

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2025, Том 12, № s3 / 2025, Vol. 12, Iss. s3 <https://resources.today/issue-s3-2025.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/19FAOR325.pdf>

DOI: 10.15862/19FAOR325 (<https://doi.org/10.15862/19FAOR325>)

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Рогачев, Д. В. Оценка эффективности переориентации международного бизнеса ПАО «Газпром» на восточные рынки / Д. В. Рогачев // Отходы и ресурсы. — 2025. — Т. 12. — № s3. — URL: <https://resources.today/PDF/19FAOR325.pdf>. DOI: 10.15862/19FAOR325.

For citation:

Rogachev D.V. Assessment of the effectiveness of the reorientation of PJSC Gazprom's international business to eastern markets. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2025; 12(s3): 19FAOR325. Available at: <https://resources.today/PDF/19FAOR325.pdf>. DOI: 10.15862/19FAOR325. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 339.564

Рогачев Даниил Васильевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: daniil.rogachev77@yandex.ru

Оценка эффективности переориентации международного бизнеса ПАО «Газпром» на восточные рынки

Аннотация. В условиях санкционного давления и трансформации международных хозяйственных связей переориентация внешнеэкономической деятельности российских транснациональных корпораций на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона приобрела стратегический характер. Предметом настоящего исследования выступает эффективность переориентации международного бизнеса ПАО «Газпром» на восточные рынки в рамках стратегии «разворота на Восток». В работе рассмотрены результаты деятельности компании в период до санкций 2022 года, проанализированы экспортная модель, структура поставок газа и инфраструктурная архитектура компании, охарактеризованы ключевые экспортные маршруты и их проектные мощности. Дана количественная оценка темпов переориентации на восточные рынки на основе динамики поставок газа в Китай по газопроводу «Сила Сибири», коэффициента загрузки проектной мощности и коэффициента замещения, а также проанализированы динамика выручки и чистой прибыли компании по МСФО и валютная структура расчетов за экспорт со странами Азии. Особое внимание уделено сопоставлению темпов наращивания восточного направления с масштабом утраченного европейского рынка и перестройке платежной среды внешней торговли при работе с азиатскими контрагентами. Результаты исследования свидетельствуют о том, что переориентация на восточные рынки демонстрирует высокие темпы роста экспорта и быстрое освоение новой инфраструктуры, однако сопровождается временным лагом финансовой адаптации и в краткосрочном периоде не способна полностью компенсировать потерю европейского направления. Практическая значимость работы определяется применимостью полученных оценок при анализе и корректировке стратегий российских энергетических компаний, а также при обосновании приоритетных направлений развития экспортной инфраструктуры восточного вектора внешней торговли.

Ключевые слова: ПАО «Газпром»; разворот на Восток; международный бизнес; транснациональные корпорации; восточные рынки; экспорт газа; «Сила Сибири»; коэффициент замещения; Азиатско-Тихоокеанский регион

Введение

Современная мировая экономика характеризуется высокой нестабильностью и рядом существенных изменений, таких как рост санкционного давления, перераспределение центров экономического влияния, трансформация международных хозяйственных связей. Переход мировой экономики к полицентризму сопровождается трансформацией региональных торговых соглашений и перестройкой устоявшихся форматов международного экономического взаимодействия [1]. Эти процессы напрямую влияют на деятельность транснациональных корпораций, особенно в стратегически значимых отраслях. Одной из главных стратегий российского бизнеса в последние годы стала стратегия «разворота на Восток», которая предполагает переориентацию внешнеэкономических связей России на страны Азии, в первую очередь на страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Одним из основных участников новой стратегии является ПАО «Газпром», чье влияние на мировом энергетическом рынке крайне высоко. Изменение конъюнктуры внешней политики и экономики вызвало необходимость пересмотра международной стратегии компании и изменения бизнес-модели. Реализация стратегии «разворота на Восток» одновременно служит способом снижения роли традиционных экспортных направлений и важным инструментом долгосрочного развития международной деятельности.

Стратегический курс поворота России на Восток и его основные результаты получили осмысление в современных научных исследованиях [2]. Динамика товарооборота России и Китая в условиях санкционных ограничений проанализирована в работах, посвященных двусторонней торговле [3], а механизмы преодоления трансграничных барьеров на газовом рынке в условиях санкций раскрыты в отраслевых исследованиях [4]. Вместе с тем количественная оценка эффективности переориентации международного бизнеса отдельной корпорации на восточные рынки остается недостаточно разработанной, что определяет научную проблему настоящего исследования.

Цель исследования заключается в оценке эффективности переориентации международного бизнеса ПАО «Газпром» на восточные рынки в условиях разворота России на Восток.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, включая анализ и синтез, сравнение и обобщение, а также экономико-статистический и сравнительный методы. Для количественной оценки использованы показатели абсолютного прироста и темпов роста, методика расчета которых опирается на положения общей теории статистики [5], коэффициент загрузки мощностей и коэффициент замещения. Информационную базу исследования составили годовые отчеты и консолидированная финансовая отчетность ПАО «Газпром» по МСФО, статистические данные Банка России о валютной структуре расчетов за экспорт, материалы Европейской комиссии, Оксфордского института энергетических исследований, компании Equinor и отраслевых информационных порталов.

Результаты и обсуждение

Для начала рассмотрим результаты деятельности ПАО «Газпром» в период до санкций 2022 года. До этого момента была сформирована и закреплена устойчивая экспортная модель с основной ориентацией на европейское направление и опорой на трубопроводные поставки, основой внешнеторговой деятельности служили долгосрочные контрактные отношения.

До разворота на Восток «Газпром» отдавал приоритет европейским рынкам, что отражалось в объемах экспорта и было обусловлено историческим сотрудничеством компании

с Европой. По данным компании, объем экспорта газа в Европу в 2018 году составил 201,9 млрд м³, что стало новым историческим рекордом компании. Крупнейшими покупателями были Германия (58,5 млрд м³), Италия (22,8 млрд м³), Великобритания (14,3 млрд м³), Франция (12,9 млрд м³), Австрия (12,3 млрд м³) и Польша (9,9 млрд м³).¹ В 2019 году «Газпром» снизил поставки в страны дальнего зарубежья на 1,3 % до 199,2 млрд м³.² В 2020 году объем реализации газа в страны европейского дальнего зарубежья составил 174,9 млрд м³.³ Данное снижение было вызвано в основном пандемией COVID-19 и общим снижением спроса на сырье. В 2021 году объем поставок газа в Европу увеличился на 4,8 % по сравнению с предыдущим годом и достиг 178,1 млрд м³.⁴ Таким образом, «Газпром» оставался одним из мировых лидеров на рынке газа, ежегодно сохраняя поставки в диапазоне 180–200 млрд м³, что означало формирование якорного направления с точки зрения выручки, инвестиций, инфраструктуры, логистики и структурных контрактов.

Европейские страны на протяжении многих лет демонстрировали сильную зависимость от российского газа, что особенно заметно в последние несколько лет перед введением санкций против России и ПАО «Газпром» (рис. 1). На рисунке представлена структура импорта газа в европейских странах в разрезе трубопроводного газа и сжиженного природного газа (далее СПГ). Можно заметить, что спрос на трубопроводный газ был достаточно стабильным (257,9 млрд м³ в 2018 г., 245,4 млрд м³ в 2019 г., 242,5 млрд м³ в 2021 г.), а в 2020 (219,2 млрд м³) и 2022 (163,6 млрд м³) годах наблюдается снижение спроса, вызванное пандемией и санкционными ограничениями соответственно.

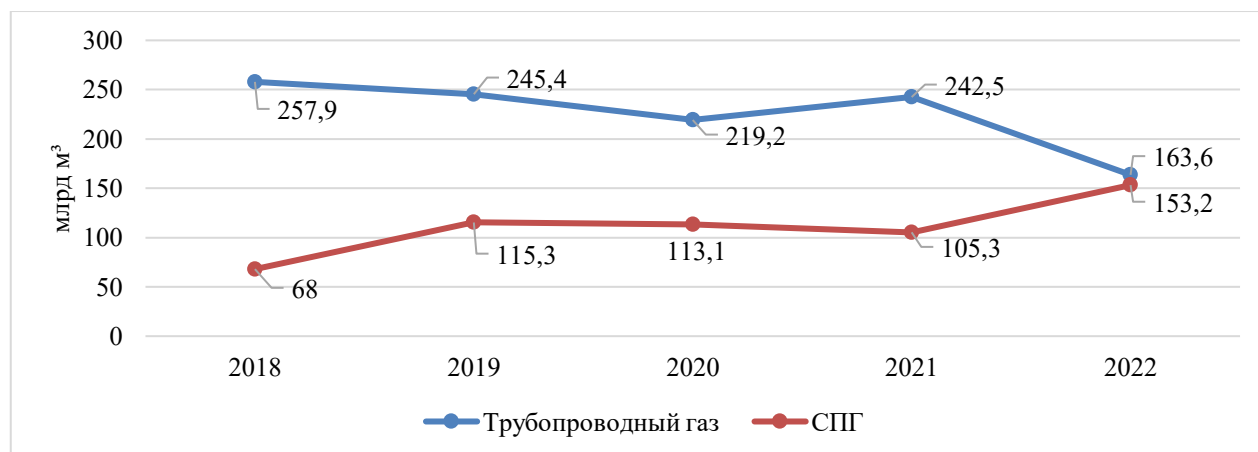


Рисунок 1. Структура импорта газа в европейских странах дальнего зарубежья, 2018–2022 гг., млрд м³ (составлено автором на основе годового отчета ПАО «Газпром» за 2022 год⁵)

¹ Традиционные ценности. «Газпром» подвел итоги работы в Европе в 2018 г. Neftegaz.ru. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://neftgaz.ru/news/transport-and-storage/454651-traditsionnye-tsennosti-gazprom-podvel-itogi-raboty-v-evrope-v-2018-g/> (дата обращения 06.07.2025).

² «Газпром» в 2019 году снизил экспорт газа в страны дальнего зарубежья. РИА Новости. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://ria.ru/20200102/1563079395.html> (дата обращения 06.07.2025).

³ Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-annual-report-2020-ru.pdf> (дата обращения 06.07.2025).

⁴ Тихонов С. Экспорт «Газпрома» в страны Европы вырос почти на 5 %. Российская газета. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://rg.ru/2021/12/15/eksport-gazproma-v-strany-evropy-vyros-pochti-na-5.html> (дата обращения 06.07.2025).

⁵ Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2022 год. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/56/691615/gazprom-annual-report-2022-ru.pdf> (дата обращения 06.07.2025).

Также с 2019 года сильно увеличился спрос на СПГ. В 2022 году спрос на трубопроводный газ и СПГ был почти равен. Структурные сдвиги европейского спроса усиливаются климатической повесткой и энергетическим переходом развитых европейских стран [6], а также ростом значимости зеленой конкурентоспособности национальных экономик [7].

Таким образом, до введения ограничений европейский рынок был одним из основных для ПАО «Газпром» и показывал высокую зависимость от российского трубопроводного газа. Однако резкое введение внешнеторговых ограничений в 2022 году, а также активный рост спроса на СПГ снизили поставки газа в Европу и способствовали созданию новой стратегии развития международной деятельности компании с поиском новых долгосрочных и стабильных рынков сбыта.

Параллельно с экспортом газа в Европу «Газпром» начал развивать и восточное направление еще задолго до введения жестких ограничений 2022 года. Так, в 2014 году между ПАО «Газпром» и Китайской Национальной Нефтегазовой корпорацией (CNPC) был подписан Договор купли-продажи российского газа по восточному маршруту (газопроводу «Сила Сибири»), а уже 2 декабря 2019 года газопровод был запущен в работу и начались первые поставки газа в Китай.⁶ Развитие восточного маршрута соответствует растущей роли природного газа в энергетическом балансе Китая, что подчеркивается в исследованиях топливно-энергетических комплексов двух стран [8]. В первые годы после запуска проекта был продемонстрирован уверенный рост поставок российского газа в Китай (рис. 2).

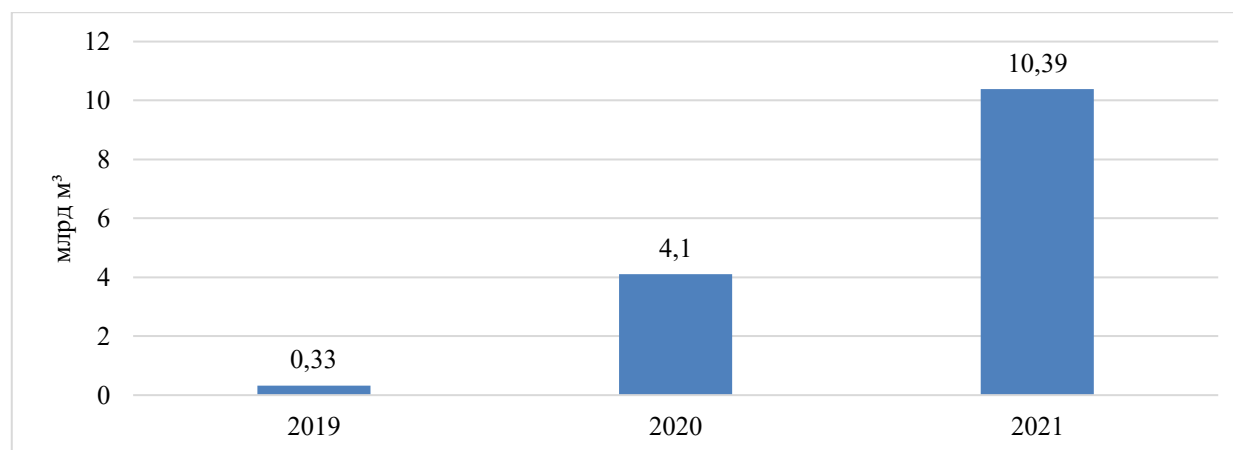


Рисунок 2. Объем транспортировки газа по газопроводу «Сила Сибири», млрд м³ (2019–2021) (составлено автором на основе годового отчета ПАО «Газпром» за 2021 год⁷)

В первый год поставок объем составил 0,33 млрд м³, что является нормальным показателем для начала реализации нового проекта. Уже в 2020 году объем экспорта российского газа в Китай составил 4,1 млрд м³, а в 2021 году достиг 10,39 млрд м³, увеличившись в 2,5 раза по сравнению с предыдущим годом. Однако несмотря на высокие темпы роста, китайский рынок не был полноценной заменой европейского, поскольку в абсолютном выражении масштабы поставок были значительно меньше. Следовательно, до 2022 года развитие поставок по восточному направлению выступало больше как стратегическая перспектива международной деятельности ПАО «Газпром», чем как полноценная альтернатива европейскому направлению.

⁶ Проект «Сила Сибири». ПАО «Газпром». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/projects/power-of-siberia/> (дата обращения 06.07.2025).

⁷ Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2021 год. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-annual-report-2021-ru.pdf> (дата обращения 06.07.2025).

В 2021 году структура экспорта ПАО «Газпром» в дальнее зарубежье концентрировалась на конкретных крупных покупателях. Так, главными странами-покупателями российского газа были Германия (50,6 млрд м³), Турция (26,7 млрд м³), Италия (25 млрд м³), а также новый перспективный партнер Китай, который достаточно активно стал наращивать свою долю в объеме поставок (рис. 3). Эти направления в совокупности формировали больше половины экспортного портфеля компании.

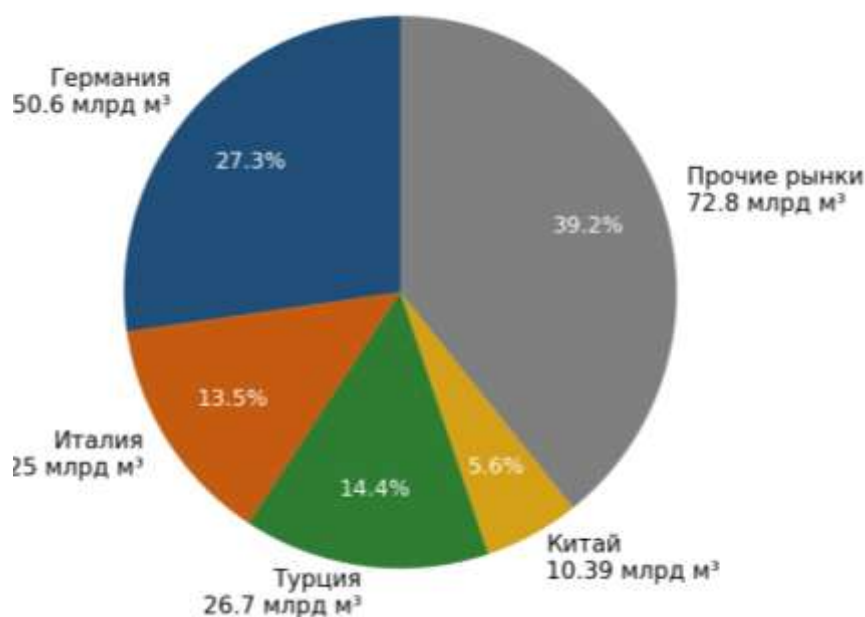


Рисунок 3. Структура экспорта российского газа на ключевые рынки, 2021 г., млрд м³ (составлено автором на основе данных Центра восточных исследований в Варшаве⁸)

Данная структура демонстрирует, что европейское направление было востребованным за счет нескольких стран. Германия была главным хабом, куда шли основные потоки, Италия и Турция формировали второй эшелон крупнейших покупателей. Следовательно, устойчивость экспортной модели 2021 года обеспечивала не вся Европа, а лишь несколько стран, с которыми были заключены долгосрочные контракты. При этом Китай на фоне отдельных стран выглядел как полноценный игрок, набирающий обороты. Восточное направление формируется как самостоятельный сегмент экспортных поставок.

Однако в газовой отрасли перераспределение экспортных потоков определяется не столько географической близостью стран и желанием участников рынка сотрудничать, сколько реальными возможностями транспортировки газа, то есть наличием специальной инфраструктуры и ее пропускной способностью. До 2022 года экспортная система «Газпрома» выглядела как сеть магистралей, которые преимущественно были направлены на запад, восточное направление пока только развивалось.

При сравнении проектных мощностей основных коридоров становится понятно, почему система была так заиклена на Европе и почему поворот на Восток был не спонтанным решением, а долгой и дорогой стратегией развития. В таблице 1 показаны ключевые экспортные маршруты, их возможности, направления и роль в общей системе.

⁸ Kardas S. Russia. The major gas sector indices of 2021. OSW Centre for Eastern Studies. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2022-01-27/russia-major-gas-sector-indices-2021> (дата обращения 05.07.2025).

Таблица 1

Ключевые экспортные маршруты поставок российского газа до 2022 г.

Маршрут	Направление	Проектная мощность, млрд м ³ /год	Роль в экспортной системе
Северный поток	РФ — Германия	55	Прямой выход на рынок ЕС
Ямал-Европа	РФ — Беларусь — Польша — Германия	33	Коридор в центральную Европу. Диверсификация маршрутов
Украинская ГТС	РФ — Украина — страны ЕС	140 (тех. потенциал), по контракту 65	Исторически основной транзитный коридор
Голубой поток	РФ — Турция	16	Якорные поставки в Турцию
Турецкий поток	РФ — Турция — ЮВ Европа	31,5	Поставки в Турцию и Юго-Восточную Европу, обход транзитных рисков
«Сила Сибири»	РФ — Китай	38	Формирование восточного экспортного направления

Составлено автором на основе данных Оксфордского института энергетических исследований [9]

В балтийском направлении делалась ставка на прямое сообщение с Германией через «Северный поток» мощностью 55 млрд м³/год, значительно снижавший зависимость от сухопутного транзита; в сентябре 2022 года страны Европы лишились этого маршрута в ходе диверсии на газопроводах «Северный поток» и «Северный поток — 2». ⁹ Украинская газотранспортная система с транзитными возможностями свыше 140 млрд м³/год считалась центральным звеном поставок газа в Европу, а черноморские маршруты закрепляли Турцию в статусе одного из ключевых покупателей и давали выход на рынки Южной и Юго-Восточной Европы. Восточный маршрут с проектом «Сила Сибири» был запущен в конце 2019 года. Контракт с Китаем предусматривал рост поставок до 38 млрд м³/год, однако его объемы были несопоставимы с другими маршрутами, и в то время проект рассматривался как начало нового сотрудничества и инвестиции в будущее.

Таким образом, до 2022 года почти вся инфраструктура была построена и развита под европейское направление. Заключенные долгосрочные контракты и наличие действующих магистралей обеспечивали масштаб и устойчивость экспорта, но при этом формировали зависимость от конкретных рынков. Восточный маршрут развивался достаточно быстро, но все еще не мог конкурировать с европейским. Следовательно, стратегия «разворота на Восток» в дальнейшем предполагала не только изменение приоритетов рынков, но и глобальную перестройку инфраструктуры.

После событий 2022 года произошли изменения не только в приоритетности рынков, но и в логике функционирования экспортной модели. Уход с европейского направления и переориентация на восточные рынки происходили в условиях инфраструктурных, финансовых и других ограничений. Для полноценной оценки реализации стратегии ПАО «Газпром» «разворота на Восток» необходимо измерить ее эффективность через результаты деятельности, экономический эффект, объемы поставок и устойчивость новой модели.

После сокращения рынков сбыта и практически полного ограничения экспорта по европейскому направлению «Газпром» был вынужден перенаправить мощности и логистику в дружественные для России страны. Для количественной оценки темпов переориентации компании на восточные рынки рассмотрим динамику фактических поставок газа в Китай по газопроводу «Сила Сибири 1». В таблице 2 представлены годовые объемы поставок в Китай за 2020–2024 гг., рассчитаны показатели прироста и темпов роста.

⁹ Проект «Северный поток». ПАО «Газпром». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/projects/nord-stream/> (дата обращения 06.07.2025).

Таблица 2

Динамика экспорта газа в Китай по газопроводу «Сила Сибири»

Год	Объем поставок, млрд куб. м	Прирост к прошлому году, млрд куб. м	Темп роста, %
2020	4,10	—	—
2021	10,39	6,29	153,4
2022	15,40	5,01	48,2
2023	22,73	7,33	47,6
2024	31,12	8,39	36,9

Составлено автором на основе данных из годового отчета ПАО «Газпром» за 2024 год¹⁰

Абсолютный прирост объема поставок (Δ) может быть рассчитан по формуле (1).

$$\Delta = Q_t - Q_{t-1}, \quad (1)$$

где:

Δ — абсолютный прирост объема поставок в году t по сравнению с предыдущим годом, млрд куб. м;

Q_t — объем поставок в году t , млрд куб. м;

Q_{t-1} — объем поставок в предыдущем году $t-1$, млрд куб. м.

Темп роста (T_p) может быть рассчитан по формуле (2).

$$T_p = \frac{Q_t - Q_{t-1}}{Q_{t-1}} \times 100 \%, \quad (2)$$

где:

T_p — темп роста объема поставок в году t относительно $t-1$, %;

Q_t, Q_{t-1} — объемы поставок в текущем и предыдущем годах соответственно, млрд куб. м.

Анализируя таблицу, можно сказать, что компания демонстрирует устойчивое и ускоренное наращивание объемов экспорта российского трубопроводного газа в Китай в 2020–2024 гг. За рассматриваемый период объем экспорта вырос с 4,10 млрд куб. м (в 2020 г.) до 31,12 млрд куб. м (в 2024 г.), то есть практически в 9 раз.

После изменений в 2022 году восточное направление и проект «Сила Сибири 1» стали не дополнительным, а системообразующим и стратегически важным экспортным каналом, который позволяет перераспределять часть экспортного потока на новые рынки.

Эффективность деятельности нефтегазовых компаний с трубопроводной логистикой корректно измерять не только за счет роста объема экспорта, но и тем, насколько загружена инфраструктура: ввод и освоение мощностей отражают реальность реализации стратегического курса, а высокая загрузка может свидетельствовать о высоком спросе и устойчивой контрактной базе.

Подобная логика соответствует современным подходам к технико-экономической оценке и прогнозированию объемов перевозок в крупномасштабных транспортных системах [10]. На графике (рис. 4) представлены объем фактических поставок по проекту «Сила Сибири 1» (млрд куб. м), заявленная проектная мощность (млрд куб. м) и степень загрузки мощности проекта (%).

¹⁰ Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2024 год. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/44/479056/gazprom-annual-report-2024-ru.pdf> (дата обращения 06.07.2025).

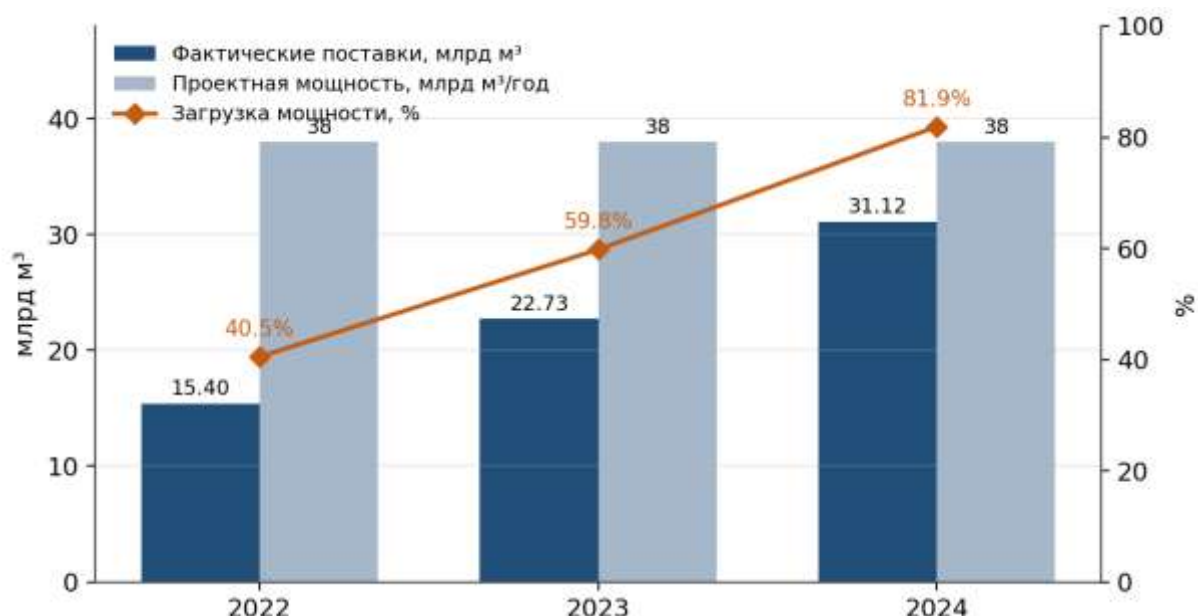


Рисунок 4. Загрузка проектной мощности «Сила Сибири 1», 2022–2024 гг.
(составлено автором на основе данных из годового отчета ПАО «Газпром» за 2024 год¹⁰)

Коэффициент загрузки мощности (K_m) может быть рассчитан по следующей формуле (3).¹¹

$$K_m = \frac{Q_{\phi}}{M_p} \times 100 \%, \quad (3)$$

где:

K_m — коэффициент загрузки мощности в году, %;

Q_{ϕ} — фактический объем поставок в году, млрд куб. м;

M_p — заявленная проектная мощность, млрд куб. м.

Анализируя данные графика, можно сказать, что проект «Сила Сибири 1» демонстрирует достаточно быстрое освоение экспортной инфраструктуры по новому направлению. В 2024 году загрузка мощности проекта достигла значения в 81,9 %, что практически в 2 раза больше, чем в 2022 году (40,5 %). С каждым годом рост ускоряется, что говорит о высокой способности компании увеличивать поставки при наличии необходимого спроса. Согласно данным портала Neftegaz.ru, в 2025 году «Газпром» смог достичь заявленной проектной мощности и даже превысить ее. Поставки российского газа в Китай по МГП «Сила Сибири 1» составили почти 38,8 млрд куб. м, это больше на 24,8 % в сравнении с 2024 годом и превышает контрактные обязательства на 800 млн куб. м.¹²

Для оценки переориентации бизнеса на другие рынки необходимо сравнить старое направление с новым. На графике (рис. 5) представлены объемы экспорта российского газа в Европу и Китай.

¹¹ Методические рекомендации по расчету показателя «мощность». Росстат. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/metod/prom/met_mosh.htm (дата обращения 06.07.2025).

¹² Алифорова Е. Газпром подвел итоги 2025 г. и обозначил приоритеты на 2026-й. Neftegaz.RU. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://neftegaz.ru/news/companies/911465-gazprom-podvel-itogi-2025-g-i-oboznachil-prioritety-na-2026-y-gazifikatsiya-eksport-i-tsifrovaya-gaz/> (дата обращения 06.07.2025).

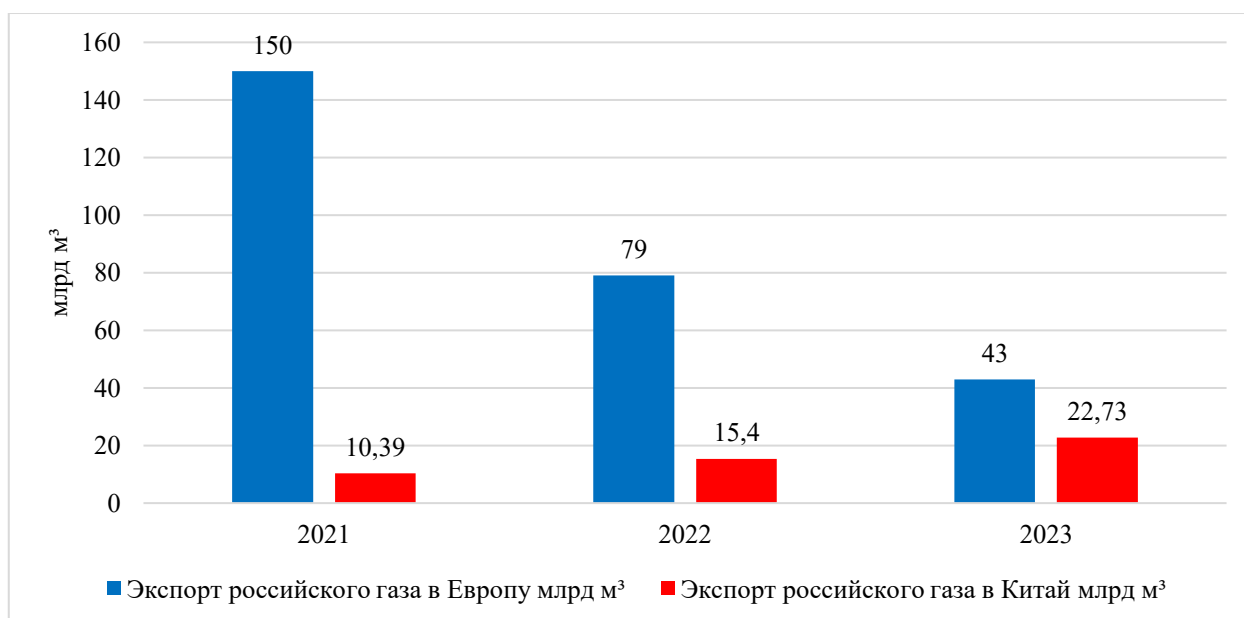


Рисунок 5. Сравнение динамики экспорта российского газа по европейскому и восточному направлениям (составлено автором на основе данных Еврокомиссии¹³)

Для сопоставления данных значений можно использовать показатель коэффициента замещения (K_3), который можно рассчитать по формуле (4), составленной по аналогии с методикой reserve replacement ratio по данным Equinor.¹⁴

$$K_3 = \frac{\Delta Q_{\text{Восток}}}{\Delta Q_{\text{Европа}}} \times 100 \%, \quad (4)$$

где:

K_3 — коэффициент замещения, %;

$\Delta Q_{\text{Восток}}$ — прирост экспорта по восточному направлению за период, млрд куб. м;

$\Delta Q_{\text{Европа}}$ — снижение экспорта по европейскому направлению за период, млрд куб. м.

Снижение поставок в Европу за период 2021–2023 годов представлено в формуле (5):

$$\Delta Q_E = 150 - 43 = 107 \text{ млрд м}^3. \quad (5)$$

Прирост поставок в Китай за тот же период отражен в формуле (6)

$$\Delta Q_B = 31,12 - 10,39 = 20,73 \text{ млрд м}^3. \quad (6)$$

Итоговое значение коэффициента замещения рассчитано в формуле (7)

$$K_3 = \frac{20,73}{107} \times 100 \% \approx 19,4 \% \quad (7)$$

Таким образом, согласно формуле (7), коэффициент замещения составляет около 19 %, следовательно, прирост поставок российского трубопроводного газа в Китай количественно соответствует примерно одной пятой падения экспорта в Европу за рассмотренный период.

¹³ Quarterly reports confirm significant recovery on EU gas and electricity markets in 4th quarter 2023. European Commission. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://energy.ec.europa.eu/news/quarterly-reports-confirm-significant-recovery-eu-gas-and-electricity-markets-4th-quarter-2023-2024-06-06_en (дата обращения 06.07.2025).

¹⁴ Equinor. Oil and gas 2022 reserves report. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://cdn.equinor.com/files/h61q9gi9/global/9615b00f3d86f2ca9df3902c24de7f10d270392b.pdf> (дата обращения 06.07.2025).

Полученный результат не означает, что переориентация неэффективна: экспорт российского газа в Европу формировался десятилетиями и обеспечивался несколькими устоявшимися маршрутами, тогда как восточный коридор появился относительно недавно, уже демонстрирует уверенный рост и представлен на данный момент всего одним магистральным маршрутом с мощностью чуть более 38 млрд м³/год. Однако даже при максимальной загрузке данное направление ограничено физическими параметрами инфраструктуры. Поэтому для дальнейшего расширения создается проект «Сила Сибири 2», который будет проходить в Китай через Монголию, а его мощность составит до 50 млрд м³/год, что превысит возможности первого газопровода и, по оценкам экспертов, позволит значительно увеличить прибыль. Реализация столь капиталоемких магистральных проектов требует устойчивых механизмов долгосрочного финансирования транспортной инфраструктуры. К 2030 году ожидается, что с вводом нового газопровода существенно увеличится доля российского газа в импорте Китая, а «Сила Сибири 2» станет заменой «Северному потоку — 2».¹⁵

Для оценки финансового эффекта трансформации международной деятельности ПАО «Газпром» целесообразно рассмотреть выручку компании по МСФО за период до санкций и после начала активной реализации стратегии «разворота на Восток» (рис. 6), поскольку выручка отражает общий масштаб бизнеса и зависит от экспортной модели и конъюнктуры рынков.

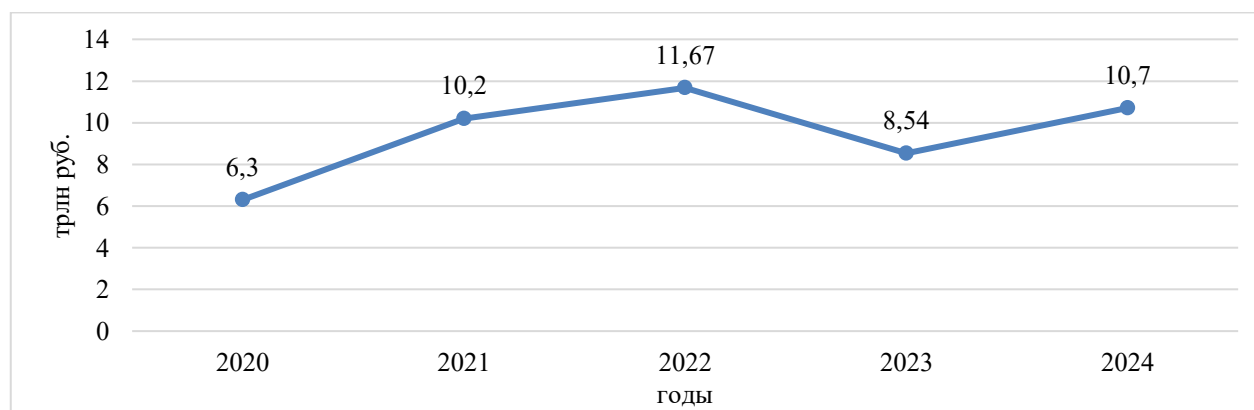


Рисунок 6. Динамика выручки ПАО «Газпром» по МСФО, 2020–2024 гг., трлн руб. (составлено автором на основе официальных отчетов ПАО «Газпром»)¹⁶

В 2020 году выручка ПАО «Газпром» составила 6,3 трлн руб., что является низким показателем, объясняющимся пандемийными последствиями и низким спросом на энергоресурсы. Далее замечен сильный рост выручки до 10,2 трлн руб. в 2021 году, который связан с резким ростом цен на газ в Европе, вызванным энергетическим кризисом. В 2022 году рост продолжился и достиг значения 11,67 трлн руб., максимального за рассматриваемый период, в том числе за счет рекордных цен на газ, несмотря на снижение объемов добычи и экспорта.¹⁷ В 2023 году наблюдается снижение выручки до 8,54 трлн руб., что связано в первую очередь с сокращением продаж российского газа в Европу. В 2024 году выручка вернулась на значения 2021–2022 годов и составила 10,7 трлн руб. за счет совокупности факторов, включая рост

¹⁵ Газопровод «Сила Сибири 2». Маршрут, строительство и перспективы. РБК. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/base/21/05/2025/682dadfc9a7947573cc4acfe> (дата обращения 06.07.2025).

¹⁶ Отчетность за 2024 год. ПАО «Газпром». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (дата обращения 06.07.2025).

¹⁷ Wiśniewska I. Gazprom in 2022. Production and exports down, profits up. OSW Centre for Eastern Studies. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2023-01-12/gazprom-2022-production-and-exports-down-profits> (дата обращения 06.07.2025).

процентных доходов от финансовых вложений, рост EBITDA и поступления от новых направлений.¹⁸

Анализ выручки показывает динамику масштаба денежных потоков компании, но не отражает, насколько эффективно эти изменения трансформируются в финансовый результат. Поэтому следует проанализировать динамику чистой прибыли за такой же период (рис. 7).

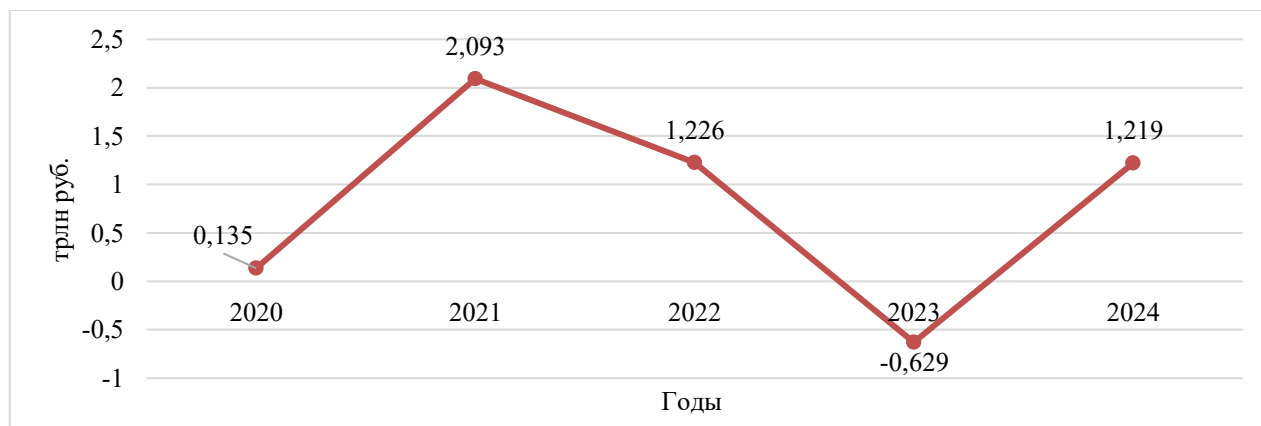


Рисунок 7. Динамика чистой прибыли (убытка) ПАО «Газпром» по МСФО, 2020–2024 гг., трлн руб. (составлено автором на основе официальных отчетов ПАО «Газпром»¹⁹)

В 2020 году чистая прибыль была достаточно низкой, и компания едва «вышла в плюс», однако это можно трактовать как «низкую базу» перед следующим ценовым циклом. В 2021 году замечен сильный рост чистой прибыли. Ключевым фактором стал рекордный рост цен на газ и высокий спрос на европейском рынке.²⁰ Стоит отметить, что рекордные показатели были достигнуты при реализации старой модели, когда европейское направление было основным. В 2022 году чистая прибыль снизилась до 1,226 трлн руб. несмотря на то, что этот год был пиковым по выручке; снижение связано, в том числе, с высокой налоговой нагрузкой во второй половине 2022 года.²¹ В 2023 году компания получает первый годовой чистый убыток (629 млрд руб.) за длительный период, главной причиной которого является снижение торговли газом с Европой, ранее формировавшей значительную долю прибыли. Применение новой международной стратегии требует времени и определенных вложений. В 2024 году «Газпром» вновь начал получать чистую прибыль (1,219 трлн руб.), восстановление которой обусловлено не только физическими объемами и рынками, но и доходами от размещения средств.²²

¹⁸ Soldatkin V., Kobzeva O. Russia's Gazprom returns to annual profit in 2024, earning \$14.8 billion. Reuters. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.reuters.com/business/energy/russias-gazprom-returns-annual-profit-2024-earning-148-billion-2025-04-30/> (дата обращения 06.07.2025).

¹⁹ Отчетность за 2024 год. ПАО «Газпром». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (дата обращения 06.07.2025).

²⁰ Gazprom's 2021 Annual Earnings Hit Record on Gas Price Rally. Bloomberg. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-28/gazprom-s-2021-annual-earnings-hit-record-on-gas-price-rally> (дата обращения 06.07.2025).

²¹ Soldatkin V. Gazprom 2022 net profit falls 40 % on tax hike, full-year dividend scrapped. Reuters. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.reuters.com/business/energy/gazproms-2022-net-profit-falls-1226-trillion-rbls-2023-05-23/> (дата обращения 05.07.2026).

²² Soldatkin V., Kobzeva O. Russia's Gazprom returns to annual profit in 2024, earning \$14.8 billion. Reuters. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.reuters.com/business/energy/russias-gazprom-returns-annual-profit-2024-earning-148-billion-2025-04-30/> (дата обращения 06.07.2025).

Проведенный анализ выручки и чистой прибыли ПАО «Газпром» позволяет сделать вывод, что финансовая адаптация к изменению географии деятельности компании после 2022 года происходила с временным лагом и сопровождалась повышенной волатильностью результатов. При этом финансовые результаты зависят не только от цен и объемов продаж, но и от условий проведения внешнеэкономических операций, а именно выбора валюты расчетов, доступности финансовой инфраструктуры, транзакционных издержек и соответствующих рисков. Поэтому стоит учитывать валютную структуру расчетов за экспорт товаров и услуг со странами Азии (рис. 8).

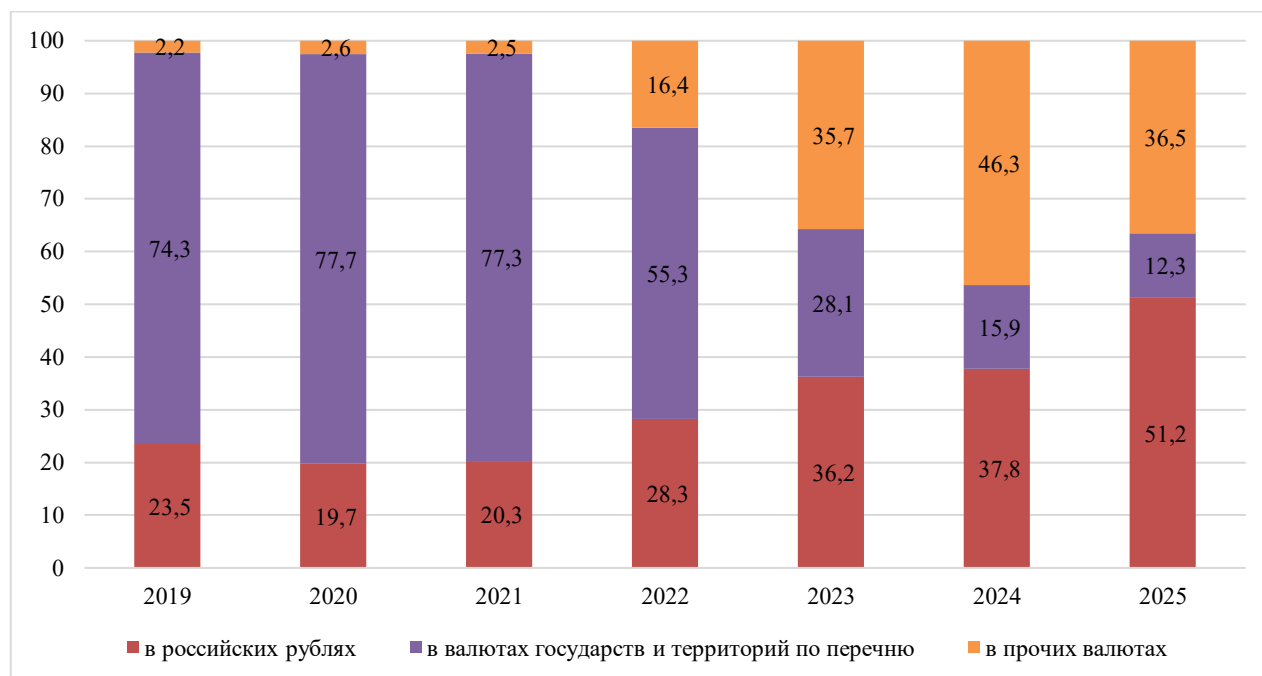


Рисунок 8. Валютная структура расчетов (перечислений) за экспорт товаров и услуг с Азией, % (составлено автором на основе данных Банка России и в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 05.03.2022 N 430-р²³)

В 2019–2021 годах валютная структура расчетов по экспорту достаточно стабильна. Основная доля приходится на валюты государств и территорий из перечня (74–78 %), рубль занимает около 20–23 %, а на прочие валюты приходится 2–3 %. В 2022 году структура сильно начала меняться. Доля валют по перечню снизилась до 55,3 %, доля рубля выросла до 28,3 %, а доля прочих валют увеличилась до 16,4 %. Произошло ускоренное перераспределение валютных долей, связанное с перестройкой платежной инфраструктуры внешней торговли при работе с азиатскими контрагентами.

В 2023–2024 годах продолжается активный рост доли рубля и прочих валют до 37,8 % и 46,3 % соответственно, а валюты государств из перечня снижаются до 15,9 %, вследствие чего расчеты России с Азией становятся двухконтурными. В 2025 году доля рубля достигает значения в 51,2 %, доля прочих валют равна 36,5 %, а валюты по перечню сократились до 12,3 %. Это говорит о закреплении рубля как ключевой валюты для международных расчетов за экспорт по данному направлению. Таким образом, сформировалась новая валютная конфигурация, в которой рубль и альтернативные валюты (преимущественно юань) становятся основными для международных расчетов.

²³ Внешняя торговля товарами (по методологии платежного баланса). Банк России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/ (дата обращения 06.07.2025).

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что до 2022 года международная деятельность ПАО «Газпром» была структурно завязана на европейском направлении. Экспортные потоки основывались на исторически сложившейся архитектуре и высоком спросе на европейском рынке, а восточное направление не могло полноценно заменить европейское из-за ограничений в инфраструктуре, пропускной способности, мощностях и спросе.

После 2022 года началась ускоренная переориентация на Восток. Произошел рост экспорта российского газа в восточные страны, проект «Сила Сибири 1» достиг ожидаемых мощностей, параллельно ведется развитие проекта «Сила Сибири 2», которое должно усилить положительный эффект переориентации и значительно увеличить выручку и объемы экспорта. При этом сравнение результатов до и после 2022 года говорит о том, что резкая переориентация на новые рынки не способна компенсировать старое экспортное направление, которое формировалось десятилетиями, что хорошо отражает коэффициент замещения (около 19 %).

Финансовая динамика (выручка и чистая прибыль по МСФО) демонстрирует наличие временного лага и нестабильность финансовых поступлений при резкой смене международной стратегии. Пиковые значения 2021–2022 годов сменились ухудшением финансовых результатов в 2023 году, и компания понесла убытки. В последующие годы ситуация нормализовалась, «Газпром» вновь начал получать прибыль, но подобная неустойчивость в финансовых результатах говорит о том, что быстрые операционные успехи на новом направлении не гарантируют быстрой компенсации потерь.

Анализ валютной структуры расчетов за экспорт с Азией позволяет понять, что разворот на Восток влечет за собой полную перестройку платежной среды. Роль валют задействованных стран (в первую очередь, России и Китая) значительно возрастает вместе с их долей в структуре международных расчетов. Таким образом, для российских ТНК и «Газпрома» в частности эффективность внешнеэкономической деятельности зависит от инфраструктурных проектов, рынков сбыта, надежности расчетных механизмов, умения эффективно управлять рисками, снижать транзакционные издержки в меняющейся архитектуре и ряда других немаловажных факторов. В долгосрочной перспективе устойчивость переориентации будет определяться также диверсификацией экспортной корзины и усложнением отраслевой структуры, что согласуется с современными моделями роста региональной экономики на основе индекса экономической сложности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Перская, В.В. Трансформация региональных торговых соглашений в условиях перехода к полицентризму / В.В. Перская, Д.Е. Морковкин, А.Л. Чупин и др. — DOI: 10.22363/2313-0660-2024-24-1-126-141. // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. — 2024. — Т. 24, № 1. — С. 126–141. — EDN: DVXPCJ.
2. Науменко, А.С. Российская политика поворота на Восток, 2014–2024 гг.: основные результаты / А.С. Науменко — DOI 10.24412/2071-5358-2025-2-86-90. // Власть. — 2025. — Т. 33, № 2. — С. 86–90 — EDN PQGPAX.
3. Шабыкова, М.А. Товарооборот РФ и КНР в период санкций в 2022 году / М.А. Шабыкова — DOI 10.25257/KB.2023.1.87-97. // Культура и безопасность. — 2023. — № 1. — С. 87–97 — EDN LRQSMX.

4. Ходковская, Ю.В. Газовый хаб как механизм преодоления трансграничных барьеров в условиях санкций / Ю.В. Ходковская, Р.П. Яковлева — DOI 10.46320/2077-7639-2024-4-125-154-158. // Дискуссия. — 2024. — № 4(125). — С. 154–158 — EDN GXIZIO.
5. Кошевой, О.С. Система поддержки принятия решения при определении контрольных мероприятий при изучении дисциплины "Общая теория статистики" / О.С. Кошевой // Финансовая экономика. — 2020. — № 1. — С. 48–49. — EDN MVVRST.
6. Barykin, S. Innovative analysis in climate change: Evidence from developed European countries / S. Barykin, V. Yadykin, V. Badenko et al. — DOI: 10.3389/fenvs.2022.1048621. // Frontiers in Environmental Science. — 2022. — Т. 10. — С. 1048621 — EDN: FJLPJL.
7. Chupin, A. Green competitiveness, entrepreneurship, and learning: econometric evidence from OECD countries / A. Chupin, A. Sorokin, A. Veselko et al. — DOI: 10.1186/s13731-026-00676-z. // Journal of Innovation and Entrepreneurship. — 2026.
8. Крюков, В.А. ТЭК Китая и России в контексте перехода на траекторию низкоуглеродного развития / В.А. Крюков, Я.В. Крюков — DOI 10.14530/se.2022.3.141-167. // Пространственная экономика. — 2022. — Т. 18, № 3. — С. 141–167 — EDN OELQST.
9. Henderson, J. Do future Russian gas pipeline exports to Europe matter anymore? / J. Henderson, K. Chyong // Oxford Institute for Energy Studies, Energy Insight. — 2023. — Т. 131. — С. 1–28.
10. Чупин, А.Л. Модель роста экономики региона на основе индекса экономической сложности / А.Л. Чупин, В.Н. Засько, Д.Е. Морковкин, О.И. Донцова — DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-3-52-60. // Финансы: теория и практика. — 2024. — Т. 28, № 3. — С. 52–60. — EDN: OCJYAL.

Rogachev Daniil Vasilyevich

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

E-mail: daniil.rogachev77@yandex.ru

Assessment of the effectiveness of the reorientation of PJSC Gazprom's international business to eastern markets

Abstract. In the context of sanctions pressure and the transformation of international economic ties, the reorientation of the foreign economic activity of Russian transnational corporations towards the markets of the Asia-Pacific region has acquired a strategic character. The subject of this study is the effectiveness of the reorientation of PJSC Gazprom's international business to eastern markets within the framework of the «pivot to the East» strategy. The paper examines the results of the company's activities in the pre-sanctions period, analyzes the export model, the structure of gas supplies, and the infrastructure architecture of the company, and characterizes the key export routes and their design capacities. A quantitative assessment of the pace of reorientation to eastern markets is provided on the basis of the dynamics of gas supplies to China via the Power of Siberia pipeline, the capacity utilization ratio, and the substitution ratio; the dynamics of the company's IFRS revenue and net profit and the currency structure of export settlements with Asian countries are also examined. Particular attention is paid to comparing the pace of expansion of the eastern direction with the scale of the lost European market and to the restructuring of the payment environment of foreign trade. The results of the study indicate that the reorientation to eastern markets demonstrates high export growth rates and rapid development of new infrastructure, but is accompanied by a time lag of financial adaptation and cannot fully compensate for the loss of the European direction in the short term. The practical significance of the work is determined by the applicability of the obtained assessments in analyzing the strategies of Russian energy companies and substantiating the development of eastern export infrastructure.

Keywords: PJSC Gazprom; pivot to the East; international business; transnational corporations; Eastern markets; gas exports; Power of Siberia; substitution ratio; Asia-Pacific region