

*Никитина Валерия Эдуардовна*  
*магистрант, Югорский государственный университет,*  
*Россия, г. Ханты-Мансийск*

## **AGILE ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ: БАРЬЕРЫ И ДРАЙВЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности Agile-трансформации корпоративного планирования в нефтегазовом секторе в условиях повышенной экономической и геополитической неопределённости. Показано, что традиционные модели планирования, основанные на жёстком годовом бюджетировании и иерархическом управлении, теряют эффективность в среде высокой волатильности и структурных изменений. На основе анализа зарубежных и отечественных исследований систематизированы ключевые барьеры внедрения гибких подходов, включая институциональные, процессные, информационные, кадровые и комплаенс-ограничения. Выделены основные драйверы и условия успешной трансформации, связанные с развитием непрерывного планирования, интеграцией данных и изменением управленческой логики. Обоснована необходимость формирования управляемой гибкости корпоративного планирования.

**Abstract.** This article examines the specifics of Agile transformation of corporate planning in the oil and gas sector amid heightened economic and geopolitical uncertainty. It demonstrates that traditional planning models based on rigid annual budgeting and hierarchical management are losing effectiveness in an environment of high volatility and structural change. Based on an analysis of international and domestic research, key barriers to the implementation of agile approaches are systematized, including institutional, process, information, personnel, and compliance limitations. The key drivers and conditions for successful transformation are identified, related to the development of continuous planning,

data integration, and changes in management logic. The need for managed flexibility in corporate planning is substantiated.

**Ключевые слова:** Agile-трансформация, корпоративное планирование, нефтегазовый сектор, управляемая гибкость, бюджетирование, цифровая трансформация.

**Keywords:** Agile transformation, corporate planning, oil and gas sector, managed flexibility, budgeting, digital transformation.

Современная экономика вступила в период повышенной турбулентности, во многом обусловленной обострением цивилизационного и экономического противостояния между Российской Федерацией и странами так называемого «коллективного Запада» [1]. Введение масштабных антироссийских санкций выступило дестабилизирующим фактором как для российской экономики, так и для экономик государств, инициировавших санкционные ограничения [3]. В результате санкционного давления начали формироваться кризисные явления, вызванные шоковым воздействием политического характера на экономическую систему.

В сложившихся условиях особую актуальность приобретает вопрос поиска эффективных механизмов преодоления кризиса. С одной стороны, в России и в мировой практике накоплен значительный опыт антикризисного регулирования [4–7]. Однако данный опыт лишь в ограниченной степени применим к текущей ситуации, что обусловлено рядом принципиальных обстоятельств. Во-первых, природа современного кризиса существенно отличается от кризисов, с которыми Россия сталкивалась ранее. Его ключевой особенностью является целенаправленный характер внешнего воздействия, ориентированного на нанесение ущерба национальной экономике. Во-вторых, в силу преднамеренного характера санкционного давления кризис имеет выраженную отраслевую специфику проявления.

Одной из наиболее значимых «мишеней» антироссийских санкций стала нефтяная промышленность [8]. В этой связи обострился вопрос не только дальнейшего развития отрасли, но и обеспечения её устойчивого

функционирования. Существенным фактором дестабилизации стало приостановление деятельности или выход с российского рынка крупных иностранных нефтесервисных и инжиниринговых компаний, а также прекращение участия ряда международных корпораций в совместных нефтегазовых проектах. Дополнительное значение имеет уход из России ведущих мировых поставщиков информационных и цифровых решений, услугами которых до последнего времени активно пользовались нефтяные компании [7].

Одновременно Соединённые Штаты Америки и страны Европейского союза ввели ограничения на поставки нефти и нефтепродуктов из Российской Федерации. Указанные меры привели к росту нестабильности на мировом нефтяном рынке, вынужденной переориентации экспортных потоков и усилению волатильности цен на углеводороды [1]. Ценовая динамика в условиях санкционного давления и геополитической неопределённости остаётся слабо предсказуемой даже на краткосрочном временном горизонте, что существенно осложняет процессы стратегического и корпоративного планирования [9].

В условиях сохраняющихся неопределённостей и продолжающихся реализовываться рисков Министерство финансов Российской Федерации прогнозирует снижение объёмов добычи и нефтегазовых доходов после 2022 года [7]. Международное энергетическое агентство, в свою очередь, указывает на возможное ускорение сокращения добычи нефти на фоне введения эмбарго на российскую нефть со стороны Европейского союза [1]. При этом прогнозные оценки регулярно пересматриваются и нередко противоречат друг другу, что свидетельствует о высоком уровне неопределённости развития отрасли.

Наряду с санкционными факторами в нефтяной промышленности сохраняется комплекс системных проблем. По оценке Государственной комиссии по запасам полезных ископаемых, в перспективе ближайших 28 лет не более 30 % действующих российских нефтяных проектов смогут

обеспечивать устойчивое покрытие спроса [8], что указывает на необходимость активного вовлечения в хозяйственный оборот новых месторождений и повышения эффективности разработки уже эксплуатируемых запасов. В этих условиях возрастают требования к гибкости корпоративного планирования, поскольку решения о перераспределении капитальных вложений, корректировке производственных программ и изменении портфеля проектов должны приниматься быстрее и на основе регулярно обновляемых данных, что объективно усиливает значимость Agile-подходов как управленческой логики, позволяющей выстраивать планирование в формате последовательных уточнений, а не разовых фиксированных решений.

Особую значимость приобретает проблема освоения трудноизвлекаемых запасов нефти, доля которых в структуре ресурсной базы неуклонно возрастает. В ходе подготовки Стратегии развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года было установлено, что из совокупных балансовых запасов нефти категории ABC1, превышающих 18 млрд тонн, около двух третей относятся к категории трудноизвлекаемых [4]. Рост их доли обусловлен преимущественной выработкой легкоизвлекаемых запасов и требует применения более технологически сложных и наукоёмких методов добычи по сравнению с традиционными подходами. В таких условиях возрастает неопределённость технологических и экономических параметров проектов, что делает необходимым использование адаптивных механизмов планирования, характерных для Agile-логики, включая поэтапную оценку результатов, регулярный пересмотр допущений и гибкое управление инвестиционными приоритетами при сохранении требований промышленной безопасности и финансового контроля.

Итак, нефтегазовая отрасль характеризуется высокой капиталоемкостью и длительными инвестиционными циклами, что объективно требует долгосрочного планирования и строгой финансовой дисциплины. Вместе с тем усиление ценовой волатильности, трансформация логистических цепочек и

рост технологических и регуляторных ограничений привели к тому, что традиционные годовые планы и бюджеты всё чаще теряют актуальность и перестают отражать реальные условия функционирования компаний [12]. В 2024 г. средняя цена нефти марки Brent составляла около 80 долл./барр., при этом внутридневной диапазон колебаний находился в пределах 68–93 долл./барр., что существенно повышает риск быстрого устаревания фиксированных плановых параметров [13].

Дополнительное давление создаёт сокращение управленческих циклов [10]. Пересмотр стратегических и финансовых решений из эпизодической процедуры превратился в регулярную управленческую необходимость, поскольку краткосрочные ориентиры рынка меняются быстрее, чем обновляются корпоративные планы. Прогнозные оценки при этом сохраняют высокий уровень неопределённости, по данным EIA, среднегодовая цена Brent оценивалась на уровне около 82 долл./барр. в 2024 г. и 79 долл./барр. в 2025 г., что указывает на отсутствие устойчивого ценового тренда и усиливает значение адаптивных механизмов планирования [13].

Параллельно изменяется спросовая динамика на мировом нефтяном рынке. Международное энергетическое агентство фиксирует замедление темпов роста глобального спроса на нефть в 2024 г. до 0,8 %, что эквивалентно примерно 830 тыс. барр./сут. [14]. В условиях такой изменчивости ключевых макропараметров планирование, основанное на жёстко зафиксированных годовых показателях, в меньшей степени соответствует реальным условиям деятельности нефтегазовых компаний и требует регулярной корректировки исходных допущений [9].

В этих условиях внимание нефтегазовых компаний закономерно обращается к Agile-подходам как инструменту повышения гибкости управления. Однако их применение в контуре корпоративного планирования требует учёта отраслевой специфики, поскольку прямое заимствование ИТ-практик не соответствует требованиям промышленной безопасности, инвестиционной ответственности и высокой регламентированности процессов.

Анализ исследований показывает, что Agile-трансформация связана не с отказом от планирования, а с переходом к более адаптивным формам его организации, предполагающим регулярное обновление прогнозов и согласование решений между уровнями управления [10]. При этом устойчивые результаты достигаются лишь при изменении управленческой логики планирования и системы ответственности, а не при формальном внедрении отдельных гибких инструментов [11].

В таблице 1 систематизированы ключевые барьеры Agile-трансформации корпоративного планирования в нефтегазовом секторе, их проявления в управленческих процессах, последствия для качества решений и основные направления их смягчения.

Таблица 1. Барьеры Agile-трансформации корпоративного планирования и способы их смягчения

Барьер	Как проявляется в системе планирования	Управленческие последствия	Основные меры смягчения
Иерархическая модель управления	Принятие ключевых решений преимущественно по вертикали, ограниченное межфункциональное взаимодействие	Замедление реакции на изменения, потеря целостности управленческих решений	Формирование межфункциональных команд планирования, совместная приоритизация решений
Жёсткое годовое бюджетирование	Редкий пересмотр параметров бюджета и прогнозов, фиксация ресурсов на длительный период	Быстрое устаревание планов, разрыв между плановыми и фактическими показателями	Переход к регулярному обновлению прогнозов, использование сценарного планирования
Несогласованность горизонтов планирования	Разные временные ритмы операционного, финансового и инвестиционного планирования	Рост числа ручных корректировок, снижение управляемости планов	Введение единого ритма интегрированного планирования и согласованных циклов пересмотра
Фрагментация данных и систем	Использование разрозненных источников данных и электронных таблиц для расчётов	Ошибки в расчётах, задержки в подготовке управленческих решений	Создание единых витрин данных и унификация справочной информации

Ограничения комплаенса и контроля	и Осторожное отношение к любым изменениям планов из-за требований безопасности и отчётности	Снижение гибкости управления, отказ от своевременной корректировки решений	Установление формализованных правил допустимых изменений и их документирование
-----------------------------------	---	--	--

Современная внешняя среда усиливает потребность нефтегазовых компаний в адаптивных моделях управления. Сохранение ценовой нестабильности, изменения структуры спроса и усложнение логистических цепочек повышают риск запоздалых решений и снижают эффективность традиционных моделей планирования, основанных на фиксированных годовых показателях. В этих условиях гибкие подходы к планированию используются прежде всего как инструмент повышения устойчивости управленческих решений и снижения чувствительности компании к внешним колебаниям, а не как средство радикальной перестройки всей системы управления.

Внутренние драйверы трансформации связаны с развитием непрерывного планирования, усилением роли функции финансового планирования и анализа, а также с внедрением более детализированных аналитических и модельных инструментов, позволяющих учитывать состояние активов и операционные ограничения. При этом ключевым условием успешности изменений остаётся организационная настройка, наличие явной поддержки со стороны высшего руководства, формирование межфункциональных команд планирования и закрепление новых принципов работы в регламентах и системе показателей эффективности [7].

Оценка результатов трансформации должна опираться не на формальные признаки внедрения отдельных инструментов, а на параметры управляемости планового контура. К таким параметрам относятся скорость обновления планов и прогнозов, сокращение цикла «план – факт – корректировка», снижение трудоёмкости плановых процедур, а также рост прозрачности

исходных допущений и согласованности решений между уровнями управления.

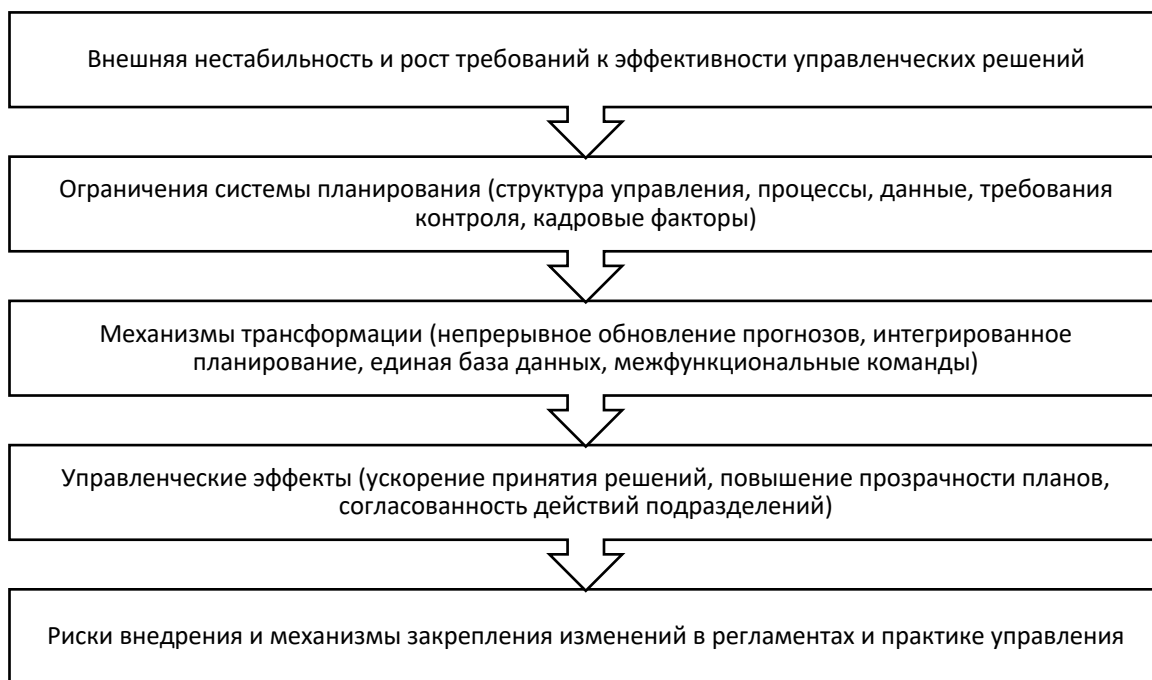


Рисунок 1. Концептуальная модель Agile-трансформации корпоративного планирования

Проведённый анализ показывает, что Agile-трансформация корпоративного планирования в нефтегазовом секторе представляет собой изменение управленческой логики принятия решений, а не внедрение отдельных инструментов или методик. В условиях санкционного давления, ценовой волатильности и ограниченного доступа к технологиям и сервисам Agile-подходы позволяют выстраивать планирование как итеративный процесс последовательного уточнения инвестиционных, производственных и финансовых параметров с учётом регулярно обновляемых ограничений и допущений.

В то же время отметим, что ключевые ограничения Agile-трансформации носят институциональный характер и связаны с иерархической моделью управления, жёстким годовым бюджетированием, фрагментацией данных и дефицитом компетенций, необходимых для работы в условиях санкционной и технологической неопределённости. Их преодоление возможно при формировании управляемой гибкости корпоративного

планирования на основе Agile-логики, предполагающей чётко регламентированные правила пересмотра планов, поддержку со стороны высшего руководства и интеграцию производственных, финансовых и логистических данных в едином плановом контуре.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на сопоставление особенностей планирования в сегментах добычи и переработки, а также на анализ влияния зрелости систем планирования и управленческих моделей на устойчивость нефтегазовых компаний в условиях нестабильной внешней среды.

### Список литературы

1. Анисимова Я. А., Плотников В. А. Перспективы цифровой трансформации в нефтяной промышленности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 5. С. 106–119. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-5-106-119>.
2. Антонов А. А. Тенденции использования Agile-методологий в современной России // Экономика. – 2023. – № 3(20). – с. 18-23.
3. Доля запасов трудноизвлекаемой нефти в России достигла 65%. URL: <https://ria.ru/20160912/1476697159.html> (дата обращения: 22.12.2025).
4. Миловидов К. Н. Инновационные технологии в зарубежной нефтегазовой отрасли // Деловой журнал Neftegaz.ru. — 2021. — № 8 (116). — С. 42–52.
5. Плотников В. А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. — 2020. — № 2 (64). — С. 104–115.
6. Руденко М. Н., Грибанов Ю. И. Тенденции цифровизации и сервисизации экономики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. — 2019. — № 2 (40). — С. 5–8.

7. Удальцова, Н. Л. Опыт применения Agile-технологий российскими компаниями / Н. Л. Удальцова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 9. – С. 5291-5304. – DOI 10.18334/epp.14.9.121706
8. Шпуров И. Комиссия по запасам оценила менее чем в 30% покрытие текущими проектами требуемой к 2050 г. добычи нефти и газа. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/268863429> (дата обращения: 22.12.2025).
9. International Energy Agency. Global Energy Review 2025. Oil [Электронный ресурс]. — Paris : IEA, 2025. — URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2025/oil> (дата обращения: 17.12.2025).
10. Noroozi S., Wikner J. Sales and operations planning in the process industry: A literature review // International Journal of Production Economics. — 2017. — Vol. 188. — P. 139–155. — DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.03.006.
11. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. — Boston : Harvard Business School, 2007. — 48 p. — (Working paper № 07-088). — URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/07-088.pdf> (дата обращения: 17.12.2025).
12. U.S. Energy Information Administration. Crude oil prices briefly traded below \$0 in spring 2020 but have since been mostly flat [Электронный ресурс]. — 2021. — URL: <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=46336> (дата обращения: 17.12.2025).
13. U.S. Energy Information Administration. Brent crude oil prices traded in a narrow range in 2024: In-brief analysis, January 6, 2025 [Электронный ресурс]. — Washington, DC: U.S. Energy Information Administration. — Режим доступа:

<https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=64144>(дата обращения: 20.12.2025).

14. U.S. Energy Information Administration. STEO Between the Lines: What is the outlook for crude oil prices in 2024 and 2025? [Электронный ресурс]. — 2024. — URL: <https://www.eia.gov/outlooks/steo/report/BTL/2024/01-brentprice/article.php> (дата обращения: 17.12.2025).