

УДК 336.6 DOI: 10.14451/1.234.472

# Цены на энергоресурсы на мировых рынках как фактор финансовой стратегии нефтегазового предприятия

© 2024 Бабкин Алексей Владимирович

Аспирант. Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,  
Санкт-Петербург, Россия.

E-mail: babkin.spb@gmail.com

**Ключевые слова:** нефтегазовая отрасль, нефтегазовое предприятие, финансовая стратегия, внешние факторы, факторы косвенного воздействия, финансовые факторы, мировые цены на энергоресурсы.

В статье обобщены факторы, оказывающие влияние на формирование финансовой стратегии нефтегазового предприятия. Сделан вывод, что максимальное влияние на финансовую стратегию оказывают финансовые факторы. Автор в рамках исследования факторов выделяет внешние факторы, уделяя особое внимание фактору изменения цены на энергоресурсы на мировых рынках.

## Введение

Управление крупным предприятием, работающим в высокотехнологичной отрасли, требует постановки целей на каждом этапе его развития, определения методов их достижения, а следовательно, формирования комплекса управленческих решений, в рамках которых финансовая стратегия занимает особое место. При этом под финансовой стратегией следует понимать выбранное направление обеспечения финансовыми ресурсами общей или частной стратегии, задачи, проекта организации.

Нефтегазовая отрасль — одна из наиболее значимых отраслей мировой экономики, охватывающая большое количество стран, регионов и компаний и обеспечивающая энергетическую безопасность как стран, так и отдельных бизнес-единиц, работающих во всех отраслях и сферах

экономики.

Высокий уровень конкуренции на рынке энергоресурсов вследствие их ограниченности, дороговизны проведения разведки, волатильности мировых цен на ресурсы требует постоянного поддержания инновационного характера развития предприятий нефтегазовой отрасли на основе использования высокопроизводительного оборудования и внедрения новых технологий в производственную деятельность, что обуславливает необходимость совершенствования корпоративного менеджмента, в том числе финансового, в целях повышения эффективности добычи, переработки, транспортировки и реализации нефти и газа как постоянного бизнес-процесса.

В разработке инвестиционных проектов, обеспечивающих необходимый уровень конкурентоспособности предприятий нефтегазовой от-



**Рис. 1.** Матрица степени прогнозируемости и управляемости возникновения событий, обусловленных внутренними и внешними факторами, влияющими на формирование финансовой стратегии.

**Таблица 1.** Матрица оценки влияния внешних факторов на финансовую стратегию нефтегазового предприятия.

| Влияние на финансовую стратегию | Более прогнозируемые  | Менее прогнозируемые   |
|---------------------------------|---|--|
| Существенное                    | Введение санкций, оказывающих влияние на операционную и/или инвестиционную деятельность<br>Волатильность валютных курсов<br>Изменение источников привлекаемого финансирования | Изменение мировых цен на энергоносители<br>Изменение цен контрактов<br>Изменение источников привлекаемого финансирования<br>Банкротство контрагентов |
| Среднее                         | Новые технологий и оборудование<br>Изменение структуры рынка труда  | Изменение налогового, бюджетного, банковского, страхового, таможенного, антимонопольного законодательства  |
| Низкое                          | Изменение экологического законодательства   | Результаты проведенной геологоразведки   |

Источник: Источник.

расли, значимая роль отводится финансовой стратегии, на формирование и реализацию которой оказывают влияние как внутрикорпоративные, так и внешние факторы. Среди внешних факторов особенно выделяются глобальные финансовые факторы, один из которых – цена на энергоресурсы на мировом рынке.

*Особенности формирования финансовых стратегий*, в том числе с учетом влияния на этот процесс различных внутренних и внешних факторов, изучаются отечественными учеными. В работах Барабановой И. Ю. [3], Бланка И. А. [4], Илышевой Н. Н. и Крылова С. И. [5], Моргуновых Р. В. и Н. В. [8] и др. рассмотрены общие вопросы финансовой стратегии, особенности ее разработки и реализации. Маханьков Е. С. в статье «Организационные основы формирования глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний в России» указывает, что учет интересов нефтяных компаний в России и в мире на государственном

уровне является ключевым фактором, оказывающим влияние на формирование стратегии, наряду с санкционной политикой, проводимой США и странами Евросоюза [7]. Крылов С. И. считает, что разработка финансовой стратегии должна базироваться на целях, определенных в соответствии со сбалансированной системой показателей [6]. При этом автор при прогнозировании не рассматривает внешние факторы, которые могут оказывать существенное влияние на итоговый результат, подразумевая, вероятно, что учет этих факторов должен быть осуществлен в рамках сопоставления стратегических финансовых планов с операционными бюджетами. Романова Е. В. в статье «Оптимизация финансовой политики предприятий нефтегазового комплекса в условиях трансформации мирового энергетического рынка» указывает, что финансовая политика является составляющей финансовой стратегии. По мнению автора подход к формированию финансовой политики предприятия будет варьироваться в зависимости



**Рис. 2.** Динамика стоимости фьючерса на баррель нефти марки Brent за период с января 2020 г. по май 2024 г. [1]

Примечание: выбор индекса обусловлен тем, что нефть этой марки является индикатором для мировых нефтяных сделок.

**Таблица 2.** Аналитические данные по средней стоимости барреля нефти марки Brent в течение календарного года 2020–2024 (4м) гг.

|   | 2020  | 2021  | 2022   | 2023  | 4м2024 |
|---|-------|-------|--------|-------|--------|
| Средняя стоимость за год, долларов США / баррель                            | 43,43 | 70,91 | 99,03  | 82,12 | 83,71  |
| Минимальная среднедневная стоимость в течение года, долларов США / баррель  | 19,33 | 51,09 | 76,10  | 71,84 | 75,89  |
| Максимальная среднедневная стоимость в течение года, долларов США / баррель | 69,46 | 86,40 | 127,98 | 96,55 | 91,17  |
| Разница между максимальной и минимальной ценой, %                           | 259%  | 69%   | 68%    | 34%   | 20%    |

Источник: Рассчитано автором на основании данных [1].

от объемов бизнеса (крупные компании имеют преимущества перед конкурентами), а кадровая политика становится одним из основных драйверов формирования «конкурентных преимуществ в условиях неопределенности рынка» [12, с. 141]. Музалевская Е. С. в статье «Особенности реализации финансовой стратегии на российском рынке» выделяет основные принципы, которые обеспечивают принятие стратегических финансовых решений: «рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия, ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью, выделение доминантных сфер стратегического финансового развития» [9, с. 190–191]. Основное влияние на финансовую стратегию, по мнению автора, оказывает достаточность собственных финансовых ресурсов предприятия для реализации поставленных целей и задач. Прутцко-

ва С. В. и Егорова А. Н. указывают, что «финансовая стратегия является продуктом анализа финансовых показателей прошлых лет и анализа изменений внешней и внутренней среды» [11, с. 35], а следовательно, анализ воздействия внешних и внутренних факторов становится базой для целеполагания при разработке финансовой стратегии и для разработки альтернативных планов развития внутри стратегии. Авторы выделяют пять критериев для классификации факторов: возможность регулирования, отношение к среде, степень воздействия, субъект регулирования процесса формирования стратегии, природное и социально-экономическое положение предприятия.

Необходимость определения факторов, влияющих на финансовую стратегию, обусловлена наличием альтернативных вариантов развития. При этом анализ факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии, предлагается



**Рис. 3.** Динамика цены фьючерса на кубометр природного газа за период с ноября 2019 г. по май 2024 г. [2]

**Таблица 3.** Аналитические данные по средней стоимости кубического метра природного газа в течение календарного года, 2020–2024 (4м) гг.

|   | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 4м2024 |
|---|------|------|------|------|--------|
| Средняя стоимость природного газа за год, долларов США / ММВТУ                            | 1,93 | 3,65 | 6,57 | 2,68 | 2,1    |
| Минимальная среднедневная стоимость природного газа в течение года, долларов США / ММВТУ  | 1,54 | 2,45 | 3,92 | 2,02 | 1,58   |
| Максимальная среднедневная стоимость природного газа в течение года, долларов США / ММВТУ | 3,38 | 5,62 | 9,29 | 3,48 | 3,37   |
| Разница между максимальной и минимальной ценой, %   | 119% | 129% | 137% | 72%  | 113%   |

Источник: Составлено автором на основании [2].

проводить с позиции их оценки по критерию степени их прогнозируемости и управляемости (рис. 1).

С позиций прогнозируемости и управляемости внутренние факторы являются более прогнозируемыми и управляемыми, чем внешние. Внешние факторы, соответственно, в целом, являются менее прогнозируемыми и менее управляемыми, но находятся в диапазоне от «непрогнозируемые» до «прогнозируемые» и от «неуправляемые» до «управляемые» включительно. При этом целесообразно отдельно выделять уровень форс-мажорных событий, обозначая тем самым зону исключительно неблагоприятного влияния фактора на реализацию финансовой стратегии вплоть до ее полного пересмотра. Таким образом, вывод о том, что внешние факторы являются менее прогнозируемыми и управляемыми: а) является усреднением, б) верен в случае признания внутренних факторов относительно

прогнозируемыми и управляемыми.

Деление факторов внешней среды на факторы прямого и факторы косвенного воздействия для нефтегазового предприятия носит достаточно условный характер в силу специфики мирового рынка энергоресурсов, оказывающего влияние практически на все внешние факторы, что определяет целесообразность анализа каждого конкретного фактора в заданной точке времени.

Факторы внешнего воздействия, оказывающие влияние на формирование и реализацию финансовой стратегии нефтегазового предприятия, которые могут быть учтены при разработке сценариев операционного исполнения финансовой стратегии в краткосрочном периоде, в целом коррелируются с рисками всего нефтегазового бизнеса, основные из которых на современном этапе: волатильность цен на энергоносители, влияние политических событий на стоимость

**Таблица 4.** Сравнение цен на природный газ в 2022 2023 гг.

|  | 2022 | 2023 |
|--|------|------|
| Средняя цена в Европе за календарный год, доллары США / тыс. м <sup>3</sup>                                  | 1400 | 464  |
| Цена фьючерса на газ в Европе на последний рабочий день календарного года, доллары США / тыс. м <sup>3</sup> | 845  | 470  |

Источник: Составлено по [10].

реализации контрактов, спекулятивная составляющая цены, колебание курсов валют, проведение санкционной политики США по отношению к другим странам-экспортерам.

Основные факторы, влияющие на формирование финансовой стратегии нефтегазового предприятия, разделим по степени прогнозируемости и по степени возможного влияния на финансовую стратегию (табл. 1).

Особое внимание при разработке финансовой стратегии должно быть уделено совокупности факторов, находящихся на пересечении признаков «менее прогнозируемые» и «существенное влияние». Это те факторы, которые максимально влияют на финансовые результаты компании, а следовательно, на ее возможности следовать утвержденной финансовой стратегии, но при этом негативные последствия раскрытия рисков могут быть частично минимизированы в рамках концепции риск-менеджмента с учетом проведенных превентивных мероприятий: их прогнозирования и выявления до наступления, разработки карты работы с ними в случае их реализации.

Финансовая стратегия структурно включает в себя следующие блоки: исполнение бюджетов, управление ликвидностью, работа с заемным капиталом, расчеты с поставщиками и подрядчиками, стратегия закупок, инвестиционная стратегия. Факторы, приведенные в таблице 1, напрямую влияют на все составляющие финансовой стратегии в процессе ее формирования и реализации.

На разработку всех блоков финансовой стратегии оказывает влияние такой фактор как цена энергоресурсов на мировом рынке, поскольку основным источником финансовых ресурсов

нефтегазового предприятия является выручка, в том числе будущая, даже в случае, если она временно замещается кредитными средствами (оборотное кредитование, инвестиционное кредитование, факторинг, лизинг, облигационные займы).

Проблема прогнозируемости финансовых параметров для широкого круга предприятий на современном этапе заключается в высокой степени волатильности цен на энергоресурсы на мировом рынке.

На рисунке 2 представлен график изменения стоимости фьючерса на баррель нефти марки Brent за период с января 2020 г. по май 2024 г.

В таблице 2 приведены расчетные средние значения стоимости барреля нефти марки Brent по итогам каждого календарного года за период с 2020 по 2023 гг. включительно, и средняя цена за первые 4 месяца 2024 г.

На рисунке 3 представлен график изменения стоимости фьючерса на кубометр природного газа за период с ноября 2019 г. по май 2024 г.

В таблице 3 приведены расчетные средние значения стоимости кубометра природного газа по итогам каждого календарного года за период с 2020 по 2023 гг. включительно, и средняя цена за первые 4 месяца 2024 г.

Высокую волатильность цен на газ подтверждают данные, полученные ТАСС на основании публичной информации лондонской биржи ICE (табл. 4).

Расчетные данные, приведенные в таблицах 2, 3 и 4 показывают, что прогнозирование доходной части бюджетов нефтегазового предприятия связано с высоким уровнем неопределенности.

Так в рассматриваемый период разница между максимальной и минимальной ценой на баррель нефти в течение одного года варьировалась от 20% до 259% (табл. 2), на кубометр природного газа (табл. 3) от 72% до 137%. В связи с этим возникает противоречие – с одной стороны, непредсказуемость исполнения доходной части бюджетов нефтегазового предприятия, с другой стороны, существенный объем постоянных расходов компании, которые не зависят от изменения цен на энергоносители на мировых рынках.

Таким образом, при разработке финансовой стратегии одним из главных ее параметров является прогноз цен на мировом рынке энергоносителей. Методом минимизации ценовых рисков для финансовой стратегии следует рассматривать формирование резервов, предусматривающих их использование в случае сокращения выручки, как минимум на тот период, когда будет приниматься решение о корректировке операционного управления и уточнении общей стратегии. Кроме создания резервного фонда, финансовая стратегия должна предусматривать как реакцию на волатильность цен на энергоносители на мировом рынке следующие блоки:

- привлечения дополнительной ликвидности за счет внешних заимствований;
- использование ранее сформированных резервов для поддержания платежеспособности предприятия или выполнения инвестиционной программы;
- изменение инвестиционной программы;

– применение антикризисных мер для сохранения финансовой устойчивости, например, изменение структуры расчетов с поставщиками, секвестирование бюджетов, кадровая оптимизация, прекращение реализации внутренних проектов, направленных на оптимизацию деятельности в долгосрочной перспективе.

### Заключение

Финансовая стратегия, являясь элементом общей корпоративной стратегии, учитывает внутренние и внешние факторы и риски с целью обеспечения финансовой устойчивости предприятия в среднесрочном и долгосрочном периоде. При этом внутренние и внешние факторы целесообразно подразделять по степени прогнозируемости и управляемости для выработки адекватных мер реагирования при их неблагоприятном для компании проявлении. Среди финансовых факторов особая роль отводится фактору изменения мировых цен на энергоносители в связи с его непосредственным влиянием на все блоки финансовой стратегии. При этом цена на нефть и газ характеризуется высоким уровнем волатильности в период 2020–2024 гг., что предполагает выделение в рамках финансовой стратегии отдельного блока по учету влияния ценового фактора и методов минимизации его негативного влияния на финансовые параметры деятельности целью реализации финансовой стратегии в интересах как инновационного развития предприятий отрасли, так и социально-экономического развития страны в целом.

### Библиографический список

1. InvestFunds. – URL: <https://investfunds.ru> (дата обр. 15.05.2024).
2. Trading Economics. – URL: <https://ru.tradingeconomics.com> (дата обр. 15.05.2024).
3. Барабанова И. Ю. Цели и задачи разработки финансовой стратегии на предприятии // Вестник ГУУ. – 2012. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseli-i-zadachi-razrabotki-finansovoy-strategii-na-predpriyatii> (дата обр. 01.05.2024).
4. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 т. – 4-е изд. – М.: Омега-Л, 2012.
5. Ильшева Н. Н., Крылов С. И. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ // Финансы и кредит. – 2004. – 17 (155). – С. 8–17.
6. Крылов С. И. Сбалансированная система показателей и финансовый анализ в разработке и реализации финансовой стратегии организации // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 1. – С. 45–56.
7. Маханьков Е. С. Организационные основы формирования глобальных стратегий вертикально-интегрированных нефтяных компаний в России // Вестник ГУУ. – 2016. – № 2. – С. 16–21.
8. Моргунова Р. В., Моргунова Н. В. Финансовые стратегии и их реализация в проектах: учебное пособие. – Владимир: Издательство ВлГУ, 2021. – 277 с. – URL: <https://dspace.vvvw1>.

- [vlsu.ru/bitstream/123456789/9020/1/02192.pdf](https://vlsu.ru/bitstream/123456789/9020/1/02192.pdf).
9. Музалевская Е. С. Особенности реализации финансовой стратегии на российском рынке // Вестник НИБ. – 2019. – № 37. – С. 189–193.
  10. По итогам 2023 года средняя цена на газ в Европе снизилась в три раза / Коммерсантъ. – 2023. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6441177?ysclid=1w7qmtv6494088191> (дата обр. 15.05.2024).
  11. Прутцкова С. В., Егорова А. Н. Классификация факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии предприятия // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2020. – 4 (29). – С. 34–36.
  12. Романова Е. В. Оптимизация финансовой политики предприятий нефтегазового комплекса в условиях трансформации мирового энергетического рынка // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2020. – 3 (82). – С. 141–143.