

## Транснационализация российского нефтегазового бизнеса: «конец игры» или апгрейд?

В.В. Андрианов

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

### АННОТАЦИЯ

В статье исследуется процесс транснационализации российских вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) в период 1990–2010-х гг. и перспективы его развития в современных условиях. **Цель исследования** – выявить ключевые факторы, риски и потенциальные траектории «второй волны транснационализации» ВИНК с учетом изменившейся геополитической и экономической реальности. **Методы исследования.** Работа опирается на теорию монополистических преимуществ С. Хаймера (анализ конкурентных преимуществ ВИНК); методологию геополитического анализа (оценка влияния санкционного режима и многополярности мира); системный подход к изучению межгосударственного сотрудничества (роль БРИКС и иных альянсов). **Результаты.** Установлено, что: первоначальный этап транснационализации ВИНК базировался на неолиберальной экономической теории и восприятию глобализации как безусловного тренда, что привело к высоким политическим рискам (введение санкций); современные условия формируют новый тип несовершенной конкуренции на нефтегазовых рынках, обусловленный энергетическим переходом и политическим давлением на западные корпорации; российские ВИНК обладают конкурентным преимуществом масштаба, но испытывают дефицит передовых технологий; геополитический фактор становится ключевым при выборе направлений международной экспансии; приоритетом выступает сотрудничество со странами, разделяющими интересы России в построении многополярного мира. **Выводы.** Для успешной транснационализации ВИНК необходимо сочетать собственные технологические разработки с международной кооперацией (в том числе в рамках БРИКС); ориентироваться на долгосрочные экономические и политические интересы государства; использовать механизмы межгосударственного сотрудничества для реализации совместных энергетических проектов. **Ключевые слова:** транснационализация; нефтегазовый комплекс; санкции; глобализация; технологический суверенитет; БРИКС

**Для цитирования:** Андрианов В.В. Транснационализация российского нефтегазового бизнеса: «конец игры» или апгрейд? *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета.* 2026;16(1):24-32. DOI: 10.26794/2226-7867-2026-16-1-24-32

## Transnationalization of the Russian Oil and Gas Business: “Game over” or Upgrade?

V.V. Andrianov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

### ABSTRACT

The article examines the process of transnationalization of Russian vertically integrated oil companies (VINK) in the period 1990-2010 and the prospects for its development in modern conditions. The **purpose** of the study is to identify the key factors, risks and potential trajectories of the «second wave of transnationalization» of the VINK, taking into account the changed geopolitical and economic reality. **Research methods.** The work is based on the theory of monopolistic advantages by S. Hymer (analysis of the competitive advantages of the VINK); the methodology of geopolitical analysis (assessment of the impact of the sanctions regime and the multipolarity of the world); a systematic approach to the study of interstate cooperation (the role of BRICS and other alliances). **Results.** It is established that: the initial stage of the transnationalization of the VINK was based on neoliberal economic theory and the perception of globalization as an unconditional trend, which led to high political risks (the imposition of sanctions); modern conditions are forming a new type of imperfect competition in the oil and gas markets, due to the energy transition and political pressure on Western corporations; Russian VINK have a competitive advantage in scale, but lack advanced technologies; the geopolitical

factor becomes key when choosing directions for international expansion; cooperation with countries that share Russia's interests in building a multipolar world is a priority. **Conclusions.** For the successful transnationalization of the VINK, it is necessary to combine its own technological developments with international cooperation (including within the framework of BRICS); focus on the long-term economic and political interests of the state.; to use the mechanisms of interstate cooperation for the implementation of joint energy projects.

**Keywords:** transnationalization; oil and gas complex; sanctions; globalization; technological sovereignty; BRICS

**For citation:** Andrianov V.V. Transnationalization of the Russian oil and gas business: "Game over" or upgrade? *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2026;16(1):24-32. DOI: 10.26794/2226-7867-2026-16-1-24-32

## ВВЕДЕНИЕ

Нарастающее санкционное давление на российскую экономику направленно в первую очередь на ряд ключевых отраслей, таких как оборонная промышленность, нефтегазовый комплекс (НГК) и финансовая сфера. Это приводит к ряду негативных последствий, в частности — к сокращению притока в страну прямых иностранных инвестиций. По подсчетам ЮНКТАД, они сократились с 29 млрд долл. США в 2022 г. до 12 млрд в 2023 г.<sup>1</sup>

Еще одной очевидной угрозой является сокращение масштабов международной деятельности российских компаний, которые на протяжении последних десятилетий оказались встроены в международную систему торгово-экономических связей. В первую очередь это касается нефтегазового сектора, поскольку в результате санкций были введены прямые ограничения на поставку энергоресурсов из РФ в страны ЕС, США и ряд других государств. Помимо этого, санкционные барьеры препятствуют реализации отечественными вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями (ВИНК) их зарубежных проектов, направленных на приобретение и эксплуатацию активов за рубежом. Более того, часть уже имеющихся активов в западных странах де-факто подверглись прямой конфискации (например, доли ПАО «НК «Роснефть» в ряде нефтеперерабатывающих заводов в Германии).

Данная ситуация ставит вопрос, во-первых, о целесообразности сохранения курса российских нефтегазовых компаний на расширение своей международной деятельности, а во-вторых, о возможных путях такой экспансии (если она будет признана целесообразной).

## ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИИ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА

Как справедливо отмечается в статье С. Н. Лаврова и А. А. Алексанян, «процесс транснационализации

бизнеса не оставил в стороне и российские корпорации, которые в конце 90-х — начале нового столетия активно осваивали инструменты экспорта капитала и экспансии на мировые товарные рынки». Однако по формальным критериям далеко не все крупнейшие компании России, осуществляющие экспансию на зарубежные рынки, относятся к транснациональным корпорациям (ТНК) [1]. Напомним, главными критериями в данном случае выступает не объем экспортируемой продукции (в рассматриваемой случае — нефти, нефтепродуктов и газа), а наличие дочерних предприятий/филиалов за границей. В связи с относительно низкой долей иностранных активов и недостаточным количеством сотрудников, занятых в зарубежных проектах, отечественные ВИНК имеют невысокий индекс транснациональности (ИТ)<sup>2</sup>.

Вопрос о необходимости повышения ИТ и «полноценного превращения» российских ВИНК в ТНК всегда являлся достаточно дискуссионным. В частности, В. И. Голомедов отмечал, что в наборе стратегий российских ВИНК приоритетным является активный выход на международные глобальные рынки. Усилению зарубежной экспансии способствуют не только факторы глобализации, но и низкая эффективность инвестиций в топливно-энергетический комплекс (ТЭК) России из-за неблагоприятного налогового режима, нестабильного ценообразования, длительного срока окупаемости проектов. При этом выход российских ВИНК на зарубежные рынки диверсифицирует риски и делает компании более устойчивыми [2].

Подобный подход к проблеме типичен для периода развития российской экономики до 2014 г. (до начала введения полномасштабных санкций против РФ). Он опирался на классическую нелиберальную экономическую теорию и на восприятие глобализации как долгосрочного преобладающего тренда развития мировой экономики в целом и энергетического комплекса в частности. Всту-

<sup>1</sup> UN Trade and Development (UNCTAD) //World investment report — 2024. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf)

<sup>2</sup> Точный подсчет динамики ИТ отечественных ВИНК затрудняется закрытым характером соответствующей информации.

пление российских компаний в равноправную (!) и справедливую (!) конкурентную борьбу на мировых рынках рассматривалось как безальтернативный путь развития отечественного бизнеса.

Вместе с тем, и в период до 2014 г. высказывались опасения по поводу усиления ориентации отечественных ВИНК на зарубежные рынки. Главными аргументами «против» являлась угроза переноса центров прибыли в другие государства, что чревато сокращением налоговых поступлений в бюджет РФ, а также недофинансированием проектов, реализуемых на территории страны, следствием чего могло стать падение добычи и переработки энергоресурсов.

Наконец, уже к началу 2010-х гг. стал очевиден диспропорциональный характер транснационализации нефтегазового бизнеса, выразившийся в стремлении ведущих зарубежных ТНК (так называемые «мейджоры», majors) к приобретению активов на территории Российской Федерации, при этом не содействуя (а по сути препятствуя) выходу российских ВИНК на зарубежные рынки. К.А. Козеняшев отмечал недостаточную долю участия российского нефтяного сектора ТЭК в приобретениях зарубежных активов, а значит, и в процессах глобализации и формировании единого энергетического пространства, а также наличие существенного дисбаланса глобализационных процессов, направляемых глобальными нефтяными компаниями [3]. Иными словами, надежды на «справедливую и равноправную» глобализацию, предоставляющую для всех равные возможности транснационализации бизнеса, не сбылись.

В практическом плане процесс транснационализации деятельности российских ВИНК также оказался относительно скоромен. По подсчетам О.В. Виноградовой, по состоянию на 2014 г. 10 российских компаний работали в сегменте upstream (разведка и добыча) в 28 странах дальнего зарубежья. Однако добыча энергоресурсов велась только в пяти странах с участием пяти компаний. Ее суммарный объем составил 13 млн т н.э., в том числе 11 млн т нефти и 2 млн т н.э. газа (его добыча велась только во Вьетнаме). При относительной скромности данных результатов, О.В. Виноградова отметила их высокую динамику: рост на 400% по сравнению с 2011 г. [4]. В последующее десятилетие ситуация претерпела серьезные негативные изменения.

Сегодня понятие «международные рынки» для России сузилось: коллективный Запад пытается отсечь государство от традиционных (преимущественно англосаксонских) рынков — как товарных, так и финансовых, путем введения нелегитимных

антироссийских санкций, общее число которых по состоянию на 04.12.2025 достигло 31 тыс тыс.<sup>3</sup> Все это ставит перед Россией новые вызовы, как текущие, так и фундаментальные [5].

Таким образом, можно выделить следующие основные аргументы против продолжения процесса транснационализации российского нефтегазового бизнеса:

1) наличие препятствий внеэкономического характера (санкции), повышающих издержки ведения предпринимательской деятельности за рубежом, а в ряде случаев полностью препятствующих реализации проектов;

2) необходимость сосредоточить финансовый, технологический и кадровый потенциал ВИНК на решении проблем внутреннего рынка. Это обусловлено как преодолением последствий вышеупомянутых санкций и насущной потребностью в увеличении (как минимум — не сокращении) нефтегазовых доходов бюджета, так и задачами развития новых нефтегазоносных районов (Восточная Сибирь, Дальний Восток, арктический шельф и т.д.), а также масштабного импортозамещения.

Вместе с тем в пользу продолжения и даже расширения участия отечественных ВИНК в зарубежных проектах можно привести следующие аргументы:

1) задача сохранения и наращивания уровня технологических, управленческих и иных компетенций, что невозможно в условиях искусственной самоизоляции той или иной отрасли, а, наоборот, требует широкого участия в международной кооперации;

2) необходимость закрепления на новых рынках, переориентация на которые происходит в связи с введением западных санкций (Китай, Индия, другие страны АТР и иных регионов). Такое закрепление возможно за счет приобретения в указанных странах совместных активов как в секторе downstream (переработка сырья и маркетинг готовой продукции), так и upstream;

3) диверсификация источников прибыли за счет эксплуатации зарубежных активов;

4) использование нефтегазовых проектов, реализуемых российскими компаниями за рубежом, в качестве инструмента мягкой силы с целью укрепления экономического сотрудничества и улучшения политических взаимоотношений с дружественными странами.

<sup>3</sup> URL: <https://ria.ru/20251204/sanktsii-2059664209.html?ysclid=mj9sn0bel1947690396>

Представляется, что группа аргументов «за» является более весомой, поскольку следование данным принципам позволяет отечественному НГК занять проактивную позицию, т.е. перейти из режима реагирования на вызовы (санкции) к построению новых контуров национальной энергетической политики и шире — к переустройству системы международных взаимоотношений в области энергетики.

### НОВЫЙ ВИД НЕСОВЕРШЕННОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Однако остается открытым вопрос о наличии объективных (т.е. не зависящих от выбора российским руководством и ВИНК той или иной стратегии действий) условий для новой волны транснационализации российского нефтегазового бизнеса. Анализ этих условий возможен на основе различных теоретических и методологических подходов.

Обратимся к классической теории монополистических преимуществ Стивена Хаймера. Согласно данной теории, зарубежный инвестор априори находится в менее благоприятной ситуации по сравнению с местными предпринимательскими кругами. Он вынужден действовать в менее стабильной среде (ввиду отсутствия связей и неполного знания «правил игры») и именно поэтому должен противопоставлять этим рискам свои преимущества. Согласно С. Хаймеру, они заключаются в масштабах деятельности и наличии новейших технологий. Кроме того, рынок, на который проникает та или иная корпорация, должен характеризоваться тем или иным видом несовершенной конкуренции [6].

Начнем с последнего тезиса. Существует ли на мировом нефтегазовом рынке несовершенная конкуренция, позволяющая российским компаниям получить свою достойную нишу в сферах добычи, переработки и реализации энергетических ресурсов?

На взгляд автора, сегодня мы имеем дело с формированием нового вида несовершенной конкуренции, не существовавшего ранее и не описанного в теории монополистических преимуществ. В классической теории факторами, обуславливающими несовершенство конкуренции, выступали тарифы, квоты и валютный контроль. Сегодня же речь идет об искусственном сдерживании нефтегазового бизнеса западных стран со стороны правительств и общественности под предлогом осуществления энергетического перехода и снижения негативного воздействия на климат. Механизмы указанного сдерживания представлены в достаточно широком спектре — начиная от повышенной ставки финанси-

рования для «незеленых», т.е. связанных с добычей и переработкой углеводородного сырья, проектов — до введения правовых барьеров для бизнеса «мейджоров». (К примеру, в 2021 г. окружной суд Гааги вынес решение, согласно которому компания Shell должна была снизить к 2030 г. объем выбросов вредных веществ на 45% относительно уровня 2019 г., что на практике означало бы сворачивание действующих проектов.) Отдельно стоит упомянуть широкое распространение «экологического активизма», направленного в первую очередь против деятельности нефтегазовых корпораций (яркий пример — движение Just Stop Oil, «прославившееся» демонстративной порчей шедевров в ведущих европейских музеях в знак протеста против использования нефтяного топлива.) Данное внеэкономическое воздействие порождает серьезные диспропорции и приводит к масштабному недофинансированию глобального нефтегазового комплекса. По оценкам первого заместителя министра энергетики РФ Павла Сорокина, нехватка инвестиций в традиционные источники энергии составляет сейчас примерно 200–300 млрд долл.<sup>4</sup>

Согласно данным ЮНКТАД, объем международного финансирования проектов в области нефти и газа в 2023 г. снизился на 22% по сравнению с предыдущим годом, с 93 до 72 млрд долл., а их число сократилось на 10%, с 114 до 103. Данные показатели в целом соответствуют общемировой тенденции на снижение ПИИ в пандемийный и постпандемийный период. Так, общее число финансируемых международных проектов в 2023 г. уменьшилось на 23% по сравнению с 2022 г. Вместе с тем обращает на себя внимание резкое падение числа и объема новых проектов (green fields) в сфере нефти и газа. Так, если в 2023 г. было анонсировано 58 таких проектов на общую сумму 89 567 млн долл., то в 2023 г. — 47 (–19%) на сумму 25 850 млн (–71%)<sup>5</sup>.

Подобная ситуация, спровоцированная руководством и общественностью западных государств (являющихся странами происхождения частных компаний-мейджоров), открывает возможности как для усиления уже действующих не-западных государственных нефтяных компаний (из КНР и стран Ближнего Востока), так и для выхода на арену новых

<sup>4</sup> Сорокин П. Недоинвестированность мировой традиционной энергетики составляет 200–300 млрд долл. URL: <https://minenergo.gov.ru/?yandex-source=desktop-maps&news-item=pavel-sorokin-nedoinvestirovannost-mirovoy-traditsionnoy-energetiki-sostavlyaet-200-300-mlrd>.

<sup>5</sup> UN Trade and Development (UNCTAD). URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf)

игроков. В частности, в России, несмотря на общую непростую экономическую ситуацию, процесс инвестирования в НГК остается довольно устойчивым. По оценкам аналитического агентства Kasatkin Consulting (экс-команда Deloitte в России), В 2024 г. инвестиции, по оценке компании, увеличились на 6% до 2,86 трлн руб. В 2025 г. поднялись еще на 3,5% до 2,96 трлн руб. В 2026 г., по прогнозу, капитальные затраты составят 2,8 трлн руб., а в 2026 г. вырастут до 3,1 трлн<sup>6</sup>.

Конечно, в текущих условиях представляется маловероятным участие российских ВИНК в новых масштабных зарубежных проектах, что связано как с действием западных санкций, так и с недостаточным инвестиционным потенциалом (несмотря на отмеченный выше рост финансирования). Но уже в среднесрочной перспективе, при условии снятия ряда внешних ограничений, отечественные компании могли бы возобновить широкую международную экспансию.

В этой связи необходимо вернуться к постулатам теории монополистических преимуществ С. Хаймера и рассмотреть, в какой мере отечественный бизнес располагает указанными преимуществами.

### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА РОССИЙСКИХ ТЭК

Напомним, С. Хаймер выделяет два ключевых конкурентных преимущества — масштаб деятельности и доступ к технологиям. Что касается первого аспекта, то на Россию по итогам 2023 г. приходилось, согласно данным Energy Institute, 11,5% мировой добычи нефтяного сырья. По этому показателю она уступает только США (20,1%) и Саудовской Аравии (11,8%)<sup>7</sup>. Столь крупные масштабы деятельности на внутреннем рынке (освоение месторождений внутри РФ) свидетельствуют о наличии мощного производственного, финансового, организационного и кадрового потенциала, который мог бы быть задействован и в процессе транснационализации бизнеса (данная тенденция, напомним, уже наблюдалась в 1990–2010-е гг.). Наличие опыта разработки месторождений в различных геологи-

ческих, географических и климатических условиях (учитывая природное разнообразие России) также является сильной стороной российских компаний. Дополнительным плюсом в данном случае служит происходивший на протяжении последних 20 лет процесс консолидации (укрупнения) российского нефтегазового бизнеса, в результате которого сформировалась группа наиболее крупных корпораций — как государственных (Роснефть, Газпром нефть), так и частных (ЛУКОЙЛ, Сургутнефтегаз), сопоставимых по своим масштабам деятельности с мейджорами и значительно превосходящих большинство других участников международных нефтегазовых проектов. Таким образом, можно констатировать, что российские ВИНК обладают конкурентным преимуществом масштаба.

Сложнее обстоит дело с технологическим аспектом. При осуществлении первой волны транснационализации (впрочем, как и при реализации большинства проектов внутри страны) отечественные ВИНК в основном опирались на иностранные технологии и оборудование. Александр Качелин отмечает, что в настоящее время около 38% оборудования, приобретаемого и используемого в нефтегазовой отрасли, является импортным [7]. Исторически сложилось, что нефтегазовый комплекс является основным донором федерального бюджета и хедлайнером технологического суверенитета. Однако, несмотря на это, на протяжении более 30 лет в России доля внутренних затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) составляет не более 1% от ВВП, что не позволяет нам подняться с 51-го места в рейтинге глобального инновационного индекса», — констатирует исследователь [8].

В нынешних условиях эффективная транснационализация невозможна без преодоления технологической зависимости отечественного НГК от иностранных технологий и оборудования. В настоящее время в отрасли осуществляется масштабная программа импортозамещения. По оценкам первого заместителя Председателя Правительства РФ Дениса Мантурова, отрасль нефтегазового машиностроения показывает хорошую динамику, объемы производства в 2024 г. выросли на 27%. При участии государства по линии нефтегазового машиностроения реализуется порядка 60 отраслевых НИОКР. Большая часть разрабатываемых образцов попадет в серийное производство в 2025 г.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> URL: [https://www.vedomosti.ru/business/articles/2025/08/27/1134398-investitsii-rossiiskih-neftyanih-kompanii-virastut?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/business/articles/2025/08/27/1134398-investitsii-rossiiskih-neftyanih-kompanii-virastut?from=copy_text); <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2025/08/27/1134398-investitsii-rossiiskih-neftyanih-kompanii-virastut?ysclid=mj9up73zb6641029968>; <https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy-plan/articles/2024/10/30/1071779-dolya-neftegazovih-dohodov-byudzheta-2024-rastet-vishe-plana?ysclid=mj9uxgdj4899658000>

<sup>7</sup> Energy Institute. Statistical Review of World Energy. URL: <https://www.energyinst.org/statistical-review>

<sup>8</sup> Заседание Координационного совета по импортозамещению нефтегазового оборудования. Официальный сайт

Одним из препятствий на пути импортозамещения является отсутствие предсказуемого масштабного спроса на новые образцы продукции. Иными словами, разработка «точечных» технологий и мелкосерийный выпуск оборудования могут закрыть текущие потребности российских ВИНК, что исключает использование эффекта масштаба для обеспечения рентабельности проектов по импортозамещению.

Решение проблемы возможно за счет организации экспорта нового российского оборудования. Однако, учитывая высокий уровень конкуренции на данном рынке, а также наличие на нем большого объема относительно недорогого и достаточно эффективного китайского оборудования, данный сценарий трудно реализовать на практике.

Поэтому именно транснационализация российского нефтегазового бизнеса — то есть осуществление проектов за рубежом с использованием отечественных технологий и оборудования — может рассматриваться как оптимальное решение. В данном случае транснационализация и импортозамещение выступают как неразрывно связанные и взаимно обуславливающие процессы.

Указанный подход не отменяет и возможности организации широкой международной технологической кооперации для совместной разработки технологий и производства оборудования для нужд НГК — например, с китайскими компаниями и/или с научными организациями стран, в которых предполагается осуществлять нефтегазовые проекты.

Подобное решение проблемы полностью соответствовало бы теории П. Бакли и Р. Кейвза, также ставшей классической в сфере изучения экономики транснациональных корпораций [9]. Согласно данной теории, ТНК стремятся интернализировать знания, полученные в рамках осуществления зарубежных проектов, в том числе путем финансирования исследовательских институтов в принимающих странах [10].

## НОВАЯ РОЛЬ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОГО ФАКТОРА

Изменение геополитической ситуации подразумевает пересмотр классических для теории транснационализации постулатов, описывающих мотивы выбора направления экспансии бизнеса.

Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. URL: [https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/presscenter/news?portal:componentId=88beae40-0e16-414c-b176-0ab5de82e16&navigationalstate=JPNS\\_r00ABXczAAZhY3Rpb24AAAABAA5zaW5nbGVOZXdzVmllldwACaWQAAAAABAQ5NTYyAAAdfX0VPRI9f](https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/presscenter/news?portal:componentId=88beae40-0e16-414c-b176-0ab5de82e16&navigationalstate=JPNS_r00ABXczAAZhY3Rpb24AAAABAA5zaW5nbGVOZXdzVmllldwACaWQAAAAABAQ5NTYyAAAdfX0VPRI9f)

В самом деле, широкий процесс глобализации, достигший своего пика в 1990-е гг., привел к минимизации трансграничных барьеров для ПИИ и фактически свел задачу указанного выбора к сопоставлению условий в странах-реципиентах инвестиций. При этом политические факторы (особенности того или иного политического режима), безусловно, учитывались, но не всегда являлись определяющими. Имеющиеся политические риски в ряде случаев с успехом компенсировались за счет высоких потенциальных прибылей в странах с устойчивыми политическими режимами.

Санкционная война, развязанная западными государствами против ряда стран — производителей нефтегазовых ресурсов (включая Иран, Венесуэлу, Россию), привела к дефрагментации глобальных энергетических рынков и неизбежно повлияла на направления и динамику инвестиций нефтегазового бизнеса. Сегодня именно политические мотивы определяют выбор государств-партнеров для осуществления зарубежных проектов.

Да, в классической теории менеджмента существуют модели, описывающие процесс транснационализации бизнеса исходя из политических мотивов. К примеру, одна из двух моделей, предложенных шведскими экономистами Я. Йохансоном, Ф. Видерсхайм-Паулем и Я.-Э. Валне, описывает последовательное, линейное движение процесса транснационализации от более близкой (в географическом и культурном смысле) страны к более далеким [11]. Однако эта так называемая «шведская модель» ставит во главу угла именно культурную, ментальную, психологическую близость двух стран, порождающую сходные потребительские предпочтения и условия функционирования рынков.

Сегодня же выбор направлений международной экспансии базируется не на наличии описанной близости, а скорее на общих долгосрочных экономических и политических интересах. В случае с Россией подобная общность интересов заключается в необходимости противостояния гегемонистским глобалистским устремлениям коллективного Запада и в стремлении к формированию многополярного мира.

Учитывая указанные тенденции, представляется необходимым выстраивать процесс транснационализации деятельности отечественных ВИНК с опорой на действующие и перспективные механизмы международного политико-экономического партнерства России с зарубежными странами. К числу таких механизмов могут быть отнесены форматы БРИКС, ШОС и ЕАЭС.

На этом пути уже сделан ряд важных шагов. В частности, в ходе третьей встречи министров энергетики стран БРИКС, состоявшейся 28–29 июня 2018 г. в Йоханнесбурге (ЮАР), была поддержана российская инициатива по запуску Платформы энергетических исследований БРИКС, цели которой связаны с расширением сотрудничества в области энергетических исследований; реализацией совместных проектов; развитием сотрудничества по энергетическим технологиям; разработкой предложений по углублению энергетического сотрудничества между странами — участницами БРИКС; расширением образовательных и профессиональных обменов и взаимодействия между академическими кругами, бизнесом и другими заинтересованными сторонами в области энергетики; развитием сотрудничества с другими механизмами БРИКС, а также диалога с международными форумами по актуальным вопросам глобальной энергетической повестки; обменом информацией, знаниями и переложением опыта в области энергетики<sup>9</sup>.

В сентябре 2024 г. в рамках Российской энергетической недели прошла ежегодная встреча Платформы энергетических исследований стран БРИКС. Ее участники отметили, что эволюция энергетики должна быть справедливой, равной и инклюзивной, чтобы все слои общества могли получить выгоду от перемен. Чтобы обеспечить устойчивое развитие, необходимо активно вовлекать страны БРИКС в разработку долгосрочных стратегий<sup>10</sup>. Подобный подход создает условия для реализации совместных проектов как в области традиционной углеводородной энергетики, так и в сфере новых, возобновляемых источников энергии. В свою очередь, встает вопрос о создании новых, справедливых правил игры на энергетических рынках, что на практике означает избавление от технологической, финансовой и иной зависимости от коллективного Запада. В частности, речь идет о дедолларизации международной торговли энергоресурсами, создании новых механизмов ценообразования, достижении подлинного технологического суверенитета и т.д. Таким образом, вторая волна транснационализации деятельности российских ТНК может и должна проходить в принципиально новых условиях и с учетом изменившихся геополитических реалий.

<sup>9</sup> Платформа энергетических исследований БРИКС. Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации. URL: <https://minenergo.gov.ru/activity/international-cooperation/cooperation/cooperation-within-the-framework-of-brics/brics-energy-research-platform>

<sup>10</sup> Ежегодная встреча платформы энергетических исследований БРИКС. Официальный сайт Российской энергетической недели. URL: <https://rusenergyweek.com/news/ezhegodnaja-vstrecha-platformy-energeticheskikh-issledovaniy-stran-briks/>

## ВЫВОДЫ

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Участие российских вертикально интегрированных нефтегазовых компаний (ВИНК) в зарубежных энергетических проектах следует трактовать не как сугубо коммерческую инициативу, а как **важнейший инструмент реализации внешнеполитических и экономических интересов РФ**. Такая деятельность способствует укреплению позиций страны на международной арене и формированию альтернативных энергетических цепочек в условиях глобальной перестройки рынков.

2. При определении векторов транснационализации бизнеса **приоритетное значение приобретают геополитические факторы** и существующие/перспективные международные альянсы с участием России (БРИКС, ШОС, ЕАЭС и др.). Традиционные критерии выбора рынков (экономическая привлекательность, институциональная среда) уступают место политико-стратегическим соображениям, связанным с формированием многополярного мира и противодействием односторонним санкциям.

3. Достижение технологического суверенитета отечественного нефтегазового комплекса требует **двухуровневого подхода**:

- во-первых, активизации международной кооперации (прежде всего с партнерами из стран БРИКС и Азиатско-Тихоокеанского региона) для совместного создания критически важных технологий;
- во-вторых, целенаправленного продвижения российских технологических решений и оборудования на внешние рынки, что позволит масштабировать инновации и повысить их рентабельность.

4. В условиях глобального энергоперехода целесообразно разработать **комплексную стратегию участия российского бизнеса в секторе возобновляемой энергетики**. Ее ключевыми элементами должны стать:

- кооперация с партнерами по БРИКС для создания совместных производств и исследовательских платформ;
- обеспечение плавного перехода без ущерба для энергетической безопасности за счет синергии традиционных и «зеленых» технологий;
- формирование новых правил игры на энергетических рынках (дедолларизация расчетов, альтернативные механизмы ценообразования, технологические стандарты).

Таким образом, новая волна транснационализации российского нефтегазового сектора должна строиться на **синтезе геополитической целесобразности и технологической самодостаточности**, что позволит трансформировать внешние ограничения в возможности для долгосрочного развития.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Лавров С.Н., Алексанян А.А. К вопросу о транснационализации российских компаний нефтегазового сектора. *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2017;1:202–228. DOI: 10.17323/1996-7845-2017-01-209
2. Голомедов В.И. Стратегии российских ВИНК в условиях глобального рынка. *Вестник МГИМО*. 2013;5(32):162–168. DOI: 10.24833/2071-8160-2013-5-32-162-168
3. Козеняшев К.А. Проблемы перехода российских вертикально интегрированных нефтяных компаний к трансграничным слияниям с глобальными нефтяными компаниями (2003–2009). *Экономические науки*. 2010;9(70):290–296. URL: <https://www.elibrary.ru/oymfib>
4. Буренина И.В., Каипова Г.С. Анализ бизнес-процессов формирования и реализации стратегии инновационного развития ВИНК. *Вестник УНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика* 2025;1(51)56-65. DOI: 10.17122/2541-8904-2025-1-51-56-65
5. Конопляник А.А. Новое измерение внешней энергетической политики России. *Энергетическая политика*. 2024;12:6–19. DOI: 10.46920/2409-5516\_2024\_12203\_6
6. Hymer S.H. (1960): The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. PhD Diss. Published posthumously. Massachusetts Institute of Technology; 1976. URI: <http://hdl.handle.net/1721.1/27375>
7. Качелин А.С. Научно-технологическое развитие в нефтегазовой отрасли России в условиях глобальной нестабильности. *Научно-деловой журнал Neftegaz.RU*. 2023;3:80-91. URL: <https://www.elibrary.ru/gxgxlб>
8. Качелин А.С. Обеспечение технологического суверенитета и структурной модернизации в нефтегазовом комплексе России. *Энергетическая политика*. 2024;3:20-29. DOI: 10.46920/2409-5516\_2024\_3194\_20
9. Buckley P., Casson M. The future of the multinational enterprise. London: Palgrave Macmillan; 1976. DOI: 10.1007/978-1-137-28787-8\_5
10. Киселев В.Н. Интернационализация исследований и разработок в теории транснациональных корпораций. *Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*. 2022;1:87-107. DOI: 10.47711/2076-318-2022-87-107
11. Смирнов Е.Н. Экономика транснациональных корпораций. Москва: КНОРУС; 2023. URL: <https://www.elibrary.ru/qywnfu>

### REFERENCES

1. Lavrov S.N., Aleksanyan A.A. On the issue of the transnationalization of Russian companies in the oil and gas sector. *Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy*. 2017;1:202–228. (In Russ.). DOI: 10.17323/1996-7845-2017-01-209
2. Golomedov V.I. Strategies of Russian WINCS in the global market. *MGIMO Bulletin*. 2013;5(32):162-168. (In Russ.). DOI: 10.24833/2071-8160-2013-5-32-162-168
3. Kozenyashev K.A. Problems of transition of Russian vertically integrated oil companies to cross-border mergers with global oil companies (2003–2009). *Economic sciences*. 2010;9(70):290–296. URL: <https://www.elibrary.ru/oymfib> (In Russ.).
4. Burenina I.V., Kaipova G.S. Analysis of business processes of formation and implementation of the strategy of innovative development of WINK. *USNTU Bulletin. Science, education, economics. Series: Economics*. 2025;1(51)56-65. (In Russ.). DOI: 10.17122/2541-8904-2025-1-51-56-65
5. Konoplyanik A.A. A new dimension of Russia's foreign energy policy. *Energy policy*. 2024;12:6–19. (In Russ.). DOI: 10.46920/24095516\_2024\_12203\_6
6. Hymer S.H. (1960): The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. PhD Diss. Published posthumously. Massachusetts Institute of Technology; 1976. URI: <http://hdl.handle.net/1721.1/27375>
7. Kachelin A.S. Scientific and technological development in the Russian oil and gas industry in the context of global instability. *Scientific and business journal Neftegaz.RU*. 2023;3:80-91. URL: <https://www.elibrary.ru/gxgxlб> (In Russ.).

8. Kachelin A.S. Ensuring technological sovereignty and structural modernization in the Russian oil and gas industry. *Energy policy*. 2024;3:20-29. (In Russ.). DOI: 10.46920/24095516\_2024\_3194\_20
9. Buckley P., Casson M. The future of the multinational enterprise. London: Palgrave Macmillan; 1976. DOI: 10.1007/978-1-137-28787-8\_5
10. Kiselev V.N. Internationalization of research and development in the theory of multinational corporations. *Scientific papers: Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*. 2022;1:87-107. (In Russ.). DOI: 10.47711/2076-318-2022-87-107
11. Smirnov E.N. Economics of multinational corporations. Moscow: KNORUS; 2023. URL: <https://www.elibrary.ru/qywnfu> (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

**Валерий Валентинович Андрианов** — кандидат политических наук, доцент кафедры политологии, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация  
**Valery V. Andrianov** — Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof. of the Department of Politology, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
<https://orcid.org/0000-0002-6323-4635>  
vvandrianov@fa.ru

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The authors has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 16.09.2025; после рецензирования 22.09.2025; принята к публикации 01.12.2025.*  
*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*  
*The article was submitted on 16.09.2025; revised on 22.09.2025 and accepted for publication on 01.12.2025.*  
*The author read and approved the final version of the manuscript.*