

**Юй Лунжан**

Магистр

Московский педагогический государственный университет

Москва, Россия

## **РАЗВИТИЕ НОВЫХ ЭКСПОРТНЫХ МАРШРУТОВ ПАО «ГАЗПРОМ» КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ**

**Аннотация:** В статье исследуется роль новых экспортных маршрутов ПАО «Газпром» как ключевого элемента антикризисной стратегии компании в условиях трансформации глобальных энергетических рынков. Анализируются основные направления диверсификации поставок, включая проекты в Азиатско-Тихоокеанском регионе («Сила Сибири», «Сахалин-2»), развитие СПГ-мощностей и альтернативных транспортных коридоров. Особое внимание уделяется влиянию новых маршрутов на устойчивость бизнес-модели компании, а также системным вызовам, связанным с высокими капитальными затратами, политическими рисками и технологическими сложностями. В заключении обосновывается необходимость дальнейшей оптимизации экспортной политики с учетом меняющейся рыночной конъюнктуры и перспектив энергоперехода.

**Ключевые слова:** Газпром, Экспортные Маршруты, Антикризисная Стратегия, Диверсификация Поставок, Энергетическая Безопасность

**Yu Longrang**

Master

Moscow State Pedagogical University

Moscow, Russia

## **DEVELOPMENT OF GAZPROM'S NEW EXPORT ROUTES AS AN ELEMENT OF ITS ANTI-CRISIS STRATEGY**

**Abstract:** The article examines the role of Gazprom's new export routes as a key element of the company's anti-crisis strategy under the conditions of global energy markets transformation. The article analyzes the main directions of supply

diversification, including projects in the Asia-Pacific region (Power of Siberia, Sakhalin-2), development of LNG capacities and alternative transport corridors. Special attention is paid to the impact of new routes on the sustainability of the company's business model, as well as systemic challenges related to high capital expenditures, political risks and technological complexities. The conclusion substantiates the need for further optimization of the export policy taking into account the changing market conditions and the prospects of energy transition.

**Keywords:** Gazprom, Export Routes, Anti-Crisis Strategy, Supply Diversification, Energy Security

### **Введение**

ПАО «Газпром» занимает системообразующее положение в российской экономике, обеспечивая значительную долю валютных поступлений и формируя устойчивость энергетического сектора страны. В условиях беспрецедентных геополитических изменений последних лет, сопровождающихся введением ограничительных мер в отношении российских энергоносителей, традиционные маршруты экспорта природного газа подверглись кардинальной трансформации. Сокращение поставок на европейский рынок, долгое время являвшийся основным направлением экспортных операций компании, поставило перед руководством «Газпрома» стратегическую задачу по поиску альтернативных каналов сбыта. Данное обстоятельство определяет научную и практическую актуальность исследования новых экспортных маршрутов как ключевого элемента антикризисного управления.

Актуальность темы обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов. Во-первых, энергетический сектор остается критически важным для обеспечения экономической безопасности России, а газовый экспорт традиционно формирует существенную часть доходов федерального бюджета. Во-вторых, изменение конфигурации мировых энергетических рынков требует принципиально новых подходов к организации экспортных операций. В-третьих, успешная реализация стратегии диверсификации поставок позволит не

только компенсировать потери на традиционных рынках, но и создать новые конкурентные преимущества компании в долгосрочной перспективе.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ роли новых экспортных маршрутов в антикризисной стратегии ПАО «Газпром». Особое внимание уделяется оценке эффективности принимаемых мер по переориентации товарных потоков и их влиянию на устойчивость бизнес-модели компании. В рамках достижения поставленной цели предполагается решить следующие исследовательские задачи: систематизировать ключевые направления развития новых маршрутов экспорта, проанализировать их вклад в обеспечение финансовой стабильности компании, выявить стратегические преимущества и потенциальные риски, связанные с реализацией новых проектов.

### **Новые экспортные маршруты «Газпрома»: направления и проекты**

Трансформация экспортной стратегии ПАО «Газпром» в условиях геополитических изменений приобрела системный характер, охватывающий все ключевые аспекты международной деятельности компании. Географическая диверсификация поставок сформировала новую конфигурацию товарных потоков, где приоритетное значение приобрели рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Китай, как стратегический партнер, получает растущие объемы газа по магистрали «Сила Сибири», тогда как перспективы увеличения поставок связаны с реализацией проекта «Сила Сибири-2». Одновременно компания активизирует работу по расширению присутствия на рынках Индии, где рост потребления энергоресурсов создает благоприятные условия для долгосрочных контрактов.[1] Освоение рынков Ближнего Востока и Африки, несмотря на имеющиеся регуляторные сложности, позволяет диверсифицировать риски и закрепиться в перспективных регионах с растущим спросом.

Инфраструктурная трансформация стала важнейшим компонентом новой экспортной стратегии. Помимо развития трубопроводного транспорта, особое внимание уделяется проектам в области сжиженного природного газа. Строительство «Балтийского СПГ» и модернизация «Сахалина-2» направлены

на создание гибкой системы поставок, независимой от транзитных ограничений. Альтернативные маршруты через Турцию и страны Центральной Азии формируют дополнительную устойчивость экспортной системы, обеспечивая возможность маневра товарными потоками в зависимости от рыночной конъюнктуры. При этом каждый из новых проектов требует решения сложных технических и финансовых задач, связанных с особенностями местных рынков и условиями транспортировки. Логистическая адаптация компании включает инновационные подходы к организации поставок. Активное использование Северного морского пути, несмотря на сложные климатические условия, позволяет оптимизировать доставку энергоносителей в азиатском направлении. Развитие сотрудничества с «дружественными» транзитными странами создает основу для формирования альтернативных транспортных коридоров, снижающих зависимость от нестабильных регионов. Технологическая модернизация флота и терминальной инфраструктуры становится необходимым условием для обеспечения надежности новых маршрутов в условиях ужесточающихся экологических стандартов и требований к энергоэффективности.

Реализация новых экспортных проектов сопровождается комплексными изменениями в системе корпоративного управления. Внедрение современных систем мониторинга и анализа позволяет оперативно адаптировать логистические схемы к изменяющимся рыночным условиям. Финансовая модель компании трансформируется с учетом необходимости балансирования между крупными капитальными вложениями в новые проекты и поддержанием текущей доходности.[2] Особое значение приобретает гармонизация технических стандартов с требованиями стран-импортеров, что требует значительных усилий по адаптации производственных процессов и системы контроля качества.

### **Влияние новых маршрутов на устойчивость «Газпрома»**

Формирование новых экспортных маршрутов оказало комплексное воздействие на устойчивость бизнес-модели ПАО «Газпром», создав

качественно иную парадигму функционирования компании на глобальных энергетических рынках. Снижение зависимости от традиционных европейских направлений экспорта позволило существенно уменьшить уязвимость компании к геополитическим колебаниям и санкционному давлению. Переориентация товарных потоков на восточные и южные рынки, несмотря на сопутствующие издержки, сформировала более сбалансированную структуру сбыта, где сокращение поставок в Европу компенсируется ростом объемов в Азиатско-Тихоокеанском регионе и других перспективных направлениях.

Финансовая устойчивость компании укрепляется за счет диверсификации валютных расчетов и платежных механизмов. Расширение использования национальных валют в контрактах с азиатскими партнерами снижает зависимость от долларовой системы и минимизирует риски, связанные с ограничениями в международных расчетах. Развитие альтернативных финансовых инструментов, включая механизмы взаиморасчетов через третьи страны, создает дополнительную защиту от возможных disruptions в глобальной финансовой архитектуре.[3] При этом сохраняются вызовы, связанные с ликвидностью новых платежных схем и необходимостью адаптации системы риск-менеджмента. Укрепление переговорных позиций «Газпрома» с контрагентами стало прямым следствием расширения географического присутствия компании. Возможность маневра товарными потоками между различными регионами повышает гибкость коммерческой политики и усиливает позиции компании при заключении долгосрочных контрактов. Диверсификация клиентской базы снижает риски, связанные с зависимостью от ограниченного круга покупателей, создавая основу для более сбалансированного ценообразования. Особое значение приобретает способность компании сочетать поставки по трубопроводам с СПГ-проектами, что позволяет оптимизировать логистику в зависимости от рыночной конъюнктуры.

Технологические и инфраструктурные вызовы, сопровождающие развитие новых маршрутов, требуют существенной трансформации производственной и

логистической системы компании. Освоение новых месторождений в восточных регионах России, строительство современных СПГ-заводов и развитие транспортной инфраструктуры сопряжены с необходимостью крупных капитальных вложений и внедрения передовых технических решений. Особую сложность представляет адаптация к различным стандартам и требованиям новых рынков, что требует модернизации системы контроля качества и технологических процессов. Формирование компетенций в области криогенных технологий и морской транспортировки СПГ становится стратегическим приоритетом для обеспечения конкурентоспособности на глобальном рынке.

### **Проблемы и риски реализации новых маршрутов**

Развитие новых экспортных направлений ПАО «Газпром» сопровождается комплексом системных вызовов, требующих взвешенного управления рисками на стратегическом уровне. Капиталоемкость инфраструктурных проектов формирует значительную нагрузку на финансовую модель компании, особенно в условиях ограниченного доступа к международным источникам финансирования. Строительство магистральных газопроводов, таких как «Сила Сибири-2», создание СПГ-терминалов и развитие транспортной логистики требуют многомиллиардных инвестиций с длительными сроками окупаемости, что создает напряженность в среднесрочной перспективе и требует тщательного планирования денежных потоков.[4]

Политические риски в новых регионах присутствия проявляются в нестабильности регуляторных режимов и потенциальной изменчивости торгово-экономической политики. Многие развивающиеся рынки Азии и Африки характеризуются сложными административными процедурами, непрозрачностью законодательства и высоким уровнем коррупции. Особую озабоченность вызывает зависимость от политической конъюнктуры в странах-партнерах, где смена власти или изменение внешнеполитического курса может привести к пересмотру действующих соглашений. Российская компания сталкивается с необходимостью выстраивания сложных систем политического риск-менеджмента и диверсификации политических рисков.

Конкурентное давление на новых рынках существенно отличается от условий традиционных направлений экспорта. Укоренившиеся глобальные игроки, такие как американские и катарские поставщики СПГ, обладают значительными преимуществами, включая развитую клиентскую базу, гибкие ценовые механизмы и поддержку со стороны своих правительств. Азиатские рынки, являющиеся приоритетными для российской диверсификации, характеризуются высокой насыщенностью предложения и специфическими требованиями к качеству продукции. Российскому экспортеру приходится конкурировать не только по ценовым параметрам, но и по таким критериям как надежность поставок, гибкость контрактных условий и уровень сервисного обслуживания. Технические сложности реализации новых маршрутов требуют существенной модернизации производственных и логистических компетенций компании.[5] Транспортировка сжиженного природного газа сопряжена с необходимостью соблюдения строгих экологических стандартов и требований безопасности. Особые климатические условия работы на Северном морском пути предъявляют повышенные требования к надежности оборудования и квалификации персонала. Развитие терминальной инфраструктуры в новых регионах сталкивается с проблемами логистического характера, включая ограниченную пропускную способность портов и неразвитость сопутствующей инфраструктуры. Эти факторы требуют от компании не только значительных капиталовложений, но и пересмотра подходов к управлению цепочками поставок и техническому обслуживанию активов.

### **Заключение**

Проведенное исследование демонстрирует, что развитие новых экспортных маршрутов стало ключевым элементом антикризисной стратегии ПАО «Газпром» в условиях кардинальной трансформации глобальных энергетических рынков. Реализация проектов в Азиатско-Тихоокеанском регионе и других перспективных направлениях позволила компании не только компенсировать сокращение поставок в Европу, но и сформировать качественно новую модель экспортной деятельности, основанную на принципах

диверсификации и устойчивости. При этом эффективность данной стратегии напрямую зависит от способности компании преодолевать существенные финансовые, технологические и геополитические вызовы, сопутствующие освоению новых рынков.

Для дальнейшей оптимизации экспортной политики «Газпрому» целесообразно сосредоточиться на развитии гибких механизмов реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, включая совершенствование системы управления рисками и углубление сотрудничества с надежными стратегическими партнерами. Особое значение приобретает гармонизация технических стандартов с требованиями новых рынков и ускорение внедрения инновационных решений в области транспортировки и сжижения газа. Перспективные направления дальнейших исследований включают анализ влияния глобального энергоперехода на конфигурацию экспортных маршрутов, а также изучение возможностей интеграции низкоуглеродных технологий в стратегию развития компании. Особого внимания заслуживает исследование оптимального баланса между масштабными инфраструктурными проектами и необходимостью поддержания финансовой устойчивости в условиях высокой неопределенности внешней среды.

### **Список литературы**

1. Цацулин А.Д., Быков А.И. Движение отечественного нефтегазового комплекса на восток – вынужденная мера или долгосрочная стратегия. Часть 1 // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2023. № 4(69). С. 4-11.
2. Осипова Е.А., Жигалов В.М. Проблемы и перспективы повышения стратегической устойчивости предприятий нефтегазовой отрасли с помощью стратегии диверсификации // Актуальные проблемы менеджмента: повышение стратегической устойчивости регионов и предприятий. 2021. С. 294.
3. Митяева Н.В., Горбунова Н.В., Мещерякова Е.Н. Факторы повышения конкурентоспособности ТЭК России и ПАО «Газпром» // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития. 2021. С. 97-112.



4. Новосёлова И.В., Новикова П.А. Анализ макроэкономического окружения инвестиционной деятельности ПАО «Газпром», выявление тенденций за последние годы // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. 2023. № 3. С. 85-100.

5. Земцов А.С. Выгоды и риски для России и Китая от взаимной увязки энергетической инфраструктуры // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2024. № 2(49). С. 80-88.