

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ДОБЫЧИ НЕФТИ В УСЛОВИЯХ
НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ КОНЪЮНКТУРЫ****Садыкова Р. Р. ORCID ID 0000-0001-5949-3426,
Фатхутдинова О. А. ORCID ID 0000-0002-3715-3524,
Закирова Ч. С. ORCID ID 0000-0002-5063-1076, Лапицкая А. А.***Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Альметьевский государственный технологический университет „Высшая школа нефти“»,
Альметьевск, Российская Федерация, e-mail: sadykovarr@agni.ru*

Рентабельность нефтедобычи формируется под воздействием разнонаправленных факторов, находящихся на разных уровнях управления. Внешние факторы макросреды создают источники роста, операционные факторы отражают эффективность использования ресурсов, адаптационные механизмы позволяют компании реагировать на изменения. В условиях нестабильной внешней конъюнктуры (волатильность цен, санкции, логистические сбои) управление рентабельностью добычи нефти требует перехода от реактивных мер к проактивной диверсифицированной стратегии. Цель работы – теоретико-методологическое обоснование направлений повышения рентабельности добычи нефти в условиях нестабильной внешней конъюнктуры и выявление факторов, определяющих динамику финансово-экономических результатов. Проведено изучение научных публикаций и нормативно-статистических источников, а также факторный и сравнительный анализ. В данной статье рассматриваются теоретические и методические подходы к анализу и повышению рентабельности добычи нефти в условиях нестабильной внешней конъюнктуры (ценовые изменения, санкции, перестройка экспортных потоков). Обоснована необходимость перехода от реактивного управления к проактивной адаптационной стратегии. Предложена структурно-логическая схема формирования рентабельности нефтедобывающего предприятия, включающая три уровня: внешние макроэкономические факторы, операционные факторы и адаптационные механизмы. Выполнен анализ динамики мировых цен на нефть. Разработаны рекомендации по применению факторных моделей с учетом отраслевой специфики. Показана эволюция систем управления рентабельностью от традиционного финансового анализа до цифровых платформ с интеграцией социально-экологических факторов.

Ключевые слова: рентабельность, добыча нефти, факторный анализ, имитационное моделирование, ценовая волатильность, санкции, НДС, адаптационные механизмы

**THEORETICAL FOUNDATIONS FOR INCREASING
OIL PRODUCTION PROFITABILITY
IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT****Sadykova R. R. ORCID ID 0000-0001-5949-3426,
Fatkhutdinova O. A. ORCID ID 0000-0002-3715-3524,
Zakirova Ch. S. ORCID ID 0000-0002-5063-1076, Lapitskaya A. A.***State Autonomous Educational Institution of Higher Education
«Almetevsk State Technological University "Higher School of Oil"»,
Almetevsk, Russian Federation, e-mail: sadykovarr@agni.ru*

Oil production profitability is influenced by a variety of factors operating at different management levels. External macroenvironmental factors create a source of growth, operational factors reflect the efficiency of resource use, and adaptation mechanisms allow the company to respond to changes. In an unstable external environment (price volatility, sanctions, logistical disruptions), managing oil production profitability requires a shift from reactive measures to a proactive, diversified strategy. The objective of this study is to provide a theoretical and methodological justification for improving oil production profitability in an unstable external environment and to identify the factors determining the dynamics of financial and economic results. The materials and methods of the study include a review of scientific publications and regulatory statistical sources, as well as the use of factor and comparative analysis. This article examines theoretical and methodological approaches to analyzing and improving oil production profitability in an unstable external environment (price changes, sanctions, and restructuring of export flows). The need for a transition from reactive management to a proactive, adaptive strategy is substantiated. A structural and logical framework for shaping the profitability of an oil-producing enterprise is proposed, encompassing three levels: external macroeconomic factors, operational factors, and adaptive mechanisms. An analysis of global oil price dynamics is conducted. Recommendations for the application of factor models, taking into account industry specifics, are developed. The evolution of profitability management systems from traditional financial analysis to digital platforms integrating socio-environmental factors is demonstrated.

Keywords: profitability, oil production, factor analysis, simulation modeling, price volatility, sanctions, additional income tax, adaptation mechanisms

Введение

Нефтегазовый сектор традиционно выступает системообразующим элементом российской экономики. Однако в современных условиях функционирование отрасли сопряжено с беспрецедентным уровнем неопределенности: структурный дисбаланс мирового рынка углеводородов, волатильность цен, усиление санкционных ограничений, трансформация логистических цепочек и рост налоговой нагрузки. По данным Минфина РФ, нефтегазовые доходы федерального бюджета в январе 2026 г. сократились почти на 50 % относительно аналогичного периода прошлого года¹ [1].

Ключевым вызовом становится не максимизация абсолютной прибыли, а сохранение и повышение относительного показателя эффективности – рентабельности. Специфика отрасли (капиталоемкость, длительность инвестиционного цикла, зависимость от природно-геологических факторов, высокая налоговая нагрузка) требует разработки специализированных подходов.

Цель исследования – разработка теоретических положений и методических подходов к анализу рентабельности нефтедобычи, а также создание комплексной имитационной модели управления рентабельностью, позволяющей обосновывать выбор эффективных адаптационных механизмов. Объект исследования – деятельность нефтедобывающих предприятий Российской Федерации.

Предмет исследования – экономические и управленческие отношения, возникающие при формировании и повышении рентабельности добычи нефти под влиянием факторов макроэкономической, внешнеполитической и отраслевой среды.

Материалы и методы исследования

Теоретической базой послужили труды российских и зарубежных ученых в области финансового анализа, управления рентабельностью, отраслевой экономики нефтегазового комплекса. Используются методы факторного анализа, имитационного моделирования, структурно-логического обобщения.

В наиболее общем виде рентабельность исчисляется как частное от деления прибыли на затраты или ресурсы. Рентабельным

считается предприятие, которое стабильно приносит прибыль, покрывающую издержки и обеспечивающую расширенное воспроизводство. Важно различие между абсолютной величиной прибыли (может расти экстенсивно) и относительной рентабельностью, которая позволяет объективно оценить результативность.

Ключевыми отличительными признаками рентабельности в системе производственных отношений выступают две основные характеристики:

1) отношение прибыли к издержкам производства, отражающее уровень прибыльности текущих затрат (на сырье, материалы, топливо, амортизацию, оплату труда и управленческие расходы);

2) отношение прибыли к среднегодовой стоимости производственных фондов, дающее оценку экономической эффективности использования ресурсов

Эти признаки раскрывают двойственную природу рентабельности: с одной стороны, она характеризует эффективность текущих затрат, с другой – результативность использования накопленного капитала [2].

В практике финансово-экономического анализа используется разветвленная система показателей рентабельности, которые принято классифицировать по нескольким группам. Показатели рентабельности продукции характеризуют эффективность текущих затрат и включают рентабельность реализованной продукции (отношение прибыли от реализации к себестоимости) и рентабельность продаж (отношение прибыли к выручке). Показатели рентабельности ресурсов отражают эффективность использования ресурсной базы предприятия: рентабельность активов (отношение прибыли к среднегодовой стоимости активов), рентабельность основных производственных фондов и рентабельность оборотных средств. Особое значение для стратегического анализа имеют показатели рентабельности капитала, характеризующие отдачу на вложенный капитал: рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестированного капитала и рентабельность заемного капитала [2].

Результаты исследования и их обсуждение

Важной особенностью нефтедобывающего сектора, отличающей его от большинства отраслей обрабатывающей промышленности, является высокая капиталоемкость и зависимость от природно-геологических условий и длительных циклов разработки месторождений.

¹ Министерство финансов Российской Федерации. Данные о нефтегазовых доходах федерального бюджета. М., 2025–2026. [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=122094-svedeniya_o_formirovanii_i_ispolzovanii_dopolnitelnykh_neftegazovykh_dokhodov_federalnogo_byudzhet_v_2018-2026_godakh (дата обращения: 29.07.2026).



Рис. 1. Динамика цены нефти Urals с мая 2025 г. по март 2026 г.
Примечание: составлен авторами на основе источника [4]

Технологический цикл разработки месторождений и высокая доля условно-постоянных затрат отрицательно влияют на производственную программу. Поэтому даже при резком ухудшении внешней конъюнктуры в краткосрочном периоде предприятия вынуждены сохранять объемы добычи нефти при падающей доходности, смещая центр управления с максимизации прибыли на удержание точки безубыточности.

По оценкам Международного энергетического агентства, в 2025 г. на мировом рынке нефти наблюдалась ситуация с ростом предложения и изменением баланса спроса и предложения. Мировые запасы нефти выросли, чему способствовал рост запасов сырой нефти в странах вне Организации экономического сотрудничества и развития (англ. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), что сопровождалось формированием нового уровня цен². При этом санкционно-логистические³ ограничения усиливают трансформацию экспортных потоков и также могут поддерживать повышенную волатильность цен для российских компаний [3].

На рис. 1 представлена динамика цены нефти Urals с мая 2025 г. по март 2026 г. Видно, что с мая 2025 г. по март 2026 г. наблюдаются существенные колебания.

² The International Energy Agency (IEA). Oil Market Report – November 2025. [Электронный ресурс]. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/e5b3beb1-3774-454c-be14-f515a895017a/-13NOV20_OilMarketReport.pdf (дата обращения: 29.06.2026).

³ Office of Foreign Assets Control (OFAC). [Электронный ресурс]. URL: <https://ofac.treasury.gov/> (дата обращения: 29.06.2026).

Для оценки устойчивости рентабельности целесообразно опираться не на единичные ценовые уровни, а на сценарные интервалы долгосрочно устойчивой цены. В аналитической записке Банка России диапазон долгосрочно устойчивой цены Urals определяется сценарными предположениями: в более жестком сценарии климатического регулирования он снижается до порядка 43–48 долл./баррель, тогда как в базовом сценарии составляет порядка 54–72 долл./за баррель [5, 6]. Следовательно, при высокой волатильности ключевым может быть соотношение наблюдаемых ценовых уровней с границами сценарной устойчивости.

Таким образом, динамика цены Urals в рассматриваемый период подтверждает зависимость экономической устойчивости нефтедобычи от внешней конъюнктуры и ограничивает применимость линейных подходов к управлению рентабельностью. Это подтверждает необходимость разработки адаптационных механизмов управления рентабельностью, не ориентированных только на благоприятную ценовую конъюнктуру, а учитывающих возможность резких колебаний в широком диапазоне.

В современных условиях для анализа рентабельности нефтегазовых компаний применяются модифицированные факторные модели, учитывающие отраслевую специфику. Особого внимания заслуживает расширенная модель факторного разложения рентабельности собственного капитала, которая позволяет учесть не только традиционные факторы (рентабельность продаж,

оборачиваемость активов, финансовый рычаг), но и налоговую нагрузку, долговую нагрузку, а также прибыль.

Современные исследования подтверждают также наличие корреляционной связи между ESG-показателями и финансовыми результатами нефтегазовых и других компаний. Однако по результатам анализа невозможно сделать вывод о причинно-следственных связях [7].

Таким образом, рентабельность в нефтегазовом секторе представляет собой многогранную категорию, отражающую эффективность использования производственных ресурсов с учетом отраслевых особенностей: капиталоемкости, природных факторов, налогового режима и внешнеэкономической конъюнктуры. Комплексный анализ рентабельности требует применения системы взаимосвязанных показателей и учета широкого спектра факторов, что создает методологическую основу для дальнейшего исследования влияния внешних и внутренних условий на финансовые результаты деятельности предприятий нефтегазового комплекса.

Обеспечение эффективного функционирования организаций требует экономически грамотного управления их деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать. Анализ прибыли и рентабельности предприятия позволяет выявить большое число тенденций развития, он призван указать руководству предприя-

тия пути дальнейшего успешного развития, указывает на ошибки в хозяйственной деятельности, а также выявляет резервы роста прибыли, что в конечном счете позволяет предприятию более успешно осуществлять свою деятельность.

Рентабельность рационально исследовать с двух позиций – как качественный и количественный показатель и как объективную экономическую категорию. В качестве объективной экономической категории рентабельность характеризует финансовый результат, прибыльность, доходность деятельности компании. На показатель рентабельности влияют две группы факторов, которые делят на две основные группы (рис. 2).

В современных условиях факторы внешней среды играют важную роль, поскольку они не зависят от деятельности предприятия, но могут существенно повлиять на прибыль [8]. К внешним факторам относятся: экономическая ситуация в стране, уровень инфляции, налогово-кредитная политика государства, государственное регулирование тарифов и нормативно-правовые акты.

Внутренние факторы напрямую зависят от работы предприятия. Они делятся на производственные и непроизводственные. К производственным относятся экстенсивные (отражают объем ресурсов) и интенсивные (отражают эффективность использования ресурсов) факторы.

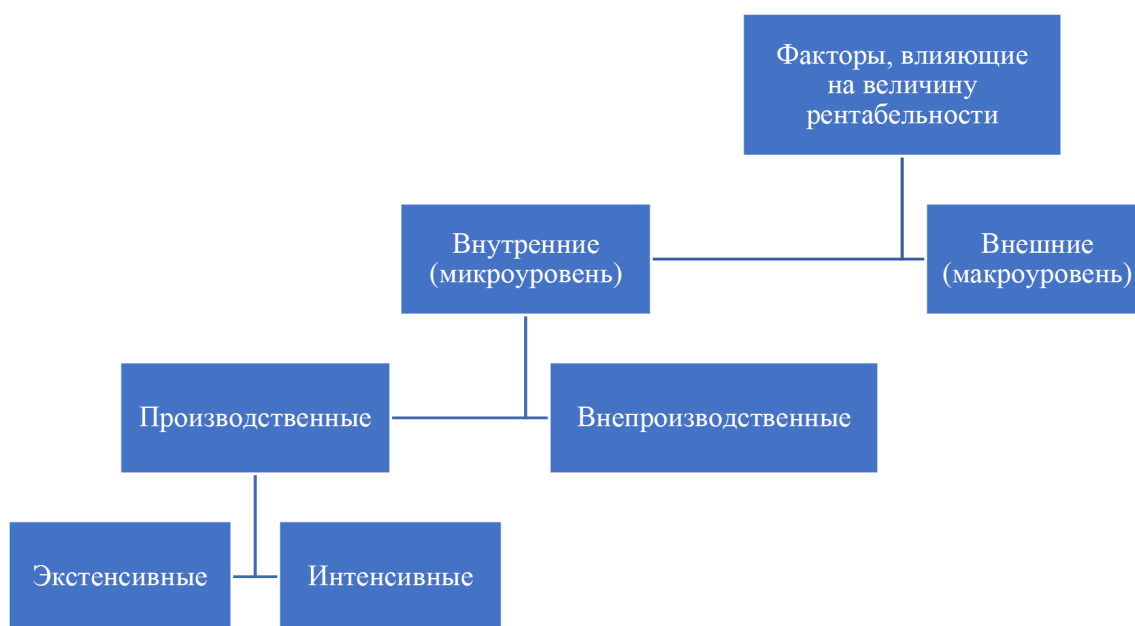


Рис. 2. Классификация факторов, влияющих на величину рентабельности
Примечание: составлен авторами на основе источника [8]

Таблица 1

Факторные модели анализа рентабельности для нефтедобывающих предприятий

Наименование модели	Формула расчета	Компоненты анализа
Расширенная пятифакторная модель рентабельности собственного капитала, декомпозиция «формулы Дюпона»	$R_{СК} = П / СК = R_{п} \times K_o \times (A/СК) \times (П_n/П\%) \times (ЧП/П\%)$ где $R_{п}$ – рентабельность продаж (отношение $П$ % к выручке) K_o – оборачиваемость активов (отношение выручки к сумме средних оборотных активов), $A/СК$ – коэффициент финансовой зависимости (A – сумма активов, $СК$ – собственный капитал), $П_n / П\%$ – процентная нагрузка ($П_n$ – прибыль до выплаты налогов, $П\%$ – прибыль до выплаты процентов и налогов), $ЧП / П\%$ – налоговая нагрузка ($ЧП$ – чистая прибыль)	В соответствии с данной моделью основными факторами роста рентабельности собственного капитала являются: операционная маржинальность, ускорение оборачиваемости активов компании, финансовый рычаг и влияние процентной и налоговой нагрузки. Данная модель позволяет разграничивать механическое влияние финансового рычага и влияние долговой нагрузки. Важно учитывать, что данные факторы имеют отраслевой характер. В капиталоемких отраслях, к которым относится нефтедобыча, оборачиваемость активов невелика, однако им присущ достаточный высокий показатель рентабельности продаж. Высокое значение коэффициента финансовой зависимости допустимо для компаний, имеющих стабильные денежные поступления за продукцию или значительные ликвидные активы
Базовым уравнением для факторного анализа добычи нефти является двухфакторная модель	$\Delta Q_{\text{н}} = \Delta Q_{\text{ж}} \cdot (1-B) + Q_{\text{ж}} \cdot \Delta(1-B) + \Delta Q_{\text{ж}} \cdot \Delta(1-B)$ Первая компонента $\Delta Q_{\text{ж}} \cdot (1-B)$ представляет собой фактор изменения добычи жидкости – изменение добычи нефти за счет изменения объема добываемой жидкости при неизменной обводненности. Вторая компонента $Q_{\text{ж}} \cdot \Delta(1-B)$ представляет собой фактор изменения обводненности – изменение добычи нефти за счет изменения доли нефти в продукции при неизменном объеме добычи жидкости. Третья компонента $\Delta Q_{\text{ж}} \cdot \Delta(1-B)$ представляет собой неразлагаемый остаток, отражающий взаимное влияние двух факторов $R_{п} = 100 - ME - 3E - AE - ПЕ_{\text{пр}}$ где ME – материалоемкость продукции, $3E$ – зарплатоемкость продукции, AE – амортизационная стоимость продукции, $ПЕ_{\text{пр}}$ – прочие удельные расходы	Поскольку рентабельность нефтедобывающего предприятия непосредственно зависит от объема добычи и реализации продукции, важное значение приобретает факторный анализ непосредственно добычи нефти. Данный анализ позволяет определить вклад различных производственных факторов в общее изменение объема добычи и, следовательно, в изменение финансовых результатов
При разработке факторной модели роста рентабельности продаж для компаний нефтяной и газовой промышленности особое внимание должно быть уделено показателям фондоемкости, материалоемкости, амортизационности и их влиянию на рентабельность продаж	$R_{п} = 100 - ME - 3E - AE - ПЕ_{\text{пр}}$ где ME – материалоемкость продукции, $3E$ – зарплатоемкость продукции, AE – амортизационная стоимость продукции, $ПЕ_{\text{пр}}$ – прочие удельные расходы	Такое представление позволяет выявить резервы снижения затрат по каждому элементу и оценить их влияние на конечный финансовый результат. Для нефтедобывающих компаний, являющихся капиталоемкими, особое значение приобретает фактор амортизационности, для нефтеперерабатывающих, являющихся материалоемкими, – фактор материалоемкости

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Взаимосвязь внутренних и внешних факторов определяет направления повышения рентабельности. Основные пути роста рентабельности включают:

- снижение материалоемкости и затрат на производство;
- повышение производительности труда;
- применение ресурсосберегающих технологий;
- расширение рынков сбыта;
- совершенствование кадровой политики [9].

Факторный анализ рентабельности базируется на детерминированных моделях, связывающих результативный показатель с факторами в функциональной зависимости. Его задача – выявить резер-

вы роста для стратегического управления компаний.

Выбор факторов, включаемых в факторную модель рентабельности, определяется целями анализа и отраслевой спецификой. Для нефтедобывающих предприятий характерен ряд особенностей, которые необходимо учитывать при построении факторных моделей: высокая капиталоемкость, значительная доля основных средств в структуре активов, зависимость результатов от природно-геологических условий, длительный инвестиционный цикл и существенное влияние внешнеэкономической конъюнктуры. В табл. 1 приведены основные факторные модели для нефтедобывающих предприятий.



Рис. 3. Структурно-логическая схема формирования рентабельности нефтедобывающего предприятия
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Таким образом, факторный анализ рентабельности добычи нефти представляет собой сложный многоуровневый процесс, требующий учета отраслевой специфики, построения адекватных факторных моделей и корректной интерпретации полученных результатов. Применение методов факторного анализа позволяет не только диагностировать текущее состояние предприятия, но и выявлять резервы повышения эффективности производства, что создает основу для принятия обоснованных управленческих решений.

На рис. 3 представлена структурно-логическая схема формирования рентабельности нефтедобывающего предприятия с учетом внешних факторов.

Первый уровень (внешние факторы макросреды) объединяет три группы факторов, находящихся вне зоны прямого контроля предприятия, но оказывающих определяющее влияние на его финансовые результаты.

Ценовая конъюнктура представлена такими элементами, как волатильность цен на нефть марки Brent и Urals, величина дисконта российской нефти (обусловленная механизмом потолка цен G7), а также динамикой валютного курса рубля к доллару США [10].

Фискальный режим включает ключевые элементы налоговой нагрузки на нефтедобывающую отрасль: налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ), экспортные пошлины, демпфирующий механизм на внутреннем рынке, а также налог на добавленный доход (НДД), который выступает инструментом дифференцированного налогообложения для зрелых и низкорентабельных месторождений⁴. Как отмечают исследователи, фискальный режим в российской нефтедобыче является не только источником бюджетных поступлений, но и важнейшим регулятором рентабельности, способным как стимулировать, так и сдерживать производственную активность.

Инфраструктурные ограничения отражают доступность и пропускную способность транспортной инфраструктуры: магистральных нефтепроводов (прежде всего системы «Транснефти»), портовых мощностей для отгрузки на экспорт, а также санкционные ограничения на использование танкерного флота. В условиях переориентации экспортных потоков с европейского на азиатский вектор инфраструктурные ограничения приобрели критическое значение, влияя на логисти-

ческие издержки и, как следствие, на конечную цену реализации [11].

Второй уровень (операционные факторы управления затратами) раскрывает внутренние параметры деятельности предприятия, определяющие уровень себестоимости добычи и эффективность использования ресурсов.

Технологический фактор включает методы повышения нефтеотдачи, позволяющие поддерживать или увеличивать дебит скважин на зрелых месторождениях, а также долю высокообводненного фонда скважин, которая непосредственно влияет на удельные затраты на добычу единицы нефти [12, 13].

Сервисный фактор отражает зависимость от иностранного программного обеспечения и оборудования, процессы импортозамещения, а также стоимость внутрискважинных операций. В условиях санкционных ограничений доступ к зарубежным технологиям и сервисам существенно сократился, что потребовало от компаний активизации собственных сервисных подразделений и поиска альтернативных технических решений [14].

Энергоэффективность характеризуется уровнем утилизации попутного нефтяного газа (ПНГ), что влияет не только на экологические платежи, но и на расширение ресурсной базы за счет использования газа в собственных энергетических нуждах или его коммерческой реализации.

Третий уровень представляет собой совокупность управленческих решений и стратегических инициатив, которые направлены на повышение рентабельности в условиях влияния внешних факторов.

Налоговая маневренность предполагает использование существующих льготных режимов налогообложения, прежде всего применение НДД (налог на дополнительный доход на добычу углеводородов) для низкорентабельных и новых месторождений, а также специальных режимов для трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ), что позволяет снизить фискальную нагрузку и высвободить ресурсы для поддержания добычи [15]. Логистическая перестройка отражает перенаправление экспортных потоков с европейского на восточный (Китай) и южный (Индия, Турция) векторы, а также учет стоимости фрахта, включая использование «теневых» танкерного флота. Именно логистическая адаптация позволила российским компаниям сохранить экспортные объемы в условиях санкций, хотя и сопровождалась ростом транспортных издержек [11]. Оптимизация инвестиционного портфеля включает консервацию нерентабельного фон-

⁴ Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/ndpi/?ysclid=ms6519bu6190573724> (дата обращения: 29.06.2026).

да скважин в периоды низких цен, фокус на разработке высокодебитных скважин.

Предложенная схема демонстрирует, что рентабельность нефтедобывающего предприятия формируется под воздействием разнонаправленных факторов, находящихся на разных уровнях управления. Внешние факторы макросреды определяют базовые показатели выручки и налогообложения. Операционные факторы отражают эффективность использования ресурсов и технологический уровень производства. Адаптационные механизмы выступают инструментами активного реагирования на изменения внешней среды, позволяя компании в пределах своей зоны ответственности корректировать параметры деятельности для поддержания целевого уровня рентабельности. Важно подчеркнуть, что эффективность адаптационных механизмов напрямую зависит от своевременности их применения и учета всей совокупности факторов, представленных на первом и втором уровнях схемы. Таким образом, схема может служить теоретической основой для построения имитационной модели управления рентабельностью.

Эволюция управления рентабельностью в нефтегазовых компаниях проходит три этапа: от классического финансового анализа к многофакторным цифровым системам с учетом ESG-факторов. Важно отметить, что на каждом этапе меняется управленческая цель критерии эффективности и условия, и в зависимости от этого смысл каж-

дого инструмента на каждом этапе может различаться.

1. Традиционный этап (финансовый анализ и бюджетирование) базировался на расчете коэффициентов рентабельности, бюджетировании и контроле затрат. Применялась классическая модель DuPont, разлагающая ROE на рентабельность продаж, оборачиваемость активов и финансовый рычаг. Недостаток – статичность и ретроспективность анализа. Одними из главных целей этого этапа можно выделить снижение затрат, выполнение плана, поддержание производственной дисциплины.

2. Переходный этап (процессный подход) характеризуется переходом к управлению по сквозным бизнес-процессам (разведка, бурение, добыча, переработка, сбыт), модификацией модели DuPont с включением налоговой и долговой нагрузки, становлением корпоративной отчетности.

3. Современный этап (цифровизация и устойчивое развитие) включает внедрение систем RTO, APC, DCS, технологий искусственного интеллекта и машинного обучения, роботизации и автоматизированного контроля. Особенность этапа – это интеграция ESG-факторов (экология, социальная политика, управление), что характерно для «Газпром нефти», «Лукойла», «Роснефти». В этом этапе рентабельность рассматривается вместе с цифровой зрелостью, рисками, устойчивостью и ESG-показателями. Для наглядности основные изменения можно представить в виде табл. 2.

Таблица 2

Этапы эволюции моделей управления рентабельностью
в нефтегазовых компаниях

Этап	Ключевые методы	Фокус управления	Драйверы эффективности
Традиционный (до 1991 г.)	Финансовые коэффициенты, бюджетирование, классическая модель DuPont	Контроль затрат, выполнение плана, централизованное финансовое управление	Экономия на масштабе, увеличение прибыли и снижение себестоимости
Переходный (1991–2010 гг.)	Процессное управление, модифицированная модель DuPont (налоговые и долговые факторы)	Сквозная оптимизация процессов, управление налоговой нагрузкой	Рыночная трансформация, выявление резервов на стыке процессов, налоговое планирование, рост роли финансовой устойчивости и управленческого учета
Современный (с 2011 г. по настоящее время)	Адаптивные цифровые системы (RTO, APC, AI), ESG-интеграция	Рентабельность в реальном времени, чувствительность рентабельности к внешним факторам, долгосрочная устойчивость	Цифровые показатели (скорость обработки данных, точность прогноза и др.), цифровая зрелость, ESG-показатели (экологические риски, энергоёмкость, углеродная интенсивность), средневзвешенная стоимость капитала и др.

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Таким образом, управление рентабельностью превратилось из набора реактивных финансовых инструментов в проактивную, интегрированную в операционную деятельность и стратегию функцию, основанную на интеграции передовых цифровых технологий в бизнес-модели компании и учитывающую широкий спектр внутренних и внешних факторов [16].

В условиях нестабильной внешней конъюнктуры (волатильность цен, санкционные ограничения, логистические сбои) управление рентабельностью добычи нефти требует перехода от реактивных мер к проактивной диверсифицированной стратегии. Выделяют три блока механизмов повышения рентабельности.

1. Операционно-технологические механизмы обеспечивают снижение себестоимости. К ним можно отнести интенсификацию разработки зрелого фонда скважин, продление межремонтных периодов, цифровизацию и предиктивную аналитику.

2. Финансово-стратегические механизмы повышают устойчивость денежных потоков. В условиях неопределенности метод дисконтированных денежных потоков (DCF) уступает методу реальных опционов, позволяющему гибко управлять запуском и масштабом проектов. Крупнейшие компании («Роснефть») применяют сценарное моделирование и стресс-тестирование, анализируя чувствительность NPV и IRR к ценам, курсу и налогам. Управление оборотным капиталом включает реструктуризацию запасов, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности и хеджирование рисков [16].

3. Структурно-рыночные механизмы основаны на диверсификации. Вертикальная интеграция и углубление переработки (опыт «Татнефти»: комплекс «Танеко», выпуск бензинов Евро-6, масел⁵) позволяют снизить зависимость от сырой нефти. Развитие нефтехимии (шинное производство Kamu Tyres) компенсирует падение доходов. Монетизация экологической повестки (стратегия «Лукойла»: углеродный менеджмент, ВИЭ, улавливание CO₂) обеспечивает доступ на экспортные рынки и снижает операционные расходы.

Заключение

Проведенное исследование характеризуется следующими основными результатами.

Во-первых, разработана и аргументирована структурно-логическая модель формирования рентабельности нефтедобывающе-

го предприятия. Модель включает три взаимосвязанных уровня: воздействие внешней макросреды, управленческие операционные факторы, связанные с оптимизацией затрат, а также адаптационные механизмы. Такой подход обеспечивает целостное рассмотрение рентабельности в условиях повышенной неопределенности.

Во-вторых, определены и систематизированы основные факторы, влияющие на динамику рентабельности нефтедобычи в современных геополитических и макроэкономических реалиях. В их числе выделяются ценовая волатильность, ограничения санкционного характера, особенности фискального регулирования и процессы ESG-трансформации.

В-третьих, предложена периодизация развития моделей управления рентабельностью в нефтегазовых компаниях. Данная эволюция показывает переход от традиционных инструментов финансового анализа к процессно-ориентированному подходу, а далее к цифровым платформенным решениям с интеграцией ESG-компонента. Все это позволяет обосновывать и формировать траекторию повышения эффективности деятельности компаний.

В-четвертых, систематизированы и классифицированы механизмы роста рентабельности с учетом отраслевой специфики и актуальных вызовов. Выделены операционно-технологические, финансово-стратегические и структурно-рыночные направления, описывающие возможные управленческие воздействия на показатели рентабельности.

Таким образом, цель исследования, заключавшаяся в теоретико-методологическом обосновании направлений повышения рентабельности добычи нефти в условиях нестабильной внешней конъюнктуры, достигнута. Результаты исследования имеют прикладное значение для нефтедобывающих компаний и органов государственного управления. Предложенная структурно-логическая схема и классификация адаптационных механизмов могут быть использованы при разработке стратегий повышения рентабельности, формировании инвестиционных портфелей и принятии управленческих решений в условиях ценовой волатильности и санкционных ограничений.

Вместе с этим данное исследование может иметь ограничения. Самым важным ограничением может быть то, что из-за динамики внешней среды (рыночных, регуляторных и геополитических условий) оценка и практическая применимость отдельных элементов модели могут терять актуальность и для анализа причинно-следственных связей потребуются новые данные.

⁵ ПАО «Татнефть». Сеть АЗС «Татнефть». [Электронный ресурс]. URL: <https://azs.tatneft.ru/press/74?ysclid=ms65y5ihkq281325654> (дата обращения: 29.07.2026).

Список литературы

1. Сведения о формировании и использовании дополнительных нефтегазовых доходов федерального бюджета в 2018–2026 годах. [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=122094-svedeniya_o_formirovanii_i_ispolzovanii_dopolnitelnykh_neftegazovykh_dokhodov_federalnogo_byudzheta_v_2018-2026_godakh (дата обращения: 29.07.2026).
2. Авдюшина М. А. Факторный анализ рентабельности организации с учетом риска финансирования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 4-2. С. 141–150. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2776> (дата обращения: 29.07.2026). DOI: 10.17513/vaael.2776.
3. The International Energy Agency (IEA). Oil Market Report – November 2025. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/e5b3beb1-3774-454c-be14-f515a895017a/-13NOV20_OilMarketReport.pdf (дата обращения: 29.07.2026).
4. Trading Economics. Нефть Урала – Цена, диаграмма, исторические данные, новости. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/commodity/urals-oil> (дата обращения: 29.07.2026).
5. Бобылева А. З., Львова О. А. Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли: монография / под ред. А. З. Бобылевой, О. А. Львовой. М.: Юрайт, 2026. 326 с. ISBN 978-5-534-06501-5.
6. Власов С., Неваленный М., Сафиулин Р., Хажгериева А. Устойчивость на текущей основе: долгосрочная устойчивая цена на нефть. Аналитическая записка, Банк России. 2026. 18 с. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/193815/analytic_note_20260619_dip.pdf (дата обращения: 29.07.2026).
7. Кузьмина О. Ю., Шишкина В. В. Влияние ESG-трансформации на ключевые показатели деятельности нефтегазовых компаний России в условиях геополитической напряженности // Экономика и управление инновациями. 2026. № 1 (36). С. 73–82. DOI: 10.26730/2587-5574-2026-1-73-82.
8. Гутова И. Д. Факторы, влияющие на уровень рентабельности предприятия // Экономика и социум. 2017. № 6–1 (37). С. 516–518. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayushchie-na-uroven-rentabelnost-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 29.07.2026).
9. Sharova S. Characterisation of the main factors influencing the profitability of an enterprise and search for reserves of profit increase // Management and Business. 2023. Vol. 1 (1). P. 121–133.
10. Соловьева Ю. В., Черняев М. В. Инструменты совершенствования механизмов контроля формирования цены на нефть марок Brent и Urals // Экономические системы. 2022. Т. 15. № 1 (56). С. 242–254. DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-1-242-254.
11. Краснова А. Е. Основные тенденции развития нефтяного сотрудничества России и Китая в условиях санкционного давления // Конфликтология. 2025. № 4. С. 358–371. DOI: 10.7256/2454-0617.2025.4.76154. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=76154 (дата обращения: 29.07.2026).
12. Navabi S., Khaninezhad R., Jafarpour B. A unified formulation for generalized oilfield development optimization // Comput Geosci 21. 2017. P. 47–74. DOI: 10.1007/s10596-016-9594-z.
13. Dongkun Luo, Xu Zhao. Modeling the operating costs for petroleum exploration and development projects // Energy. 2012. P. 189–195. DOI: 10.1016/j.energy.2012.02.006.
14. Мурашко М. М. Российская стратегия импортозамещения в ТЭК // Геоэкономика энергетики. 2023. № 2 (22). С. 18–39. DOI: 10.48137/26870703_2023_22_2_18.
15. Саттарова Р. Ф., Терегулова Г. Р. Оптимизация оценки экономической эффективности нефтегазовых компаний при выполнении требований проектно-технологических документов // Нефтяное хозяйство. 2024. № 01. Вып. 1203. С. 12–15. DOI: 10.24887/0028-2448-2024-1-12-15.
16. Телегина Е. А., Чапайкин Д. А. Измерение экономической эффективности цифровой трансформации нефтегазовых компаний // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. М.: РГУ нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина, 2025. № 3 (243). С. 17–22.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта, предоставленного Академией наук Республики Татарстан образовательным организациям высшего образования, научным и иным организациям на поддержку планов развития кадрового потенциала в части стимулирования их научных и научно-педагогических работников к защите докторских диссертаций и выполнению научно-исследовательских работ. Финансирование и оплата закупки осуществляется из внебюджетного источника финансирования в рамках соглашения о предоставлении гранта № 9/2025-ПД-ВШН от 22.12.2025.

Financing: The study was funded by a grant provided by the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan to higher education institutions, research organizations, and other entities to support the development of human resources by encouraging their scientific and academic-pedagogical staff to defend doctoral dissertations and conduct research. Financing and payment for the purchase is carried out from an extra-budgetary source of financing under the grant agreement № 9/2025-PD-VN dated 12/22/2025.