Кошелев Дмитрий Сергеевич,
магистрант, кафедра «Экономика промышленности
и производственный менеджмент»,
Самарский государственный технический университет

Научный руководитель:
Бражников Максим Алексеевич,
, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика
промышленности и производственный менеджмент»,
Самарский государственный технический университет

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТНО-СМЕТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ НА УПРАВЛЯЕМОСТЬ ПРОЕКТОВ В НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация. В статье анализируется состояние нефтяной промышленности России в 2025 году – в условиях «идеального шторма» санкций, сложной конъюнктуры и геополитических вызовов. Рассмотрена CAPEX-дисциплина как ключевая стратегия отрасли для контроля капитальных затрат. Особое внимание уделено проектно-сметной документации (ПСД) – как инструменту баланса между экономией и реализуемостью проектов. Прогнозируется закрепление новых практик управления инвестициями и развитие ПСД как основы цифровых моделей активов.

Ключевые слова: Нефтегазовый комплекс, проектно-сметная документация, экспертиза проектной документации, управление стоимостью проекта, планирование производственной деятельности, оптимизация затрат.

Нефтяная промышленность – стратегически важное звено в нефтегазовом комплексе и одна из частей «несущей конструкции» российской экономики [1]. Однако сегодня отрасль столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением.

Комментируя результаты за 12 мес. 2025 года, Председатель Правления и Главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть» И.И. Сечин отметил: «В 2025 году российская нефтяная отрасль оказалась в эпицентре «идеального шторма», возникшего на стыке неблагоприятной рыночной конъюнктуры, строгих макроэкономических условий внутреннего рынка и агрессивной геополитической среды. Несмотря на эти вызовы, отрасль продолжает играть ведущую роль в обеспечении социально-экономического развития и доходов российского бюджета» [2].

В нефтегазовом строительстве России сейчас идёт активная фаза ввода крупных инфраструктурных проектов, старт которым был дан еще до санкционного давления. При этом новые проекты сталкиваются с существенным набором ограничений: удорожанием работ, дефицитом отдельных видов оборудования и кадров, а также логистическими сложностями. Это вынуждает компании пересматривать приоритеты и проводить переоценку проектов.

В ответ на эти вызовы в отрасли сформировалась новая политика, ключевой принцип которой – «жёсткий контроль CAPEX», или CAPEX-дисциплина. По сути, это не столько самостоятельный стратегический выбор, сколько вынужденная реакция на внешние и внутренние ограничения.

Однако любая жёсткая политика неизбежно требует баланса.

Для нефтегазовых компаний он проявляется в системе критериев, по которым отбираются проекты для финансирования.

Баланс здесь – это умение не отказываться от стратегических проектов ради сиюминутной экономии, а выстраивать портфель так, чтобы текущие ограничения не

подрывали будущую добычу. Именно поэтому компании всё чаще применяют ступенчатый подход: запуск пилотных этапов, проверку гипотез на небольших объёмах и масштабирование только после подтверждения эффективности. Ниже приведены данные о капитальных затратах компаний по МСФО за 12 месяцев 2025 и 2024 годов, опубликованные в годовой консолидированной финансовой отчётности (см. таблицу 1).

Таблица 1

Данные о капитальных затратах компаний по МСФО за 12 месяцев

№ п.п.	Наименование компании	2025 год, млрд руб.	2024 год, млрд руб.	Динамика, %
1.	ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» [2]	1 360	1 442	-5,7
2.	ПАО «ЛУКОЙЛ» [3]	774,55	779,724	-0,7
3.	ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» [4]	357	352	+1,5

ПАО «НК «Роснефть» продемонстрировало наиболее существенное сокращение CAPEX на 5,7 %, что логично для крупнейшей добывающей компании, вынужденной приоритизировать проекты и оптимизировать портфель в условиях «идеального шторма». ПАО «ЛУКОЙЛ» сократил CAPEX незначительно на 0,7 % (с 779,724 до 774,55 млрд руб.), что может свидетельствовать о более сбалансированной структуре портфеля или о завершении крупных этапов проектов. ПАО «ТРАНСНЕФТЬ», напротив, нарастило CAPEX на 1,5 % (с 352 до 357 млрд руб.), что согласуется с необходимостью поддерживать и развивать трубопроводную инфраструктуру, которая остаётся критически важной для транспортировки нефти и обеспечения экспортных потоков.

В условиях CAPEX-дисциплины роль проектно-сметной документации (ПСД) перестаёт быть просто формальностью – она становится главным инструментом, который помогает балансировать между жёсткой экономией и реальной возможностью построить объект.

Отраслевая структура объектов, поступающих на государственную экспертизу из годового отчета ФАУ «Главгосэкспертиза России» (см. рисунок 1): «В 2025 году незначительное снижение доли по сравнению с 2024 годом наблюдается по объектам нефтегазовой и химической промышленности, а также по объектам транспортного строительства и коммунального хозяйства. При этом в натуральном выражении объемы оказанных Учреждением услуг по объектам транспортного строительства практически не изменились (832 заключения в 2024 году и 835 – в 2025 году).» [5].

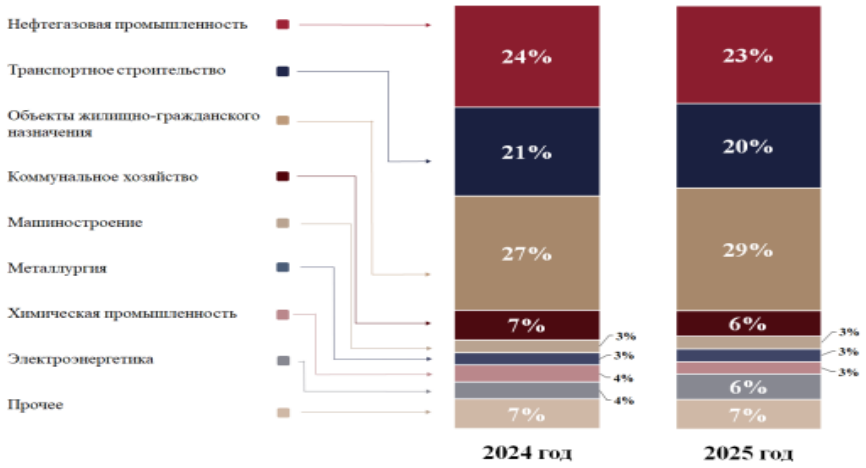

Рисунок 1. Структура отраслевой принадлежности объектов, в отношении которых ФАУ «ГГЭ» выданы заключения государственной экспертизы в 2024 и 2025 годах

Тренд на «качество вместо количества» в проектной работе и снижение доли при сохранении объёмов говорят о том, что фокус смещается с числа новых заявок на глубину проработки документации: компании делают ставку на более тщательную подготовку ПСД, чтобы минимизировать риски перерасхода средств и срывов сроков. Это согласуется с ролью ПСД как главного инструмента балансировки между экономией и реализуемостью проектов.

При этом ПСД выполняет важные функции:

- Обеспечение приоритизации и оптимизации затрат – формирует прозрачную структуру стоимости проекта: позволяет выделить наиболее затратные узлы, определить «узкие места» и выявить возможности для оптимизации без снижения качества. Это даёт основу для обоснованного сокращения бюджета. Практическим инструментом здесь выступает переход на типовые проектные решения: использование отработанных проектов для схожих объектов снижает затраты на проектирование и ускоряет прохождение экспертиз.
- Аргументация и поиск компромиссных решений – детализированными расчётами становится ключевым инструментом коммуникации при возникновении сложностей (дефицит оборудования, смена подрядчика и т.п.). Документация фиксирует исходные параметры проекта и даёт объективную основу для обоснования запросов на дополнительное финансирование либо для выработки компромиссных технических решений: замены компонентов на аналоги, корректировки последовательности работ и т.д.
- Повышение точности оценок на ранних стадиях – стимулирует применение современных методов предпроектного анализа, в первую очередь технико-экономического моделирования и обоснования. На этапе предпроектных проработок формируется параметрическая модель, связывающая технические характеристики объекта со стоимостными показателями на базе данных по аналогичным проектам. Это позволяет заранее выявлять наиболее затратные элементы и корректировать концепцию до существенных вложений, повышая предсказуемость бюджета.
- Поддержка адаптивного управления проектом – в условиях высокой неопределённости ПСД должна оставаться гибким, а не «замороженным» документом. Для этого компании используют практики итеративного проектирования: сначала разрабатывается базовый проект и проводится экспертиза, а затем в ходе строительства поэтапно уточняются детали и корректируется смета с учётом реальных условий и доступных ресурсов. Такой подход обеспечивает баланс между дисциплиной бюджета и необходимой адаптивностью.

Завершая, можно спрогнозировать, какие последствия кризиса закрепятся в практике управления инвестициями.

Скорее всего, сохранятся повышенные требования к обоснованию затрат и прозрачности смет, широкое использование типовых решений и повторного применения проектов, а также регулярный пересмотр портфелей проектов и сценарное планирование.

При улучшении внешней конъюнктуры возможно некоторое смягчение жёсткости, но не возврат к «прежней щедрости»: базовые элементы CAPEX-дисциплины останутся новой нормой управления.

В долгосрочной перспективе ПСД станет основой цифровых моделей активов, где смета, график и технические решения объединены в единую информационную модель. Это создаст базу для использования накопленных данных в системах машинного обучения для оценки стоимости и рисков.

Таким образом, текущий кризис ускоряет переход к более зрелой системе управления инвестициями, в которой ПСД выступает ключевым элементом.

Список литературы:

1. Отчет по проверке влияния развития нефтяного комплекса России на формирование федерального бюджета Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ach.gov.ru/upload/iblock/5ba/5bad3736c5e1bce21cdf9bde03567f90.pdf?ysclid=mtrkecnjyq964004582.

2. Пресс-релиз ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosneft.ru/press/releases/item/223841/.

3. Консолидированная отчетность ПАО «ЛУКОЙЛ». Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=17&type=4.

4. IR-релиз ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://транснефть.рф/investors/for-investor/ir-releases/pao-transneft-opublikovalo-raskryvaemuyu-konsolidirovannuyu-finansovuyu-otchetnost-za-2025-god/.

5. Годовой отчет ФАУ «Главгосэкспертизац» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gge.ru/upload/iblock/663/76zsltkh5a9awu7dexcejkflxv6p8zng/Годовой%20отчет_2025.pdf.