

Научная статья

УДК 338

DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1359

Elena Viktorovna Komarova

Candidate of History,
Head of the Department of Humanities,
Belovo Institute (branch)
of Kemerovo State University
Belovo, Russian Federation
elena76_76@mail.ru

Antonina Nikolaevna Utkina

Candidate of Sociology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Belovo Institute (branch)
of Kemerovo State University
Belovo, Russian Federation
uan69@bk.ru

Елена Викторовна Комарова

канд. ист. наук,
заведующий кафедрой гуманитарных наук,
Беловский институт (филиал)
Кемеровского государственного университета
Белово, Российская Федерация
elena76_76@mail.ru

Антонина Николаевна Уткина

канд. социол. наук, доцент,
доцент кафедры экономики,
Беловский институт (филиал)
Кемеровского государственного университета
Белово, Российская Федерация
uan69@bk.ru

УПРАВЛЕНИЕ НЕФТЕГАЗОВЫМИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ СЕКТОРАЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. Наиболее популярная тема для обсуждения отечественными и зарубежными специалистами в последние годы — это комплекс секторальных ограничений в нефтегазовом секторе России. Признётся, что важным фактором его динамики стали западные санкции. В условиях секторальных ограничений ученые и специалисты предпринимают активные попытки планирования научно-технического, экологического, технологического развития и инновационного совершенствования нефтегазового комплекса с учетом того потенциала, которым обладает институциональная и инфраструктурная система страны, рассматривают альтернативные возможности импортозамещения специального оборудования в данной отрасли, а также разрабатывают возможные способы смягчения санкций со стороны Европейского Союза и США.

Ситуацию усложняет тот факт, что перспективы освоения нефтегазовых проектов в нашей стране напрямую связаны с мировыми ценами на нефть. Пороговое значение — 100 долларов за баррель — открывает новые горизонты или, наоборот, определяет нерентабельность нефтедобычи. Масштабность данных проектов актуализирует вопросы управления ими, а также роль государства как активного субъекта, от которого зависит развитие данной отрасли в стране. Налоговые льготы и государственные инвестиции частично смягчают неблагоприятную конъюнктуру мирового рынка, которая сложилась в последние несколько лет.

Кроме того, мировые тенденции в области энергетической политики ориентированы на вытеснение ископаемых видов топлива возобновляемыми источниками энергии. Речь идет о так называемом четвертом энергетическом переходе. Что касается прогнозов о скорости и темпах такого перехода, то они очень туманны и неопределенны.

Следовательно, нефтегазовые проекты как объект управления, их тенденции и перспективы освоения выйдут за рамки национальных интересов и внутристрановых макроусловий хозяйствования, а представляют собой мегамодель экономического управления в реализации сложнейших и капиталоемких программ.

Ключевые слова: нефтегазовые проекты, нефтегазовый сектор, секторальные ограничения, энергетическая политика, санкции, топливные ресурсы, управление, нефтедобыча, импортозамещение

Для цитирования: Комарова Е. В., Уткина А. Н. Управление нефтегазовыми проектами в условиях секторальных ограничений // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 3(72). С. 122—127. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1359.

Original article

MANAGING OIL AND GAS PROJECTS UNDER SECTORAL RESTRICTIONS

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. The most popular topic of discussion among domestic and foreign experts in recent years is the complex of sectoral restrictions in the oil and gas sector of Russia. It is recognized that Western sanctions have become an important factor in its dynamics. In the context of sectoral restrictions,

scientists and specialists are making active attempts to plan scientific, technical, environmental, technological development and innovative improvement of the oil and gas complex, taking into account the potential of the country's institutional and infrastructural system, considering alternative possibilities

for import substitution of special equipment in this industry, and developing possible ways to mitigate sanctions from the EU and the USA.

The situation is complicated by the fact that the prospects for developing oil and gas projects in our country are directly related to world oil prices. The threshold value of \$ 100 per barrel opens up new horizons or, on the contrary, determines the unprofitability of oil production. The scale of these projects actualizes the issues of their management, as well as the role of the state as an active entity on which the development of this industry in the country depends. Tax incentives and public investment partially mitigate the unfavorable global market conditions that have developed in recent years.

For citation: Komarova E. V., Utkina A. N. Managing oil and gas projects under sectoral restrictions. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;3(72):122—127. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1359.

Введение

Актуальность. В последние несколько лет происходит нарастание политической конфронтации между Россией и Западом. Неудивительно, что российский нефтегазовый сектор является основной целью западных санкций. Прямые налоги на нефтегазовый сектор составляют половину консолидированного бюджета России. Страны и крупнейшие корпорации в сфере добычи полезных ископаемых ведут непримиримую борьбу за раздел сфер влияния и отстаивание своих экономических и политических интересов на богатых нефтью участках нашей планеты.

Наиболее популярная тема для обсуждения отечественными и зарубежными специалистами в последние годы — это комплекс секторальных ограничений в нефтегазовом секторе России. Признается, что важным фактором его динамики стали западные санкции [1—3].

Изученность проблемы. В условиях секторальных ограничений ученые и специалисты предпринимают активные попытки планирования научно-технического, экологического, технологического развития и инновационного совершенствования нефтегазового комплекса с учетом того потенциала, которым обладает институциональная и инфраструктурная система страны [4; 5], рассматривают альтернативные возможности импортозамещения специального оборудования в данной отрасли [6], а также разрабатывают возможные способы смягчения санкций со стороны Европейского Союза и США.

В краткосрочной перспективе отечественные машиностроители не в состоянии решить проблему импортозамещения в отрасли, поскольку их производственный потенциал недостаточен даже в отношении традиционного нефтегазового оборудования, что касается инновационных технологий и видов оборудования, то перспективное их создание возможно только при условии координации усилий правительства, нефтегазовых корпораций и машиностроительных фирм. В связи с этим Р. Х. Азиева, Д. Моллаева и А. Клычнинзова [7; 8] отмечают, что отечественное машиностроение до сих пор не отличалось инновационным лидерством, а свои потенциальные возможности воспринимать и соответствовать международным тенденциям передового технологического развития как отрасль реализует слабо и недостаточно эффективно. Это отчасти связано с тем, что не было острой необходимости стремиться к совершенству, поскольку на мировой арене уже сформировалась группа стран,

In addition, global trends in energy policy are aimed at replacing fossil fuels with renewable energy sources. This is the so-called fourth energy transition. As for the forecasts of the speed and pace of such a transition, they are very vague and uncertain.

Consequently, oil and gas projects as an object of management, their trends and development prospects go beyond national interests and domestic macroeconomic conditions, and represent a mega-model of economic management in the implementation of complex and capital-intensive programs.

Keywords: oil and gas projects, oil and gas sector, sectoral restrictions, energy policy, sanctions, fuel resources, management, oil production, import substitution

осуществляющая технологический прорыв в нефтегазовом секторе, и всегда можно было воспользоваться их достижениями и разработками. Но сейчас исторические условия изменились.

В. В. Бушуев, В. В. Саенко, В. А. Крюков в монографии «Нефтяная промышленность России — сценарии сбалансированного развития» [9] представили более ретроспективное и системное видение проблем и тенденций развития отрасли. В монографии представлена системная характеристика нефтяного сектора экономики России, предпринята попытка прогнозирования ее развития до 2030 г., обозначены отраслевые проблемы, ограничивающие и сдерживающие динамичное и эффективное развитие данной отрасли. Итогом анализа стали разработанные мероприятия, дифференцированные по секторам государственного управления, стимулирующие развитие отрасли на долгосрочную перспективу.

Ряд авторов, опираясь на оценки авторитетных экспертов, резюмирует характер инновационного развития нефтегазовых предприятий и отрасли в целом, дает качественную характеристику научным достижениям в отрасли, настаивает на беспрецедентной роли, которую играет и должен играть нефтегазовый потенциал страны в процессах диверсификации российской экономики и достижениях ею новых рубежей международной интеграции [10; 11].

Многие авторы актуализируют проблему инновационности нефтедобычи, поскольку перспективы развития и конкурентоспособность российского нефтегазового сектора в значительной степени детерминируются способностью отечественных нефтегазовых компаний развивать НИОКР и использовать в производстве инновации. В частности, сотрудники *Roland Berger Strategy Consultants*, международной компании, занимающейся управленческим консалтингом, утверждают, что нефтегазовая промышленность имеет один из самых низких уровней интенсивности НИОКР в любом ее секторе [12]. Тем не менее, с обнаружением огромных запасов нефти и газа в нетрадиционных пластах — трудноизвлекаемые нефть и газ, нефтеносные пески и тяжелые нефти, — потребность в инновациях резко возросла. Новые технологические решения, обусловленные сочетанием экономических и экологических факторов, необходимы для полной реализации этой возможности. Более того, исследования и разведка нефтяных и газовых пластов требуют использования и адаптации большого количества различных технологий, распространенных на многочисленных

инженерных месторождениях. Из-за интенсивных ресурсов, задействованных в такой операции, сектор разведки и добычи (E&P) становится энергозатратным, и особое внимание следует уделять тому, чтобы сделать его более умным и эффективным. В исследованиях технологических новшеств, как восходящих, так и нисходящих, нефтегазовая промышленность нуждается в инновациях даже в области информационных технологий и робототехники. Развивая эту идею, С. М. Азад и С. Х. Годсипур представили отраслевую инновационную модель в качестве методологии и нефтехимическую промышленность в качестве примера такой модели [5].

Целесообразность разработки темы. В современных условиях принципиально важным становится проанализировать различные аспекты деятельности, ограничения и возможности развития российских нефтяных компаний под внешним санкционным давлением. С научной точки зрения проблема обладает теоретической актуальностью и новизной, т. к. процессы реализации нефтегазовых проектов в условиях секторальных ограничений актуализированы лишь последние несколько лет. Новизна проблемы в научной литературе требует проведения исследований и всестороннего осмысления различных ее аспектов.

Научная новизна исследования заключается в определении проблем и перспектив инновационного развития российского нефтегазового сектора в условиях секторальных ограничений.

Цель исследования — охарактеризовать организационно-управленческие аспекты реализации нефтегазовых проектов в условиях секторальных ограничений.

Задачи исследования:

- охарактеризовать направления развития нефтегазового комплекса Российской Федерации;
- изучить роль и влияние на экономику санкционных ограничений;
- выявить перспективы развития нефтегазового комплекса в условиях секторальных ограничений.

Теоретическую значимость исследования составляет определение организационно-управленческих подходов к реализации нефтегазовых проектов на фоне нестабильной геополитической обстановки, в том числе в области развития нефтегазовой промышленности.

Практическая значимость связана с возможностью использования полученных результатов для развития инструментов поддержки нефтегазового комплекса России в условиях секторальных ограничений.

Методология. Подготовка научного исследования осуществлялась с использованием общенаучных (анализ документов, системный анализ, сравнительный анализ, графические методы представления информации) и специальных (научная абстракция, формализация, синтез, дедукция) методов. Для обеспечения обоснованности и достоверности результатов научного исследования автором поддерживалась корректность и строгость построения логики и схемы исследования, а также использованием верифицированных данных.

Основная часть

По состоянию на 2020-е гг. мир ежегодно потребляет 35 442 913 090 баррелей нефти, что эквивалентно 97 103 871 баррелей в день. Мировое потребление нефти на душу населения составляет 5 баррелей нефти (199 гал-

лонов) на человека в год (исходя из численности мирового населения или 0,5 галлона на душу населения в день. По мнению экспертов из Организации стран — экспортеров нефти (далее — ОПЕК), как минимум до середины XXI в. нефть останется приоритетным энергетическим и ресурсом, и товаром (Перспективы развития мировой энергетики до 2050 года : отчет / ЛУКОЙЛ. 2021. 56 с. URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/637995.pdf>).

Согласно прогнозам этой же организации, уголь утратит свои позиции по сравнению с газом, однако нефтяная гегемония сохранится. По прошествии двадцати лет на газ будет приходиться 93,2 млн, а на нефть — 100,7 млн баррелей нефтяного эквивалента в сутки.

О роли нефти и нефтепродуктов в развитии транспортной отрасли промышленности говорится много. Отметим лишь, что автолюбители формируют 45 % мирового спроса на эти ресурсы, что составляет 43 млн баррелей в день. Для сравнения, авиация потребляет 6 млн баррелей в день. Стоит отметить, что мировой спрос автомобилей на нефть к 2040 г. составит 48,4 млн баррелей в день. То есть, в ближайшей перспективе электромобили не смогут вытеснить бензиновых сородичей. Согласно данным рис. 1 и 2, альтернативные виды топлива на транспорте пока не являются серьезным конкурентом для нефтепродуктов.

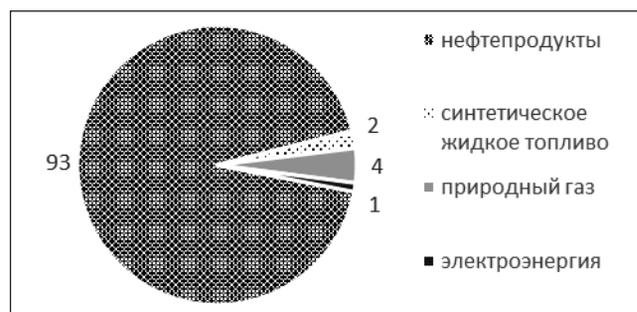


Рис. 1. Мировое потребление энергоресурсов автомобильным транспортом, % (сост. по: [13])



Рис. 2. Потребление энергоресурсов автомобильным транспортом в странах ЕС, % (сост. по: Потребление энергии в транспорте на уровне, предшествовавшем пандемии // EU Reporter. 2024. 11 окт. URL: <https://ru.eureporter.co/energy/2024/10/11/energy-consumption-in-transport-at-pre-pandemic-levels/>)

Весомым потребителем углеводородного сырья является также химическая промышленность — 12,6 млн баррелей в день. По мнению экспертов из ОПЕК, к середине XXI в. эта величина достигнет 16,5 млн баррелей в день. Прогноз мирового потребления нефти по секторам представлен на рис. 3.

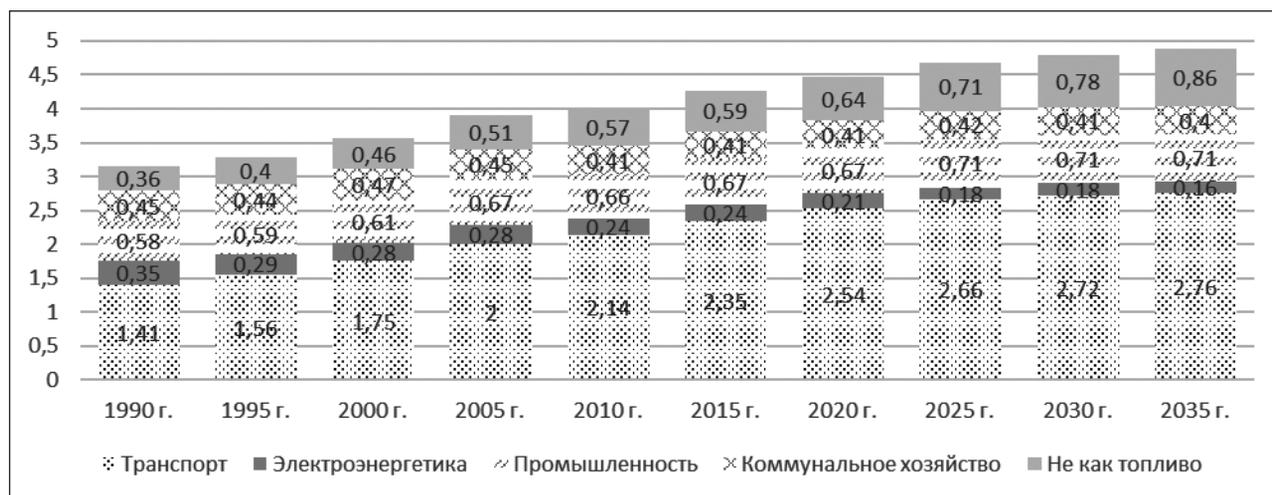


Рис. 3. Мировое потребление нефти по секторам: факт и прогноз BP Energy Outlook, млрд т

Исходя из выявленных приоритетов, рыночная конъюнктура нефти пошатнется, и снижение спроса на углеводородное сырье станет существенным лишь при условии массовой переориентации автомобилестроения на электрокары. И если в наиболее развитых странах мира такой переход вполне реален в относительно сжатые сроки, то в развивающихся странах, в Индии и Китае, в ближайшей перспективе это осуществить невозможно. А на данную группу стран приходится основная доля населения Земли, и растет оно наиболее динамично [14; 15].

Следовательно, мировые тенденции в области энергетической политики ориентированы на вытеснение ископаемых видов топлива возобновляемыми источниками энергии. Речь идет о так называемом четвертом энергетическом переходе. Что касается прогнозов о скорости и темпах такого перехода, то они очень туманны и неопределенны [16].

Рост нефтеперерабатывающих мощностей в мире продолжается массированными темпами, о чем свидетельствуют данные рис. 4.

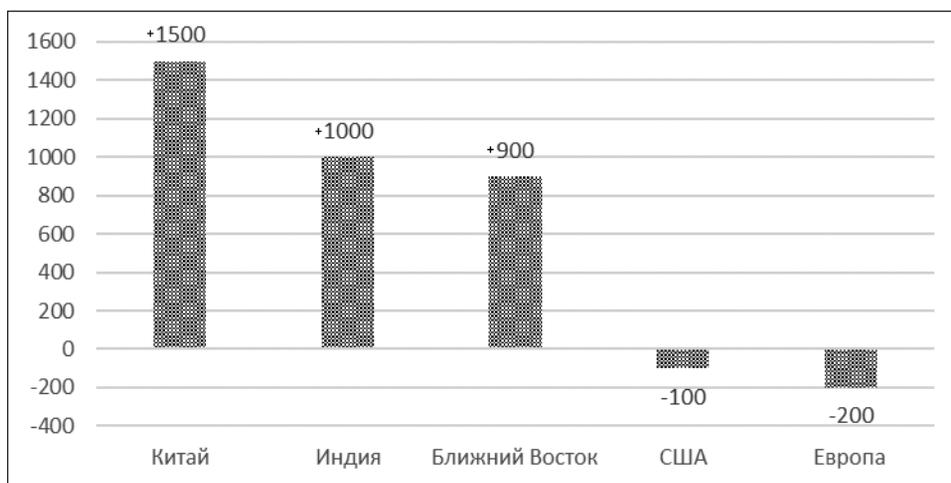


Рис. 4. Прогноз динамики нефтеперерабатывающих мощностей в мире к 2028 г., тыс. б/с (сост. по: Рынок нефтепродуктов: в чью сторону дует ветер перемен? // Нефть и Капитал. 2023. 6 июля. URL: <https://oilcapital.ru/news/2023-07-06/rynok-nefteproduktov-v-chyu-storonu-duet-veter-peremen-2976854>)

Что касается будущей региональной добычи, то в основном сценария Новой политики (далее — NP), представленного в отчете *World Energy Outlook*, лежит предположение о том, что снижение добычи на стареющих нефтяных месторождениях в большинстве регионов планеты, не входящих в ОПЕК, является реальной проблемой (Перспективы развития мировой энергетики до 2050 года). Но прогнозы предполагают, что это неизбежное снижение производства может быть сокращено, например, до 1,8 % в год в Западной Европе, 1,1 % в год в России и 1,3 % в год в Китае. Кроме того, резкий спад на старых месторождениях можно компенсировать, по крайней мере до 2040 г., за счет следующих мер:

- открытие и разработка новых месторождений в этих странах и регионах-производителях и, благодаря технологии, более высокие «технически извлекаемые ресурсы» на старых и новых месторождениях;

- новые технологии, которые снизят спрос на жидкие нефтяные эквиваленты в странах ОЭСР и других технологически развитых странах;

- повышение рентабельности инвестиций в нефтедобычу при росте цен на нефть;

- рыночные регуляторы, которые будут достаточными, чтобы стимулировать производителей ОПЕК на Ближнем Востоке к увеличению производства, достаточному для удовлетворения роста спроса в Китае и Индии.

Кроме того, сценарий *NP* предполагает, что добыча нефти ОПЕК на Ближнем Востоке вырастет с 29 млн баррелей в сутки до 35 млн баррелей в сутки (2035 г.), и около двух третей этого увеличения, как предполагается, будет поступать из Ирака и Ирана, и большая часть этой дополнительной нефти будет экспортироваться для удовлетворения растущего спроса, особенно в Азии. Кроме того, дополнительный рост мирового спроса будет удовлетворяться жидкими нефтяными эквивалентами, такими как сжиженный природный газ (*LNG*) и биотопливо, которые, как предполагается, к 2035 г. вырастут с 16 до 21 и с 1,6 до 3,6 млн баррелей в сутки соответственно.

Заключение

Таким образом, в современных условиях принципиально важным становится анализ различных аспектов реализации нефтегазовых проектов, ограничений и возможностей развития российских нефтяных компаний под внешним санкционным давлением. Роль управленческой деятельности нефтегазовых корпораций, поиск эффективных средств управления международной системой нефтегазовых проектов актуализируют многие ученые.

Несмотря на то, что мировые тенденции в области энергетической политики ориентированы на вытеснение иско-

паемых видов топлива возобновляемыми источниками энергии, рост нефтеперерабатывающих мощностей в мире и нашей стране продолжается массивными темпами, а нефть останется приоритетным энергетическим ресурсом и товаром в обозримой перспективе.

Что касается западных санкций, то, как показывает опыт их применения в отношении других стран, «санкционные эффекты» накапливаются и усиливаются с течением времени. В России также следует ожидать подобного сценария: чем дольше временной интервал, тем более выраженными будут негативные последствия секторальных ограничений — дефицит финансирования, технологическое отставание, отраслевая стагнация.

По признанию специалистов, в условиях секторальных ограничений именно разработка собственных технологий должна стать технологическим приоритетом для нефтегазовой отрасли. Поэтому перспективы развития нефтегазовой отрасли наряду с импортозамещением специалисты видят в активизации планирования научно-технического, экологического, технологического развития и инновационного совершенствования нефтегазового комплекса с учетом того потенциала, которым обладает институциональная и инфраструктурная система нашей страны.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Рыболов С. С. Проблемы и перспективы инновационного развития в нефтегазовой сфере России в условиях международных санкций // *Экономические науки*. 2023. № 5(222). С. 284—291. DOI: 10.14451/1.222.284.
2. Митрова Т., Грушевенко Е., Малов А. Перспективы Российской нефтедобычи: жизнь под санкциями. М. : Центр исслед. в обл. энергетики бизнес-шк. СКОЛКОВО (SEneC), 2018. 45 с.
3. Курилов Д. С. Влияние санкционных ограничений на развитие нефтегазовой отрасли РФ // *Вестник Адыгейского государственного служащего университета. Серия «Экономика»*. 2024. № 4(342). С. 67—78.
4. Манукян М. М. Стратегия инновационного потенциала российской нефтегазовой отрасли: проблемы и актуальные направления // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2020. Т. 11. № 2. С. 23—33. DOI: 10.18287/2542-0461-2020-11-2-23-33.
5. Azad S. M., Ghodssypour S. H. Modeling the dynamics of technological innovation system in the oil and gas sector // *Kybernetes*. 2018. Vol. 47. Iss. 4. Pp. 771—800. DOI: 10.1108/K-03-2017-0083.
6. Марюнина И. Н. Управление процессом импортозамещения в нефтегазовой отрасли России в условиях санкций // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2020. № 4. С. 35—41. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-35-41
7. Азиева Р. Х. Эффективность политики импортозамещения в нефтегазовой отрасли РФ на современном этапе // *Экономические науки*. 2022. № 3(208). С. 16—23. DOI: 10.14451/1.208.16.
8. Моллаева Д., Клычниназова А. Современные технологии разработки нефтегазовых месторождений // *Наука и мировоззрение*. 2025. № 39. С. 128—133.
9. Бушуев В. В., Саенко В. В., Крюков В. А. Нефтяная промышленность России — сценарии сбалансированного развития. Нордерштетт : Book on Demand Ltd., 2019. 162 с.
10. Бодрова Е. В., Калинов В. В. Достижения и противоречия государственной политики Российской Федерации в нефтегазовой сфере // *Наука. Мысль*. 2021. Т. 6. № 6-2. С. 155—158.
11. Брехов А. О. Управление портфелем инвестиционных проектов компании нефтегазовой отрасли в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2024. № 4(54). С. 324—330.
12. Peterson B., Goldhill J. *Innovation in Oil and Gas. Overcoming conventional approaches to unconventional*. Munich : Roland Berger Strategy Consultants GmbH, November 2014. 11 p. URL: https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/innovation_in_oil_and_gas_overcoming_conventional_approaches_to_unconventionals.pdf (дата обращения: 28.03.2025).
13. Немов В. Ю. Структура энергопотребления на автомобильном транспорте // *Интерэкспо ГЕО-Сибирь*. 2018. Т. 2. С. 228—233. DOI: 10.18303/2618-981X-2018-2-228-233.
14. Утюшев Р. А., Уманская М. В. Управление инвестиционной деятельности нефтегазовых компаний // *Академическая публицистика*. 2021. № 1. С. 126—130.
15. Клепач А. Н., Кашина А. В. Перспективы развития нефтегазового комплекса. М. : Ин-т ВЭБ, Апр. 2023. 6 с. URL: https://inveb-docs.ru/attachments/article/2023_04/Perspektivy-razvitiya-neftegazovogo-kompleksa.pdf (дата обращения: 28.03.2025).
16. Кизилбеков А. Х., Макарова Е. Б. Развитие нефтегазовой промышленности в условиях санкций // *Индустриальная экономика*. 2023. № 3. С. 125—130.

REFERENCES

1. Rybolov S. S. Problems and prospects of innovative development in the oil and gas sector of Russia in the context of international sanctions. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2023;5(222):284—291. (In Russ.) DOI: 10.14451/1.222.284.
2. Mitrova T., Grushevenko E., Malov A. Prospects for Russian oil production: life under sanctions. Moscow, Center for Energy Research, SKOLKOVO Business School (SENeC) publ., 2018. 45 p. (In Russ.)
3. Kurilov D. S. The impact of sanctions restrictions on the development of the Russian oil and gas industry. *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya "Ekonomika" = The Bulletin of the Adyghe State University. Series "Economics"*. 2024;4(342):67—78. (In Russ.)
4. Manukyan M. M. Strategy of innovative potential of the Russian oil and gas industry: problems and current directions. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*. 2020;11(2):23—33. (In Russ.) DOI: 10.18287/2542-0461-2020-11-2-23-33.
5. Azad S. M., Ghodsypour S. H. Modeling the dynamics of technological innovation system in the oil and gas sector. *Kybernetes*. 2018;47(4):771—800. DOI: 10.1108/K-03-2017-0083.
6. Maryunina I. N. Import substitution process management in oil and gas industry of Russia in the context of imposed sanctions. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and municipal management. Scholar notes*. 2020;4:35—41. (In Russ.) DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-35-41.
7. Azieva R. H. The effectiveness of the import substitution policy in the oil and gas industry of the Russian Federation at the present stage. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2022;3(208):16—23. (In Russ.) DOI: 10.14451/1.208.16.
8. Mollaeva D., Klychniyazova A. Modern technologies for the development of oil and gas fields. *Nauka i mirovozzrenie = Science and Worldview*. 2025;39:128—133. (In Russ.)
9. Bushuev V. V., Saenko V. V., Kryukov V. A. Oil industry of Russia – scenarios of balanced development. Norderstedt, Book on Demand Ltd., 2019. 162 p. (In Russ.)
10. Bodrova E. V., Kalinov V. V. Achievements and contradictions of Russian Federation policy in oil and gas sector. *Nauka. Mysl' = World Ecology Journal*. 2021;6(6-2):155—158. (In Russ.)
11. Brekhov A. O. Management of the portfolio of investment projects of oil and gas companies under conditions of uncertainty and limited resources. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural-Humanitarian Studies*. 2024;4(54):324—330. (In Russ.)
12. Peterson B., Goldhill J. Innovation in Oil and Gas. Overcoming conventional approaches to unconventional. Munich, Roland Berger Strategy Consultants publ., November 2014. 11 p. URL: https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/innovation_in_oil_and_gas_overcoming_conventional_approaches_to_unconventionals.pdf (accessed: 28.03.2025).
13. Nemov V. Yu. Structure of energy consumption by vehicle. *Interekspo GEO-Sibir'*. 2018;2:228—233. (In Russ.) DOI: 10.18303/2618-981X-2018-2-228-233.
14. Utyushev R. A., Umanskaya M. V. Management of investment activities of oil and gas companies. *Akademicheskaya publitsistika*. 2021;1:126—130. (In Russ.)
15. Klepach A. N., Kashina A. V. Prospects for the development of the oil and gas complex. Moscow, VEB Institute publ., April 2023. 6 p. (In Russ.) URL: https://inveb-docs.ru/attachments/article/2023_04/Perspektivy-razvitiya-neftegazovogo-kompleksa.pdf (accessed: 28.03.2025).
16. Kizilbekov A. Kh., Makarova E. B. Development of the oil and gas industry under sanctions. *Industrial'naya ekonomika = Industrial economics*. 2023;3:125—130. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 11.06.2025; одобрена после рецензирования 03.07.2025; принята к публикации 07.07.2025.
The article was submitted 11.06.2025; approved after reviewing 03.07.2025; accepted for publication 07.07.2025.