

Особенности стратегирования нефтегазовой промышленности арктической зоны России*

Сасаев Н. И.^{1, *}, Фадеев А. М.², Каразиев Р. М.¹

¹ Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; *msemsu@mail.ru

² Российская академия наук, Кольский научный центр, Апатиты, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

Экономический динамизм и геополитическая нестабильность постнормального периода подчеркивают важность укрепления национальной экономики России на длительную перспективу. Это подтверждает возрастающую значимость планомерного и взаимосвязанного развития и функционирования всех ее элементов, а прежде всего — топливно-энергетического комплекса, выступающего в роли неотъемлемого ядра всей экономической системы. ТЭК играет драйверную роль в развитии северных регионов ресурсного типа, что усиливает интерес к российской Арктике и использованию ее обширных и многообразных нефтегазовых ресурсов в контексте социально-экономического развития. Однако реализация потенциала требует выработки комплексного и всестороннего подхода к его изучению сквозь призму теоретических положений российской научной школы разработки и реализации стратегий академика В. Л. Квинта. Исходя из этого, цель настоящей статьи состоит в обозначении основных особенностей стратегирования нефтегазовой промышленности в Арктической зоне России. В статье авторами проведен стратегический анализ нормативно-правовой среды стратегирования нефтегазовой промышленности в Арктической зоне России и определены практические аспекты ключевых стратегических направлений развития нефтегазовой промышленности Арктической зоны России.

Ключевые слова: отраслевое стратегирование, нефтегазовая промышленность, Арктическая зона России, теория и практика стратегирования

Для цитирования: Сасаев Н. И., Фадеев А. М., Каразиев Р. М. Особенности стратегирования нефтегазовой промышленности арктической зоны России // Управленческое консультирование. 2026. № 4. С. 58–69. EDN VLPQDU

Features of Oil and Gas Industry Strategizing in the Arctic Zone of Russia*

Nikita I. Sasaev^{1, *}, Alexey M. Fadeev², Ramazan M. Karaziev¹

¹ Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; *msemsu@mail.ru

² Russian Academy of Sciences, Kola Science Centre, Apatites, Russian Federation

ABSTRACT

Economic dynamism and geopolitical instability in the post-normal period highlight the importance of strengthening Russia's national economy in the long term. This emphasizes the growing significance of the systematic and interconnected development and functioning of all its elements, primarily the fuel and energy complex, which acts as the integral core of the entire economic system. The fuel and energy complex plays a driving role in the development of resource-type northern regions, which increases interest in the Russian Arctic and the use of its vast and diverse oil and gas resources in the context of socio-economic development. However, realizing this potential requires the development of a comprehensive and holistic approach to its study through the prism of the theoretical provisions of the Russian scientific

* Работа выполнена при поддержке Программы развития МГУ имени М. В. Ломоносова Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных», проект № 24-Ш05-06.

* This work was done with the support of Lomonosov Moscow State University Program of Development, Interdisciplinary Scientific and Educational School "Mathematical Methods of Complex Systems Analysis: Global, National, Regional, Corporate", Project No 24-SCH05-06.

school of strategy development and implementation founded by Academician V. L. Kvint. Based on this, the purpose of this article is to identify the main features of strategizing the oil and gas industry in the Arctic zone of Russia. In the article, the authors conduct a strategic analysis of the regulatory and legal environment for strategizing the oil and gas industry in the Arctic zone of Russia and determine the practical aspects of the key strategic directions for the development of the oil and gas industry in the Arctic zone of Russia.

Keywords: industrial strategizing, oil and gas industry, the Arctic zone of Russia, theory and practice of strategizing

For citation: Sasaev N.I., Fadeev A.M., Karaziev R.M. Features of Oil and Gas Industry Strategizing in the Arctic Zone of Russia // Administrative Consulting. 2026. N. 4. P. 58–69. EDN VLPQDU

Введение

Период масштабных перемен, сочетающий в себе экономический динамизм и геополитическую нестабильность, в очередной раз подчеркивает значимость укрепления национальной экономики России с трансформацией научно-технологической и социально-экономической системы [1]. В свою очередь, это указывает на необходимость планомерного и взаимосвязанного развития и функционирования всех ее формирующих элементов [2; 10; 18]. Неотъемлемым блоком являлся и является топливно-энергетический комплекс (ТЭК) [3], прежде всего связанный с нефтегазовой промышленностью. ТЭК выступает значимым драйвером региональных экономических систем северных территорий ресурсного типа [15]. В этой связи обширные и многообразные российские нефтегазовые ресурсы представляют особый интерес с точки зрения региональных, макрорегиональных и национальных интересов [16; 17]. Арктика является важнейшим мировым геостратегическим регионом, выступая не только гарантом энергетической безопасности (углеводородный потенциал шельфа Российской Арктики оценивается на уровне 100 млрд тонн нефтяного эквивалента), но и ключевым регионом для организации транспортно-логистических операций — именно здесь пролегает Северный морской путь, который сегодня сопряжен с глобальной транспортной полимагистралью — Трансарктическим транспортным коридором. Кроме того, Арктика — это сосредоточение значительных ресурсов редкоземельных металлов, коренных алмазов, золота, платины и угля [8]. Арктика является безальтернативным путем развития российской экономики на долгосрочную перспективу. Регион обеспечивает около 15% ВВП государства, а предприятия, входящие в состав Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ), производят суммарно 25% российского экспорта. Более 90% российского газа добывается сегодня в Арктике. Кроме того, в АЗРФ насчитывается более 1000 инвестиционных проектов с общим объемом инвестиций, превышающим 35 трлн рублей (сопоставимо с бюджетом Российской Федерации). Очевидно, что столь значимый потенциал региона нуждается в научном обосновании стратегических подходов к его рациональному освоению и проведению эффективной ресурсной политики, базирующейся на стратегических принципах, нивелирующих негативное влияние современных глобальных вызовов, способных препятствовать освоению арктических углеводородов [5].

Цель настоящей статьи состоит в обозначении основных особенностей стратегирования нефтегазовой промышленности в Арктической зоне России. В соответствии с целью будут решены следующие задачи: проведен стратегический анализ нормативно-правовой среды стратегирования нефтегазовой промышленности в АЗРФ и определены практические аспекты ключевых стратегических направлений развития нефтегазовой промышленности в Арктической зоне России.

Методологический базис

Исходя из того, что нефтегазовая промышленность Арктической зоны России как объект исследования является сложносоставной системой с множеством разноуровневых элементов, которые ее формируют, требуется комплексный и всесторонний подход к его изучению. Поэтому в качестве методологического базиса используются теоретические положения российской научной школы разработки и реализации стратегий академика В.Л. Квинта [19], методология отраслевого стратегирования как одного из направлений научной школы [11], а также практические наработки и опыт региональных и отраслевых стратегий, основанных на этом теоретико-методологическом базисе [7; 12].

Стратегический анализ нормативно-правовой среды стратегирования нефтегазовой промышленности в Арктической зоне России

Прежде всего обратим внимание на группу общих и основополагающих нормативно-правовых документов, формирующих в Российской Федерации базис нормативных требований и правил по формированию и реализации стратегических документов, среди которых: Конституция Российской Федерации¹, Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ², Указы Президента («О стратегии национальной безопасности Российской Федерации» № 400 от 02.07.2021 г.³; «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» № 208 от 13.05.2017 г.⁴; «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» № 309 от 07.05.2024 г.).

Детализация всех мер государственной поддержки предприятий (в том числе нефтегазовых компаний), осуществляющих предпринимательскую деятельность в Арктической зоне Российской Федерации, представлена в Федеральном законе «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» от 13.07.2020 № 193-ФЗ⁵. В законе определяется уполномоченный федеральный орган, ответственный за развитие Арктической зоны Российской Федерации (Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики), управляющая компания, реализующая меры государственной поддержки для компаний-резидентов (Акционерное общество «Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики» (АО «КРДВ»)) и наблюдательный орган (Общественный совет Арктической зоны), отвечающий за учет потребностей и интересов граждан Российской Федерации, проживающих в Арктической зоне. Также в законе определяются общие условия деятельности резидентов Арктической зоны, порядок и правила предоставления существующих мер государственной поддерж-

¹ Конституция Российской Федерации (с изменениями, одобренными в ходе общественного голосования 01.07.2020) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 15.12.2025).

² О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (в ред. от 13.07.2024).

³ О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения: 15.12.2025).

⁴ О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (дата обращения: 15.12.2025).

⁵ О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации : Федеральный закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357078/ (дата обращения: 02.01.2026).

ки, включая льготы по налогам, возмещение части расходов по уплате страховых взносов, предоставление земельных участков и объектов недвижимости, находящихся в государственной или муниципальной собственности и т. д.

Однако основное внимание следует направить на Стратегию развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года, которая хоть и представляет собой комплексный документ государственного стратегического планирования, но все же нуждается в уточнении и совершенствовании. Во-первых, в ее действующей редакции отсутствует анализ глобальных, национальных и региональных трендов, тенденций и закономерностей, что в соответствии с методологией стратегирования основоположника российской школы стратегирования академика В. Л. Квинта является обязательным этапом в начале разработки любой стратегии [6]. В разделе II Стратегии проводится оценка состояния развития Арктической зоны, но при этом эта оценка базируется лишь на ряде устаревших статистических показателей, а временной период показателей ограничен 2018 г.⁶ Во-вторых, в документе не рассмотрены внешняя и внутренняя среды объекта стратегирования. Все это ограничивает процесс корректного определения миссии и видения [19], а также обоснования стратегических приоритетов, подкрепленных конкурентными преимуществами [4; 9]. К примеру, в пункте 7 раздела II Стратегии перечислен перечень «опасностей, вызовов и угроз, которые формируют риски для развития Арктической зоны», но при этом не выявлены актуальные возможности объекта, которые могут способствовать реализации национальных интересов. В целом в Стратегии представлена лишь поверхностная характеристика этих вышеуказанных параметров, что осложняет точное определение стратегических приоритетов развития Арктической зоны на указанный временной интервал действия Стратегии, в то время как в соответствии с методологией В. Л. Квинта эффективные стратегии основываются именно на использовании существующих и перспективных возможностей [20]. Кроме того, в документе вместо стратегических приоритетов перечисляются «направления реализации Стратегии в отдельных субъектах Российской Федерации и муниципальных образований»⁷, что с методологической точки зрения не является корректным в контексте стратегирования. Характеристика имеющихся конкурентных преимуществ объекта стратегирования отсутствует, при этом представленные направления для отдельных субъектов никак не подкрепляются анализом динамики социально-экономического развития Мурманской области, Ненецкого автономного округа, Чукотского автономного округа и других субъектов, в отношении которых эти направления представлены.

В разделе III «Цель реализации настоящей Стратегии и меры, направленные на выполнение основных задач развития Арктической зоны и обеспечения национальной безопасности», подчеркивается, что цель стратегии определяется «Основами государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года»⁸, где представлены пять разнородных целей государственной политики. При этом в самой Стратегии не уточняется, какая из целей является приоритетной, что отражается в многообразии установленных задач (в последней редакции их 26). Задачи носят общий характер и не сопровожда-

⁶ О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года : Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. № 645 // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/ (дата обращения: 02.01.2026).

⁷ Там же.

⁸ Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года : Указ Президента РФ от 05.03.2020 № 164 (ред. от 21.02.2023) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_347129/26dc78a135c9a9832fb75dcc86cbbb4358d7b838/ (дата обращения: 20.12.2025).

ются конкретными количественными индикаторами и оценкой имеющихся ресурсов, что подчеркивает некорректность методологического подхода [12], использовавшегося при разработке данной Стратегии. Например, задача «комплексное развитие инфраструктуры морских портов и морских судоходных путей в акваториях Северного морского пути, Баренцева, Белого и Печорского морей» должна быть конкретизирована через указание точного количества объектов инфраструктуры, которые должны быть построены в процессах проектирования, строительства и ввода объектов в эксплуатацию в контексте реализации стратегии. Кроме того, необходимо уточнить ключевые виды ресурсов, требуемых для ее реализации и формулировку конкретных показателей эффективности (KPI), с помощью которых представляется возможным объективно оценить качество проделанной работы и эффективность разработанной и впоследствии реализованной Стратегии.

Далее в Стратегии определено, что ее реализация осуществляется в три этапа, для каждого из которых предусмотрен комплекс целевых мероприятий, определяемых в соответствии с установленными в разделе III задачами. Формулировки этих мероприятий носят разобщенный характер, не имеют четкой последовательности и не сопровождаются описанием ресурсного обеспечения их реализации. В соответствии с методологией стратегирования ход реализации стратегии предполагает разработку стратегических сценариев и тактического блока. Необходимость этого обусловлена быстрыми изменениями глобальной экономической конъюнктуры, турбулентной рыночной средой и высокой степенью неопределенности, которая в последние годы преимущественно связана с нарастающим уровнем геополитической напряженности. С учетом того, что Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации должна отвечать интересам национальной безопасности, она должна содержать в себе как минимум три стратегических сценария, ранжированных по уровню риска (минимальный, умеренный, высокий). Сам механизм реализации Стратегии не детализирован и ограничен формулировкой, что этот процесс «обеспечивается согласованными действиями федеральных органов государственной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных академий наук, иных научных и образовательных организаций, фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности, общественных организаций, государственных корпораций, государственных компаний, акционерных обществ с государственным участием и предпринимательского сообщества».

Отсутствие четко сформулированных и обоснованных приоритетов и размытость поставленных целей и задач, отказ от использования сценарного подхода к реализации создает значительные риски недостижения установленных целевых показателей, что на фоне растущей экономической неопределенности может создавать дополнительные риски национальной безопасности Российской Федерации. Это создает поле для ее совершенствования, которое должно опираться на теорию стратегии и методологию стратегирования, положения которой грамотно структурируют данный процесс и позволят сформировать цельный и эффективный стратегический документ по развитию российской Арктики на долгосрочный период, что даст возможность синхронизировать все процессы стратегического развития на разных уровнях исполнительной власти [14]. В целом утвержденная Стратегия имеет недостатки и неточности, доработка и исправление которых позволят качественно улучшить документ и соответствовать современным требованиям к такого рода стратегиям.

Между тем арктический регион имеет ряд особенностей, которые необходимо учесть при его стратегировании.

Практические аспекты ключевых стратегических направлений развития нефтегазовой промышленности в Арктической зоне России

Технологическая обеспеченность процессов разведки и добычи

Безусловно, одним из ключевых направлений работы России в Арктике является разведка и добыча углеводородов. Вопросы наличия технологий для реализации проектов занимают особое место в повестке дня операторов проектов. Однако, несмотря на беспрецедентные вызовы, российские компании уже обладают хорошим запасом технологической прочности (табл. 1).

Таблица 1

Примеры российских технологических решений для разведки и добычи углеводородов в Арктике

Table 1. Examples of Russian technological solutions for exploration and production of hydrocarbons in the Arctic

Условия	Район	Технологии разведки и добычи
Нефтеносные пласты с труднопроницаемыми коллекторами (сланцевая нефть)	Западно-Сибирская Арктика	Флот для многостадийного гидроразрыва пласта
Нефтеносные пласты с труднопроницаемыми коллекторами	Шельф арктических морей, Западно-Сибирская Арктика	Роторные управляемые системы
Открытая вода, однолетний тонкий лед, вероятность появления айсбергов	Южная часть Баренцева моря	Буровые установки. Добычные платформы, подводное обустройство
Акватории с глубинами воды менее 20 м, период чистой воды ~ 6 месяцев	Печорское и Карское моря, их прибрежные зоны	Искусственные ледовые и гравийные острова, стационарные ледостойкие платформы, технологии бурения со значительным отходом с берега
Глубины воды менее 60 м, межледовый период более двух месяцев, лед однолетний, но возможно наличие многолетнего льда и появления айсбергов	Печорское море. Южная часть Карского моря	Технологии разведки с использованием винтеризированных самоподъемных буровых установок в период чистой воды и добычи с помощью стационарных ледостойких платформ
Межледовый период более двух месяцев (в основном однолетний лед, но возможно наличие многолетнего льда и айсбергов). Глубина воды более 60 м	Северная часть Баренцева моря. Центральная часть Карского моря	Технология разведочных работ с использованием винтеризированных плавучих буровых установок и судов, в том числе с использованием систем управления ледовой обстановкой (находятся в стадии инновационного развития)
Межледовый период менее двух месяцев, лед однолетний и многолетний, айсберги. Глубина воды более 60 м	Северная часть Карского моря	Проверенные на практике технологии разведки и разработки отсутствуют. Ведется успешная разработка российских автономных подводных буровых комплексов

Источник: составлено авторами на основе данных [13].

Именно России принадлежит первенство в реализации сложнейших энергетических проектов в Арктике: «Приразломное». «Ямал СПГ», «Арктик СПГ-2». Удержание лидерских позиций в освоении арктических ресурсов требует от государства эффективного стратегирования технологической политики.

Кадровая обеспеченность реализации арктических проектов

Работа в Арктике все чаще сравнивается с работой в космическом пространстве: экстремальные природные условия, схожие с условиями, находящимися за пределами нашей планеты, технологическая емкость реализуемых проектов, максимальные требования к компетентности и профессионализму сотрудников, их способности к предельной ментальной концентрации на задаче, универсальности навыков и возможности работы в условиях полной изоляции от цивилизации. Арктика — уникальный макрорегион, где цена ошибки так же высока, как и на орбите.

При этом потребность в кадрах в российской Арктике на сегодняшний день оценивается как критическая и постоянно растущая. Так, согласно прогнозам Министерства по развитию Дальнего Востока и Арктики, до 2030–2035 гг. потребность в новых специалистах в регионе составляет от 70 000 до 180 000 человек (в зависимости от сценария развития проектов).

Освоение Арктики перестало быть простым в технологическом отношении: процесс требует от науки и производства создания целого ряда принципиально новых технических средств, а технологии освоения по своей сложности сопоставимы с технологиями освоения космоса и нанотехнологиями. Сегодня в нашем профессиональном словаре появились такие понятия, как «интеллектуальное месторождение» и «интеллектуальная скважина». Однако, несмотря на свою «сырьевую» направленность, именно деятельность нефтегазового комплекса полностью соответствует государственной задаче по переходу на инновационный путь развития.

Именно по этой причине современные макроэкономические условия формируют целый ряд требований к компетенциям выпускников — наличие системного мышления, знания в нескольких взаимосвязанных сферах деятельности, владение современными технологиями, умение использовать их в своей работе. Молодой специалист должен обладать знаниями в области организации и технологии производства, уметь решать интегрированные проблемы предприятия.

Нужны не просто рабочие, а специалисты, умеющие работать с высокотехнологичным оборудованием в условиях низких температур. Уже сегодня Арктике нужны геологи, инженеры по бурению, специалисты по СПГ (сжиженному природному газу), маркшейдеры, химики-технологи, судоводители и механики (особенно для ледокольного флота), логисты, специалисты по эксплуатации портового оборудования, операторы беспилотных систем для ледовой разведки. В сфере строительства объектов арктической инфраструктуры нужны строители-высотники, инженеры-проектировщики, специализирующиеся на грунтах вечной мерзлоты, дорожники. Нужны врачи (особенно узких специальностей), педагоги, социальные работники, экологи, специалисты по рекультивации земель, океанологи, метеорологи, мерзлотоведы (геотехники).

Не менее важной задачей, чем подготовка персонала для работы на шельфе и в Мировом океане, становится задача подготовки научных кадров и преподавателей для высшей школы по всем названным выше направлениям, включая подготовку специалистов по подводным технологиям, технологиям сжижения природного газа и ряду других направлений, необходимых для освоения современных методик подготовки персонала, обеспечивающего освоение ресурсов шельфа и Мирового океана. Иными словами, нужно сначала подготовить преподавателей, способных готовить высококвалифицированный персонал.

Кадровый суверенитет в Арктике — насущная необходимость для проведения эффективной ресурсной политики России, направленной на превращение минерально-сырьевого потенциала государства в благосостояние общества и подтверждения статуса России как супердержавы на мировой арене.

Если у страны есть ресурсы, но нет людей, способных ими управлять в суровых условиях без подсказки извне, то фактический контроль над территорией принадлежит тому, кто обладает компетенциями.

Транспортно-логистическое обеспечение проектов в Арктике

Эффективное транспортно-логистическое обеспечение энергетических проектов в Арктике — залог ее успешного освоения. По этой причине именно здесь также должны быть сконцентрированы усилия по формированию стратегических управленческих инициатив.

Российская Федерация — единственная страна в мире, транспортирующая нефть и сжиженный природный газ во льдах. Это исключительная компетенция, присущая сегодня только российскому государству. Даже ближайший сосед России в Арктике — Норвегия — не имеет такого ледового покрова в морских акваториях из-за присутствия теплого течения «Гольфстрим», не имеет таких вызовов, связанных с ледовой обстановкой и, соответственно, опыта и компетенций в подобных перевозках.

Одним из важнейших направлений стратегирования в этой сфере является обеспечение запланированного грузопотока по Трансарктическому транспортному коридору (ТТК) — маршруту, связывающему восточную и западную части страны (Санкт-Петербург и Владивосток) через северные моря, призванному соединить мировые промышленные, сельскохозяйственные, энергетические центры и потребительские рынки более коротким, безопасным и экономически выгодным маршрутом.

Примечательно, что всего в проекты, прямо или косвенно связанные с Северным морским путем (является важнейшей составляющей ТТК), будет инвестировано 19,5 трлн рублей до 2035 г. В то же время только объем налоговых отчислений от реализации данных проектов превысит 21 трлн рублей.

Кроме того, по трассе ТТК в направлении Восток — Запад могут пойти грузы самого широкого спектра: от товаров народного потребления до IT-оборудования и автомобилей. Важно помнить, что в настоящее время Китайская Народная Республика является главным внешнеторговым партнером для 140 из 193 государств, входящих в состав ООН. Китай является «мировой фабрикой», производящей практически все: от товаров народного потребления до компьютерной техники и автомобилей. Все это требует ритмичных поставок потребителям, многие из которых находятся в западном полушарии. И в этом смысле Трансарктический транспортный коридор — оптимальное решение для формирования эффективно работающих логистических потоков.

Реализация проекта «Трансарктический коридор» — это не просто доставка грузов из пункта А в пункт Б. Это, прежде всего, развитие территорий и сопряженных коммуникаций. Речь идет и о таком проекте, как Северный широтный ход, который в настоящее время также во многом определяется развитием Северного морского пути и предполагает создание железнодорожных подходов (в том числе меридиональных) и подъездных дорог к портам на арктическом побережье для вывоза и подвоза грузов и продукции минерально-сырьевого комплекса.

Транзитная составляющая Трансарктического коридора, по некоторым оценкам, может стать вторым по размерам источником дохода для российской Арктики после добычи природных ресурсов. Данная совокупность перспективных и действу-

ющих проектов и дает возможность быть уверенным в том, что текущая и перспективная деятельность в Арктике — это по-настоящему безальтернативный путь развития российской экономики.

Заключение

Таким образом, формирование эффективного и практичного документа — Стратегии нефтегазовой промышленности в Арктической зоне России — должно строиться на устойчивом методологическом базисе. Анализ нормативно-правовой среды стратегирования нефтегазовой промышленности в Арктической зоне России показал, что выстраивание долгосрочного вектора ее развития не представляется возможным без трансформации этого подхода в пользу положений теории стратегии и методологии стратегирования российской научной школы разработки и реализации стратегий академика В. Л. Квинта. Применение данной методологии позволит комплексно проанализировать и далее использовать уникальные природно-климатические характеристики и социально-экономические особенности макрорегиона и развивающейся на его территории нефтегазовой отрасли как стратегические возможности и драйверы роста, реализовать конкурентные преимущества и сильные стороны объекта стратегирования в различных направлениях его функционирования. В ходе исследования было отмечено, что подобные преимущества имеются во многих ключевых аспектах отраслевого развития всей нефтегазовой отрасли, среди которых отдельно необходимо выделить наиболее значимые, а именно — высокий уровень технологической обеспеченности процессов разведки и добычи углеводородов и широкие стратегические перспективы повышения транспортно-логистического обеспечения арктических нефтегазовых проектов. Для их усиления необходимо выстраивать эффективную систему технологического развития отрасли, ориентируясь на одну из важнейших целей всего государства — достижения технологического суверенитета. Кроме того, в этой области также следует развивать и международные отраслевые партнерства для поиска и имплементации уникальных технологических решений (например, Китай уже имеет опыт в реализации арктических проектов).

Необходимым также видится совершенствование различных инструментов государственной поддержки, например, государственно-частного партнерства при поиске и дальнейшем вводе в эксплуатацию новых арктических углеводородных месторождений.

Кадровый вопрос чрезвычайно важен и актуален, его решение требует особого внимания. Как было упомянуто выше, в нефтегазовой отрасли меняются требования к профессиональным специалистам, в связи с чем необходимо выстраивать эффективную подготовку кадров через поддержку развития профильного образования, в том числе посредством усиления прямого взаимодействия бизнеса и высших учебных заведений, готовящих специалистов для работы в отрасли.

В целом развитие нефтегазовой промышленности Арктической зоны России должно быть направлено не на краткосрочное повышение уровня добычи углеводородов, а на построении комплексного долгосрочного устойчивого проекта, способного придать импульс развитию всего макрорегиона посредством различных инструментов. В этом контексте применение универсальной и способной учитывать уникальные особенности промышленных отраслей экономики методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, а также имплементация теоретических и практических результатов данной научной школы при разработке Стратегии представляется объективной необходимостью для дальнейшего развития нефтегазовой отрасли Арктической зоны России.

Литература

1. Аганбегян А. Г. О возрождении научно-технологического и социального-экономического роста России в перспективе // Научные труды Вольного экономического общества России. 2025. Т. 253, № 3. С. 70–92. DOI: 10.38197/2072-2060-2025-253-3-70-92. EDN: AOCFAF
2. Бубыкин Д. С., Молчанова О. А. Понятие национальной экономики и механизм ее функционирования // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-2 (103). С. 7–10. EDN: YGSRHH
3. Васильева Ю. П., Пескова Д. Р., Пономарева Т. К. Роль топливно-энергетического сектора в развитии национальной экономики // Нефтегазовое дело. 2017. № 2. С. 209–215. EDN: ZEZWVV
4. Гринев С. А., Квинт В. Л. Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // Экономика промышленности. 2023. № 3. С. 275–283. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-3-275-283. EDN: GHAACG
5. Казанин А. Г. Проблемы освоения арктических углеводородов в условиях современных глобальных вызовов: потенциал развития и отраслевые стратегии // Управленческое консультирование. 2024. № 5 (185). С. 109–122. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-5-109-122. EDN: XPYRJA
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. EDN: VUMJTW
7. Квинт В. Л., Хворостяная А. С. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28, № 3 (89). С. 25–34. DOI: 10.37614/2220-802X.3.2025.89.002. EDN: QRDAZZ
8. Коваленко М. С., Сибилева Е. В. Ресурсный состав Арктики, сложности добычи и перспективы ее развития // Арктика XXI век. 2023. № 1 (31). С. 26–36. DOI: 10.25587/SVFU.2023.44.59.003. EDN: ZGZXWA
9. Новикова И. В., Алимуратов М. К. Инструменты ресурсного обеспечения стратегических приоритетов развития Арктической зоны России // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2024. № 4. С. 42–52. DOI: 10.37614/2220-802X.4.2024.86.003. EDN: UQZDRH
10. Сасаев Н. И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3, № 3. С. 348–362. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362. EDN: IOEPIY
11. Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: от концепции стратегии до ее развития // Экономика промышленности. 2023. Т. 16, № 1. С. 7–19. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-1-7-19. EDN: JKGP MJ
12. Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 212 с. EDN: ZFBSHH
13. Сочнева И. О. Ресурсы Арктики и возможности их разработки // Арктика: экология и экономика. 2015. № 4 (20). С. 70–77. EDN: VBHPFF
14. Сухарев О. С. Развитие промышленности России: некоторые закономерности и перспективы // Journal of new economy. 2024. Т. 25, № 1. С. 6–25. DOI: 10.29141/2658-5081-2024-25-1-1. EDN: ZLBGQC
15. Устойчивое развитие цифровой экономики и кластерных структур: теория и практика : монография / Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. СПб. : Политех-Пресс, 2020. 655 с.
16. Фу С., Малашенков Б. М. Текущее состояние и перспективы нефтегазового освоения Российской Арктики // Инновации и инвестиции. 2023. № 7. С. 401–405. EDN: WCSOZV
17. Ходос А. В. Актуальные вопросы и нормативно-правовые основы обеспечения национальных интересов России в Арктике // Электронный научный журнал «Транспортное право и безопасность» 2025. № 1 (53). С. 146. EDN: TYHQSG
18. Шацкая И. В. Факторы развития промышленного производства в России / И. В. Шацкая, Р. В. Шамин, В. В. Бурлаков // Горизонты экономики. 2024. № 2 (82). С. 12–18. EDN: FZTUUC
19. Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М. : Изд-во Московского университета, 2024. 247 с. DOI: 10.55959/MSU011996-1-2024. EDN: BTVTOK
20. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. DOI: 10.4324/9781315709314. EDN: XVEVOR

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Сасаев Никита Игоревич, доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; msmsu@mail.ru

Фадеев Алексей Михайлович, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник, Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина, Федеральный исследовательский центр «Кольский научный центр Российской академии наук», Апатиты, Российская Федерация; профессор Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Российская Федерация; alexfadeev79@gmail.com

Каразиев Рамазан Магомедович, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; rkaraziev@mail.ru

References

1. Aganbegyan A.G. On the revival of scientific, technological and socio-economic growth in Russia in the future // Scientific works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnie Trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2025. Vol. 253, N 3. P. 70–92. DOI: 10.38197/2072-2060-2025-253-3-70-92. EDN: AOCFAF
2. Bubykin D.S., Molchanova O.A. The concept of national economy and its mechanism functioning // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta]. 2017. N 1-2 (103). P. 7–10. (In Russ.). EDN: YGSRHH
3. Vasilyeva Yu.P., Peskova D.R., Ponomareva T.K. The role of the fuel and energy sector in the development of the national economy // Oil and Gas Business [Neftegazovoe delo]. 2017. N 2. P. 209–215. (In Russ.). EDN: ZEZWVW
4. Grinev S.A., Kvint V.L. Formation of strategic priorities of industrial development of the Russian Federation as an innovative factor in overcoming crisis periods // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promishlennosti]. 2023. N 16 (3). P. 275–283. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2023-3-275-283. EDN: GHAACG
5. Kazanin A.G. Problems of Arctic Hydrocarbon Development in The Context of Modern Global Challenges: Development Potential and Industry Strategies // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2024. N 5 (185). P. 109–122. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2024-5-109-122. EDN: XPYRJA
6. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPa, 2019. 132 p. (In Russ.). EDN: VUMJTW
7. Khvorostyanaya A.S., Kvint V.L. Regional strategy development and implementation: Key stages and priorities // The North and the market: the formation of an economic order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka]. 2025. N 3. P. 25–34. (In Russ.). DOI: 10.37614/2220-802X.3.2025.89.002. EDN: QRDAZZ
8. Kovalenko M.S., Sibileva E.V. Resource composition of the Arctic, difficulties of extraction and prospects for its development // Arctic XXI century [Arktika XXI vek]. 2023. N 1 (31). P. 26–36. (In Russ.). DOI: 10.25587/SVFU.2023.44.59.003. EDN: ZGZXWA
9. Novikova I.V., Alimuradov M.K. Strategic priorities for the development of the Russian Arctic and instruments for their resource support // The North and the market: the formation of an economic order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka]. 2024. N 4. P. 42–52. (In Russ.). DOI: 10.37614/2220-802X.4.2024.86.003. EDN: UQZDRH
10. Sasaev N.I. Analysis of the strategic approach to industrial development in Russia // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2023. N 3 (3). P. 348–362. (In Russ.). DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362. EDN: IOEPIY
11. Sasaev N.I. Fundamentals of industrial strategizing: from strategy concept to its implementation // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promishlennosti]. 2023. Vol. 16, N 1. P. 7–19. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2023-1-7-19. EDN: JKGPMJ

12. Sasaev N.I. Formation of Industrial Strategizing Methodology : monograph / Editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPa, 2024. 212 p. (In Russ.). EDN: ZFBSSH
13. Sochneva I.O. Resources of the Arctic and the possibility of their development // The Arctic: Ecology and Economics [Arktika ekologiya i ekonomika]. 2015. N 4 (20). P. 70–77. (In Russ.). EDN: VBHPPF
14. Sukharev O. S. Development of Russia's industry: Some regularities and prospects // Journal of New Economy. 2024. Vol. 25, N 1. P. 6–25. (In Russ.). DOI: 10.29141/2658-5081-2024-25-1-1 EDN: ZLBGQC
15. Sustainable Development of the Digital Economy and Cluster Structures: Theory and Practice: the monograph / Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. Saint Petersburg: Polytech Press, 2020. 655 p.
16. Fu X., Malashenkov B. M. Current state and prospects of oil and gas development in the Russian Arctic // Innovation & Investment [Innovazii i investizii]. 2023. N 7. P. 401–405. (In Russ.). EDN: WCSOZV
17. Khodos A.V. Topical issues and legal framework of Russia's national interests in the Arctic // Electronic scientific Journal «Transport law and security» [Elektronnyi nauchnyi jurnal «Transportnoe pravo i bezopasnost'». 2025. N 1 (53). P. 146–153. (In Russ.). EDN: TYHQSG
18. Shatskaya I.V., Shamin R.V., Burlakov V.V. Factors of industrial production development in Russia // Horizons of Economics [Gorizonty ekonomiki]. 2024. N 2 (82). P. 12–18 (In Russ.). EDN: FZTUUC
19. Economic and financial strategy : textbook / V.L. Kvint, I.V. Novikova, M.K. Alimuradov, A.I. Arshinova [et al.]; Editorial research supervisor Vladimir L. Kvint. Moscow: Moscow University Press, 2024. 247 p. (In Russ.). DOI: 10.55959/MSU011996-1-2024. EDN: BTVTOK
20. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. DOI: 10.4324/9781315709314 EDN: XVEVOR

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Nikita I. Sasaev, Doctor of Economics, Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; msemsu@mail.ru

Alexey M. Fadeev, Doctor of Economics, Associate Professor, Chief Researcher, Luzin Institute for Economic Studies — Subdivision of the Federal Research Centre, Kola Science Centre, Russian Academy of Sciences, Apatites, Russian Federation; Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russian Federation; alexfadeev79@gmail.com

Ramazan M. Karaziev, Postgraduate student, Economic and Financial Strategy Department, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; rkaraziev@mail.ru

Поступила в редакцию: 04.05.2026

Поступила после рецензирования: 09.06.2026

Принята к публикации: 16.07.2026

The article was submitted: 04.05.2026

Approved after reviewing: 09.06.2026

Accepted for publication: 16.07.2026

© Сасаев Н. И., Фадеев А. М., Каразиев Р. М., 2026