

Оригинальная статья

УДК: 330(985)

## **Обоснование стратегического подхода к развитию предприятий нефтегазовой промышленности Арктической зоны России**

Р. М. Каразиев

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

rkaraziev@mail.ru; <http://orcid.org/0009-0009-7002-2452>

**Аннотация:** Арктическая зона становится ареной международной конкуренции, где арктические и неарктические государства стремятся к наращиванию своего присутствия, в том числе посредством интенсификации инвестиций в развитие профильной инфраструктуры. В данных условиях возникает необходимость формирования эффективных стратегий развития для предприятий нефтегазовой промышленности, функционирующих в Арктической зоне Российской Федерации (АЗРФ). Цель исследования – обосновать необходимость применения методологии стратегирования академика В. Л. Квинта к деятельности российских предприятий нефтегазовой промышленности, что позволит определить стратегическую значимость макрорегиона и учесть ключевые национальные интересы при разработке отраслевых стратегий. Объектом исследования послужила совокупность российских нефтегазовых компаний, ведущих деятельность в АЗРФ (включая ПАО «НК «Роснефть»», ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Новатэк» и другие компании, участвующие в освоении АЗРФ через партнерские соглашения, консорциумы и иные формы корпоративного взаимодействия). Работа опиралась на научные труды и результаты основоположника российской школы стратегирования академика В. Л. Квинта. В исследовании использовались методы стратегического и ситуационного анализа, а также отдельные инструменты методологии проектного управления и оценки отраслевых инвестиционных проектов. Сформулированы задачи по определению стратегической значимости АЗРФ и выявлению национальных интересов, которые должны быть отражены в отраслевой стратегии предприятий нефтегазового сектора АЗРФ. Определены основные этапы разработки стратегии в соответствии с методологией академика В. Л. Квинта. Автором аргументирована стратегическая значимость АЗРФ с позиции обеспечения национальной безопасности (в том числе энергетической) путем наращивания добычи углеводородного сырья, что соответствует глобальным трендам на мировом энергетическом рынке. Ведущие российские компании, занятые в проектах АЗРФ, в настоящий момент ориентируются не на стратегические возможности, а на потенциальную доходность проектов и сроки их реализации, что препятствует формированию долгосрочных стратегических приоритетов. Решением этой проблемы может стать использование данной методологии для разработки отраслевой стратегии развития предприятий нефтегазовой промышленности АЗРФ.

**Ключевые слова:** нефтегазовая отрасль, Арктика, методология стратегирования, энергетическая стратегия

**Цитирование:** Каразиев Р. М. Обоснование применимости методологии стратегирования к развитию предприятий нефтегазовой промышленности Арктической зоны России // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 2. С. 232–248. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-2-232-248>; <https://elibrary.ru/QZGWPC>

Поступила в редакцию 28.01.2026. Прошла рецензирование 05.03.2026. Принята к печати 13.03.2026.

original article

## Strategic Transformation of Oil and Gas Enterprises in the Russian Arctic

Ramazan M. Karaziev

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
rkaraziev@mail.ru; <http://orcid.org/0009-0009-7002-2452>

**Abstract:** The Arctic has become an arena for international competition, with both Arctic and non-Arctic states striving to expand their presence by intensifying investments in fossil fuel infrastructure. This environment necessitates effective development strategies for oil and gas enterprises operating within the Russian Arctic. The author applied Professor V.L. Kvint's strategizing methodology to these enterprises in order to develop a new strategy based on the strategic importance of the region and Russia's key national interests. The research also employed situational analysis, specific project management tools, and investment project evaluation methods. Following Professor Kvint's approach, the proposed strategy was structured into distinct stages. The study focused on major Russian oil and gas companies active in the Russian Arctic, including Rosneft, Lukoil, Gazprom Neft, and Novatek, as well as other entities involved through partnerships and consortia. The author believes that industrial strategies must align with the strategic significance of the Russian Arctic and broader national interests. While the Russian Arctic's role in the national security demands increased hydrocarbon production in line with global trends, industry leaders often prioritize short-term profitability and deadlines over long-term national strategic interests. This misalignment hinders the establishment of sustainable strategic priorities. Applying this methodology can enhance current industrial strategies for oil and gas enterprises in the Russian Arctic.

**Keywords:** oil and gas industry, Arctic, strategic management methodology, energy strategy

**Citation:** Karaziev RM. Strategic Transformation of Oil and Gas Enterprises in the Russian Arctic. Strategizing: Theory and Practice. 2026;6(2):232–248. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-2-232-248>; <https://elibrary.ru/QZGWPC>

Received 28 January 2026. Reviewed 05 March 2026. Accepted 13 March 2026.

### 俄罗斯北极地区油气企业发展战略方法的论证

拉马赞·马戈梅托维奇·卡拉济耶夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科  
rkaraziev@mail.ru; <http://orcid.org/0009-0009-7002-2452>

**摘要:** 北极地区正日益成为国际竞争的舞台，北极国家和非北极国家都在寻求扩大自身影响力，包括加大对专业基础设施建设的投资。在此背景下，需要为在俄罗斯联邦北极地区（AZRF）运营的油气企业制定有效的发展战略。研究的目的是阐明将 V.L. 昆特院士的战略化方法论应用于俄罗斯油气企业活动的必要性，帮助确定该宏观区域的战略意义，并在制定行业战略时充分考虑国家核心利益。研究对象是在俄罗斯联邦北极地区运营的俄罗斯油气公司（包括俄罗斯石油公司、卢克石油公司、俄罗斯天然气工业股份公司、诺瓦泰克公司以及其他通过合作、联合体和其他形式的企业合作参与到俄罗斯联邦北极地区开发的公司）。研究以俄罗斯战略化学派创始人弗拉基米尔·利沃维奇·昆特院士的研究成果为基础。研究运用了战略分析和情境分析方法，以及项目管理和行业投资项目评估工具。提出了关于确定俄罗斯联邦北极地区的战略意义，以及明确在北极油气企业行业战略中体现国家利益的任务。根据昆特院士的方法论，确定了制定战略的主要阶段。作

者论证了俄罗斯联邦北极地区 (AZRF) 在通过增加油气产量来保障国家安全 (包括能源安全) 方面的战略重要性, 这符合全球能源市场的趋势。目前参与AZRF项目的俄罗斯领军企业关注的重点并非战略机遇, 而是项目的潜在收益和实施期限, 这阻碍了长期战略优先事项的形成。解决这一问题的方案之一是运用本文提出的方法论, 为俄罗斯联邦北极地区的油气企业制定行业发展战略。

**关键词:** 油气行业, 北极, 战略化方法论, 能源战略

2026年1月28日收到稿件。2026年3月5日经同行评审。2026年3月13日接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

Необходимость использования стратегического подхода для повышения результативности освоения Арктической зоны России неоднократно подчеркивалась в работах российских исследователей. Ю. С. Положенцева и В. А. Чаплыгина отмечали, что на фоне роста глобальных вызовов использование стратегического подхода обусловлено ростом значимости Арктической зоны как объекта долгосрочных интересов национальной безопасности России. Авторы выделяют, что Арктическая зона становится зоной международной конкуренции, где другие арктические и неарктические государства стремятся к активному наращиванию своего присутствия, в том числе посредством интенсификации инвестиций в соответствующую инфраструктуру<sup>1</sup>. С. М. Казакова и В. Л. Климанов указывали, что несмотря на принятие ряда документов стратегического планирования в отношении Арктической зоны России, существуют проблемы стратегического планирования на уровне отдельно взятых регионов и муниципалитетов. Это подчеркивает необходимость применения универсальной методологической базы для разработки стратегии различных уровней для обеспечения реализации национальных целей развития<sup>2</sup>. С. Н. Афанасьев и А. М. Фадеев отмечали, что для реализации стратегических интересов России в Арктической зоне, в том числе в сфере энергетики, требуется разработка комплекса мер, направленного на развитие

международного сотрудничества, где ключевым партнером в обозримой перспективе представляется Китай<sup>3</sup>. Вместе с тем, развитие такого партнерства должно рассматриваться в качестве одного из стратегических приоритетов отраслевой стратегии нефтегазовой промышленности Арктической зоны России. Включение указанного приоритета в региональную отраслевую стратегию развития предприятий нефтегазовой промышленности позволит реализовать один из важнейших национальных интересов России – повышение уровня технологической независимости.

В апреле 2025 г. распоряжением Правительства РФ № 908-р утверждена Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 г., в которой подчеркивается, что в условиях роста глобального потребления энергетических ресурсов значимость традиционной энергетики в обозримой перспективе значительно вырастет, а российский топливно-энергетический комплекс (ТЭК), будучи одной из базовых отраслей национальной экономики, продолжит играть ключевую роль на глобальном энергетическом рынке<sup>4</sup>. Вместе с тем в указанной Стратегии отмечается, что уже в настоящее время российские предприятия ТЭК сталкиваются с новыми вызовами, которые формируют дополнительные барьеры для реализации национальных интересов Российской Федерации на мировом энергетическом рынке. С учетом мировой

<sup>1</sup> Положенцева Ю. С., Чаплыгина В. А. Стратегическое значение арктического региона в контексте экономических перспектив развития России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2025. Т. 255. № 5. С. 222–243. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2025-255-5-222-243>

<sup>2</sup> Казакова С. М., Климанов В. В. Трансформация целей развития Арктической зоны Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 96–110. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-96-110>

<sup>3</sup> Афанасьев С. Н., Фадеев А. М. Российско-китайское технологическое партнерство в Арктике на примере проекта «Ямал СПГ» // Арктика и инновации. 2025. Т. 3. № 1. С. 33–41. <https://doi.org/10.21443/3034-1434-2025-3-1-33-41>

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ № 908-р от 12.04.2025 г. «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 года».

тенденции роста глобального потребления энергетических ресурсов, наличие методологической основы для разработки стратегии присутствия российских предприятий нефтегазовой промышленности в Арктической зоне в полной мере сопряжено с национальными интересами государства, в том числе в области обеспечения государственной энергетической безопасности. Другим важным национальным интересом в энергетической сфере является оптимизация пространственного размещения объектов энергетической инфраструктуры России. Рассмотрение данного вопроса наиболее значимо на территории Арктики, Восточной Сибири и Дальнего Востока – в полноценных минерально-сырьевых центрах Российской Федерации, где в настоящий момент реализуются многочисленные национальные проекты<sup>5</sup>.

Российские компании нефтегазового сектора на протяжении последних лет стремились к достижению максимальной операционной эффективности, где одним из ключевых показателей эффективности деятельности выступает показатель удельных затрат на добычу углеводородов<sup>6</sup>. К примеру, ПАО «НК «Роснефть»», ставит удержание глобального лидерства по уровню удельных расходов на добычу в один ряд с показателями добычи углеводородов и ростом доходности акционеров компании. Реализация проектов в Арктической зоне неразрывно связана с внедрением новейших технологических решений, что подчеркивает необходимость использования комплексной стратегии.

Для российских компаний нефтегазовой промышленности, работающих в Арктической зоне, фор-

мируется объективная необходимость разработки и реализации стратегии, которая будет, с одной стороны, учитывать актуальные стратегические приоритеты развития компаний, сопряженные с действующей геополитической напряженностью, экспортными, технологическими и другими ограничениями, принятыми в отношении российских энергетических предприятий; с другой – уникальные экстремальные природно-климатические условия Арктической зоны, создающие объективные технологические барьеры разведки и добычи нефти, требующие использования инновационных технических решений, и одновременную минимизацию техногенных, экологических и других видов риска, связанных с добычей энергоресурсов в регионе<sup>7,8,9</sup>.

Арктика представляет собой не просто стратегически значимый регион, обладающий исключительным ресурсным потенциалом, реализация которого способна внести значительный вклад в социально-экономическое развитие Российской Федерации<sup>10,11</sup>. В долгосрочной перспективе усиление российского присутствия в Арктической зоне, включая проекты предприятий нефтегазовой промышленности, способно создать прочную основу для развития сотрудничества как с другими арктическими государствами, так и со странами, не имеющими прямого доступа к Арктике, но готовыми выступать в качестве приоритетного инвестиционного партнера<sup>12</sup>. Необходимость разработки детализированной стратегии присутствия предприятий нефтегазовой промышленности в Арктической зоне имеет тесную связь с задачей ускорения темпов обеспечения технологического

<sup>5</sup> Национальные проекты в Арктической зоне Российской Федерации / Н. Н. Гагиев [и др.] // Арктика и Север. 2020. № 41. С. 113–129. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2020.41.113>

<sup>6</sup> ПАО «НК «Роснефть»». Стабильность результатов. Годовой отчет. 2024 г. URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2024.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2024.pdf) (дата обращения: 05.12.2025).

<sup>7</sup> Казакова С. М., Климанов В. В. Трансформация целей развития...

<sup>8</sup> Сечин И. И. Альтернативы мировой энергетики: трансформационные тренды и риски // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65. № 10. С. 33–44. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-10-33-44>

<sup>9</sup> Спиридонов А. А., Фадеева М. Л., Толстых Т. О. Стратегический подход к внедрению инноваций в Арктике на примере технологии сжижения природного газа «Арктический каскад» // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 2. С. 177–188. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-177-188>

<sup>10</sup> Коваленко М. С., Сибилева Е. В. Ресурсный состав Арктики, сложности добычи и перспективы ее развития // Арктика XXI век. 2023. № 1. С. 26–36. <https://doi.org/10.25587/SVFU.2023.44.59.003>

<sup>11</sup> Трофимов С. Е. Стратегическое развитие нефтегазового комплекса России: теоретические основы, специфика и глобализационные аспекты государственного регулирования. М.: Инфра-М, 2021. 157 с. <https://doi.org/10.12737/1662056>

<sup>12</sup> Афанасьев С. Н., Фадеев А. М. Российско-китайское технологическое...

суверенитета, укрепления имиджа и уровня деловой репутации российских нефтегазовых предприятий на глобальном рынке. В долгосрочной перспективе посредством данных предприятий возможна компенсация потерь традиционных рынков сбыта, несмотря на продолжающееся давление со стороны недружественных государств, принятое в отношении «Роснефти» и «Лукойла»<sup>13</sup>.

Таким образом, использование методологии стратегирования позволит предприятиям нефтегазовой промышленности качественно реагировать на появление новых стратегических возможностей с их последующей реализацией, а также нивелировать возникающие угрозы, связанные с конъюнктурными изменениями глобального энергетического рынка. В этом контексте вопрос внедрения аналитического инструментария, способного реализовывать приоритетные проекты в Арктической зоне, обеспечивающие переход от оперативного освоения локальных месторождений к комплексному развитию национального арктического нефтегазового кластера, имеет стратегический характер.

Цель исследования заключалась в обосновании необходимости применения методологии стратегирования академика В. Л. Квинта к российским предприятиям нефтегазовой промышленности, осуществляющим деятельность в Арктической зоне, для решения ряда задач: определение стратегической значимости Арктической зоны и выявление ключевых национальных интересов, которые должны быть учтены в отраслевой стратегии предприятий нефтегазовой промышленности данного макрорегиона.

### **ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Объектом исследования выступала совокупность российских нефтегазовых компаний, осуществляющих деятельность в Арктической зоне Российской Федерации, включая ПАО «НК "Роснефть"» (флагманский проект «Восток Ойл»), ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Новатэк» и другие компании, участвующие в освоении Арктической

зоны через партнерские соглашения, консорциумы и иные формы корпоративного взаимодействия. Предметом исследования являлась методология стратегирования предприятий нефтегазовой промышленности, ведущих деятельность в Арктической зоне Российской Федерации.

Работа опиралась на научные труды и результаты основоположника отечественной школы стратегирования академика В. Л. Квинта. В исследовании использованы методы стратегического и ситуационного анализа, отдельные инструменты методологии проектного управления и оценки отраслевых инвестиционных проектов.

Информационную базу исследования составили труды российских и зарубежных специалистов в области стратегического управления и развития предприятий топливно-энергетического комплекса, данные ежегодных отчетов российских нефтегазовых компаний, функционирующих в Арктической зоне, и данные Министерства энергетики Российской Федерации.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

Арктическая зона Российской Федерации традиционно считается одним из важнейших макрорегионов, имеющим стратегическое значение для государства как с точки зрения реализации стратегических доктрин социально-экономического характера, так и обеспечения интересов национальной безопасности. Это особенно важно в контексте необходимости достижения целей, связанных с национальными интересами, среди которых важнейшими являются обеспечение энергетической безопасности Российской Федерации, удержание лидирующих позиций на глобальном энергетическом рынке, развитие отраслевого технологического потенциала, включая технологии, обеспечивающие преодоление экстремальных условий при добыче углеводородов в Арктической зоне. Набравшая за последние годы широкую популярность «устойчивая зеленая повестка» и ориентация на активное использование возобновляемой энергетики постепенно теряет свою

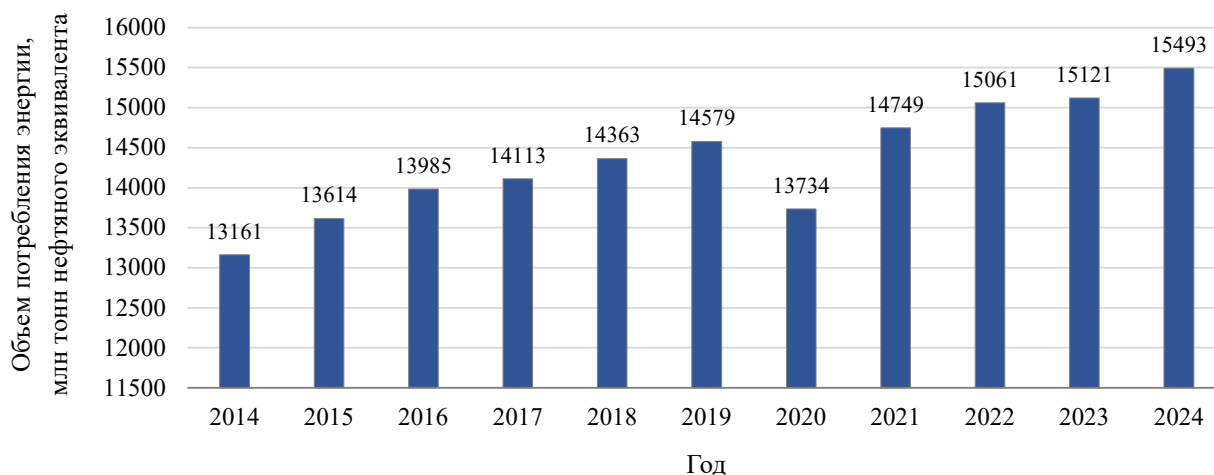
<sup>13</sup> Журавель В. П. Проблема освоения Арктики в условиях санкционного давления на Россию // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. 2022. № 2. С. 32–40. <https://doi.org/10.15211/vestnikieran220223240>

актуальность на фоне активного роста потребления энергии (рис. 1<sup>14</sup>). В отраслевых исследованиях, включая ежегодные доклады Международного энергетического агентства, подчеркивается, что начиная с 2020 г. начал формироваться «новый период глобальной энергетической экономики»<sup>15</sup>. Его суть заключается в двух параллельных трендах – росте глобального энергопотребления и увеличении технологической зависимости производственных отраслей от инновационных решений, способных обеспечить повышение операционной эффективности.

В период с 1990 по 2024 гг. глобальный уровень энергопотребления демонстрировал стабильный рост. По данным независимой исследовательской компании Enerdata, среднегодовой темп роста в указанный период достигал в среднем 1,5–2 %. Это обусловлено демографическим ростом и активной индустриализацией (особенно на развивающихся рынках Азиатско-Тихоокеанского региона)<sup>16</sup>.

В 2024 г. показатель энергопотребления, по данным Enerdata, вырос на 2,2 %, что значительно выше среднегодового показателя (CAGR) за период с 2010 по 2019 гг., который составлял порядка 1,5 %<sup>17</sup>. Главным драйвером такой динамики был и остается уровень потребления развивающихся рынков Азиатско-Тихоокеанского региона, где основными участниками рынка, определяющими указанную тенденцию, являются Китай, Индия и Индонезия, которая в 2024 г. возглавила список стран по темпам роста уровня потребления энергии (+ 6 % в 2024 г.)<sup>18</sup>.

В отчете Международного энергетического агентства (МЭА) за 2025 г. отмечалось, что продолжается реализация базового сценария увеличения глобального энергопотребления, который составлял по примерным оценкам 1,3 % ежегодно на период до 2035 г.<sup>19</sup> Специалисты МЭА подчеркивают, что принимаемые на уровне государства меры, направленные на повышение энергоэффективности



**Рис. 1. Уровень глобального энергопотребления за 2014–2024 гг.**

**Fig. 1. Global energy consumption, 2014–2024**

<sup>14</sup> Total energy consumption 2024 // Enerdata. URL: <https://yearbook.enerdata.net/total-energy/world-consumption-statistics.html> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>15</sup> World energy outlook 2023–2025 // IEA. URL: <https://www.iea.org/analysis?type=report> (дата обращения: 07.12.2025).

<sup>16</sup> Global energy trends 2025 // Enerdata. URL: <https://www.enerdata.net/publications/reports-presentations/world-energy-trends.html> (дата обращения: 07.12.2025).

<sup>17</sup> Global energy & Climate scenarios through 2050 // Enerdata. URL: <https://www.enerdata.net/publications/reports-presentations/energy-climate-scenarios-2050.html> (дата обращения: 07.12.2025).

<sup>18</sup> Total energy consumption 2024 // Enerdata. URL: <https://yearbook.enerdata.net/total-energy/world-consumption-statistics.html> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>19</sup> World energy outlook 2025 // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2025> (дата обращения: 08.12.2025).

(например, стимулирование сбыта электромобилей, усиление контроля над процессом внедрения энергоэффективных технологий в различных отраслях и сферах деятельности), способствуют частичному снижению потребления энергии в глобальных масштабах. Однако рост темпов промышленного производства на развивающихся рынках нивелирует это снижение<sup>20</sup>.

Позитивные прогнозы МЭА об увеличении доли возобновляемых источников энергии в глобальном энергетическом балансе и двукратном росте объемов полученной энергии на их основе к концу этого десятилетия не находят в настоящий момент достаточного документального подтверждения, за исключением отчетов ряда независимых исследовательских агентств. В ежегодном отчете МЭА (Renewables) за 2024 г. подчеркивалось, что за последние несколько лет источники на основе солнечных фотоэлектрических систем (Solar PV) демонстрируют стабильное увеличение на уровне 4–5 %<sup>21</sup> в глобальном энергобалансе. В прогнозе до 2030 г. отмечается, что в обозримой перспективе вклад этих источников превысит вклад ветровой энергетики и гидроэнергетики, что возможно, в первую очередь, благодаря активному вводу солнечных станций в Азиатско-Тихоокеанском регионе<sup>22</sup>. В апреле 2025 г. в отчете Ember указывалось, что значительный рост наблюдался в сегменте солнечной энергетики, где в 2024 г. зафиксировано увеличение генерации на 29 % больше, чем в 2023 г. и что стало рекордным показателем за последние 6 лет<sup>23</sup>. Специалисты Ember подчеркивают, что глобальный энергетический рынок еще долгое время будет находиться в тесной зависимости от традиционных источников энергии, что обусловлено более низкими удельными издержками на их добычу, логистику и использование.

Необходимо отметить, что на отдельных макрорегиональных рынках ситуация значительно отличается. Так, в Европейском регионе, начиная с 2022 г., наблюдается значительное снижение потребления энергетических ресурсов, что вызвано снижением общего уровня промышленной активности стран на фоне отказа от поставок российского нефти и газа<sup>24</sup>. Вместе с тем, как указала в сентябре 2025 г. пресс-секретарь Европейской комиссии по вопросам энергетики Анна-Кайса Иконен, как минимум 8 европейских стран продолжают осуществлять импорт российского газа, включая Францию, Испанию, Нидерланды и Бельгию<sup>25</sup>. Таким образом, европейский регион, несмотря на антироссийскую риторику и стремления отказаться от российских энергетических ресурсов, сохраняет зависимость от этих поставок.

Очевидно, что на фоне изменившихся условий ведения деятельности инвестиционные программы российских нефтегазовых компаний стали активно пересматриваться, в том числе в части приоритизации направлений инвестиций. В качестве примера можно привести инвестиционную программу ПАО «НК "Роснефть"» (рис. 2<sup>26</sup>).

Несмотря на то, что компания в 2024 г. заявляла о продолжении реализации масштабных инвестиционных проектов, связанных с развитием собственных газовых и нефтяных активов, отмечалось, что инвестиционный портфель ПАО «НК "Роснефть"» регулярно пересматривается с целью конкретизации существующих рисков и перераспределения ресурсной базы в пользу проектов с высоким уровнем доходности.

Очевидно, что динамика инвестиционной активности российских нефтяных компаний находится в тесной связи с показателями добычи и экспорта нефти и нефтепродуктов, который в 2024 г., по отдельным

<sup>20</sup> Energy efficiency 2025 // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2025> (дата обращения: 09.12.2025).

<sup>21</sup> Renewables 2024 // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2024> (дата обращения: 14.12.2025).

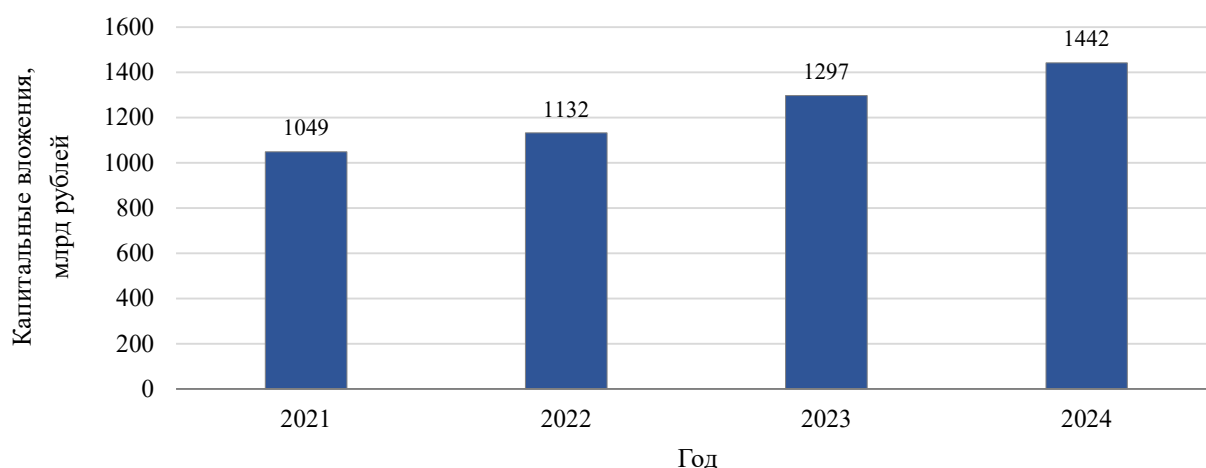
<sup>22</sup> Renewables 2025 // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2025> (дата обращения: 14.12.2025).

<sup>23</sup> Global electricity review 2025 // Ember. URL: <https://ember-energy.org/latest-insights/global-electricity-review-2025/> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>24</sup> Гринев С. А. Феномен чрезвычайности в социально-экономическом и стратегическом аспектах // Управленческое консультирование. 2023. № 7. С. 109–120. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-109-120>

<sup>25</sup> Eight EU countries continue to import Russian gas // EC says. URL: <https://tass.com/economy/2018945> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>26</sup> Составлено автором на основе данных годовых отчетов ПАО «НК "Роснефть"» за 2021–2024 гг. // Роснефть. На благо России. URL: [https://www.rosneft.ru/Investors/statements\\_and\\_presentations/annual\\_reports/](https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/) (дата обращения: 11.11.2025).



**Рис. 2. Капитальные вложения ПАО «НК "Роснефть"» за 2021–2024 гг.**

**Fig. 2. Capital investments by Rosneft, 2021–2024**

оценкам, снизился на 2–2,5 %, и в 2025 г. так же демонстрировал тенденцию к снижению<sup>27</sup>. Принятые американским Управлением по контролю за иностранными активами (подразделение Министерства финансов США) в октябре 2025 г. ограничительные меры против ПАО «НК "Роснефть"» и ПАО «Лукойл», безусловно, оказали значительное негативное воздействие на операционную деятельность компаний и вынудили их рассматривать альтернативные варианты для отдельно взятых активов. Вместе с тем, американские санкции носят отсроченный характер, оставляя компаниям возможность осуществления стратегического маневра, например, продажи ряда зарубежных активов.

В условиях таких ограничений российские нефтегазовые компании будут акцентировать внимание на приоритетах внутреннего рынка, в том числе на проектах, связанных с Арктической зоной РФ. Именно поэтому для компаний нефтегазового сектора формируется очевидная необходимость пересмотра методологического подхода к разработке собственной стратегии в условиях существующих и перспективных вызовов, где основное внимание

должно быть уделено реализации национальных интересов. Не менее важным представляется реализация перспективных проектов с применением новейших технологических решений, включая проекты по добыче углеводородов на трудноизвлекаемых месторождениях, а также развитие сотрудничества с партнерами с целью укрепления позиций на глобальном энергетическом рынке.

Работы в ключевых арктических проектах российских компаний не прекращались, несмотря на принятые в отношении всего российского топливно-энергетического комплекса (ТЭК) ограничения в 2022–2024 гг.<sup>28,29</sup> Например, в рамках реализации флагманского проекта ПАО «НК "Роснефть"» («Восток Ойл») в 2023 г. проводились запланированные сейсморазведочные работы, осуществлялись испытания поисково-разведочных скважин, проводились плановые работы на опытно-промышленных месторождениях (Пайяхское, Ичемминское и Байкаловское). В 2024 г. ПАО «НК "Роснефть"» значительно нарастила базу лицензионных участков «Восток Ойл»: их количество увеличилось более чем на 15 % (с 52 до 60 участков), а общая ресурсная

<sup>27</sup> Нефтяная, газовая и угольная промышленность России 2025 г. // Infoline. URL: <https://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=291158> (дата обращения: 07.12.2025).

<sup>28</sup> Спиридонов А. А., Фадеев А. М. Стратегическое управление рисками освоения арктических шельфовых месторождений // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 1. С. 36–48. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-36-48>

<sup>29</sup> Цукерман В. А. О механизме развития промышленного сервиса в Арктической зоне Российской Федерации // Экономика промышленности. 2016. № 4. С. 302–306. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2016-4-302-306>

база, в соответствии с российской классификацией, увеличилась с 6,5 до 7 млрд тонн малосернистой нефти<sup>30</sup>. Проект «Восток Ойл» имеет стратегическое значение для компании ПАО «НК "Роснефть"» не только с точки зрения достижения установленных целей по добыче нефти, но и с точки зрения удовлетворения спроса на растущих рынках Азиатско-Тихоокеанского региона, в первую очередь, Индии и Китая. Еще в октябре 2024 г. подчеркивалось, что на фоне роста волатильности сырьевых рынков и рецессии в экономически развитых странах, рост спроса на энергоресурсы на развивающихся рынках может быть удовлетворен Российской Федерацией благодаря росту добычи на проектных месторождениях с использованием возможностей Северного морского пути для прямых поставок странам-покупателям<sup>31</sup>.

По предварительным оценкам грузопоток минерального сырья по арктической части Трансарктического транспортного коридора в период 2026–2028 гг. составит 47 млн тонн, а в 2035 г. вырастет в 3 раза. Однако прогнозные ожидания в долгосрочной перспективе предполагают снижение объема перевозок сырья до 74 млн тонн, что обусловлено отсутствием у добывающих компаний четких стратегических приоритетов развития добычи в Арктике<sup>32</sup>. Вместе с тем, разработка стратегической парадигмы развития предприятий нефтегазовой промышленности в Арктической зоне должна осуществляться на основе детального исследования ключевых тенденций глобального и региональных энергетических рынков, определения значимости существующих тенденций для присутствующих компаний, систематизации актуальных и перспективных возможностей развития на фоне ограничивающих факторов, включая те, которые касаются ресурсного обеспечения арктических проектов (инвестиционные программы нефтегазовых компаний, объем экспорта, налоговая нагрузка и т. д.).

Помимо нефтяных компаний, в Арктической зоне функционируют ведущие компании, специализирующиеся на добыче и поставке природного газа. Одними из наиболее значимых проектов для российского ТЭК являются СПГ-проекты ПАО «Новатэк», включая флагманские заводы «Ямал СПГ» и «Арктик СПГ 2». С 2004 г. компания нарастила добычу углеводородов в Арктической зоне с 159 до 667 млн баррелей нефтяного эквивалента, а количество месторождений, находящихся в оперативном управлении ПАО «Новатэк» увеличилось до 29 млн баррелей нефтяного эквивалента<sup>33</sup>.

В своей деятельности компания ориентируется на ряд фундаментальных принципов ведения бизнеса, где особое внимание уделяется внедрению доступных инноваций для разработки залежей природного газа на лицензированных участках, поступательному повышению объемов добычи и снижению показателя себестоимости. Как отмечалось в годовом отчете компании за 2024 г., одним из ее ключевых стратегических приоритетов являлось наращивание ресурсной базы, что подтверждалось достигнутыми с момента запуска производства результатами: по состоянию на 2025 г. запасы углеводородов ПАО «Новатэк» по стандартам SEC составляли 17,5 млн баррелей нефтяного эквивалента, включая 2,4 млрд м<sup>3</sup> газа. Высокое качество ресурсной базы определяет одну из важнейших стратегических возможностей – лидерство по уровню расходов при осуществлении добычи углеводородов среди публичных энергетических компаний мира.

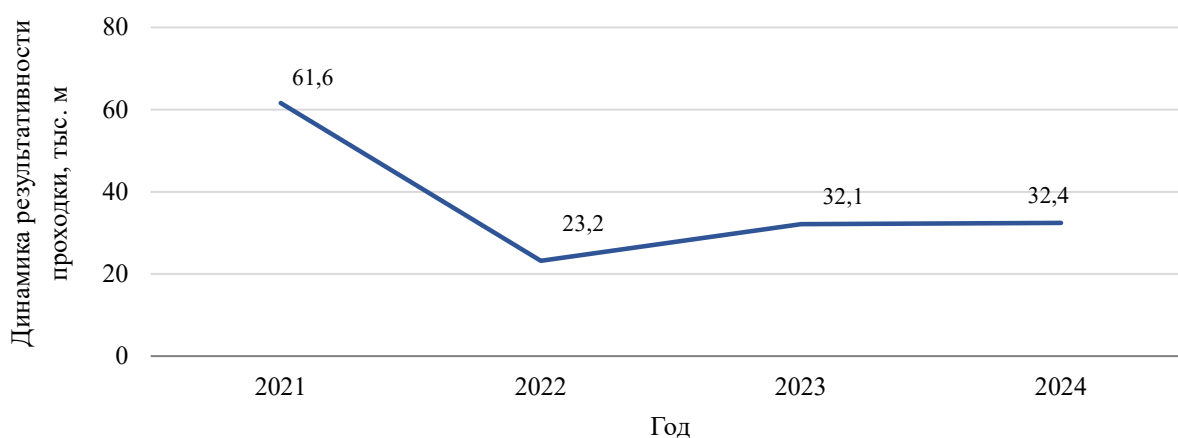
Наращивание ресурсной базы ПАО «Новатэк» в Арктической зоне осуществляется путем разработки и внедрения инновационных технологий в геологоразведочные работы, что позволило значительно увеличить результативность проходки в поисково-разведочном бурении в 2023–2024 гг. после почти трехкратного сокращения этого пока-

<sup>30</sup> ПАО «НК "Роснефть"». Стабильность результатов. Годовой отчет. 2024 г. ...

<sup>31</sup> Арктические перевозки: что ждет российские поставки нефти по СМП // МГИМО Университет. URL: <https://mgimo.ru/about/news/experts/arkiticheskie-perevozki-chto-zhdet-rossijskie-postavki-nefti-po-smp> (дата обращения: 12.12.2025).

<sup>32</sup> Арктика в цифрах – 2025 // Наш Север. URL: <https://nashsever51.ru/researches/> (дата обращения: 10.12.2025).

<sup>33</sup> ПАО «Новатэк». Визионеры отрасли. Годовой отчет за 2024 г. // Новатэк. 30 лет. URL: [https://www.novatek.ru/common/upload/doc/NOVATEK\\_AR24\\_RU.pdf](https://www.novatek.ru/common/upload/doc/NOVATEK_AR24_RU.pdf) (дата обращения: 10.12.2025).



**Рис. 3. Динамика результативности проходки в поисково-разведочном бурении ПАО «Новатэк» 2021–2024 гг.**

**Fig. 3. Dynamics of drilling performance in Novatek’s exploration and appraisal drilling, 2021–2024**

зателя в 2022 г. Основными причинами такого снижения являлись растущая сложность структуры запасов на территории полуострова Ямал и Гыдан, а также наложенные на компанию санкционные ограничения, в том числе в области доступа к технологическим решениям, которые использовались при планировании и осуществлении геологоразведочных работ в Арктической зоне (рис. 3<sup>34</sup>).

В 2024 г. компания внедрила новый подход к организации сейсморазведочных работ на основе метода детального моделирования сейсмических съемок, в том числе с применением технологий искусственного интеллекта. Это позволило ПАО «Новатэк» сократить сроки проведения полевых работ без увеличения удельных экономических затрат и в настоящий момент обеспечивать эффективное подтверждение продуктивного потенциала ключевых для компании месторождений, расположенных в Арктической зоне.

Для успешной реализации существующей возможности по снижению затрат при добыче углеводородов компания в 2010 г. создала собственный научно-технический центр, а в 2022 г. открыла лабораторно-исследовательский центр, который

занимается сбором, анализом и интерпретацией данных по арктическим месторождениям ПАО «Новатэк» с целью формирования точных прогнозов добычи, в том числе по месторождениям с трудноизвлекаемыми запасами<sup>35</sup>.

В 2025 г. глава комиссии Государственного совета по направлению «Северный морской путь и Арктика» и по совместительству губернатор Мурманской области А. В. Чибис подчеркивал, что Арктической зона обладает «не до конца реализованным ресурсным потенциалом как на суше, так и на море». Однако он также отметил, что подготовка арктического месторождения к вводу в эксплуатацию может занимать длительное время<sup>36</sup>. Этот тезис следует дополнить тем, что нестабильная конъюнктура глобального рынка и отсутствие возможности точного прогнозирования спроса на нефть на развивающихся рынках, равно как и перспективы введения против российских нефтегазовых компаний новых ограничений, неблагоприятно сказываются на инвестиционном потенциале компаний. Учитывая, что в текущих условиях нефтегазовые компании стали сосредотачиваться на инвестициях в проекты с высокой доходностью и сравнительно низким уровнем

<sup>34</sup> ПАО «Новатэк». Годовые отчеты за 2022–2024 гг. // Новатэк. URL: [https://www.novatek.ru/ru/investors/disclosure/annual\\_reports/](https://www.novatek.ru/ru/investors/disclosure/annual_reports/) (дата обращения: 15.02.2026).

<sup>35</sup> «Новатэк» открыл новый лабораторный центр // Новатэк. URL: [https://www.novatek.ru/ru/investors/events/?id\\_4=5017](https://www.novatek.ru/ru/investors/events/?id_4=5017) (дата обращения: 15.02.2026).

<sup>36</sup> Губернатор Мурманской области принял участие в пленарном заседании форума // RAO/CIS Offshore. URL: <https://rao-offshore.ru/tpost/iyx4rd44v1-gubernator-murmanskoi-oblasti-prinyal-uc> (дата обращения: 10.02.2026).

риска, где наиболее перспективными представляются проекты по технической модернизации существующих месторождений, направления, связанные с наращиванием присутствия нефтегазовых компаний в Арктической зоне, могут столкнуться с дополнительными вызовами.

Наличие методологически корректной и обоснованной стратегии позволяет реализовать существующие национальные, региональные и корпоративные интересы, использовать стратегические возможности комплексного развития объекта стратегирования, а также значительно сократить существующие и перспективные риски реализации проектов нефтегазовых предприятий в Арктической зоне. Таким теоретико-методологическим базисом может выступить методология стратегирования, разработанная отечественной школой стратегирования, возглавляемой академиком В. Л. Квинтом<sup>37,38</sup>.

Ценность данной методологии для нефтегазовых компаний Арктической зоны подтверждалась ее успешной апробацией при создании целого ряда стратегических документов федерального и регионального уровней, включая «Стратегию социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года», «Стратегию ГУП Водоканала Санкт-Петербурга до 2035 года и на более длительную перспективу», «Стратегию водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 года и более длительную перспективу», что доказывает ее универсальность и высокую практическую значимость.

Применение методологии стратегирования академика В. Л. Квинта к нефтегазовой промышленности Арктической зоны России имеет особую актуальность в связи с тем, что она позволяет учесть влияние множества различных факторов, включая: особые природно-климатические условия ведения

деятельности по добыче, переработке и транспортировке углеводородных ресурсов; высокий уровень геополитической значимости региона, который является сосредоточением интересов как арктических, так и неарктических стран; трансформационный процесс глобального и региональных энергетических рынков; транспортно-логистические и инфраструктурные аспекты функционирования предприятий нефтегазовой промышленности; повестку устойчивого развития в контексте возможностей реализации ее ключевых целей в Арктической зоне и др.<sup>39</sup>

Соблюдение последовательности этапов стратегирования обеспечит синхронизацию различных групп интересов, позволит достичь баланса между коммерческими интересами компаний, работающих в Арктической зоне, и реализацией стратегических приоритетов развития как нефтегазовой отрасли, так и всего государства, повышая уровень устойчивости и способность быстро реагировать на внешние изменения.

В рамках данной методологии нефтегазовые компании смогут осуществить комплексную стратегическую диагностику, включая:

- ретроспективный анализ отрасли и рынка присутствия;
- выявление текущих и перспективных особенностей нормативно-правового регулирования;
- анализ темпов социально-экономического развития государства и отрасли, сравнение с общемировой динамикой;
- выявление инновационного и инвестиционного потенциала объекта стратегирования<sup>40</sup>.

Данный этап позволит получить обзорное представление об объекте, провести начальную экстраполяцию опыта прошлых периодов на актуальный временной промежуток, обеспечить точное позиционирование объекта стратегирования в глобальной, национальной и региональной экономической

<sup>37</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. <https://elibrary.ru/VUMJTW>

<sup>38</sup> Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation. Knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington: Apple Academic Press, 2023. 228 p.

<sup>39</sup> Козырев А. А., Зарецкий А. А. Специфика реализации стратегических проектов в Арктической зоне Российской Федерации // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 12. С. 1454–1469. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1454-1469>

<sup>40</sup> Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

системе и, наконец, сформировать информационный базис, который будет полезен отраслевым предприятиям для проведения собственного стратегического анализа и выявления стратегических факторов, способных прямым и косвенным образом воздействовать на принимаемые в отношении проектов Арктической зоны управленческие решения. Одним из таких факторов выступают геологические и природно-климатические условия Арктической зоны, детализированный анализ которых позволит выявить возможности для разработки и внедрения технологических решений авангардного типа с учетом ресурсной обеспеченности нефтегазовых предприятий и уровня развития сотрудничества с энергетическими предприятиями стран.

Проведение комплексной стратегической диагностики дает возможность в дальнейшем проводить более точный анализ всех групп ценностей, интересов, трендов и стратегических возможностей в рамках методологического инструмента OTSW-анализа.

Стоит добавить, что российские компании нефтегазового сектора в большинстве своем относятся к экспортноориентированному типу. Это подчеркивает необходимость учета факторов, связанных с осуществлением экспортной деятельности. При разработке отраслевой региональной стратегии развития нефтегазовых предприятий эти факторы должны быть включены в перечень анализируемых аспектов на этапе стратегической диагностики, что позволит определить экспортный потенциал объекта стратегирования и уточнить его рыночное позиционирование<sup>41,42</sup>. Нельзя не отметить, что именно экспортный потенциал обеспечивает компаниям приток необходимых ресурсов, требующихся для реализации их стратегических приоритетов, включая те, которые связаны с развитием возможностей качественного улучшения процессов освоения трудноизвлекаемых месторождений<sup>43</sup>.

Первый этап разработки стратегии для нефтегазовых предприятий, реализующих проекты в Арктической зоне, основан на проведении детального анализа актуальных и перспективных трендов и закономерностей развития на глобальном, региональном, национальном и отраслевом уровнях. Такой анализ позволяет выявлять ключевые тенденции, способные оказывать прямое или косвенное воздействие на объект стратегирования – нефтегазовую промышленность Арктической зоны. Анализ трендов имеет особое значение с точки зрения стратегического прогнозирования, где стратег получает возможность определить конкретные условия, в которых объект стратегирования будет эффективно функционировать в будущем. Тренды на глобальном и региональном уровне могут как совпадать, так и иметь различия, что объясняется неравномерностью развития экономики, наличием специфических особенностей конкретной отрасли и дифференциацией ресурсного обеспечения хозяйствующих субъектов (неравномерным доступом к различного рода ограниченными ресурсам – природным, финансовым, трудовым, информационным и т. д.).

С учетом того, что большинство экономических систем развиваются по циклическому принципу, определение закономерностей обеспечивает «трансформацию хаоса в систему», что позволяет определять характерные особенности развития конкретной отрасли или компании в заданных условиях. Это способствует достижению долгосрочного успеха.

На втором этапе, согласно методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, проводится OTSW-анализ. Данный аналитический инструмент позволяет выявить стратегические возможности, идентифицировать угрозы, определить сильные и слабые стороны объекта стратегирования. Вместе с тем, как отмечает академик, первоочередному анализу должны подлежать стратегические возмож-

<sup>41</sup> Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования / Под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 212 с. <https://elibrary.ru/ZFBSHH>

<sup>42</sup> Перов А. В. Мировой рынок энергоресурсов в условиях санкций: спрос и предложение, нетрадиционная энергетика, конкуренция и геополитика // Геоэкономика энергетики. 2023. № 3. С. 44–63. [https://doi.org/10.48137/26870703\\_2023\\_23\\_3\\_44](https://doi.org/10.48137/26870703_2023_23_3_44)

<sup>43</sup> Marchenko R., Babyr A. Digitalization of Arctic logistics management systems for oil transportation // Transportation Research Procedia. 2021. Vol. 54. P. 953–960. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.02.150>

ности и угрозы, так как именно они, как правило, оказывают прямое воздействие на состояние объекта стратегирования и определяют его дальнейшие стратегические перспективы<sup>44,45,46</sup>. Отсутствие у компании четкой стратегии использования возможностей может привести к потере перспективных преимуществ на рынке, и, как следствие, к снижению конкурентоспособности. Для нефтегазовых предприятий такие возможности могут быть связаны, например, с явными и скрытыми технологическими трендами, которые позволяют полностью или частично автоматизировать производственные процессы и сократить уровень и степень воздействия человеческого фактора, что повысит качество производимой продукции промышленного сектора.

На следующем этапе должна быть разработана миссия – конечный результат анализа внешней и внутренней среды, отражающий выявленные ценности и интересы объекта стратегирования. Миссия – стратегический документ, который ориентирован на внешнюю среду. Его задача – донести, как и каким образом стратегия позволяет обеспечить удовлетворение имеющихся общественных ценностей и интересов<sup>47</sup>.

После формулирования миссии следует разработка видения, которое ориентируется не только на внешнюю, но и на внутреннюю среду объекта стратегирования. В видении отражаются стратегические принципы и приоритеты развития, которые должны быть подкреплены конкурентными преимуществами. Как отмечал Н. И. Сасаев, в большинстве существующих отраслевых стратегий не содержится «анализ стратегических возможностей, на основании которых и формируются в дальнейшем стратегические приоритеты»<sup>48</sup>. Можно предположить, что российские компании нефте-

газового сектора, оказавшиеся в новых для себя условиях и столкнувшиеся с серьезными вызовами и угрозами, в настоящий момент не уделяют пристального внимания имеющимся возможностям, включая перспективы, относящиеся к развитию проектов в Арктической зоне.

Вместе с тем рост активности в этом макрорегионе в полной мере представляется долгосрочным стратегическим приоритетом, реализация которого способна укрепить конкурентное положение всего российского энергетического сектора на глобальном рынке. Внедрение детализированной стратегии, в которой проекты нефтегазовых предприятий, связанные с Арктической зоной, получают комплексное обоснование с учетом имеющихся возможностей и национальных интересов, создаст базу для устойчивого и высокоэффективного освоения региона. Это, в конечном счете, позволит решить задачи в области обеспечения энергетической безопасности государства, комплексной защиты ее экономических и геополитических интересов в долгосрочной перспективе.

При использовании методологии академика В. Л. Квинта для разработки отраслевой региональной стратегии нефтегазовых предприятий, работающих в Арктической зоне, необходимо уделить особое внимание тренду глобализации, который на фоне санкционной политики некоторых зарубежных стран привел к формированию нового вектора глобального развития – вектора регионализации экономики<sup>49</sup>. Старая модель представляется односторонним порядком регулирования, где развитые страны, опираясь на свои экономические преимущества, считают возможным диктовать условия и темпы роста развивающимся рынкам, которые, как показало время, могут вносить куда более значимый вклад в глобальное мироустройство.

<sup>44</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

<sup>45</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

<sup>46</sup> Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

<sup>47</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

<sup>48</sup> Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого...

<sup>49</sup> Global oil trading networks: Structural patterns and geopolitical risks / M. Tao [et al.] // Energy Economics. 2025. Vol. 151. P. 108965. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108965>

К таким странам относятся и текущие ключевые партнеры Российской Федерации по энергетике – Китай и Индия, куда в настоящий момент поставляется основной объем углеводородной продукции. Глубинный анализ указанных изменений должен найти свое отражение в актуализированных результатах воздействия глобальных трендов, что, в свою очередь, позволит точнее определять стратегические приоритеты нефтегазовых компаний, реализующих проекты в Арктической зоне, учитывать трансформацию конъюнктуры на основных рынках производства и потребления энергетических ресурсов.

В текущих условиях трансформации глобальных энергетических рынков, продолжающихся вызовов, обусловленных внешним давлением на российскую экономику, применение универсальной методологии стратегирования В. Л. Квинта для разработки отраслевой региональной стратегии для нефтегазовых предприятий Арктической зоны приобретает дополнительное значение с точки зрения реализации не только глобальных и национальных, но и региональных интересов. Геополитическая нестабильность, являющаяся в настоящий момент актуальным глобальным трендом, может привести в обозримой перспективе к появлению новых интересов и новых значимых стратегических факторов, которые, в свою очередь, могут быть не учтены в отдельных корпоративных стратегиях, реализуемых рассмотренными в статье нефтегазовыми компаниями. Использование методологии стратегирования В. Л. Квинта позволяет нивелировать этот недостаток и обеспечить разработку универсальных стратегических приоритетов, которые могут быть имплементированы в корпоративные стратегии отраслевых организаций. Таким образом, методологический инструментарий В. Л. Квинта обеспечивает ранее обозначенную координацию стратегий различных уровней, что дополнительно подчеркивает его высокую практическую значимость.

Совокупность рассмотренных в настоящем исследовании факторов, включая также рост глобального энергопотребления, переориентации экспортных потоков на рынки Азиатско-Тихоокеанского

региона, усиление санкционного давления, необходимость достижения технологического суверенитета и уникальные природно-климатические условия Арктики, формируют объективную потребность в качественно ином подходе к управлению развитием нефтегазового комплекса макрорегиона. Существующая практика, при которой ведущие нефтегазовые компании ориентируются преимущественно на краткосрочные показатели доходности арктических проектов, не позволяет в полной мере реализовать стратегический потенциал Арктической зоны и сопряженные с ним национальные интересы Российской Федерации. В этой связи применение данной методологии при разработке региональной отраслевой стратегии для предприятий нефтегазовой промышленности Арктики приобретает существенную объективную необходимость.

Использование теоретико-методологического базиса школы стратегирования академика В. Л. Квинта позволит трансформировать процесс освоения Арктики российскими нефтегазовыми компаниями в модель целостного, системно организованного национального арктического нефтегазового кластера, способного обеспечить повышение национальной энергетической безопасности и долгосрочное устойчивое социально-экономическое развитие Российской Федерации.

## **ВЫВОДЫ**

Таким образом, результаты исследования подтвердили стратегическую значимость Арктической зоны, как одного из важнейших макрорегионов Российской Федерации, играющего ключевую роль в обеспечении национальной и энергетической безопасности страны. Определено, что Арктическая зона обладает исключительным ресурсным потенциалом, реализация которого способна внести значительный вклад в удовлетворение растущего глобального спроса на энергоресурсы и компенсировать потери Российской Федерации, связанные с утратой традиционных рынков сбыта энергетических ресурсов, наряду с укреплением ее макроэкономических связей с дружественными

государствами. В ходе работы выявлены основные национальные интересы, а именно: обеспечение энергетической безопасности и технологического суверенитета; оптимизация пространственного размещения объектов энергетической инфраструктуры; развитие сотрудничества (в первую очередь с государствами Азиатско-Тихоокеанского региона) как инструмента диверсификации экспортных

потоков и привлечения инвестиций для реализации арктических проектов; а также сохранение лидирующих позиций России на глобальном энергетическом рынке. Исследование отразило объективную необходимость применения методологии стратегирования академика В. Л. Квинта для разработки отраслевой стратегии нефтегазовой промышленности Арктической зоны России.

## ЛИТЕРАТУРА

- Афанасьев С. Н., Фадеев А. М. Российско-китайское технологическое партнерство в Арктике на примере проекта «Ямал СПГ» // Арктика и инновации. 2025. Т. 3. № 1. С. 33–41. <https://doi.org/10.21443/3034-1434-2025-3-1-33-41>
- Гринев С. А. Феномен чрезвычайности в социально-экономическом и стратегическом аспектах // Управленческое консультирование. 2023. № 7. С. 109–120. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-109-120>
- Журавель В. П. Проблема освоения Арктики в условиях санкционного давления на Россию // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. 2022. № 2. С. 32–40. <https://doi.org/10.15211/vestnikieran220223240>
- Казакова С. М., Климанов В. В. Трансформация целей развития Арктической зоны Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 96–110. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-96-110>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. <https://elibrary.ru/VUMJTW>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего промышленного региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Коваленко М. С., Сибилева Е. В. Ресурсный состав Арктики, сложности добычи и перспективы ее развития // Арктика XXI век. 2023. № 1. С. 26–36. <https://doi.org/10.25587/SVFU.2023.44.59.003>
- Козырев А. А., Зарецкий А. А. Специфика реализации стратегических проектов в Арктической зоне Российской Федерации // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 12. С. 1454–1469. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1454-1469>
- Национальные проекты в Арктической зоне Российской Федерации / Н. Н. Гагиев [и др.] // Арктика и Север. 2020. № 41. С. 113–129. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2020.41.113>
- Перов А. В. Мировой рынок энергоресурсов в условиях санкций: спрос и предложение, нетрадиционная энергетика, конкуренция и геополитика // Геоэкономика энергетики. 2023. № 3. С. 44–63. [https://doi.org/10.48137/26870703\\_2023\\_23\\_3\\_44](https://doi.org/10.48137/26870703_2023_23_3_44)
- Положенцева Ю. С., Чаплыгина В. А. Стратегическое значение арктического региона в контексте экономических перспектив развития России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2025. Т. 255. № 5. С. 222–243. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2025-255-5-222-243>
- Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования / Под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 212 с. <https://elibrary.ru/ZFBSNH>
- Сечин И. И. Альтернативы мировой энергетики: трансформационные тренды и риски // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65. № 10. С. 33–44. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-10-33-44>

- Спиридонов А. А., Фадеев А. М. Стратегическое управление рисками освоения арктических шельфовых месторождений // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 1. С. 36–48. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-36-48>
- Спиридонов А. А., Фадеева М. Л., Толстых Т. О. Стратегический подход к внедрению инноваций в Арктике на примере технологии сжижения природного газа «Арктический каскад» // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 2. С. 177–188. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-177-188>
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Трофимов С. Е. Стратегическое развитие нефтегазового комплекса России: теоретические основы, специфика и глобализационные аспекты государственного регулирования. М.: Инфра-М, 2021. 157 с. <https://doi.org/10.12737/1662056>
- Цукерман В. А. О механизме развития промышленного сервиса в Арктической зоне Российской Федерации // Экономика промышленности. 2016. № 4. С. 302–306. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2016-4-302-306>
- Global oil trading networks: Structural patterns and geopolitical risks / М. Tao [et al.] // Energy Economics. 2025. Vol. 151. P. 108965. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108965>
- Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation. Knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington: Apple Academic Press, 2023. 228 p.
- Marchenko R., Babyr A. Digitalization of Arctic logistics management systems for oil transportation // Transportation Research Procedia. 2021. Vol. 54. P. 953–960. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.02.150>

## REFERENCES

- Afanasev SN, Fadeev AM. Sino-Russian technological partnership in the Arctic on the example of Yamal LNG project. Arctic and Innovations. 2025;3(1):33–41. (In Russ.) <https://doi.org/10.21443/3034-1434-2025-3-1-33-41>
- Gagiev NN, Goncharenko LP, Sybachin SA, Shestakova AA. National projects in the Arctic Zone of the Russian Federation. Arctic and North. 2020;41:113–129. (In Russ.) <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2020.41.113>
- Grinev SA. The phenomenon of emergency in socio-economic and strategic aspects. Administrative Consulting. 2023;(7):109–120. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-109-120>
- Kazakova SM, Klimanov VV. Transformation of the development goals of the Russian Arctic. State and Municipal Management. Scholar Notes. 2022;(1):96–110. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-96-110>
- Kovalenko MS, Sibileva EV. The Arctic's resource composition, production challenges and prospects. Arctic XXI century. 2023;(1):26–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.25587/SVFU.2023.44.59.003>
- Kozyrev AA, Zaretsky AA. Specifics of realization of strategic projects in the Arctic zone of the Russian Federation. Economics and Management. 2023;29(12):1454–1469. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1454-1469>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing societal transformation. Knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington: Apple Academic Press; 2023. 228 p.
- Kvint VL, Khvorostyanaya AS, Sasaev NI. Advanced technologies in strategizing. Economics and Management. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. Administrative Consulting. 2022;(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VUMJTW>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)

- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Marchenko R, Babyr A. Digitalization of Arctic logistics management systems for oil transportation. *Transportation Research Procedia*. 2021;54:953–960. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.02.150>
- Perov AV. The global energy market under sanctions: Supply and demand, unconventional energy, competition and geopolitics. *Geoeconomics of Energetics*. 2023;(3):44–63. (In Russ.) [https://doi.org/10.48137/26870703\\_2023\\_23\\_3\\_44](https://doi.org/10.48137/26870703_2023_23_3_44)
- Pozhentseva YuS, Chaplygina VA. Strategic importance of the arctic region in the context of economic prospects for the development of Russia. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2025;255(5):222–243. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2025-255-5-222-243>
- Sasaev NI. Formation of industrial strategizing methodology; Ed. VL Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2024. 212 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ZFBSHH>
- Sechin II. Alternatives of global energy: Transformational trends and risks. *World Economy and International Relations*. 2021;65(10):33–44. (In Russ.) <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-10-33-44>
- Spiridonov AA, Fadeev AM. Strategic risk management of development of the Arctic offshore fields. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(1):36–48. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-36-48>
- Spiridonov AA, Fadeeva ML, Tolstych TO. Strategic approach to implementation of innovation in the Arctics on the example of “Arctic Cascade” natural gas liquefaction technology. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(2):177–188. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-177-188>
- Tao M, Che S, Qi L, Wu L, Saadaoui J. Global oil trading networks: Structural patterns and geopolitical risks. *Energy Economics*. 2025;151:108965. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108965>
- Trofimov SE. Strategic development of the Russian oil and gas complex: Theoretical foundations, specifics and globalization aspects of state regulation. Moscow: Infra-M; 2021. 157 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.12737/1662056>
- Tsukerman VA, Kozlov AA. About the mechanism of development of industrial service in the Arctic zone of the Russian Federation. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2016;(4):302–306. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2016-4-302-306>
- Zhuravel VP. The problem of Arctic development under the sanction pressure on Russia. *Nauchno-analiticheskij vestnik IE RAN*. 2022;(2):32–40. (In Russ.) <https://doi.org/10.15211/vestnikieran220223240>

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**РАСКРЫТИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ АВТОРОМ:** Автор не использовал искусственный интеллект в ходе исследования.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Каразиев Рамазан Магометович, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [rkaraziev@mail.ru](mailto:rkaraziev@mail.ru); <http://orcid.org/0009-0009-7002-2452>

**CONFLICT OF INTEREST:** The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**DECLARATION OF AI:** The author confirms that no AI tools were used in this study.

**ABOUT AUTHOR:** Ramazan M. Karaziev, postgraduate student, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [rkaraziev@mail.ru](mailto:rkaraziev@mail.ru); <http://orcid.org/0009-0009-7002-2452>