

Особенности управления газовой отраслью в условиях санкционного воздействия и выбор оптимальных экономических инструментов риск-менеджмента

Аксенов Павел Алексеевич

Канд. экон. наук, гл. специалист

ORCID: 0009-0007-2854-8149, e-mail: pavel_aksenov_96@mail.ru

Акционерное общество «Концерн Титан-2», г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Определены особенности управления газовой отраслью в условиях санкционного воздействия и выбор оптимальных экономических инструментов риск-менеджмента. Использованы основные методы, такие как анализ, синтез, изучение статей и онлайн-ресурсов по заданной тематике. Определяющие результаты являются следующими: выявление направлений государственного управления газовой отраслью в условиях санкций, статистический анализ динамики показателей финансовой отчетности ключевых газовых компаний, анализ используемых ими инструментов управления рисками. Итоги исследования могут быть использованы для проведения занятий и подготовки курсов по соответствующей тематике. В качестве перспективы исследования можно отметить возможность проведения детализированного анализа выделенных экономических инструментов управления рисками и формирования с их помощью определенной концепции. По итогам исследования можно сделать следующие выводы: государство оказывает максимально возможную помощь газовым компаниям в России, ориентируясь на уменьшение негативного влияния санкций; динамика показателей финансовой отчетности трех крупнейших газовых организаций подтверждает стабильность их положения на рынке и адаптацию к запретительным мерам; существует ряд инструментов, доказавших свою эффективность в газовых компаниях, которые могут быть использованы другими организациями исковой сферы хозяйствования.

Ключевые слова

Газовая отрасль, антироссийские санкции, риск-менеджмент, экономические инструменты, управление рисками, «Сургутнефтегаз», «Татнефть», «Газпром нефть»

Для цитирования: Аксенов П.А. Особенности управления газовой отраслью в условиях санкционного воздействия и выбор оптимальных экономических инструментов риск-менеджмента // Вестник университета. 2026. № 1. С. 100-108.

Features of gas industry management in the conditions of sanctions and the choice of optimal economic instruments of risk management

Pavel A. Axenov

Cand. Sci. (Econ.), Leading Specialist

ORCID: 0009-0007-2854-8149, e-mail: pavel_aksenov_96@mail.ru

TTIAN-2 JSC, St. Petersburg, Russia

Abstract

The objective is to determine the specifics of gas industry management under sanctions and to select the optimal economic risk management instruments. The main methods employed include analysis, synthesis, and study of articles and online resources on a given topic. The primary results of the study are as follows: identifying areas of public management of the gas industry under sanctions, statistical analysis of the dynamics of financial statements of key gas companies, and analysis of the risk management instruments they use. The findings of the research can be used to conduct classes and prepare courses on the relevant topic. As a prospect for future research, the possibility of conducting a detailed analysis of the identified economic risk management instruments and, subsequently, formulating a specific conceptual framework based on them can be noted. Based on the results of the study, the following conclusions can be drawn: the state provides the maximum possible assistance to gas companies in Russia, focusing on reducing the negative impact of sanctions; the dynamics of financial statements of the three largest gas organizations allow us to conclude that their position in the market has stabilized and they have adapted to the prohibitive measures; there are a number of instruments that have proven their effectiveness in gas companies that can be used by other organizations in the desired business sector.

Keywords

Gas industry, anti-Russian sanctions, risk management, economic instruments, Surgutneftegaz, Tatneft, Gazprom neft

For citation: Axenov P.A. (2026) Features of gas industry management in the conditions of sanctions and the choice of optimal economic instruments of risk management. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 100-108.

ВВЕДЕНИЕ

Санкционное воздействие, изменения в мировой конъюнктуре, политическом и экономическом курсе других государств оказывают непосредственное влияние на отечественную экономическую систему и, соответственно, ее различные сферы хозяйствования. Одна из наиболее значимых из них – газовая отрасль. Подобного рода флуктуации приводят к трансформации процессов в данной области и функционировании организаций в целом.

Проблематика исследования заключается в том, что для современных газовых компаний и корпораций ввиду высокой неопределенности значительного перечня рисков, необычайно важным становится создание продуктивной системы менеджмента, позволяющей обеспечить регулярные поступления в бюджет и таким образом поддерживать устойчивость экономики страны, что особенно важно в текущей нестабильной ситуации. Несмотря на ее адаптацию к текущим условиям, важным является улучшение способов, методов, инструментов, которые применяются для уменьшения угроз и управления ими. В связи с этим используется как традиционный, так и инновационный инструментарий, ориентированный на рост эффективности деятельности не только отдельных компаний, но и всей газовой отрасли в целом.

Санкции, вводимые против Российской Федерации (далее – РФ, Россия), затрагивали и продолжают распространяться на процессы добычи, реализации ресурса в разрезе всего нефтегазового комплекса. При этом наиболее существенное негативное воздействие санкции оказали на государственные газовые компании.

Все вышесказанное, с нашей точки зрения, позволяет сделать вывод о том, что развитие изучаемой отрасли в России находится в тесной зависимости от геополитической ситуации. Запретительные меры со стороны других государств привели к трансформации развития газовой отрасли и конъюнктуры рынка энергетических ресурсов. В связи с этим особую значимость имеет изучение особенностей управления газовой отраслью в условиях санкционного воздействия и выбор оптимальных экономических инструментов риск-менеджмента, что и раскрывается в настоящей работе.

Цель статьи – исследование особенностей управления газовой отраслью в условиях санкционного воздействия и выбор оптимальных экономических инструментов риск-менеджмента на примере публичного акционерного общества (далее – ПАО) «Сургутнефтегаз» (далее – «Сургутнефтегаз»), ПАО «Татнефть» (далее – «Татнефть»), ПАО «Газпром нефть» (далее – «Газпром нефть»). Гипотеза исследования – на современном этапе для газовых компаний целесообразным является применение различных экономических инструментов управления рисками на комплексной основе.

СПЕЦИФИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛЮ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ И СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Доходы от реализации газа представляют собой одну из значимых статей, обеспечивающих поступление средств в федеральный бюджет. В настоящее время необходимо на регулярной основе анализировать тренды, условия развития и результаты исследований вносить в управление газовыми компаниями. Скрупулезное исследование подобного рода предоставляет возможность определить текущие лимиты, перспективы функционирования газовой отрасли, выявить наиболее результативные пути развития, а также оптимальные и действенные в каждом конкретном случае меры государственной поддержки.

В качестве одной из наиболее распространенных тенденций последних лет, по мнению И.Р. Габтелбарова и Р.А. Бурганова, является возникновение различного рода политических конфликтов между государствами, которые приводят к применению таких способов борьбы, как санкции. Применение запретительных мер в отношении газовой отрасли России привело к ухудшению ее состояния и стабильности. В результате их влияния организации искомой сферы хозяйствования испытывают сложности с привлечением долгосрочного фондирования из развитых стран, демонстрируют уменьшение кредитных рейтингов, что в совокупности своей приводит к росту стоимости финансовых ресурсов, которые требуются для развития газовой отрасли [1, 2].

С точки зрения Ю.А. Чугаевой, А.А. Лютынской, А.Р. Ашаляна, Е.Е. Ткаля, значительными негативными последствиями от введения антироссийских запретительных мер являются сложности с получением, приобретением инновационных технологий и оборудования, необходимых для добычи, перегонки и реализации газа. При этом лимиты охватывают различные его разновидности вне зависимости от государства, где оно было изготовлено, и формы заказчика. Страны, офшорные зоны подвергаются санкциям

в случае оказания посреднических и консультационных услуг в области применения представленных технологий. Подобные меры снижают эффективность и прибыльность функционирования газовых компаний в России [3].

Принимая во внимание значительную длительность существования антироссийских санкций, правительство страны выработало способы нивелирования их негативного воздействия. Среди наиболее значимых из них стоит выделить: совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей газовую отрасль, предоставление налоговых льгот, субсидий на осуществление стратегически важных газовых проектов. Для обеспечения комплексного подхода Правительством РФ была разработана Энергетическая стратегия Российской Федерации до 2035 г., в которой определяются особенности развития всего топливно-энергетического комплекса и газовой отрасли в частности [4]. В качестве одного из важнейших направлений в этой связи выделяются следование стратегии импортозамещения и уменьшение доли зарубежного оборудования и технологий до 43 %. Помимо него, также определяются такие аспекты, как рост финансирования геологоразведочных работ и увеличение результативности разработки месторождений. Реализация предлагаемых мероприятий ориентирована на уменьшение себестоимости реализуемых проектов, конечной продукции и, соответственно, рост их привлекательности в условиях нехватки внешнего фондирования.

А.И. Быков, А.Н. Цацулин акцентируют внимание на том, что рыночная экономика сопровождается наличием такой характеристики как рыночная неопределенность, которая сопровождает деятельность любых хозяйствующих субъектов вне зависимости от отрасли, размеров, специализации и уровня производственно-экономических показателей [5]. Под рыночной неопределенностью при этом следует понимать тот факт, что деятельность организаций осуществляется в условиях постоянного недостатка (или полного отсутствия) необходимой информации, которая используется руководством предприятий при разработке и принятии различного рода управленческих решений.

Неопределенность в общем понимании определяется как нечто, не подлежащее измерению, оценке, предсказанию. Для компаний газового сектора данный феномен в большей степени может быть рассчитан, спрогнозирован, оценен, в связи с чем далее обозначенная неопределенность будет нами отнесена к понятию риски, с которыми сталкиваются искомые организации в процессе своей деятельности. Для организаций искомой сферы хозяйствования рыночная неопределенность или риски могут проявляться в различных видах, включая экономические, ценовые, правовые, политические и т.д. [6].

В этой связи отдельное внимание в рамках управления газовой отраслью и деятельностью компаний, ее составляющих, уделяется риск-менеджменту, который сводится не только к выбору наиболее действенных инструментов, позволяющих нивелировать возможные угрозы, но и стремлению к независимости отечественных организаций, предоставляющей возможность сохранять и обеспечивать безопасность страны [7]. Негативным трендом является тот факт, что по причине ухода зарубежных сервисных компаний отмечается падение результативности и объемов добычи ресурсов, в особенности сжиженного природного газа. Однако в качестве решения данной проблемы активно адаптируется китайское оборудование, буровые системы и установки.

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», «ТАТНЕФТЬ», «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

В целях настоящего исследования остановимся подробнее на изучении динамики финансовых показателей трех крупнейших нефтегазовых компаний, а именно «Сургутнефтегаз», «Татнефть», «Газпром нефть». По причине того, что изучаемые организации на момент проведения исследования опубликовали показатели за 6 и 9 месяцев 2023 г., нами будет рассматриваться их динамика в сравнении с 2022 г., началом введения антироссийских санкций.

Во-первых, изучим параметры финансовой отчетности «Сургутнефтегаза», компании, испытывающей негативное влияние запретительных мер со стороны Соединенных Штатов Америки, Канады и Европейского союза (далее – ЕС). По итогам проведенного анализа нами сделан ряд выводов. «Сургутнефтегаз» демонстрирует активное увеличение нематериальных активов (на 115 %) и рост запасов (на 102 %), что свидетельствует об обновлении оборудования. Затем в организации отмечается рост дебиторской задолженности (на 109 %) и уменьшение размера внеоборотных активов (на 10 %), что является отрицательной тенденцией и говорит о возможной угрозе стабильности положения представленной

компании. Наконец, в «Сургутнефтегазе» наблюдается рост величин заимствований (на 98 %) и финансовых вложений (на 104 %), которые достигли 54 % от размера совокупных активов¹.

На фоне размещенной на сайте организации информации о масштабировании бизнеса и переориентации на другие рынки сбыта подобная динамика может быть отнесена к положительной. В частности, компания ориентируется в большей степени на азиатский рынок, вкладывает средства в инфраструктуру.

Наблюдаемое небольшое уменьшение стоимости компании на фоне переоценки внеоборотных активов является следствием инфляции и, с нашей точки зрения, не может рассматриваться как негативный тренд. Стабильность функционирования «Сургутнефтегаза», несмотря на отрицательное влияние антироссийских санкций, доказывается ростом нераспределенной прибыли, стабильностью значений добавочного и резервного капиталов.

В целом изучение финансовой отчетности организации позволяет сделать вывод, что в текущей ситуации для ее управления руководством выбрана оборонительная стратегия, позволяющая оперативно реагировать на негативные условия. Динамика рассмотренных показателей говорит об устойчивости положения данной организации.

Во-вторых, рассмотрим компанию «Татнефть», основные санкции в отношении которой наложены со стороны Украины и ЕС. Анализ динамики показателей финансовой отчетности организации демонстрирует уменьшение размеров денежных средств (на 74 %) и рост величины резервирования (на 239 %), что позволяет сделать вывод о перераспределении средств в целях их защиты от обесценения и возможной блокировки из-за санкций².

Рост дебиторской задолженности (на 142 %) на фоне повышения величины активов (на 116 %) может быть отнесен к негативным обстоятельствам, говорящим о проблемах с выплатой долгов со стороны контрагентов. Развитие представленной тенденции может привести к проблемам с ликвидностью «Татнефти»³.

Размер общих обязательств увеличился (на 116 %) в основном за счет краткосрочных займов (на 146 %) и задолженности организации перед партнерами (на 121 %). Однако на фоне роста капитала «Татнефти» (на 108 %) и небольшой величины кредитов представленная тенденция не оказывает существенного отрицательного влияния на деятельность компании. Принимая во внимание такие изменения, как рост нераспределенной прибыли (на 108 %), увеличение чистой прибыли и выручки, а также снижение операционных расходов, мы можем сделать вывод о стабильности деятельности «Татнефти» в текущей кризисной ситуации и устойчивости ее положения в отрасли⁴.

В целях защиты от возможных рисков руководство компании применяет стратегию диверсификации, которая предоставляет возможность масштабировать деятельность путем роста перечня предоставляемых услуг. На основе положительных трендов в отчетности можно сделать вывод об эффективности деятельности организации.

В-третьих, обратим внимание на «Газпром нефть», которая на текущий момент находится под максимальным среди трех изучаемых организаций количеством санкций. Изучение динамики показателей финансовой отчетности организации позволило сделать следующие выводы. Уменьшение размера активов компании (на 101 %) на фоне роста дебиторской задолженности (на 111 %) говорит о росте результативности управления капиталом и снижении операционной деятельности⁵. При этом можно отметить проблемы в менеджменте краткосрочных финансовых ресурсов, которые являются следствием сложностей с выплатами от партнеров.

Положительной тенденцией является повышение величины внеоборотных активов (на 105 %), основных средств (на 105 %), объемов финансирования (на 105 %), направленных в аффилированные компании, так как это свидетельствует о масштабировании бизнеса, улучшении материального обеспечения и росте производственных мощностей в целом⁶. К негативным трендам следует отнести рост долгосрочной дебиторской задолженности (на 138 %), краткосрочных займов (на 244 %). Однако повышение размера

¹Сургутнефтегаз. Инвесторам и акционерам. Режим доступа: https://www.surgutneftegas.ru/investors/essential_information/reporting/ (дата обращения: 04.10.2025).

²Татнефть. Финансовая и бухгалтерская отчетность. Режим доступа: <https://www.tatneft.ru/aksioneram-i-investoram/raskritie-informatsii/financial-and-accounting-reporting?ysclid=mfbf8704nq313294073> (дата обращения: 04.10.2025).

³Сургутнефтегаз. Инвесторам и акционерам. Режим доступа: https://www.surgutneftegas.ru/investors/essential_information/reporting/ (дата обращения: 04.10.2025).

⁴Там же.

⁵Газпром нефть. Отчеты и результаты. Режим доступа: <https://ir.gazprom-neft.ru/reports-and-results/annual-> (дата обращения: 04.10.2025).

⁶Там же.

краткосрочных обязательств (на 72 %) и более низкие показатели кредиторской задолженности по сравнению с дебиторской говорят об устойчивости положения «Газпром нефти» на рынке⁷.

Руководством компании в качестве наиболее результативной была выбрана оборонительная стратегия, позволяющая сдерживать негативное влияние рисков, а также антироссийских санкций при помощи запасов. Рост привлеченного фондирования, который демонстрирует изучаемая компания, показывает заинтересованность и востребованность со стороны контрагентов, что положительно влияет на функционирование «Газпром нефти» в целом.

Итоги проведенного выше анализа позволяют сделать вывод о том, что все три рассматриваемые организации адаптировались к вводимым антироссийским санкциям, что демонстрирует положительная динамика основных параметров финансовой отчетности компаний. При этом, как отмечает А.А. Швачко, российским компаниям требуются обновление, улучшение и модернизация используемых средств и методов повышения эффективности деятельности, которые были адаптированы к текущим рыночным условиям и изменениям конъюнктуры [8]. Несмотря на использование различных стратегий (оборонная и диверсификационная), они переориентировались в основном на азиатский рынок, дружественные государства, что позволило сохранить объем реализации продукции и выручку. При этом на постоянной основе руководством компаний используются различные экономические инструменты управления рисками. Динамика параметров финансовой отчетности демонстрирует их эффективность, вследствие чего они будут проанализированы подробнее с целью выбора наиболее результативных и оптимальных из них.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В «СУРГУТНЕФТЕГАЗЕ», «ТАТНЕФТИ», «ГАЗПРОМ НЕФТИ»

В настоящее время существует множество различных инструментов управления рисками, которые применяются современными компаниями. Однако необходимо отметить, что для компаний газовой отрасли в условиях санкций результативность доказали только некоторые из них. В то же время, как утверждают К.Г. Качалкина, Д.В. Котов, подходы, используемые в изучаемой сфере хозяйствования, могут также применяться в других отраслях. Их выбор зависит от текущего потенциала компании, уровня развития рыночной инфраструктуры, профессионализма управленческого звена и т.д. [9].

При исследовании соответствующих отчетов ведущих организаций искомой сферы хозяйствования, финансовой отчетности и иных документов был выделен перечень используемых ими экономических инструментов управления рисками, которые включают CAPM (Capital Assets Pricing Model), PRA (Probabilistic Risk Assessment), диаграмму Исикавы, SWIFT (Structured What-If Technique), метод ранжирования, VAR (Value at risk), концепцию HAZOP (Hazard and Operability Study).

В текущей статье не приводится полный перечень экономических подходов, методик по управлению рисками ввиду того, что изучаются только те экономические инструменты управления рисками, которые компании газовой сферы применяют на совместной основе, что позволяет наиболее продуктивно управлять рисками в текущих условиях негативного влияния антироссийских санкций. В целях настоящего исследования проведем краткий анализ специфики риск-менеджмента ведущих организаций и используемых в них экономических инструментов управления рисками.

В «Сургутнефтегазе» функционирует система риск-менеджмента, нацеленная на применение способов, инструментов, методов, ориентированных на контроль и надзор за определением, оценкой и хеджированием различных рисков с учетом особенностей газовой отрасли.

Среди основных из них можно выделить:

- применение сценарного подхода, подразумевающего разработку различных вариантов работы на рынке в случае изменения стоимости газа, его транспортировки, политики контрагентов и иных факторов воздействия;
- создание реестра контрагентов при помощи применения различных ресурсов, например база Федеральной налоговой службы и т.д.;
- трехлинейная модель защиты, которая подразумевает функционирование результативной системы риск-менеджмента, внутреннего контроля, в рамках использования которой формируется тесное взаимодействие между подразделениями организации (данная информация была предоставлена автору компанией как эксклюзивное право).

⁷ Газпром нефть. Финансовые результаты. Режим доступа: <https://ir.gazprom-neft.ru/reports-and-results/annual/> (дата обращения: 04.10.2025).

Сотрудниками компании активно применяются такие инструменты, как CAPM, VAR, SWIFT.

В «Татнефть» внедрена система риск-менеджмента, которая ориентирована на определение, оценку условий воздействия, выявление возможных угроз, контроль и надзор за ними. Для этих целей руководством используется ряд экономических инструментов управления рисками, среди которых в большей мере применяются традиционные.

1. Создание специальных стандартов или лимитов в разрезе каждой группы рисков. Они позволяют наиболее оперативно выявить возможные угрозы и разработать комплекс мер по их хеджированию.

2. Применение реестра рисков по каждому из направлений деятельности, которые актуализируются не менее одного раза в год. При этом отдельным направлением выделяются климатические и физические риски, а также угрозы, связанные с возникновением аварийных ситуаций. Все перечисленные риски в совокупности своей влияют на эффективность перехода изучаемой организации к низкоуглеродной экономике.

3. Имитационное моделирование, предоставляющее возможность выбрать наиболее результативную в каждом конкретном случае методику и способы, позволяющие определить и хеджировать риски. В целом в «Татнефти» используется комплексная система риск-менеджмента, в которой также применяются такие экономические инструменты управления рисками, как SWIFT, CAMP, VAR, метод ранжирования, метод Дельфи и т.д. (Данная информация была предоставлена автору компанией как эксклюзивное право.) Их совместное использование позволяет не только предсказать возникновение рисков, но и выявить факторы, воздействие которых приводит к их появлению и нивелировать их влияние.

«Газпром нефть» использует комплексный подход для управления различными видами рисков, которые могут воздействовать на деятельность компании, в том числе таких угроз, как стратегические и операционные, выделяемые на уровне страны, региона, отдельного участка территории, где находится подразделение организации или место добычи ресурса. Для этих целей в компании применяются как традиционные, так и инновационные методы и способы риск-менеджмента, к которым можно отнести, во-первых, использование сценарного подхода, в рамках которого анализируются в большинстве своем внешние условия воздействия, которые влияют на реализацию проектов компании; во-вторых, применение экономического метода дерева решений, позволяющего разработать различные сценарии добычи и реализации газа; в-третьих, использование модели причинно-следственных связей, которая ориентирована на изучение взаимосвязи между основными производственными рисками (данная информация была предоставлена автору компанией как эксклюзивное право.)

Помимо качественных и количественных инструментов управления рисками в «Газпром нефть» применяется диаграмма Исикавы, PRA, HAZOP, метод ранжирования, которые позволяют обеспечить комплексный подход к хеджированию угроз. Подобное построение систем риск-менеджмента, в рамках которых используется несколько наиболее результативных экономических инструментов управления рисками наряду с эффективно функционирующим внутренним контролем, характерны для приведенных организаций, позволяет достичь комплексного подхода к выявлению и нивелированию угроз. Благодаря использованию подобного подхода руководство газовых компаний получает возможность принимать взвешенные и адекватные управленческие решения, связанные со снижением воздействия рисков на деятельность компании, работу персонала, функционирование систем и средств управления организацией.

В целях настоящего исследования видится целесообразным провести систематизацию применяемых современными газовыми организациями экономических инструментов, продемонстрировавших эффективность в текущих условиях влияния антироссийских санкций. На момент написания текущей статьи не было представлено подобного рода классификации, в рамках которой структурируются только те экономические инструменты управления рисками, которые применяются в газовой сфере в условиях увеличивающегося числа запретительных мер. Признак классификации – природа воздействия. С нашей точки зрения, их лучше систематизировать следующим образом:

– методы, связанные с использованием документальных свидетельств: контрольных листов учета, экспериментальных данных в виде отчетности, экстраполяции опыта прошлых периодов с целью прогнозирования возможных рисков в будущем;

– экспертные методы, связанные с созданием специальных экспертных групп, работающих по конкретному алгоритму идентификации рисков на основе структурированного множества контрольных вопросов;

– индуктивные методы (например, метод HAZOP), направленные на исследование степени и уровня устойчивости объекта к искусственно смоделированным отклонениям, в том числе связанным с рисками.

Одной из важнейших задач для любой газовой организации является постоянное совершенствование действующей системы риск-менеджмента. Это позволяет своевременно реагировать на возникающие изменения (как внешние, так и внутренние), сохранять результативность и повышать эффективность деятельности в условиях растущих рисков и неопределенностей. Особенно важно данное положение в текущий момент, когда значительные флуктуации в мировой экономике, постоянное появление новых санкций, угроз, возникающие в результате цифровизации, глобализации и интеграции, приводят к появлению новых рисков и использованию наиболее эффективных инструментов управления ими. В этой связи, с нашей точки зрения, целесообразным является обновление коэффициентов и индикаторов в рамках применяемых экономических инструментов управления рисками, а также разработка новых параметров, отражающих влияние антироссийских санкций, создание специальных обучающих модулей и программ для работы, а также специализированной динамической базы данных для систематизации проведенного анализа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономические инструменты риск-менеджмента многообразны и позволяют оценить существующие угрозы с учетом различных факторов воздействия, в том числе влияния санкций. Результаты проведенного в настоящей статье анализа позволили сделать вывод о том, что наиболее оптимальным в настоящее время является использование компаниями газовой отрасли комплексного подхода к управлению рисками, который включает использование традиционных и инновационных экономических инструментов. Принимая во внимание положительную динамику основных показателей финансовой отчетности «Сургутнефтегаза», «Татнефти» и «Газпром нефти», мы сделали вывод об эффективности используемых ими способов риск-менеджмента и адаптации к антироссийским санкциям.

Необходимо отметить, что каждая из организаций использует собственную стратегию развития. Так, две компании отдали предпочтение оборонной стратегии, одна – стратегии диверсификации. При этом наибольшее распространение получили такие инструменты, как CAPM, PRA, Диаграмма Исикавы, SWIFT, Метод ранжирования, VAR, Концепция HAZOP. Их применение на совместной основе позволило сохранить положение компаний на рынке и обеспечить рост прибыли и объемов реализации.

В качестве направлений дальнейшего исследования в данной тематике следует предложить, во-первых, детальное изучение приведенных выше инструментов и выбор наиболее эффективного из них; во-вторых, разработку концепции управления рисками в компаниях газовой отрасли с учетом выбранных экономических инструментов с обозначением рискогенных факторов, которые они должны хеджировать.

Список литературы

1. Габтелбаров, И. Р. Предприятия газовой отрасли в современных условиях / И. Р. Габтелбаров, Р. А. Бурганов // Национальная Ассоциация Ученых. – 2023. – № 87-2. – С. 29-30. – EDN VTDRFQ.
2. Демкин, И.В. Метод нисходящего анализа в практике идентификации и оценки операционных рисков добычи газа в нефтегазовом холдинге / И. В. Демкин, А. В. Шевченко, С.А. Ковалев // Вести газовой науки. – 2022. – № 2-51. – С. 276-284.
3. Чугаева, Ю. А. Противодействие угрозам и рискам устойчивого развития нефтегазовой отрасли как стратегическое направление обеспечения экономической безопасности РФ / Ю. А. Чугаева, А. А. Лютынская, А. Р. Ашалян, Е. Е. Ткаля // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 1(45). – С. 303-309. – EDN QNWORI.
4. Шевкуненко, М. Ю. Инновационное развитие компаний нефтяной отрасли как фактор обеспечения их экономической безопасности / М. Ю. Шевкуненко, Ю. А. Чугаева, А. С. Гандилян, А. А. Фролов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 4(63). – С. 400-407. – EDN POOTXD.
5. Быков, А. И. Чем сегодня определяется благополучие отечественной газовой отрасли? / А. И. Быков, А. Н. Цацулин // Геоэкономика энергетики. – 2024. – Т. 28, № 4. – С. 63-87. – DOI 10.48137/26870703_2024_28_4_63. – EDN FPENKD.
6. Дубовицкий, Р. А. Управление проектами в газоперерабатывающей отрасли в условиях санкций / Р. А. Дубовицкий // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 3(140). – С. 115-121. – DOI 10.24158/per.2025.3.13. – EDN BOBKXW.

7. Чугаева, Ю. А. Применение риск-ориентированного подхода в нефтегазовой отрасли как инструмент повышения уровня экономической безопасности Российской Федерации / Ю. А. Чугаева, Д. П. Захарова, Д. В. Клевцова, Е. А. Кузьмина // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1(54). – С. 266-276. – EDN CNBAIF.
8. Швачко, А. А. Векторы совершенствования стратегий развития российских предприятий в контексте предпосылок к трансформации российской экономики / А. А. Швачко // E-Management. – 2024. – Т. 7, № 1. – С. 48-60. – DOI 10.26425/2658-3445-2024-7-1-48-60. – EDN YSLTUK.
9. Качалкина, К. Г. Стратегическое планирование в наукоемких дочерних обществах вертикально интегрированных нефтегазовых компаний на основе принципов партиципации / К. Г. Качалкина, Д. В. Котов // Управление. – 2023. – № 4(11). – С. 100-109. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-4-100-109

References

1. Gabtelbarov, I. R., & Burganov, R. A. (2023). Gas industry enterprises in modern conditions. *National Association of Scientists*, (87-2), 29–30. (In Russian).
2. Demkin, I. V., Shevchenko, A. V., & Kovalev, S. A. (2022). Top-down analysis applied for identification and assessment of operational risks of gas production in an oil-gas conglomerate. *Vesti gazovoy nauki*, (2-51), 276–284. (In Russian).
3. Chugaeva, Y. A., Lyutynskaya, A. A., Ashalyan, A. R., & Tkalya, E. E. (2023). Counteracting threats and risks to sustainable development of the oil and gas industry as a strategic direction for ensuring economic security of the Russian Federation. *Natural Sciences and Humanities*, 1(45), 303–309. (In Russian).
4. Shevkunenko, M. Yu., Chugaeva, Yu. A., Gandilyan, A. S., & Frolov, A. A. (2024). Innovative development of oil industry companies as a factor of ensuring their economic security. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 4(63), 400–407. (In Russian).
5. Bykov, A. I., & Tsatsulin, A. N. (2024). What determines the well-being of the domestic gas industry today. *Goeconomics of energy*, 28(4), 63–87. (In Russian). https://doi.org/10.48137/26870703_2024_28_4_63
6. Dubovitskiy, R. A. (2025). Project management in the gas processing industry under sanctions. *Society: politics, economics, law*, 140(3), 115–121. (In Russian). <https://doi.org/10.24158/pep.2025.3.13>
7. Chugaeva, Yu. A., Zakharova, D. P., Klevtsova, D. V., & Kuzmina, E. A. (2023). Application of a risk-oriented approach in the oil and gas industry as a tool for increasing the level of economic security of the Russian Federation. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 54(1), 266–276. (In Russian).
8. Shvachko, A. A. (2024). Vectors for improving development strategies of Russian enterprises in the context of prerequisites for transformation of the Russian economy. *E-Management*, 7(1), 48–60. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-1-48-60>
9. Kachalkina, K. G., & Kотов, D. V. (2023). Strategic planning based on participation principles in science-intensive subsidiaries of vertically integrated oil and gas companies. *Management*, 4(11), 100–109 (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-4-100-109>