

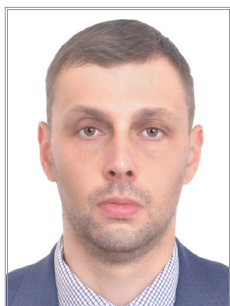
ВОЗВРАЩЕНИЕ К ИСТОКАМ: ЭВОЛЮЦИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ АМЕРИКАНСКИХ И ЕВРОПЕЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ МЕЙДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА

Александр Рукавицын*

Дмитрий Фомин**

Иван Федотов***

DOI 10.24833/2073-8420-2026-2-79-123-131



Введение. Целью представленной статьи является анализ изменений в стратегии нефтегазовых мейджеров в основном направлении бизнеса (нефтегазовая часть) и в ее низкоуглеродной части, произошедшие в результате проведения хаотичной энергетической политики многих крупных потребителей

энергии. На протяжении многих лет нефтегазовые компании рассматривали нефтегазовый бизнес в качестве основы своей деятельности. Однако после приоритизации "зеленой энергетики" некоторые крупные нефтегазовые мейджеры стали делать заявления об отказе от традиционных энергоресурсов и значительном увеличении инвестиций в ВИЭ. Особый интерес представляют фактические последствия, с которыми сталкиваются компании в зависимости от проводимой политики и принятых стратегических решений.

* **Рукавицын Александр Сергеевич**, аспирант кафедры экономической политики и государственно-частного партнерства (ЭПГЧП) МГИМО МИД России, старший консультант направления регулирования отраслей департамента консалтинга в нефтегазовой отрасли Аналитического центра ТЭК, Москва, Россия
e-mail: sasharuk99@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-8480-8209

** **Фомин Дмитрий Александрович**, ассоциированный директор по регулированию отраслей департамента консалтинга в нефтегазовой отрасли Аналитического центра ТЭК, Москва, Россия
e-mail: fomin@actek.group
ORCID ID: 0009-0009-1830-3863

*** **Федотов Иван Анатольевич**, руководитель направления по программированию департамента консалтинга в области цифровой трансформации Аналитического центра ТЭК, Москва, Россия
e-mail: fedotov@actek.group
ORCID ID: 0000-0003-0185-6161

Материалы и методы. В работе использованы качественные исследовательские подходы, позволившие обобщить существующие представления о диверсификации деятельности компаний и оценить её положительные и отрицательные стороны. Для этого были изучены отчёты ведущих нефтегазовых компаний, на основе которых определены ключевые мотивы и стратегические направления их трансформации.

Результаты исследования. Авторы проанализировали стратегическое планирование европейских и американских мейджеров в условиях четвертого энергетического перехода и отличия в их подходах, уделив особое внимание сопоставлению заявлений компаний с реальными достигнутыми результатами в этой области.

Обсуждение и заключение. В рамках исследования рассматриваются американские (ExxonMobil, Chevron) и европейские (BP, Shell, TotalEnergies) мейджеры, которые в начале четвертого энергетического перехода придерживались принципиально разных стратегий: первые продолжали развитие основного бизнеса, а в сфере ВИЭ делали упор на декарбонизацию за счет снижения выбросов и применения технологий улавливания, использования и хранения углекислого газа (CCUS). Европейские же компании планировали снижать добычу ЖУВ и вкладывать значительные средства в диверсификацию деятельности в сторону ВИЭ. Однако подход европейских компаний не оправдал себя, о чем свидетельствует их текущий обратный разворот в сторону нефтегазового бизнеса и отказ от многих планов и инвестиций в области ВИЭ, то есть произошла фактическая синхронизация с американскими партнерами. Ещё одним важным фактором, демонстрирующим недостатки подхода европейских мейджеров, также стал разрыв в рыночной капитализации с американскими партнерами, увеличившийся с момента усиления «зеленой» повестки.

Введение

На протяжении последних лет энергетическая политика в мире постоянно претерпевала изменения. После подписания Парижского соглашения страны ЕС и G7 начали проводить одностороннюю климатическую политику, сосредоточив усилия на развитии ВИЭ. На этом фоне ряд нефтегазовых мейджеров стали делать громкие заявления об отказе от традиционных энергоресурсов и значительном увеличении инвестиций в ВИЭ, а также фактическом превращении в энергетические компании с диверсифицированным портфелем активов. Однако COVID-19 и энергокризис 2022 г. привели к приоритизации энергобезопасности и обеспечения потребности в энергоресурсах с минимальными затратами, поэтому некоторые мейджеры были вынуждены пересмотреть свой подход к нефтегазовому бизнесу, признав его более высокую прибыльность, и уменьшить планы по развитию низкоуглеродной энергетики [4. С. 57].

Исследование

Эволюция подходов к энергопереходу: американский и европейский сценарии

Американские мейджеры (ExxonMobil и Chevron) продолжают делать ставку на свой основной бизнес – добычу нефти и газа. Ключевым направлением стратегии в низкоуглеродной части бизнеса остается декарбонизация за счет снижения выбросов на действующих нефтегазодобывающих мощностях, а также активное применение технологий улавливания, использования и хранения углекислого газа [4. С. 57]. Европейские же мейджеры делали основной упор на диверсификации своего бизнеса и, в конечном итоге, превращении в энергетические компании. Однако BP и Shell скорректировали свои стратегические планы, скорректировав цели по сокращению добычи углеводородов, снизив планы по развитию ВИЭ и увеличив инвестиции в низкоуглеродное топливо. В 2023 г. BP заявила, что планирует снизить добычу нефти и газа

на 25% к 2030 г. (вместо изначальных 40%), а затем и вовсе объявила о пересмотре своей стратегии в сторону наращивания своей добычи. Shell отказалась от плана по постепенному снижению добычи нефти на 1-2% в год в течение 2020-ых гг. и объявила о сохранении добычи нефти на стабильном уровне до 2030 г. Все эти решения привели к сближению стратегий американских и европейских мейджеров, дополнительно подтвердив важность нефтегазового бизнеса.

Одна из главных причин пересмотра «зеленых» стратегий европейских мейджеров в сторону возвращения к нефтегазовому бизнесу является рыночная капитализация компаний. Рентабельность традиционного нефтегазового бизнеса по-прежнему существенно выше, чем у проектов в сфере ВИЭ, что делает его более привлекательным с точки зрения инвестиций. Более высокая доходность нефтегазовых проектов часто оказывается решающим фактором при распределении инвестиций, особенно в условиях нестабильной макроэкономической среды.

Американские мейджеры, несмотря на усиление зеленых трендов, всегда рассматривали нефтегазовое направление в качестве основы своего бизнеса и направляли свои усилия на его декарбонизацию.

Европейские же компании диверсифицировали свой бизнес, делая основной акцент на развитии низкоуглеродного бизнеса и уменьшая свой нефтегазовый бизнес. В результате рыночная капитализация американских компаний (ExxonMobil и Chevron) с 2019 по 2024 гг. выросла на 39%, а европейских (Shell, TotalEnergies и BP) - снизилась на 1% [11].

Таблица 1.

Рыночная капитализация мейджеров, млрд \$¹

	2019	2024
ExxonMobil	295	468
Chevron	227	257
bp	126	76
Shell	122	188
TotalEnergies	143	123

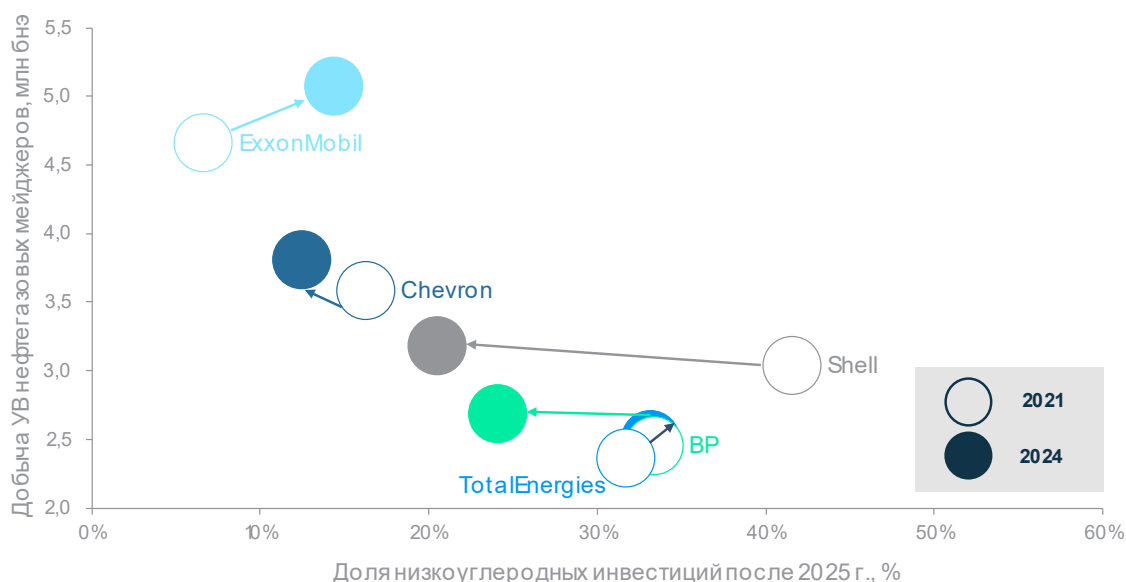


Рисунок 1. Стратегическое позиционирование нефтегазовых мейджеров (составлено автором на основе отчетов представленных компаний)

¹ На конец года по данным сайта Companies Market Cap. URL: <https://companiesmarketcap.com/> (дата обращения — 20.06.2025).

Развитие низкоуглеродных сегментов бизнеса

Нефтегазовые мейджеры находятся в достаточно уникальном положении: они обладают не только достаточными финансовыми ресурсами для реализации масштабных проектов, но и обширным опытом в геологоразведке, который играет важную роль в таких направлениях, как CCUS, развитие технологий хранения водорода, бурение геотермальных скважин. Ещё одним важным преимуществом мейджеров являются их логистические возможности. Развитая инфраструктура, включающая трубопроводы, танкеры, терминалы, может быть адаптирована для транспортировки и хранения новых видов топлива, например, водорода или аммиака. Это значительно снижает издержки и ускоряет внедрение новых технологий.

Несмотря на значительные ресурсы, перед нефтегазовым гигантами стоит серьезный вызов: смогут ли они адаптироваться к грядущим технологическим изменениям? Европейские мейджеры заявили о желании трансформироваться в энергетические компании, однако для этого им предстоит развивать принципиально новые сегменты бизнеса в низкоуглеродной энергетике (например, развитие солнечной и ветряной энергетики), что потребует не только значительных финансовых вложений, но и формирования новых компетенций. При этом конкуренция на рынке ВИЭ и новых энергетических технологий уже достаточно высока, поэтому мейджером придется конкурировать на равных с компаниями, имеющими сформировавшиеся компетенции в отрасли [1. С. 168].

Таблица 2.

Направления развития низкоуглеродного бизнеса
(составлено автором на основе отчетов представленных компаний)

					
CCUS	+	+	+	+	+
Водород	+	+	+	+	+
Биотопливо	+	+	+	+	+
ВИЭ	-	-	+	+	+
Зарядные станции для Э/М	-	-	+	+	+
Добыча лития	+	-	-	-	-

Все мейджеры планируют создавать и расширять свои проекты в области CCUS, водорода и биотоплива, поскольку данные направления считаются наиболее перспективными для декарбонизации основного нефтегазового бизнеса. При этом развитие технологий CCUS может рассматриваться не только как способ снижения выбросов, но и как потенциально прибыльный бизнес. Уловленный углекислый газ может использоваться в различных промышленных процессах, например, для повышения нефтеотдачи пластов или в качестве сырья в производстве топлив, например метанола, химикатов или строительных материалов.

Ещё одним новым важным направлением для мейджеров является добыча лития. ExxonMobil планирует стать ведущим

поставщиком, что позволит компании занять новое место в цепочке создания стоимости от добычи сырья до производства конечного продукта – аккумуляторов.

В новых условиях для достижения целей в разных областях низкоуглеродного бизнеса одни мейджеры делают ставку на органический рост, то есть рост компании за счет внутренних ресурсов: увеличение объемов, диверсификация бизнеса, выход на новые рынки или улучшение операционной эффективности, другие мейджеры – на неорганический рост, то есть рост через внешние источники, например, слияния, поглощения, совместные предприятия и стратегические партнерства [6].

Был проанализирован уровень прогресса мейджеров в достижении целей на 2030 г.

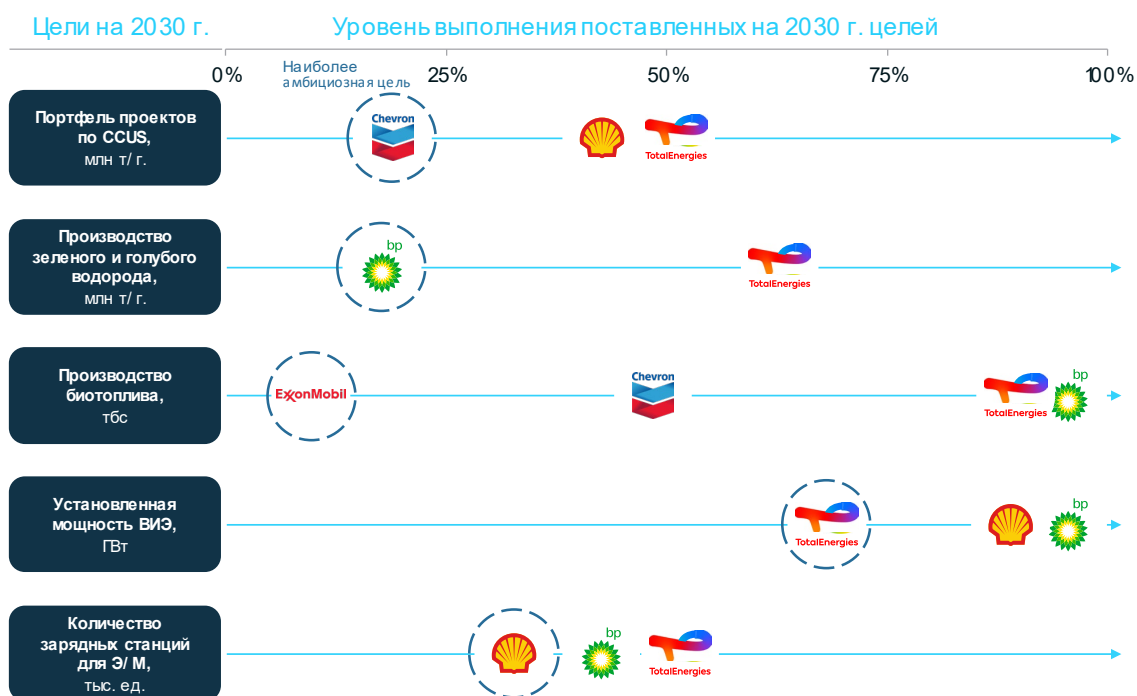


Рисунок 2. Прогресс мейджеров в достижении целей на 2030 г. в низкоуглеродном бизнесе (составлено автором на основе отчетов представленных компаний)

в следующих областях низкоуглеродного бизнеса: CCUS, зеленый и голубой водород, производство биотоплива, установленная мощность ВИЭ, количество зарядок для электромобилей и др [6], [9].

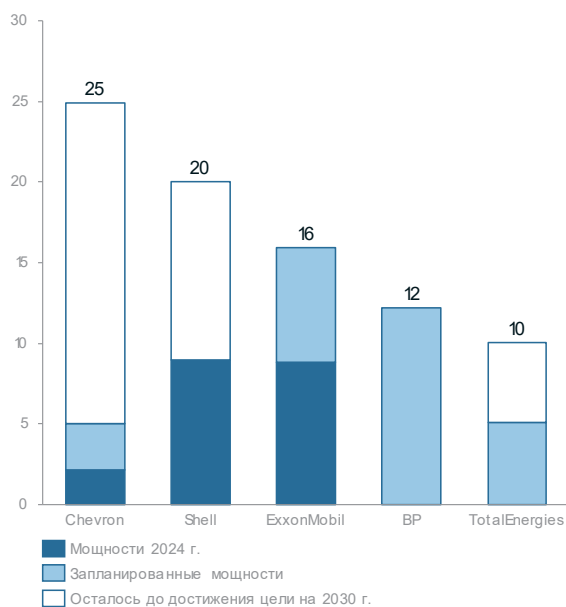


Рисунок 3. Мощность проектов CCUS в 2030 г., млн т/г. (составлено автором на основе отчетов представленных компаний)

Сфера CCUS играет одну из ключевых ролей в стратегии декарбонизации мейджеров, поскольку компании рассматривают

данную область в качестве основной меры для компенсации выбросов, образующихся в результате их деятельности. Наиболее амбициозную цель по мощностям к 2030 году поставила Chevron – 25 млн т/г. Однако мощности 2024 г. составляли около 20% от намеченной цели, что указывает на необходимость значительных инвестиций. Shell стремится достичь уровня в 20 млн т/г., при этом уже реализовано и запланировано около половины этой цели. ExxonMobil демонстрировала высокий уровень мощностей в 2024 г. – около 9 млн т/г. BP и Shell в 2024 г. не имели действующих мощностей, однако к 2030 г. они могут составить 12 и 10 млн т/г. В целом, компании делают ставку на комбинацию текущих и будущих проектов, однако степень готовности варьируется. Таким образом, успех в достижении планов в области CCUS будет зависеть от темпов реализации новых проектов и политико-экономической поддержки.

Цели по производству зеленого и голубого водорода пока обозначили только TotalEnergies и BP. Зеленый водород получают с использованием ВИЭ, голубой же водород получают из природного газа с дальнейшим улавливанием и хранением углекислого газа. TotalEnergies планирует довести уровень производства зеленого водорода до 500 тыс. т/г., BP – до 600 тыс. т/г. Chevron и Shell уже обладали действующими мощностями в 2024 г. При этом, несмотря

на отсутствие конкретной цели по производству водорода, ExxonMobil обладает крупнейшими запланированными мощностями благодаря водородному проекту в Бейтауне, однако этот проект, запуск которого был запланирован на 2029 г., сейчас отложен на неопределенный срок.

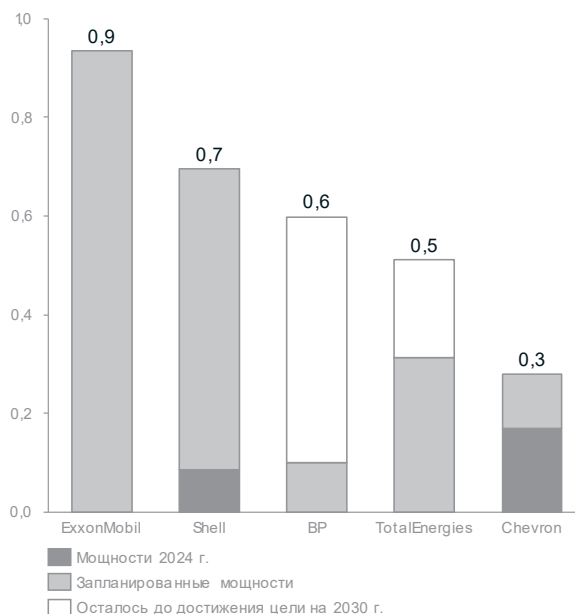


Рисунок 4. Производство зеленого и голубого водорода в 2030 г., млн т/г.
(составлено автором на основе отчетов представленных компаний)

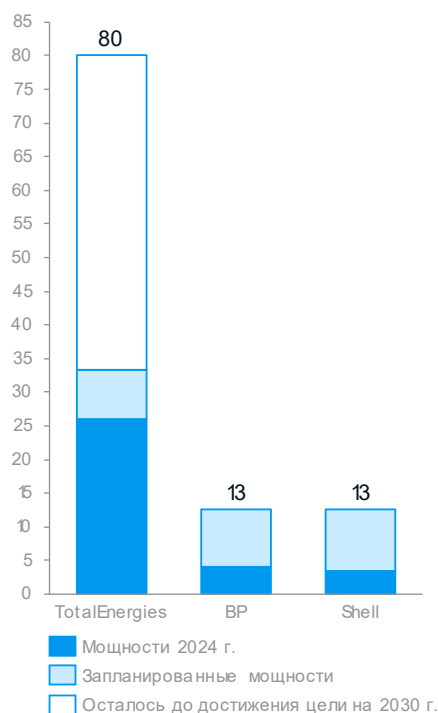


Рисунок 5. Установленная мощность ВИЭ в 2030 г., ГВт (составлено автором на основе отчетов представленных компаний)

Явным лидером среди мейджеров в области ВИЭ является TotalEnergies. Компания уже сейчас обладает крупнейшим портфелем проектов и по-прежнему придерживается цели по достижению валовой установленной мощности ВИЭ в 80 ГВт к 2030 г. [9].

BP же ставила цель достичь 50 ГВт установленной мощности ВИЭ к 2030 г. Однако в феврале 2025 г. BP объявила о пересмотре своей стратегии: основные изменения связаны с увеличением инвестиций в добычу нефти и газа до \$10 млрд/г. и непосредственно ее ростом до 2,3–2,5 млн бнэ/сут. к 2030 г., а также снижением инвестиций в технологии энергоперехода на \$5 млрд/г. по сравнению с предыдущей версией стратегии, до \$1,5–2 млрд/г. Таким образом, обновленная стратегия ставит под сомнение реалистичность ввода запланированных мощностей.

Американские же мейджеры не рассматривают ВИЭ в качестве направления для расширения бизнеса, предпочитая более высокую маржинальность нефтегазовых активов и сосредоточивая большую часть своих усилий на их декарбонизации.

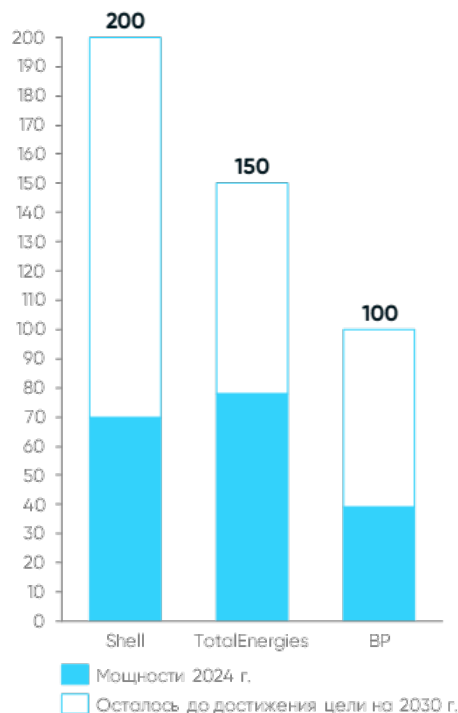


Рисунок 6. Количество зарядок для электромобилей в 2030 г., тыс. ед.
(составлено автором на основе отчетов представленных компаний)

Нефтяные мейджеры усиливают свои позиции на рынке электротранспорта. Наиболее амбициозную цель перед собой поставила Shell. Компания намерена установить 200 тыс. уличных зарядных станций для электромобилей к 2030 г., в результате чего были приобретены компании Ubitricity, Volta и EVpass. TotalEnergies уже к 2025 г. планировала установить 150 тыс. зарядных станций (цель не достигнута), а BP – 100 тыс. (для реализации части этой цели в Испании и Португалии было создано СП с Iberdrola на €1 млрд). Однако после пересмотра стратегии в феврале 2025 года все прежние цели BP, включая зарядную инфраструктуру, были официально упразднены.

Американские мейджеры развитию и этой области придают меньшее значение, чем их европейские коллеги. Chevron и ExxonMobil не планируют инвестировать в разработку уличных зарядных станций, поскольку компании не смогут получить каких-либо конкурентных преимуществ в этой области [9].

Заключение

Подводя итоги, американские и европейские мейджеры используют отличающиеся подходы к вызовам, возникающим в результате воздействия энергетического перехода на их целеполагание. Американские компании на протяжении всего периода придерживались более прагматичного подхода, который заключался в дальнейшем развитии основного нефтегазового бизнеса с развитием технологий его декарбонизации. Европейские же мейджеры, которые поначалу стремились понизить добычу ископаемого топлива, диверсифицировать свой бизнес путем увеличения доли ВИЭ и в конечном итоге трансформироваться в энергетические компании, пересмотрели свою стратегию в пользу более выгодного для увеличения рыночной капитализации подхода, во многом схожего с американским: сохранения или наращивания добычи, уменьшения инвестиций в низкоуглеродный бизнес и их перенаправления в нефтегазовый сектор.

Литература:

1. Завьялова Е.Б. Влияние ESG на конкурентоспособность компании // Право и управление. XXI век. 2023. № 19(2).
2. Рябова М.И. Особенности стратегий российских нефтегазовых компаний в условиях энергетического перехода // Вестник МГИМО-Университета. 2023. № 1.
3. Сентюрин Ю., Любовская Н. Международный опыт прогнозирования в энергетике: текущая практика и перспективы // Энергетическая политика. 2024. № 4 (195).
4. Чернышёв Д., Рубанов И. Коммерческие перспективы нефти и газа с низким и компенсированным углеродным следом // Энергетическая политика. 2025. № 7 (210).
5. Al-Rbeawi S. A Review of Modern Approaches of Digitalization in Oil and Gas Industry // Upstream Oil and Gas Technology. 2023. № 11.
6. Cherepovitsyn A., Kazanin A., Rutenko E. Strategic Priorities for Green Diversification of Oil and Gas Companies // Energies. 2023. № 16.
7. Dongo D.F., Relvas S. Evaluating the role of the oil and gas industry in energy transition in oil-producing countries: A systematic literature review // Energy Research & Social Science. 2025. № 120.
8. Dua S. Exploring the experiences of oil and gas industry executives in embracing industry 4.0: Insights, challenges, and strategies // Computers & Industrial Engineering. 2025. № 208.
9. Lamb W.F., Low S., Gordon L.-M., Mattila M. How are oil and gas firms integrating carbon dioxide removal into their climate strategies? // Energy Research & Social Science. 2025. № 127.
10. Si Y., Desai D., Bozhilova D., Puffer S., Stephens J.C. Fossil fuel companies' climate communication strategies: Industry messaging on renewables and natural gas // Energy Research & Social Science. 2023. № 98.
11. Tillotson P., Slade R., Staffell I., Halttunen K. Deactivating climate activism? The seven strategies oil and gas majors use to counter rising shareholder action // Energy Research & Social Science. 2023. № 103.

BACK TO BASICS: CHANGES IN THE ENERGY POLICIES OF AMERICAN AND EUROPEAN OIL AND GAS MAJORS AMID THE FOURTH ENERGY TRANSITION

Introduction. The aim of this article is to analyze how the strategies of major oil and gas companies have evolved both in their core hydrocarbon business and in its low-carbon component, as a result of the erratic energy policies pursued by many large energy-consuming countries. For decades, oil and gas activities formed the backbone of these companies' operations. However, with the growing political prioritization of "green energy," several major players announced intentions to scale back traditional hydrocarbons and dramatically increase investments in renewable energy. Of particular interest are the actual outcomes these companies have faced depending on their chosen policy trajectory and strategic decisions.

Materials and methods. The study employs qualitative research approaches that make it possible to synthesize existing perspectives on corporate diversification and to assess its advantages and drawbacks. Corporate reports of leading oil and gas companies were examined to identify the key drivers and strategic directions underlying their ongoing transformation.

Research results. The authors analyzed the strategic planning practices of European and American majors in the context of the fourth energy transition, highlighting the differences in their approaches and paying close attention to the gap between the companies' public commitments and their actual performance.

Discussion and conclusion. The research examines U.S. majors (ExxonMobil, Chevron) and European majors (BP, Shell, TotalEnergies), which initially adopted fundamentally different strategies at the outset of the fourth energy transition. The former continued to focus on expanding their core business while emphasizing decarbonization through emissions reduction and the deployment of carbon

capture, utilization, and storage (CCUS) technologies. European companies, by contrast, planned to scale down liquid hydrocarbons production and contribute substantial resources into diversifying towards renewable energy. However, the European approach ultimately failed to deliver the expected results, as evidenced by their recent pivot back to oil and gas and the reversal of many earlier commitments and investments in renewables - effectively bringing their strategies back in line with those of their American counterparts. Another important indicator of the shortcomings of the European model is the widening gap in market capitalization between European and U.S. majors, a trend that has accelerated alongside the rise of the "green" agenda.

Aleksandr S. Rukavitsyn,
Postgraduate Student,
Department of Economic Policy and PPP,
MGIMO University, Senior Consultant
of Oil and Gas Market Regulation,
Oil and Gas Industry Consulting Department,
The Centre for Energy Research,
Moscow, Russia

Dmitrii A. Fomin,
Associate Director of Oil and Gas Market
Regulation, Oil and Gas Industry Consulting
Department, The Centre for Energy Research,
Moscow, Russia

Ivan A. Fedotov,
Head of Programming Division,
Digital Transformation Consulting
Department, The Centre for Energy Research,
Moscow, Russia

Ключевые слова:

нефтегазовые мейджеры, четвертый энергетический переход, стратегическое планирование, декарбонизация, диверсификация деятельности, низкоуглеродный бизнес, энергетические компании, рыночная капитализация

Keywords:

oil and gas majors, fourth energy transition, strategic planning, decarbonization, corporate diversification, low-carbon business, energy companies, market capitalization

References:

1. Zavyalova E.B., 2023. Vlijanie ESG na konkurentosposobnost' kompanii [ESG impact on corporate competitiveness]. *Pravo i upravlenie. XXI vek [Journal of Law and Administration]*. № 19 (2).
2. Riabova M.I., 2023. Osobennosti strategij rossijskih neftegazovyh kompanij v uslovijah jenergeticheskogo perehoda [Strategies of the Russian Oil and Gas Companies at the Era of Energy Transition]. *Vestnik MGIMO- [MGIMO Review of International Relations]*. № 1.
3. Sentyurin Y., Lyubovskaya N., 2024. Mezhdunarodnyj opyt prognozirovaniya v jenergetike: tekushhaja praktika i perspektivy [International practice of energy forecasting: current status and prospective developments]. *Jenergeticheskaja politika [Energy policy]*. № 4 (195).
4. Chernyshev D., Rubanov I., 2025. Kommercheskie perspektivy nefti i gaza s nizkim i kompensirovannym uglerodnym seldom [Commercial Prospects of Low-Carbon and Carbon-Neutral Oil & Gas]. *Jenergeticheskaja politika [Energy policy]*. № 7 (210).
5. Al-Rbeawi S., 2023. A Review of Modern Approaches of Digitalization in Oil and Gas Industry. *Upstream Oil and Gas Technology*. № 11.
6. Cherepovitsyn A., Kazanin A., Rutenko E., 2023. Strategic Priorities for Green Diversification of Oil and Gas Companies. *Energies*. № 16.
7. Dongo D. F., Relvas S., 2025. Evaluating the role of the oil and gas industry in energy transition in oil-producing countries: A systematic literature review. *Energy Research & Social Science*. № 120.
8. Dua S., 2025. Exploring the experiences of oil and gas industry executives in embracing industry 4.0: Insights, challenges, and strategies. *Computers & Industrial Engineering*. № 208.
9. Lamb W.F., Low S., Gordon L.-M., Mattila M., 2025. How are oil and gas firms integrating carbon dioxide removal into their climate strategies? *Energy Research & Social Science*. № 127.
10. Si Y., Desai D., Bozhilova D., Puffer S., Stephens J.C., 2023. Fossil fuel companies' climate communication strategies: Industry messaging on renewables and natural gas. *Energy Research & Social Science*. № 98.
11. Tillotson P., Slade R., Staffell I., Halttunen K., 2023. Deactivating climate activism? The seven strategies oil and gas majors use to counter rising shareholder action. *Energy Research & Social Science*. № 103.