валового внутреннего продукта (ВВП), экспортных доходов и налоговых поступлений [1]. На долю нефтегазового комплекса приходится около 15% ВВП России, более трети всех налоговых платежей и свыше 50% поступлений от экспорта [2]. По состоянию на 2024 год, Россия занимает второе место в мире по разведанным запасам жидких углеводородов (около 10% мировых запасов) и первое место по запасам природного газа (около 35% мировых запасов). В 2023 году добыча нефти в России составила около 540 млн тонн, а природного газа — около 670 млрд кубометров, что демонстрирует устойчивую активность отрасли несмотря на внешние ограничения [5].

Однако отрасль сталкивается с рядом вызовов, включая санкционные ограничения, волатильность мировых цен на углеводороды, истощение традиционных месторождений и необходимость перехода к низкоуглеродной экономике [3]. Эти факторы требуют от крупнейших нефтегазовых компаний России, таких как ПАО «Газпром-нефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Роснефть», ПАО «Татнефть», «НОВАТЭК», ПАО «Сургутнефтегаз», постоянной адаптации их бизнес-моделей для сохранения конкурентоспособности и устойчивости.

Актуальность исследования бизнес-моделей нефтегазовых компаний обусловлена несколькими факторами. Во-первых, глобальная энергетическая трансформация, связанная с ростом популярности возобновляемых источников энергии (ВИЭ) и усилением экологических требований, создает давление на традиционные бизнес-модели, ориентированные на добычу и экспорт углеводородов. Во-вторых, санкционные ограничения, введенные в 2022–2024 годах, существенно ограничивают доступ российских компаний к западным технологиям и рынкам капитала, что требует поиска новых технологических партнерств и стратегий импортозамещения. В-третьих, внутренние вызовы, такие как рост доли трудноизвлекаемых запасов и необходимость модернизации инфраструктуры, подчеркивают важность разработки эффективных бизнес-моделей, способных обеспечить устойчивое развитие отрасли в условиях неопределенности. Изучение бизнес-моделей крупнейших нефтегазовых компаний России позволяет выявить ключевые факторы их успеха, а также определить пути адаптации к современным экономическим и экологическим реалиям.

Теоретическая значимость исследования заключается в углублении понимания структуры и функционирования бизнес-моделей в условиях высококонкурентной и динамично меняющейся среды. Работа вносит вклад в развитие теории управления и стратегического менеджмента, раскрывая специфику адаптации бизнес-моделей к внешним и внутренним вызовам в ресурсозависимых отраслях. Практическая значимость исследования состоит в предоставлении рекомендаций для нефтегазовых компаний по оптимизации их стратегий, включая диверсификацию портфеля, внедрение цифровых технологий и разработку подходов к снижению углеродного следа. Результаты исследования могут быть использованы органами государственного регулирования для совершенствования институциональной среды нефтегазового комплекса, а также для разработки образовательных программ в области управления энергетическими компаниями.

Цель исследования — выявить ключевые элементы бизнес-моделей крупнейших нефтегазовых компаний России и определить их влияние на конкурентоспособность и устойчивость в условиях глобальных и внутренних вызовов.

Задачи исследования:

1. Провести анализ современного состояния нефтегазовой отрасли России с учетом экономических, технологических и геополитических факторов.
2. Определить ключевые элементы бизнес-моделей шести крупнейших нефтегазовых компаний (ПАО «Газпром-нефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Роснефть», ПАО «Татнефть», «НОВАТЭК», ПАО «Сургутнефтегаз»).
3. Выявить основные вызовы и риски, влияющие на бизнес-модели компаний.
4. Разработать рекомендации по оптимизации бизнес-моделей для повышения их адаптивности к современным условиям.

Объект исследования — крупнейшие нефтегазовые компании Российской Федерации, включая ПАО «Газпром-нефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Роснефть», ПАО «Татнефть», «НОВАТЭК», ПАО «Сургутнефтегаз».

Предмет исследования — ключевые элементы бизнес-моделей этих компаний, такие как организационная структура, стратегическое планирование, технологические инновации, инвестиционные стратегии и подходы к устойчивому развитию.

Гипотезы исследования:

1. Диверсификация портфеля активов, включая инвестиции в возобновляемые источники энергии и нефтехимию, способствует повышению устойчивости компаний в условиях волатильности рынка.
2. Технологическое партнерство и импортозамещение являются ключевыми факторами преодоления санкционных ограничений.
3. Интеграция цифровых технологий, таких как цифровые двойники и искусственный интеллект, повышает операционную эффективность и снижает углеродный след компаний.

Настоящее исследование направлено на комплексный анализ бизнес-моделей крупнейших нефтегазовых компаний России, что позволит не только выявить их сильные и слабые стороны, но и предложить практические рекомендации для их совершенствования в условиях глобальной энергетической трансформации.

Современное состояние нефтегазовой отрасли России

Нефтегазовая отрасль России остается ключевым сектором экономики, обеспечивая около 15% ВВП и 31% доходов федерального бюджета (по данным за 2024 год). В 2023 году добыча нефти составила 540 млн тонн, газа — 666,7 млрд кубометров, что подтверждает статус России как одного из лидеров мирового рынка углеводородов. Экспорт переориентировался на азиатские страны (Китай, Индия), компенсируя сокращение поставок в Европу с 47,3 млн тонн нефтепродуктов в 2021 году до 0,515 млн тонн в 2024 году. Экономические вызовы включают волатильность цен, истощение легкодоступных месторождений (95% добычи приходится на зрелые месторождения) и необходимость инвестиций в трудноизвлекаемые запасы, оцениваемых в 6,31–8,23 трлн рублей до 2025 года. Налоговая реформа, увеличившая бюджетные поступления на 27% за 10 месяцев 2024 года (6,1 трлн рублей), частично смягчает эти риски [2, 5].

Технологический прогресс в отрасли сосредоточен на импортозамещении и цифровизации. Доля российского оборудования выросла до 60% к 2022 году, с планами достижения 80% к 2025 году, чему способствуют государственные инвестиции в 70 млрд рублей. Цифровые технологии, включая искусственный интеллект, обещают экономический эффект в 5,4 трлн рублей к 2040 году, но устаревшая инфраструктура и

зависимость от импортных катализаторов остаются проблемами. Геополитические факторы, включая санкции, вынуждают перестраивать экспортные маршруты через Восточный коридор и Северный морской путь, а также развивать сотрудничество с БРИКС. Кадровый дефицит (нехватка 200 000 специалистов) и экологические требования, связанные с декарбонизацией, создают дополнительные вызовы, требующие стратегической адаптации бизнес-моделей для сохранения конкурентоспособности в условиях глобальной энергетической трансформации [2].

Анализ современного состояния нефтегазовой отрасли России подчеркивает необходимость адаптации бизнес-моделей крупнейших компаний к сложным экономическим, технологическим и геополитическим условиям. Экономические вызовы, включая истощение зрелых месторождений и волатильность цен, требуют значительных инвестиций в трудноизвлекаемые запасы и диверсификацию экспортных рынков, преимущественно в сторону Азии. Технологический прогресс, особенно в области цифровизации и импортозамещения, способствует повышению эффективности, но ограниченный доступ к передовым технологиям и кадровый дефицит создают риски. Геополитические факторы, включая санкции и перестройку логистических цепочек, подчеркивают важность стратегического партнерства и развития новых маршрутов. Эти факторы формируют ключевые направления для совершенствования бизнес-моделей, обеспечивая их устойчивость и конкурентоспособность в условиях глобальной энергетической трансформации.

Анализ бизнес-моделей крупнейших нефтегазовых компаний России

Бизнес-модель нефтегазовой компании представляет собой комплексный подход к созданию ценности через организацию процессов разведки, добычи, переработки и сбыта углеводородов.

Для проведения анализа бизнес-моделей нефтегазовых компаний России были выбраны шесть компаний, которые являются лидерами в данной отрасли на протяжении многих лет: ПАО «Газпром-нефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Роснефть», ПАО «Татнефть», «НОВАТЭК», ПАО «Сургутнефтегаз».

ПАО «Газпром нефть»

5

Бизнес-модель «Газпром нефти» базируется на вертикальной интеграции, охватывающей разведку, добычу, переработку и сбыт нефтепродуктов, с акцентом на технологические инновации и цифровизацию. Компания активно внедряет цифровые двойники и технологии информационного моделирования, например, на Чаяндинском месторождении, для повышения операционной эффективности. Экспорт ориентирован на азиатские рынки, такие как Китай, в ответ на санкционные ограничения. Экологическая устойчивость является приоритетом, с отчетами по ESG и инвестициями в декарбонизацию, а диверсификация включает развитие нефтехимических проектов [7].

ПАО «Лукойл»

«Лукойл» применяет вертикально интегрированную модель, охватывающую добычу, переработку и розничную торговлю, с сильным акцентом на международное присутствие и нефтехимию. Компания активно развивает проекты за рубежом, включая сотрудничество с Казахстаном и Узбекистаном, и переориентировала экспорт на Азию, компенсируя сокращение поставок в Европу. Цифровизация процессов, включая использование больших данных, повышает эффективность, а отчетность по ESG подчеркивает приверженность устойчивому развитию. Диверсификация в нефтехимию и ВИЭ укрепляет устойчивость компании [8].

ПАО «Татнефть»

«Татнефть» опирается на вертикально интегрированную модель с акцентом на нефтехимию и международное сотрудничество, включая проекты с Китаем на 4,5 млрд долларов. Компания демонстрирует финансовую устойчивость, с ростом выручки на 28% до 2,03 трлн рублей в 2024 году. Цифровизация, включая акселераторы для химических и биотехнических разработок, повышает операционную эффективность. Экспорт ориентирован на азиатские рынки, а отчетность по ESG подчеркивает экологическую ответственность, что делает модель адаптивной к глобальным трендам [12].

ПАО «НОВАТЭК»

Бизнес-модель «НОВАТЭКа» уникальна фокусом на сжиженном природном газе (СПГ), особенно через проекты «Ямал СПГ» и «Арктик СПГ 2». Вертикальная интеграция охватывает добычу газа и его сбыт, преимущественно на азиатские рынки. Компания активно внедряет цифровые технологии для оптимизации процессов и публикует отчеты по ESG, поддерживая декарбонизацию. Диверсификация в СПГ и международное сотрудничество, включая БРИКС, обеспечивают устойчивость в условиях санкций [9].

ПАО «Сургутнефтегаз»

Бизнес-модель «Сургутнефтегаза» характеризуется консервативным подходом, сосредоточенным на вертикальной интеграции и финансовой устойчивости, с прибылью в 1,33 трлн рублей в 2024 году. Компания контролирует добычу и переработку через Киришский НПЗ и ориентируется на азиатские рынки для экспорта. Цифровизация применяется ограниченно, а экологическая политика не соответствует международным стандартам ESG. Отсутствие значительной диверсификации в нефтехимию или ВИЭ делает модель менее адаптивной к глобальным трендам [11].

Общие и отличительные черты бизнес-моделей крупнейших нефтяных компаний России

Все анализируемые компании являются вертикально интегрированными, охватывая полный производственный цикл. Например, «Роснефть» управляет значительной частью добывающих активов через дочерние структуры, такие как ООО «РН-Юганскнефтегаз», а «Сургутнефтегаз» контролирует переработку через Киришский НПЗ.

Стратегическое планирование компаний направлено на диверсификацию для минимизации рисков. «НОВАТЭК» активно развивает проекты по сжиженному природному газу, включая «Арктик СПГ 2», тогда как «Татнефть» инвестирует в нефтехимию и международное сотрудничество, например, с Китаем на сумму 4,5 млрд долларов. Технологические инновации, особенно цифровизация, играют важную роль: «Газпром нефть» использует цифровые двойники на Чаяндинском месторождении, а «Татнефть» внедряет акселераторы для химических и биотехнических разработок. Экологическая устойчивость становится значимым элементом, особенно для «Лукойла», «Роснефти» и «НОВАТЭКа», публикующих отчеты об устойчивом развитии в соответствии с целями ООН, в отличие от «Сургутнефтегаза», чьи экологические инициативы остаются менее формализованными. Финансовая устойчивость компаний варьируется: в 2024 году «Татнефть» показала рост выручки на 28% до 2,03 трлн рублей, «Сургутнефтегаз» увеличил прибыль в 22 раза до 1,33 трлн рублей, тогда как «Роснефть» столкнулась с сокращением запасов на 139 млн тонн из-за продажи активов [8, 10, 11, 12].

Бизнес-модели компаний объединяет их вертикально интегрированная структура, позволяющая контролировать весь цикл производства углеводородов, от разведки до сбыта, что обеспечивает стабильность цепочки создания ценности и снижает зависимость от внешних поставщиков. Адаптация к геополитическим ограничениям привела к переориентации экспорта на азиатские рынки, такие как Китай и Индия, что компенсировало сокращение поставок в Европу, упавших с 47,3 млн тонн нефтепродуктов в

2021 году до 0,515 млн тонн в 2024 году. Цифровизация прочно вошла в операционные процессы: компании применяют технологии больших данных и промышленных датчиков для оптимизации добычи и предотвращения аварий, что повышает эффективность. Государственная поддержка, выраженная в налоговых льготах и инвестициях в импортозамещение на 70 млрд рублей, создает благоприятные условия для всех компаний, способствуя развитию инфраструктуры, например, через Восточный полигон РЖД [2].

Бизнес-модели компаний различаются по фокусу на типах углеводородов и стратегических приоритетах. «НОВАТЭК» сосредоточен на газе и СПГ, что отличает его от «Лукойла» и «Татнефти», делающих акцент на нефти и нефтехимии. «Роснефть» активно развивает крупные международные проекты, такие как «Восток Ойл», в то время как «Сургутнефтегаз» сохраняет консервативный подход, сосредотачиваясь на финансовой устойчивости и минимальной внешней экспансии. «Газпром нефть» выделяется инновационными решениями в цифровизации, тогда как «Татнефть» делает упор на нефтехимическую диверсификацию. Экологическая политика также варьируется: «Лукойл» и «НОВАТЭК» активно интегрируют декарбонизацию, тогда как «Сургутнефтегаз» ограничивается базовыми мерами. Финансовая стратегия «Сургутнефтегаза» ориентирована на накопление ликвидности, в отличие от «Роснефти», активно инвестирующей в новые проекты, что увеличивает долговую нагрузку [8-12].

Сходства в бизнес-моделях обусловлены едиными внешними условиями, включая санкционные ограничения, необходимость переориентации экспорта и государственную поддержку. Вертикальная интеграция является оптимальной стратегией в условиях волатильности цен и ограниченного доступа к технологиям, обеспечивая контроль над цепочкой поставок. Цифровизация стала общим ответом на потребность в снижении затрат и повышении безопасности, поддерживаемая государственными инвестициями в импортозамещение. Отличия связаны с масштабами компаний, их специализацией и стратегическими приоритетами. «НОВАТЭК» ориентирован на газовые проекты из-за крупных запасов газа на Ямале, тогда как «Лукойл» и «Татнефть» используют нефтехимию для диверсификации доходов. «Роснефть» как государственная компания берет на себя крупные инфраструктурные проекты, в то время как «Сургутнефтегаз» придерживается финансового консерватизма, минимизируя риски. Экологические различия отражают степень вовлеченности в международные стандарты: «Лукойл» и «НОВАТЭК» ориентированы на глобальные рынки, требующие отчетности по ESG, в отличие от более локально ориентированного «Сургутнефтегаза» [8, 9, 11].

В таблице 1 представлены результаты анализа бизнес-моделей крупнейших нефтегазовых компаний России и их элементов.

Таблица 1. Сравнительная характеристика бизнес-моделей крупнейших нефтегазовых компаний России и их структурных элементов

Компания	Вертикальная интеграция	Ориентация на экспорт в Азию	Цифровизация	Экологическая устойчивость (ESG)	Диверсификация (нефтехимия/СПГ)
ПАО «Газпром нефть»	+	+	+	+	+
ПАО «Лукойл»	+	+	+	+	+
ПАО «Роснефть»	+	+	+	+	+
ПАО «Татнефть»	+	+	+	+	+
ПАО «НОВАТЭК»	+	+	+	+	+
ПАО «Сургутнефтегаз»	+	+	+	-	-

Бизнес-модели крупнейших нефтегазовых компаний России демонстрируют сочетание общих черт, обусловленных внешними условиями, и различий, связанных с их специализацией и стратегическими приоритетами. Вертикальная интеграция, переориентация на азиатские рынки и цифровизация объединяют компании, позволяя адаптироваться к санкциям и экономическим вызовам. Различия в фокусе на типах углеводородов, степени экологической ответственности и финансовых стратегиях отражают уникальные позиции компаний на рынке и их подходы к глобальной энергетической трансформации. Эти факторы подчеркивают необходимость дальнейшего совершенствования бизнес-моделей для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости в условиях меняющегося мирового рынка.

Современные вызовы и риски, влияющие на разработку и актуализацию бизнес-моделей крупнейших нефтегазовых компаний России

Экономическая нестабильность, связанная с волатильностью цен на углеводороды и ограничениями ОПЕК+ (добыча России в 2025 году ограничена 8,98 млн баррелей в день), вынуждает компании, такие как «Роснефть» и «Лукойл», оптимизировать финансовые стратегии и переориентировать экспорт на азиатские рынки, такие как Китай и Индия, где спрос на нефть вырос на 1,2 млн баррелей в сутки в 2025 году.

Истощение зрелых месторождений (95% добычи) требует значительных инвестиций в трудноизвлекаемые запасы, оцениваемых в 6,31–8,23 трлн рублей до 2025 года, что стимулирует «Татнефть» и «НОВАТЭК» диверсифицировать бизнес через нефтехимию и СПГ. Геополитические факторы, включая санкции с 2022 года, ограничивают доступ к западным технологиям и капиталу, заставляя компании, такие как «Газпром нефть», развивать импортозамещение (доля российского оборудования выросла до 60% к 2025 году) и укреплять партнерства в рамках БРИКС. Технологические вызовы, такие как устаревшая инфраструктура НПЗ у «Сургутнефтегаза» и кадровый дефицит (нехватка 200 000 специалистов), требуют от компаний внедрения цифровизации, включая цифровые двойники и ИИ, что активно реализуют «Газпром нефть» и «Татнефть». Экологическое давление, связанное с глобальной декарбонизацией, побуждает «Лукойл», «Роснефть» и «НОВАТЭК» интегрировать ESG-стандарты, тогда как «Сургутнефтегаз» остается менее активным в этом направлении, рискуя утратить доступ к международным рынкам капитала [6-12].

Результаты анализа основных вызовов и рисков, которые актуальны на сегодняшний день для организации эффективного процесса разработки и актуализации бизнес-моделей нефтегазовых компаний России представлены в виде SWOT-матрицы (таблица 2).

Таблица 2. Матрица с результатами SWOT-анализа факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на процесс разработки и актуализации бизнес-моделей

1 нефтегазовых компаний России

Сильные стороны	Слабые стороны
- Вертикальная интеграция, обеспечивающая контроль над цепочкой создания ценности (S1) - Переориентация экспорта на азиатские рынки, компенсирующая санкционные ограничения (S2) - Государственная поддержка через налоговые льготы и инвестиции в импортозамещение (S3)	- Высокая зависимость от зрелых месторождений (95% добычи), увеличивающая затраты (W1) - Ограниченный доступ к западным технологиям из-за санкций (W2) - Кадровый дефицит (нехватка 200 000 специалистов), сдерживающий инновации (W3)

Внедрение цифровизации (цифровые двойники, ИИ) для повышения операционной эффективности (S4)	Устаревшая инфраструктура НПЗ, особенно у таких компаний, как «Сургутнефтегаз», снижающая глубину переработки (W4)
Возможности	Угрозы
- Развитие СПГ-проектов («НОВАТЭК») и нефтехимии («Татнефть», «Лукойл») для диверсификации доходов (O1) - Укрепление партнерств с БРИКС для доступа к новым рынкам и технологиям (O2) - Интеграция ESG-стандартов для привлечения международного капитала (O3) - Развитие арктических месторождений с использованием Северного морского пути (O4)	- Волатильность цен на углеводороды и ограничения ОПЕК+, снижающие доходы (T1) - Ужесточение экологических стандартов, требующее затрат на декарбонизацию (T2) - Геополитическая нестабильность в странах-партнерах (Китай, Индия), влияющая на экспорт (T3) - Риск дальнейших санкций, ограничивающих доступ к капиталу и технологиям (T4)

SWOT-анализ показал, что бизнес-модели нефтегазовых компаний России обладают сильными сторонами, такими как вертикальная интеграция и государственная поддержка, которые обеспечивают устойчивость в условиях санкций. Переориентация на азиатские рынки и цифровизация усиливают их адаптивность, но слабые стороны, включая зависимость от зрелых месторождений и кадровый дефицит, создают значительные риски. Возможности, такие как диверсификация в СПГ и нефтехимию, а также укрепление партнерств с БРИКС, открывают перспективы для роста, особенно для «НОВАТЭКа» и «Татнефти». Однако угрозы, связанные с волатильностью цен и экологическими требованиями, требуют стратегической перестройки, особенно для «Сургутнефтегаза», чья консервативная модель менее адаптивна. Наиболее значимые риски (T1, T2) связаны с экономической и экологической нестабильностью, а ключевые возможности (O1, O2) лежат в диверсификации и международном сотрудничестве.

Рекомендации по интенсификации процесса разработки или актуализации бизнес-моделей нефтегазовых компаний России

Для успешной адаптации бизнес-моделей нефтегазовых компаний России к нестабильным условиям необходимо сосредоточиться на диверсификации направлений деятельности. Экономическая волатильность, обусловленная ограничениями ОПЕК+ и истощением зрелых месторождений, требует инвестиций в альтернативные источники доходов. Компании, такие как «НОВАТЭК» с проектами СПГ («Арктик СПГ 2») и «Татнефть» с нефтехимическими инициативами, демонстрируют успешные примеры. Развитие нефтехимии, возобновляемых источников энергии (ВИЭ) и новых рынков сбыта позволит снизить зависимость от традиционных углеводородов и повысить устойчивость к колебаниям мировых цен, которые в 2024 году составили 104,4 млн баррелей в сутки спроса.

Технологическая модернизация и цифровизация остаются критически важными для повышения операционной эффективности и преодоления санкционных ограничений, ограничивающих доступ к западным технологиям. «Газпром нефть» и «Татнефть» активно внедряют цифровые двойники и искусственный интеллект, что, по оценкам Минэнерго РФ, принесет экономический эффект в 5,4 трлн рублей к 2040 году. Компаниям следует продолжать инвестировать в импортозамещение, увеличившее долю российского

оборудования и развивать отечественные технологии, такие как системы телеметрии и катализаторы. Решение кадрового дефицита, оцениваемого в 200 000 специалистов, через образовательные программы и международное сотрудничество, особенно в рамках БРИКС, также должно стать приоритетом для обеспечения инновационного потенциала.

Экологическая устойчивость и соответствие международным стандартам ESG становятся обязательными для сохранения конкурентоспособности на глобальных рынках. «Лукойл», «Роснефть» и «НОВАТЭК» уже публикуют отчеты по устойчивому развитию, но «Сургутнефтегаз» отстает, рискуя утратить доступ к международному капиталу. Компаниям необходимо интегрировать декарбонизацию, включая снижение углеродного следа и инвестиции в улавливание углерода, чтобы соответствовать ужесточающимся экологическим требованиям. Это особенно актуально в условиях глобального перехода к низкоуглеродной экономике, который может ограничить спрос на традиционные углеводороды. Разработка стратегий по ESG не только повысит привлекательность для инвесторов, но и обеспечит соответствие регуляторным стандартам в странах-партнерах.

Геополитические факторы требуют стратегической переориентации экспортных рынков и укрепления международных партнерств. Санкции, введенные с 2022 года, вынудили компании перестроить логистику через Восточный коридор и Северный морской путь, что увеличило затраты, но открыло доступ к азиатским рынкам, где спрос на нефть значительно вырос. Укрепление сотрудничества с БРИКС, как это делает «Татнефть» через проекты с Китаем, позволит минимизировать риски, связанные с нестабильностью в странах-партнерах. Компаниям следует развивать арктические проекты, такие как «Восток Ойл» «Роснефти», с учетом государственной поддержки и новых транспортных маршрутов, чтобы обеспечить долгосрочный доступ к ресурсам и рынкам.

Наконец, компании должны учитывать финансовую устойчивость при актуализации бизнес-моделей. Высокая долговая нагрузка, как у «Роснефти», и консервативный подход, как у «Сургутнефтегаза», требуют сбалансированного подхода к инвестициям. Государственная поддержка, включая 70 млрд рублей на импортозамещение, должна использоваться для финансирования инноваций и инфраструктуры. Компаниям следует оптимизировать капиталовложения, направляя их на проекты с высокой рентабельностью, такие как нефтехимия и СПГ, и избегать чрезмерной зависимости от заемного капитала, чтобы минимизировать риски в условиях экономической нестабильности.

Выводы

Бизнес-модели крупнейших нефтегазовых компаний России, включая «Газпром нефть», «Лукойл», «Роснефть», «Татнефть», «НОВАТЭК» и «Сургутнефтегаз», демонстрируют устойчивость благодаря вертикальной интеграции, переориентации на азиатские рынки и цифровизации, но сталкиваются с вызовами, связанными с истощением месторождений, санкциями и экологическими требованиями. Анализ выявил, что диверсификация в нефтехимию и СПГ, как у «НОВАТЭКа» и «Татнефти», а также интеграция ESG-стандартов, как у «Лукойла», являются ключевыми факторами успеха. Консервативные модели, такие как у «Сургутнефтегаза», менее адаптивны к глобальным трендам, что подчеркивает необходимость стратегической перестройки для сохранения конкурентоспособности.

Для обеспечения устойчивого развития нефтегазовые компании России должны сосредоточиться на технологической модернизации, решении кадрового дефицита и укреплении международных партнерств в рамках БРИКС. Государственная поддержка и развитие арктических проектов создают возможности для роста, но требуют координации с экологическими и финансовыми стратегиями. Актуализация бизнес-моделей, ориентированная на инновации, экологическую ответственность и диверсификацию,

позволит компаниям адаптироваться к глобальной энергетической трансформации и укрепить позиции на мировом рынке.