

КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО И АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО ДАВЛЕНИЯ

DOI: <https://doi.org/10.24891/efimvo>

EDN: <https://www.elibrary.ru/efimvo>

Елена Анатольевна МАЛЫШЕВА

ответственный автор, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента,
Самарский государственный экономический университет (СГЭУ), Самара, Российская Федерация
e-mail: sam.malysheva@mail.ru
ORCID: 0000-0001-7736-3705
SPIN-код: 9136-4423

Иван Александрович МАРИНИН

аспирант кафедры менеджмента, Самарский государственный экономический университет (СГЭУ),
Самара, Российская Федерация
e-mail: 89171158626@ya.ru
ORCID: 0009-0008-5918-2247
SPIN-код: 2040-8244

История статьи:

Рег. № 160/2025

Получена 13.03.2025

Одобрена 31.03.2025

Доступна онлайн

17.06.2025

Специальность: 5.2.6

УДК 502.131.1

JEL: Q01, Q4

Ключевые слова:

внутренние и внешние
вызовы, санкционное
давление,
технологические
ограничения, ESG-
принципы, адаптивное
управление

Аннотация

Предмет. Конкурентоспособность и устойчивость нефтегазодобывающих предприятий России в условиях современных вызовов.

Цели. Разработать концепцию устойчивого и адаптивного управления нефтегазодобывающими предприятиями России в условиях внутреннего и внешнего давления.

Методология. Применены методы системного анализа, сравнительного анализа и анализа статистических данных.

Результаты. Определены внутренние и внешние вызовы, с которыми сталкиваются предприятия нефтегазодобывающей отрасли Российской Федерации, и их влияние на деятельность нефтегазодобывающих предприятий России. Разработана концепция устойчивого и адаптивного управления, направленная на преодоление негативных факторов и повышение конкурентоспособности отрасли.

Выводы. Предложенная концепция включает в себя структурные изменения системы управления, цифровизацию производственных процессов, внедрение гибких стратегических моделей, развитие государственно-частного партнерства и интеграцию ESG-принципов в корпоративное управление. Результаты данного исследования могут быть использованы для дальнейшей детализации подходов к управлению в отрасли и разработке узконаправленных механизмов адаптации и формирования практических инструментов управления в условиях внутреннего и внешнего давления.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

Для цитирования: Малышева Е.А., Маринин И.А. Концепция устойчивого и адаптивного управления нефтегазодобывающими предприятиями России в условиях внутреннего и внешнего давления // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2025. – № 6. – С. 60 – 77.
DOI: 10.24891/efimvo EDN: EFIMVO

Нефтегазодобывающая отрасль является одной из ключевых стратегических отраслей Российской Федерации, обеспечивая существенную долю бюджетных поступлений, валютных доходов и энергетической безопасности страны [1].

Однако в условиях глобальной трансформации экономики, санкционного давления и технологических ограничений предприятия отрасли сталкиваются с серьезными вызовами [2], требующими адаптации системы управления.

Современная нефтегазовая отрасль России испытывает как внутреннее, так и внешнее давление, что влияет на устойчивость ее развития. Среди внутренних факторов можно выделить:

- ухудшение структуры запасов;
- рост себестоимости добычи;
- износ инфраструктуры;
- технологическую зависимость от зарубежных поставщиков.

Внешние вызовы включают:

- санкции;
- ограничение доступа к технологиям и финансированию;
- изменение глобального энергетического баланса;
- ужесточение требований к устойчивому развитию (ESG);
- необходимость переориентации экспортных потоков.

В условиях таких вызовов традиционные методы управления, основанные на централизованных моделях и долгосрочном стратегическом планировании, оказываются недостаточно эффективными.

Для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости нефтегазодобывающих предприятий требуется новый подход к управлению, основанный на гибкости, цифровизации, инновациях и интеграции ESG-принципов.

В рамках исследования проведен анализ статистических данных из официальных источников, включая Федеральное бюджетное учреждение «Государственная комиссия по запасам полезных ископаемых» (ФБУ «ГКЗ»), Минэнерго России и Международное энергетическое агентство (International Energy Agency – IEA), что позволило выявить ключевые тенденции и определить перспективы устойчивого развития.

Внутренние вызовы нефтегазовой отрасли России заключаются в том, что современное состояние нефтегазовой промышленности страны во многом определяется сложностью доступа к ресурсной базе и территориальными особенностями добычи сырья.

Эти вызовы оказывают непосредственное влияние на эффективность отрасли, требуя адаптации технологических и управленческих решений.

Одним из ключевых факторов, влияющих на перспективы нефтедобычи, является постепенное истощение традиционных месторождений [3]. По данным ФБУ «ГКЗ»,

уровень выработанности крупнейших нефтяных залежей России уже превышает 57% (рис. 1)¹, а значительная часть новых запасов относится к трудноизвлекаемым [2] (рис. 2).

Их разработка требует внедрения дорогостоящих технологий, повышения коэффициента извлечения нефти (КИН) и значительных инвестиций. Текущий уровень КИН в России остается на уровне 22% [4, 5], что ниже, чем в ведущих нефтедобывающих странах. Это снижает экономическую отдачу от эксплуатации месторождений и требует дополнительных мер по увеличению нефтеотдачи.

Кроме того, дефицит легкодоступных запасов вынуждает нефтегазовые компании осваивать новые районы, включая Восточную Сибирь, арктический шельф и континентальные шельфовые зоны [3].

Несмотря на значительный ресурсный потенциал этих территорий, их разработка сопряжена с высокой стоимостью инфраструктурного обеспечения, сложной логистикой и климатическими рисками.

Отсутствие транспортной сети и необходимость адаптации технологий к экстремальным условиям ведут к росту себестоимости добычи и усложняют реализацию проектов.

Отдельное значение для нефтегазовой отрасли имеют кадровые вызовы. Растущий спрос на специалистов сопровождается сокращением числа квалифицированных работников, особенно в сегменте добычи и переработки.

Количество вакансий в нефтегазовом секторе за последние годы увеличилось на 121%, тогда как число соискателей сократилось на 68% [6]. Эта тенденция усиливает конкуренцию за трудовые ресурсы и повышает расходы на их привлечение.

Дополнительные социальные риски связаны с высокой зависимостью ряда регионов от нефтегазовой отрасли. В моногородах, экономика которых полностью строится вокруг деятельности нефтегазовых предприятий, любые изменения в отрасли могут привести к ухудшению ситуации на рынке труда и снижению уровня жизни населения.

Наконец, серьезные вызовы для отрасли создают экологические факторы. Добыча нефти и газа, особенно в районах с хрупкими экосистемами, сопровождается значительным воздействием на окружающую среду.

Важными аспектами, негативно влияющими на устойчивость отрасли, являются:

- загрязнение водных ресурсов;
- выбросы парниковых газов;
- высокий уровень техногенной нагрузки.

Дополнительные риски связаны с изношенностью инфраструктуры: значительная часть трубопроводов и перерабатывающих мощностей была построена еще в советский период и требует модернизации. Это повышает вероятность аварийных ситуаций и накладывает дополнительные ограничения на деятельность нефтегазовых компаний.

Таким образом, внутренние вызовы нефтегазовой отрасли формируют комплекс факторов, которые определяют ее текущее состояние и перспективы развития. Дальнейшее функци-

¹ Петров Е.И., Тетенькин Д.Д. Государственный доклад о состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2022 г. М.: ВИМС, 2023. 639 с.

онирование сектора требует поиска новых решений, направленных на минимизацию рисков и адаптацию к изменяющимся условиям.

Внешние вызовы нефтегазовой отрасли России заключаются в том, что функционирование российской нефтегазовой промышленности зависит не только от внутренних факторов, но и от сложной внешней среды.

Геополитическая нестабильность, санкционное давление, глобальный энергетический переход и колебания цен на углеводороды формируют новые риски, которые требуют адаптации отраслевого управления.

Остановимся на одном из наиболее значимых вызовов для отрасли – санкционном давлении со стороны западных стран. Ограничения, введенные в отношении российских компаний, затрудняют доступ к современным технологиям и оборудованию (*рис. 3*), необходимому для разработки трудноизвлекаемых запасов и освоения арктического шельфа.

Особенно остро стоит вопрос импортозамещения в сфере нефтесервисного оборудования, программного обеспечения для геологоразведки и технологий повышения коэффициента извлечения нефти [7].

Дополнительные трудности связаны с переориентацией экспортных потоков. Начиная с 2022 г. традиционные рынки сбыта в Европе существенно сократили закупки российских энергоресурсов [8], что привело к необходимости диверсификации поставок в азиатские страны [9].

В условиях изменения логистики возросла зависимость от морских маршрутов, что, в свою очередь, потребовало расширения инфраструктуры портов и развития собственного танкерного флота [10].

Глобальный энергетический переход также оказывает влияние на нефтегазовую отрасль России. По данным Международного энергетического агентства (МЭА), в течение последних нескольких десятилетий ископаемое топливо удовлетворяло около 80% общего спроса на энергию².

Быстрый рост использования возобновляемых источников и ядерной энергии начнет подорывать это доминирование в ближайшие годы [11], снижая долю неослабевающего спроса на ископаемое топливо в 2030 г. до 73% в сценарии STEPS, до 69% – в сценарии APS и до 62% – в сценарии NZE.

Международные компании и финансовые институты ужесточают требования к экологической и социальной ответственности (ESG), что в перспективе может ограничить инвестиционные возможности для российских нефтегазовых проектов [12].

Наконец, колебания цен на нефть остаются важным фактором, влияющим на экономическую устойчивость отрасли [13]. Глобальная нестабильность, политические кризисы, соглашения ОПЕК+ и тренды на декарбонизацию создают высокий уровень неопределенности, что требует гибкого управления финансовыми рисками и адаптации к изменяющимся условиям мирового рынка.

Таким образом, внешние вызовы нефтегазовой отрасли России включают широкий спектр геополитических, экономических и технологических факторов, которые определяют стратегические приоритеты ее дальнейшего развития.

² Уголь, нефть и газ до сих пор занимают около 80% в мировой доле производства энергии.
URL: <https://eenergy.media/news/30130>

Успешное функционирование отрасли в этих условиях требует поиска новых решений, ориентированных на технологическую независимость, развитие альтернативных экспортных направлений и адаптацию к глобальным энергетическим трендам.

Анализ внутренних и внешних вызовов нефтегазовой отрасли России показывает, что дальнейшее развитие сектора требует скорейшего пересмотра стратегических подходов к управлению.

Важнейшей задачей становится выстраивание адаптивной системы управления, способной реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать устойчивость отрасли в долгосрочной перспективе. Рассмотрим основные направления адаптации системы управления предприятиями нефтегазодобывающей отрасли в условиях внешнего и внутреннего давления.

Одним из ключевых направлений адаптации становится обеспечение технологической независимости [14, 15]. Ограниченный доступ к передовым разработкам в области нефтедобычи, геологоразведки и переработки углеводородов требует ускоренного развития отечественных технологий.

Для этого необходимо усиление роли национальных технологических консорциумов, направленных на импортозамещение критически важных элементов нефтесервисного оборудования и программного обеспечения [16].

Развитие собственных инновационных решений и стимулирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) должны стать основой для преодоления технологического разрыва и повышения конкурентоспособности российской нефтегазовой отрасли [17].

Не менее важными задачами являются перестройка логистической инфраструктуры и диверсификация экспортных потоков. Сокращение традиционных рынков сбыта вынуждает переориентировать экспорт на азиатские и ближневосточные страны, что требует значительных изменений в системе транспортировки углеводородов.

В этих условиях приоритетным направлением становится развитие альтернативных маршрутов поставок, расширение мощностей портовой инфраструктуры и усиление транспортной независимости за счет формирования собственного танкерного флота.

Одновременно с этим необходим переход на расчеты в национальных валютах и развитие новых механизмов международного сотрудничества, позволяющих снизить зависимость от западных финансовых институтов и санкционных рисков.

Внутренние вызовы, связанные с изменением структуры запасов, требуют совершенствования методов добычи и повышения эффективности управления ресурсами. Истощение традиционных месторождений и рост доли трудноизвлекаемых запасов делают актуальными технологии повышения коэффициента извлечения нефти, освоение шельфовых месторождений и расширение геологоразведочных работ.

Успешное решение этих задач невозможно без привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры и создания комплексных программ освоения новых нефтегазоносных регионов, включая Арктику и Восточную Сибирь.

Наряду с ресурсными ограничениями на передний план выходит проблема кадрового обеспечения отрасли. Недостаток квалифицированных специалистов, вызванный дисбалансом

между спросом и предложением на рынке труда, требует пересмотра системы подготовки кадров.

Создание целевых образовательных программ, интеграция профильных учебных заведений с ведущими предприятиями отрасли, а также повышение привлекательности работы в нефтегазовом секторе через улучшение условий труда и социальных гарантий становятся неотъемлемыми элементами кадровой стратегии.

Еще одним важным направлением адаптации системы управления является внедрение экологических стандартов и снижение углеродного следа. Глобальный тренд на декарбонизацию и рост требований к устойчивому развитию делают необходимым внедрение технологий улавливания и хранения углерода (CCUS)³ [18].

Также необходимо провести модернизацию производственных мощностей для повышения их энергоэффективности и минимизации негативного воздействия на окружающую среду. Усиление экологического контроля и интеграция ESG-принципов в стратегическое планирование должны стать основой для устойчивого развития нефтегазового комплекса в долгосрочной перспективе [19].

Разработанная концепция устойчивого и адаптивного управления направлена на создание устойчивой и гибкой управленческой системы, способной адаптироваться к динамично меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Подытожим основные принципы и стратегии концепции.

– Технологическая трансформация:

- внутренние вызовы (сложности с доступом к современным технологиям, ухудшение структуры запасов, высокая выработанность основных месторождений, нарастающая необходимость в разработке трудноизвлекаемых и шельфовых запасов);
- внешние вызовы (санкции и ограничения на экспорт передовых технологий в Россию);
- меры адаптации (инвестиции в научные исследования и разработки, создание собственных технологий, акцент на развитие цифровизации и автоматизации процессов с помощью отечественных разработок).

– Диверсификация рынков и логистика:

- внутренние вызовы (изношенность инфраструктуры и высокие логистические издержки);
- внешние вызовы (переориентация традиционных рынков сбыта из-за политических и экономических санкций);
- меры адаптации (разработка новых транспортных коридоров, строительство СПГ-терминалов⁴, увеличение мощностей собственного танкерного флота, диверсификация рынков сбыта, в том числе увеличение поставок в Азиатско-Тихоокеанский регион).

³ Улавливание, хранение и использование углерода: перспективы и возможности проектов в России. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/keysy/ulavlivanie-khranenie-i-ispolzovanie-ugleroda-perspektivy-i-vozmozhnosti-proektov-v-rossii/>

⁴ Регазификационный терминал сжиженного природного газа

– Кадровая политика:

- внутренние вызовы (нехватка квалифицированных кадров, высокая текучка кадров);
- внешние вызовы (международная конкуренция за высококлассных специалистов);
- меры адаптации (сотрудничество с ведущими техническими университетами, создание стимулирующих программ для привлечения и удержания талантов, внедрение корпоративных программ обучения и развития, улучшение условий труда).

– Экологическая устойчивость:

- внутренние вызовы (высокая экологическая нагрузка от добычи и переработки нефти);
- внешние вызовы (рост международных требований к сокращению выбросов и устойчивому развитию);
- меры адаптации (внедрение технологий для уменьшения углеродного следа, таких как CCUS (технология улавливания и хранения углерода), модернизация оборудования для повышения энергоэффективности, разработка программ экологической ответственности).

– Гибкость бизнес-модели:

- внутренние вызовы (зависимость от традиционных источников дохода);
- внешние вызовы (нестабильность мировых цен на нефть и газ, неопределенность мировой экономики);
- меры адаптации (разработка гибких финансовых и инвестиционных стратегий, управление инвестициями через диверсификацию активов, использование государственно-частных партнерств для снижения финансовых рисков).

Для наглядного представления и лучшего понимания предложенной концепции устойчивого и адаптивного управления, авторы разработали интегрированную матрицу адаптации.

Эта матрица демонстрирует, как внутренние и внешние вызовы пересекаются с соответствующими мерами адаптации, обеспечивая системный подход к управлению изменениями в нефтегазовой отрасли.

Интегрированная матрица адаптации управления нефтегазодобывающими предприятиями представлена в *табл. 1*.

Данную матрицу можно рассматривать как инструмент для анализа и планирования, позволяющий управленческому составу нефтегазодобывающих предприятий системно подходить к проблемам и возможностям, обеспечивая стратегическое развитие и устойчивость отрасли в условиях неопределенности.

Разработанная концепция устойчивого и адаптивного управления нефтегазодобывающими предприятиями представляет собой не конечную модель управления, а основу для дальнейших исследований, разработок управленческих механизмов и практических решений.

Данный подход может быть полезен как для ученых, так и для управленцев разного уровня от стратегических менеджеров до руководителей конкретных предприятий.

С научной точки зрения концепция открывает возможности для более детального изучения отдельных ее компонентов. Исследователи могут сосредоточиться на разработке узконаправленных механизмов управления, которые обеспечат адаптацию отрасли к изменяющимся условиям.

Например, могут быть созданы следующие механизмы администрирования:

- математические модели прогнозирования устойчивости нефтегазовых предприятий в условиях санкционного давления;
- инструменты цифровизации управленческих процессов [20];
- стратегии интеграции ESG-принципов в корпоративное управление (это система принципов и практик, направленных на создание устойчивого и ответственного управления компанией)⁵.

Для менеджеров и руководителей предприятий концепция может служить ориентиром при выборе стратегических решений. Ее элементы могут применяться как в комплексе, так и по отдельности в зависимости от специфики компании, региона или технологического уровня.

Например, в условиях технологических ограничений особую актуальность приобретает развитие национальной системы импортозамещения и внедрение цифровых решений, тогда как для компаний, работающих на международных рынках, более важными являются инструменты диверсификации поставок и адаптации к ESG-стандартам.

Отдельный вопрос – форма дальнейшей реализации данной концепции. Возможны два ключевых подхода.

1. *Модульная система управления.* В этом случае концепция становится основой для создания гибкой управленческой платформы, в которую можно интегрировать различные управленческие модули.

Например, предприятия смогут выбирать и внедрять наиболее актуальные для них элементы системы:

- стратегическое планирование;
- кадровую политику;
- технологическое развитие;
- механизмы государственного регулирования.

Это позволит управленческой системе эволюционировать по мере изменения условий.

2. *Целостная модель управления.* В данном подходе в систему управления предприятиями закладываются, формируя своего рода «матрицу», через которую проходят все управленческие решения, предложенные ранее принципы:

- инновационность;
- экологическая устойчивость;
- гибкость;
- диверсификация;

⁵ Корпоративное управление в рамках концепции ESG. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoerazvitiie/korporativnoe-upravlenie-v-ramkakh-kontseptsii-esg/>

– кадровая политика.

В этом случае концепция задает жесткие рамки и принципы, а реализация идет путем подбора конкретных инструментов под эти принципы.

Оба подхода требуют дальнейшей проработки, и именно это направление становится ключевым вызовом для будущих исследований.

В рамках данного исследования авторы лишь проанализировали существующие вызовы, систематизировали возможные направления адаптации и заложили основу для будущей работы. Однако, чтобы перейти от концепции к практической реализации, необходимо дальнейшее научное исследование, разработка конкретных механизмов и стратегий, а также апробация предложенных решений в реальных условиях.

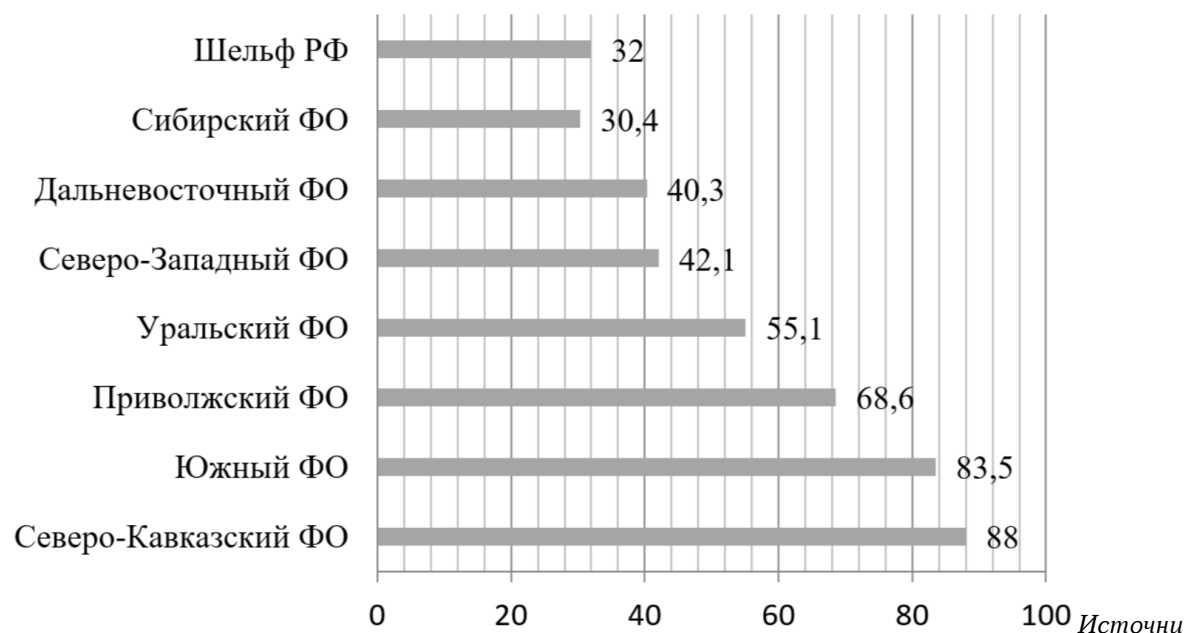
Таким образом, представленная концепция не является конечной моделью, но служит точкой опоры для дальнейшей работы.

Она может быть использована как инструмент для построения системы управления в нефтегазовой отрасли, интегрирующей в себя элементы устойчивости, адаптивности и технологической трансформации.

Таблица 1**Интегрированная матрица адаптации управления нефтегазодобывающими предприятиями****Table 1****Integrated matrix for adapting management in oil and gas production enterprises**

Фактор/направление	Внутренние вызовы	Внешние вызовы	Меры адаптации
Технологическая трансформация	Ограниченный доступ к передовым технологиям; ухудшение структуры запасов; высокая выработанность основных месторождений; необходимость в разработке трудноизвлекаемых и шельфовых запасов России	Санкции на технологии	Развитие отечественного ПО; импортозамещение; внедрение ИИ; внедрение Big Data
Диверсификация рынков и логистика	Износ и уничтожение транспортной инфраструктуры	Снижение экспорта в Европу; необходимость переориентации на Азию	Создание СПГ-терминалов; развитие танкерного флота; экспорт в Азию
Кадровая политика	Кадровый дефицит, нехватка специалистов	Миграционные процессы	Партнерства с вузами; образовательные программы; улучшение условий
Экологическая устойчивость	Высокая экологическая нагрузка	Глобальная климатическая политика	Развитие CCUS-технологий; повышение энергоэффективности; модернизация инфраструктуры
Гибкость бизнес-модели	Низкая адаптивность к изменениям рынка	Нестабильность цен на нефть	Гибкие финансовые стратегии; диверсификация инвестиций; использование государственно-частного партнёрства

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Рисунок 1**Выработанность запасов нефти по регионам РФ****Figure 1****Oil reserves depletion by region of the Russian Federation**

к: Петров Е.И., Тетенькин Д.Д. Государственный доклад о состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2022 г. М.: ВИМС, 2023. 639 с.

Source: Petrov E.I., Teten'kin D.D. *Gosudarstvennyi doklad o sostoyanii i ispol'zovanii mineral'no-syr'evykh resursov Rossiiskoi Federatsii v 2022 g* [State report on the condition and use of mineral and raw materials resources of the Russian Federation in 2022]. Moscow, VIMS Publ., 2023, 639 p.

Рисунок 2
Структура запасов нефти РФ

Figure 2
Structure of the Russian oil reserves



Источник: авторская разработка по данным [2]

Source: Authoring, based on [2]

Рисунок 3**Доля импорта в нефтегазодобывающей отрасли РФ по состоянию на 2023 г.****Figure 3****The Russian imports share in the oil and gas extraction industry as of 2023***Источник:* авторская разработка по данным [7]*Source:* Authoring, based on [7]

Список литературы

1. *Маринин И.А., Балдина Т.Р., Демин С.В.* Использование инновационных методов увеличения нефтеотдачи на месторождениях России с истощенными и трудноизвлекаемыми запасами // Теория и практика общественного развития. 2023. № 8. С. 143–153. DOI: 10.24158/tipor.2023.8.17 EDN: LKIDXZ
2. *Маринин И.А., Рахматуллина А.Р.* Развитие нефтегазодобывающей отрасли России в условиях международных экономических санкций // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 4. С. 94–100. DOI: 10.24158/per.2023.4.13 EDN: ZDCFRN
3. *Третьяков Н.А., Череповицын А.Е.* Перспективы развития инноваций в рамках освоения нефтегазовых месторождений Арктического региона // Наукосфера. 2021. № 1-2. С. 189–194. EDN: ASIKKK
4. *Мелехин Е.С., Пельменева А.А., Розман М.С.* Запасы в запасе // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2023. № 11. С. 5–9. DOI: 10.33285/1999-6942-2023-11(227)-5-9 EDN: AQQXXZ
5. *Барков С.Л., Грунис Е.Б., Хавкин А.Я.* Нефтедобыча: запасы и КИН // Деловой журнал Neftegaz.RU. 2012. № 8. С. 30–33. EDN: TPFRTJ
6. *Гафарова Р.Ф.* Совершенствование процессов найма персонала в нефтегазовых компаниях России // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4. С. 486–488. EDN: LRWHGE
7. *Катышева Е.Г., Кудряшов Д.Ю.* Современные вызовы нефтегазовой отрасли // Деловой журнал Neftegaz.RU. 2023. № 8. С. 84–88. EDN: WJXFDG
8. *Бабищев Р.Р.* Географический анализ поставок природных ресурсов из России в условиях санкций // Вестник МГПУ. Серия: Естественные науки. 2024. № 1. С. 64–75. DOI: 10.25688/2076-9091.2024.53.1.05 EDN: AXJWOU
9. *Мастепанов А.М.* Проблемы и перспективы энергетического сотрудничества России со странами Восточной Азии // Энергетическая политика. 2023. № 10. С. 54–65. DOI: 10.46920/2409-5516.2023_10189_54 EDN: JOTMTC
10. *Громов А.И., Титов А.* Перестройка российской нефтяной отрасли в условиях эмбарго и «потолка» цен // Энергетическая политика. 2023. № 5. С. 6–19. DOI: 10.46920/2409-5516_2023_5183_6 EDN: ZYMSGO
11. *Петров Е.И., Шпуров И.В., Эдельман И.Я.* Запасы углеводородов и энергопереход к возобновляемым источникам энергии: основные тренды // Геология нефти и газа. 2023. № 4. С. 9–19. DOI: 10.47148/0016-7894-2023-4-9-19 EDN: GQYGKE
12. *Довбий И.П., Коврижкина Л.Н.* Социальная ответственность бизнеса в контексте ESG-трансформации // Управление в современных системах. 2022. № 2. С. 20–32. DOI: 10.24412/2311-1313-34-20-32 EDN: NHOCRE
13. *Лапин А.В.* Влияние рынка и ценообразования нефти и нефтепродуктов на экономику России // Проблемы рыночной экономики. 2020. № 4. С. 34–50. DOI: 10.33051/2500-2325-2020-4-34-50 EDN: KNXNSI
14. *Горбашко Е.А., Бородин В.И.* Технологический суверенитет как фактор конкурентоспособности нефтегазовых компаний Российской Федерации // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 9. С. 1100–1110. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-9-1100-1110 EDN: QXXKHW
15. *Качелин А.С.* Международное сотрудничество как фактор научно-технологического развития в нефтегазовой отрасли Российской Федерации // Экономическая безопасность. 2023. Т. 6. № 1. С. 385–412. DOI: 10.18334/ecsec.6.1.117374 EDN: OZWXDI

16. *Маринин И.А.* Межорганизационное управление разработкой и реализацией инноваций предприятиями нефтегазодобывающей отрасли // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 1. С. 203–207. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-1-36 EDN: PQQUSM
17. *Маринин И.А.* Модель потока инноваций нефтегазодобывающего предприятия // Экономическое развитие России. 2024. Т. 31. № 11. С. 70–76. EDN: FEYPKP
18. *Холодионова А.С., Кулик А.А.* Основные аспекты декарбонизации нефтегазовой отрасли России // Экспозиция Нефть Газ. 2022. № 7. С. 102–106. DOI: 10.24412/2076-6785-2022-7-102-106 EDN: KYSPKT
19. *Измайлов М.К.* Интеграция принципов ESG в корпоративную стратегию российских нефтегазовых компаний // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. 2024. Т. 34. Вып. 1. С. 22–27. DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-1-22-27
20. *Кузьмин Д.Е.* Участие искусственного интеллекта в решении задач нефтегазового комплекса // Вестник науки. 2024. Т. 2. № 4. С. 732–741. EDN: QXDBNE

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

THE CONCEPT OF SUSTAINABLE AND ADAPTIVE MANAGEMENT OF OIL AND GAS EXTRACTION ENTERPRISES IN RUSSIA UNDER CONDITIONS OF INTERNAL AND EXTERNAL PRESSUREDOI: <https://doi.org/10.24891/efimvo>EDN: <https://www.elibrary.ru/efimvo>**Elena A. MALYSHEVA**

Corresponding author, Samara State University of Economics (SSEU), Samara, Russian Federation

e-mail: sam.malysheva@mail.ru

ORCID: 0000-0001-7736-3705

Ivan A. MARININ

Samara State University of Economics (SSEU), Samara, Russian Federation

e-mail: 89171158626@ya.ru

ORCID: 0009-0008-5918-2247

Article history:

Article No. 160/2025

Received 13 Mar 2025

Accepted 31 Mar 2025

Available online

17 Jun 2025

JEL Classification:

Q01, Q4

Keywords: internal and external challenges, sanction pressure, technological restrictions, ESG principles, adaptive management**Abstract****Subject.** This article focuses on the competitiveness and resilience of oil and gas producing enterprises in Russia in the face of modern challenges.**Objectives.** The study aims to develop concepts for sustainable and adaptive management of oil and gas extraction enterprises in Russia under conditions of internal and external pressure.**Methods.** For the study, we used methods of systems analysis, comparative analysis, and analysis of statistical data.**Results.** The article identifies internal and external challenges in the oil and gas extraction industry of the Russian Federation. The study also developed concepts of sustainable and adaptive management to overcome negative factors in the industry.**Conclusions.** The proposed concept includes structural changes in the management system, digitalization of production processes and other tools to solve the issues of the industry. Managers in the industry can use the results of this research to create practical administration tools in the conditions of internal and external pressure.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Malysheva E.A., Marinin I.A. The concept of sustainable and adaptive management of oil and gas extraction enterprises in Russia under conditions of internal and external pressure. *National Interests: Priorities and Security*, 2025, iss. 6, pp. 60–77. DOI: 10.24891/efimvo
EDN: EFIMVO**References**

1. Marinin I.A., Baldina T.R., Demin S.V. [Use of innovative methods of enhanced oil recovery in Russian oilfields with depleted and hard-to-recover reserves]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*, 2023, no. 8, pp. 143–153. (In Russ.) DOI: 10.24158/tipor.2023.8.17 EDN: LKIDXZ
2. Marinin I.A., Rakhmatullina A.R. [Development of the Russian oil and gas industry in the context of international economic sanctions]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo =*

- Society: Politics, Economics, Law*, 2023, no. 4, pp. 94–100. (In Russ.)
DOI: 10.24158/pep.2023.4.13 EDN: ZDCFRN
3. Tret'yakov N.A., Cherepovitsyn A.E. [Prospects for the development of innovations in the framework of development of oil and gas fields in the Arctic region]. *Naukosfera*, 2021, no. 1-2, pp. 189–194. (In Russ.) EDN: ASIICK
 4. Melekhin E.S., Pel'meneva A.A., Rozman M.S. [Stocks in stock]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom = Problems of economics and management of oil and gas complex*, 2023, no. 11, pp. 5–9. (In Russ.) DOI: 10.33285/1999-6942-2023-11(227)-5-9 EDN: AQQXXZ
 5. Barkov S.L., Grunis E.B., Khavkin A.Ya. [Oil production: reserves and oil recovery factor]. *Delovoi zhurnal Neftegaz.RU*, 2012, no. 8, pp. 30–33. (In Russ.) EDN: TPFRJT
 6. Gafarova R.F. [Improving recruitment processes in oil and gas companies in Russia]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural-Humanitarian Studies*, 2023, no. 4, pp. 486–488. (In Russ.) EDN: LRWHGE
 7. Katysheva E.G., Kudryashov D.Yu. [Modern challenges of the oil and gas industry]. *Delovoi zhurnal Neftegaz.RU*, 2023, no. 8, pp. 84–88. (In Russ.) EDN: WJXFDG
 8. Babichev R.R. [Geographical analysis of natural resources supply from Russia under sanctions]. *Vestnik MGPU. Seriya: Estestvennye nauki = Academic Journal of Moscow City University. Series: Natural Sciences*, 2024, no. 1, pp. 64–75. (In Russ.) DOI: 10.25688/2076-9091.2024.53.1.05 EDN: AXJWOU
 9. Mastepanov A.M. [Problems and prospects for energy cooperation between Russia and East Asian countries]. *Energeticheskaya politika*, 2023, no. 10, pp. 54–65. (In Russ.)
DOI: 10.46920/2409-5516.2023_10189_54 EDN: JOTMTC
 10. Gromov A.I., Titov A. [Restructuring the Russian oil industry in the context of the embargo and the price cap]. *Energeticheskaya politika*, 2023, no. 5, pp. 6–19. (In Russ.)
DOI: 10.46920/2409-5516_2023_5183_6 EDN: ZYMSGO
 11. Petrov E.I., Shpurov I.V., Edel'man I.Ya. [Hydrocarbon resources and energy transition to renewable energy: Main trends]. *Geologiya nefi i gaza = Oil And Gas Geology*, 2023, no. 4, pp. 9–19. (In Russ.) DOI: 10.47148/0016-7894-2023-4-9-19 EDN: GQYGKE
 12. Dovbii I.P., Kovrizhkina L.N. [Social responsibility of business in the context of ESG transformation]. *Upravlenie v sovremennykh sistemakh*, 2022, no. 2, pp. 20–32. (In Russ.)
DOI: 10.24412/2311-1313-34-20-32 EDN: NHOCRE
 13. Lapin A.V. [Impact of the market and pricing of oil and oil products on the Russian economy]. *Problemy rynochnoi ekonomiki = Market Economy Problems*, 2020, no. 4, pp. 34–50. (In Russ.) DOI: 10.33051/2500-2325-2020-4-34-50 EDN: KNXNSI
 14. Gorbashko E.A., Borodin V.I. [Technological sovereignty as a factor of competitiveness of oil and gas companies of the Russian Federation]. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 2024, vol. 30, iss. 9, pp. 1100–1110. (In Russ.) DOI: 10.35854/1998-1627-2024-9-1100-1110 EDN: QXXKHW
 15. Kachelin A.S. [International cooperation as a factor of science and technology development in the oil and gas industry of the Russian Federation]. *Ekonomicheskaya bezopasnost' = Economic Security*, 2023, vol. 6, iss. 1, pp. 385–412. (In Russ.)
DOI: 10.18334/ecsec.6.1.117374 EDN: OZWXDI
 16. Marinin I.A. [Interorganizational management of development and implementation of innovations by oil and gas producing enterprises]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Social-Economic and Social Sciences*, 2025, no. 1, pp. 203–207. (In Russ.) DOI: 10.24412/2220-2404-2025-1-36 EDN: PQQUSM

17. Marinin I.A. [Model of innovation flow of an oil and gas producing enterprise]. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii = Economic Development of Russia*, 2024, vol. 31, iss. 11, pp. 70–76. (In Russ.) EDN: FEYPPK
18. Kholodionova A.S., Kulik A.A. [Key decarbonization aspects of Russian petroleum industry]. *Ekspozitsiya Neft' Gaz = Exposition Oil & Gas Magazine*, 2022, no. 7, pp. 102–106. (In Russ.) DOI: 10.24412/2076-6785-2022-7-102-106 EDN: KYSPKT
19. Izmailov M.K. [Integration of ESG principles into the corporate strategy of Russian oil and gas companies]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i pravo = Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law*, 2024, vol. 34, iss. 1, pp. 22–27. (In Russ.) DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-1-22-27
20. Kuz'min D.E. [Participation of artificial intelligence in solving problems of oil and gas complex]. *Vestnik nauki*, 2024, vol. 2, iss. 4, pp. 732–741. (In Russ.) EDN: QXDBNE

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.