

УДК 336.6 DOI: 10.14451/1.249.221

Корпоративные финансовые стратегии: сущность, принципы формирования, особенности в нефтегазовом секторе

© 2025 Бабкин Алексей Владимирович

ПАО Газпром, Санкт-Петербург, Россия.

E-mail: babkin.spb@gmail.com

Ключевые слова: финансовая стратегия, финансовый менеджмент, нефтегазовый сектор.

В статье обобщены подходы к рассмотрению сущности финансовых стратегий, приведено авторское понятие финансовых стратегий, определены роль и место финансовых стратегий в финансовом менеджменте, разработана классификация финансовых стратегий, совокупность принципов формирования и реализации финансовых стратегий, определены основные особенности финансовых стратегий в нефтегазовом секторе.

Введение

Предприятия нефтегазовой отрасли являются одними из ключевых драйверов отечественной экономики не только потому, что обеспечивают энергобезопасность страны и существенные доходы бюджета за счет акцизов и налоговых поступлений (табл. 1), а следовательно, являются стратегическими для государства с точки зрения источника дохода, но и потому, что эти предприятия являются, как правило, высокотехнологичными, капиталоемкими, инновационными, привлекают подрядчиков и поставщиков из смежных отраслей, тем самым развивая не только нефтегазовую отрасль, в которой работают сами, но и другие отрасли народного хозяйства.

Стратегический характер деятельности нефтегазового предприятия, объединение рыночного характера формирования цены на реализуемую продукцию с законодательными ограничениями

и контролем со стороны Федеральной антимонопольной службы, длительный инвестиционный цикл с большой долей непредсказуемости, необходимость осуществления расходов на НИОКР, которые не всегда приводят к созданию материального актива, способного в дальнейшем окупить проведенные исследования, предполагают необходимость формирования единого, связанного между собой комплекса управленческих решений, который позволит предприятию достичь целей, определенных в его стратегии развития как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу.

В системе стратегического планирования на современном этапе особая роль отводится финансовому блоку, что определяет необходимость разработки финансовых стратегий как важной составляющей общего механизма финансового менеджмента.

Финансовая стратегия: понятие

Разработка и использование управленческих инструментов предполагает необходимость четкого определения их сущности, которая отвечает тем целям и задачам их использования.

Финансовая стратегия по-разному трактуется. При этом разброс взглядов достаточно широк. Так, например, Даньков М. Г. трактует финансовую стратегию как план действий [4], Ляндау Ю. В. и Судаков Д. К. как многоступенчатый процесс [6], Малькина И. Н. как методологию [7], Мишерина М. В. как сложную полиориентированную модель [8], Назаренко С. С. как комплекс решений [10], Почитаев А. Ю. как комплекс взаимосвязанных действий [12], Гранди Т. и Ворд К. как процесс [2].

Представленные в научных исследованиях подходы можно сформировать в две основные группы: понимание финансовой стратегии как стратегии, обеспечивающей достижение организацией поставленных целей, и как стратегии, обеспечивающей развитие финансового менеджмента. По нашему мнению, эти два подхода отражают двойственный характер финансовых стратегий. Так, с одной стороны, финансовая стратегия является как и любая другая функциональная стратегия (кадровая, маркетинговая, производственная, технологическая и др.) частью общей стратегии организации и направлена на реализацию общей корпоративной стратегии. С другой стороны, как и каждая функциональная стратегия, финансовая стратегия направлена на специфический объект, который определяет особенности ее разработки и реализации. Для финансовой стратегии таким специфическим объектом являются финансовые ресурсы, движение которых осуществляется по своим правилам и законам, что определяет необходимость разработки теоретических и методических положений по ее разработке и реализации в соответствии с поставленными исследовательскими целями и задачами.

Проведенный анализ теоретических, методических и практических подходов к трактовке

и обоснованию инструментов и процедур стратегического и финансового менеджмента позволил сделать вывод, что *финансовую стратегию следует понимать как совокупность среднесрочных и долгосрочных финансовых целей и траекторий их достижения.*

Таким образом, к основным элементам финансовых стратегий относятся: цели финансовых стратегий, виды финансовых стратегий, временной горизонт, определяемый каждой финансовой стратегией, траектория достижения целей финансовой стратегии.

Временной горизонт финансовых стратегий определяется множеством факторов, основными из которых являются высокий уровень волатильности внешней среды, масштаб финансовой деятельности и стратегия развития организации. Целесообразность включения во временной горизонт финансовых стратегий среднесрочного периода обусловлена в первую очередь тем, что для финансовых рынков на современном этапе характерен высокий уровень волатильности, что определяет вероятностный характер значений параметров финансовых инструментов не только в долгосрочном, но и в среднесрочном аспекте. В связи с этим временной горизонт финансовой стратегии начинается от 2–5 лет. При этом предполагается анализ результатов движения к поставленным финансовым целям и их пересмотр по мере их достижения или необходимости.

Цели финансовых стратегий. Проведенный анализ теоретических и практических подходов к определению долгосрочных финансовых целей позволил сделать вывод о том, что к основным долгосрочным финансовым целям относятся: рост доходов/прибыли организации; формирование / поддержание оптимальной структуры капитала; рост инвестиционной привлекательности организации; рост стоимости организации. При этом в состав целей финансовых стратегий может входить либо одна цель, либо их совокупность в зависимости от масштабов финансовой деятельности компании и ее финансовой политики. Кроме того, финансовая стратегия может

Таблица 1. Макроэкономические показатели нефтегазовой отрасли, 2020–2025 гг. [8; 9; 12; 13].

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
ВВП	106 607	135 774	155 189	172 148	201 152	214 575
Доля нефтегазового комплекса в ВВП, %	15,2	17,4	19,7	16,5	15,5	н/д
Доходы федерального бюджета	17 852,4	25 286,4	27 824,2	28 674,1	36 110,7	40 296,1
Нефтегазовые доходы бюджета	5127,0	9,056	11,586	8,863	11,131	10,936
Среднесписочная численность работников	н/д	585 895	591 939	593 713	598 114 *	5900

* январь–июнь 2024.

разрабатываться для инвестиционных проектов, при использовании финансовых инструментов внешних заимствований (лизинг, кредиты, облигационные займы и др.).

Виды финансовых стратегий. Различный горизонт финансовых стратегий, а также потенциальная разнообразие финансовых целей определяет и множественность финансовых стратегий.

Как показал проведенный анализ к выделению видов финансовых стратегий и их классификации, то к классификационному признаку предлагается относить [2; 10]: масштаб финансовых целей компании, стадии жизненного цикла бизнеса, отдельные финансовые цели, методы привлечения финансовых ресурсов, цели привлечения.

В целом представляется возможным разработать объединенную многоуровневую классификацию финансовых стратегий на основе выделения основных и частных стратегий. Для каждой организации выбор основных и частных финансовых стратегий определяется масштабами финансовой деятельности, организационно-правовой формой хозяйствования, уровнем финансового менеджмента. Для организаций малого бизнеса основной финансовой стратегией, как правило, является рост доходов компании, а в качестве частных финансовых стратегий могут быть выбраны кредитная и лизинговая. Для организаций среднего и крупного бизнеса

в качестве интегральной финансовой стратегии выступают рост стоимости компании, рост доходности/маржинальности, рост инвестиционной привлекательности, обеспечение сбалансированности структуры капитала. В качестве частных стратегий могут быть определены финансовые стратегии размещения акций и облигаций, финансовые стратегии инвестиционных проектов, кредитная, лизинговая и др., которые могут быть как самостоятельными, так и формироваться в рамках финансовой стратегии инвестиционных проектов. Таким образом, каждая из частных/локальных стратегий в свою очередь может являться субинтегральной и включать в себя комплекс стратегий, которые взаимосвязаны как с друг другом, так и с иными субинтегральной стратегиями.

Траектории реализации финансовых стратегий

Одной из наиболее сложных задач финансового менеджмента является разработка траекторий реализации финансовых планов и финансовых стратегий, особенно в условиях высокого уровня динамизма внешних и внутренних факторов, влияющих на значения финансовых параметров.

В понятие траектории реализации финансовой стратегии входят: финансовые методы и финансовые инструменты, применение которых обеспечивает достижение цели, и финансовые показатели, которые позволяют оценивать эффективность выбранной финансовой стратегии.

В связи с этим, существуют два основных метода выбора и обоснования траекторий: либо на основе движения из временной точки выбора финансовой стратегии к прогнозируемой цели, либо через определение конечного финансового результата, характеризующего цель финансовой стратегии, и разработки концепции его поэтапного достижения исходя из имеемой текущей и прогнозной информации. Также на среднесрочном временном интервале может быть использован комбинированный метод, который предполагает использование обоих алгоритмов для повышения эффективности финансовой стратегии. Для каждой из целей финансовой стратегии предполагается разработка своей траектории с учетом той цели, которая определена как основная.

Таким образом, структуру финансовой стратегии представим на рисунке 1.

Роль и место финансовой стратегии в системе финансового менеджмента организации

В исследованиях, как правило, представлена точка зрения, которая заключается в том, что финансовые стратегии с одной стороны обеспечивают реализацию корпоративных стратегий, а с другой стороны в существенной степени влияют на их формирование. Это отражает роль и место финансовой стратегии в системе корпоративных стратегий. Но вместе с тем, финансовая стратегия разрабатывается и реализуется в рамках финансового менеджмента и, определяя среднесрочные и долгосрочные цели, временной горизонт и траекторию их достижения, таким образом, является одним из инструментов финансового менеджмента, который, в свою очередь, является составной частью системы корпоративного управления. С учетом того, что финансовые отделы (департаменты, управления), как правило, достаточно обособлены, как и другие функциональные подразделения, финансовая стратегия является внутренним документом, который определяет направления и параметры текущих и краткосрочных финансовых планов с учетом среднесрочных и долгосрочных финансовых целей.

Реализация финансовой стратегии осуществляется посредством финансового планирования и бюджетирования, а также финансового контроля. Финансовая стратегия также является ключевым элементом финансовой политики организации, поскольку конкретизирует среднесрочные и долгосрочные финансовые цели организации в целом либо по отдельным активам, элементам имущественного комплекса, проектам, финансовым инструментам.

Разработка финансовой стратегии отражает уровень зрелости финансового менеджмента в организации и предназначена как инструмент управления для повышения степени обоснованности принимаемых среднесрочных и долгосрочных финансовых решений. Следовательно, роль финансовой стратегии заключается в повышении эффективности финансового менеджмента на основе определения путей и механизмов достижения поставленных среднесрочных и долгосрочных финансовых целей.

Принципы разработки и реализации финансовых стратегий

Принципы разработки финансовых стратегий являются важным теоретическим условием их обоснованности и достоверности. Проведенный анализ различных подходов к определению принципов разработки финансовых стратегий [2; 4; 5] показал, что за основу исследователями берутся, как правило, десять принципов, сформулированных И. А. Бланком [1]. По нашему мнению, эти принципы относятся в целом ко всему финансовому менеджменту. С учетом особенностей финансовых стратегий при их разработке необходимо опираться на более конкретные принципы, такие как: измеримость финансовых целей, сопоставимость целей и результатов, реализуемость, учет временного фактора, учет неполноты информации, многовариантность, учет факторов и рисков внутренней и внешней среды.

При реализации финансовой стратегии необходимо руководствоваться следующими принципами: обеспечение финансовой устойчивости организации; учет внешних и внутренних факторов и рисков; адаптивность стратегии с учетом



Рис. 1. Структура финансовой стратегии организации.

динамика внешней среды и форс-мажорных обстоятельств; эффективность.

Особенности финансовых стратегий предприятий нефтегазовой отрасли

В рамках финансовой деятельности предприятия нефтегазовой отрасли и исполнения функции планирования в части разработки и реализации финансовых стратегий целесообразно разделять стратегии на две группы: прогнозные и реализуемые. Прогнозные стратегии – это те стратегии, которые основываются на оценках и допущениях, сформированных на основе анализа текущих тенденций, касающихся следующих факторов: будущего финансового состояния самого предприятия и его контрагентов, микроэкономических и макроэкономических показателей, которые будут оказывать влияние на финансовые индикаторы, рынок капиталов, торговые котировки реализуемой продукции. Цель такой стратегии – не только определить возможную укрупненную стратегию развития, с учетом уже реализуемых и будущих проектов,

но и подготовить организацию к изменениям в деятельности. Прогнозная финансовая стратегия на кратко- и среднесрочном периоде позволяет отслеживать текущие тренды в экономике в соотношении с текущей деятельностью и принимать необходимые решения, которые могут вносить корректировку не только в операционное, но и инвестиционное развитие. Основным недостатком прогнозной финансовой стратегии – сложность ее формирования в условиях общей неопределенности.

Реализуемая финансовая стратегия – это часть генеральной финансовой стратегии компании, объединяющей прогнозную и реализуемую стратегии, фактический план мероприятий, платежей, контрольных точек, которые обеспечивают текущую операционную и инвестиционную деятельность в целях достижения поставленных перед компанией задач. Под каждый инвестиционный проект с учетом его сложности может быть выделена частная финансовая стратегия, которая становится составной частью общей

финансовой стратегии, а также будет иметь свои отдельные сроки реализации в зависимости от сроков самого проекта, который она обеспечивает. Целесообразность выделения финансовой стратегии для отдельного инвестиционного проекта в нефтегазовой отрасли связана со следующими особенностями отрасли: каждое месторождение (проект) является отдельным доходным и расходным элементом, который в идеале должен, с одной стороны, возвращать вложенные в себя инвестиции, а, с другой стороны, обеспечивать текущую деятельность за счет получаемых доходов и формировать прибыль. Разные этапы проектов, разные сроки их реализации, отличные структуры финансирования и другие факторы, оценка и влияние на которые будут разниться в том числе в зависимости от стадии и периода прогнозирования, также приводят к тому, что общая финансовая стратегия будет не единой, а формироваться из частных стратегий.

На современном этапе с основными проблемами, оказывающим влияние на формирование и исполнение финансовых стратегий в нефтегазовой отрасли, относятся:

- преимущественно инвестиционные проекты компаниями за счет привлеченных финансовых ресурсов, в первую очередь кредитных средств банков. При этом с начала 2022 года к середине 2025 года ключевая ставка, а следом за ней и ставка кредитования, в том числе по уже заключенным кредитным договорам, возросла на 12,5 процентных пунктов, что существенно удорожило стоимость реализации проектов, снизило их рентабельность, привело к заморозке отдельных проектов. Кроме того, до февраля 2022 г. крупные компании нефтегазовой отрасли имели возможность привлекать кредитные средства в странах Евросоюза, где ставка кредитования была значительно ниже, чем ключевая ставка Банка России. После введения международных санкций в отношении Российской Федерации, банков, нефтегазовых и нефтесервисных компаний, предприятия потеряли такую возможность: по

ряду инвестиционных проектов ставка привлечения заемного капитала выросла более чем на 15%. Дополнительно взаимодействие с российскими банками осложняется ограничениями, которые определяются Центральным банком Российской Федерации: банки ограничены в объемах кредитования размером норматива Н6, банки должны создавать резервы на кредитные ссуды по инвестиционным проектам и по проектам, по которым требуется реструктуризация условий кредитных договоров. В связи с этим крупные заемщики, даже в условиях, когда проект выдерживает текущую банковскую ставку кредитования от 22% годовых, не имеют возможности прокредитовать новые проекты или дофинансировать текущие проекты, стоимость которых возросла в связи с инфляцией, ограничениями по приобретению требуемого оборудования и комплектаций и т.п.;

- инфляция, связанная в том числе с потерей стоимости рубля относительно доллара США, евро, китайского юаня. Преимущественно оборудование, необходимое для обеспечения нефте- и газодобывающей деятельности, является импортным и на территории Российской Федерации не производится. Удешевление курса рубля, и вызываемая в том числе этим инфляция, с одной стороны увеличивает объем рублевой выручки, получаемой при реализации продукции на международных рынках в иностранной валюте, но с другой стороны приводит к снижению рентабельности проектов, потому что цена продукции складывается под воздействием рыночных механизмов, а себестоимость продукции растет вместе с удешевлением национальной валюты, под воздействием общеэкономических и инфляционных факторов;
- осложнение обслуживания текущих проектов из-за ухода с рынка зарубежных нефтесервисных компаний, удлинением сроков поставки оборудования, удорожание процессов обслуживания текущих проектов. Иностранное оборудование, обслуживающее месторождения, требует не только нормативного технического

обслуживания, к которому можно подготовиться заранее, но и форс-мажорных ремонтов. Иностранные нефтесервисные компании ушли с российского рынка после введения международных санкций, что потребовало не только повышения квалификации отечественных компаний и специалистов, но и поиск возможностей доставки в Российскую Федерацию требуемых запасных частей и оборудования. Удорожание оборудования вызвано рядом факторов помимо инфляции: необходимость привлечения подрядчиков, обеспечивающих вывод приобретаемых товаров из прослеживаемости в целях исключения вторичных санкций и дистанционного вмешательства завода-производителя в поставленную российским компаниям продукцию; усложнение и удлинение логистических цепочек; необходимость совершать трансграничные переводы через посреднические компании.

Все это приводит к необходимости осуществления регулярных корректировок и пересмотра не только реализуемых, но и прогнозных стратегий, так как изменчивость указанных факторов,

оказывающих негативное влияние на отрасль, высока.

Заключение

Финансовые стратегии являются необходимым атрибутом финансового менеджмента на предприятии, являясь одним из сложнейших его элементов, так как предполагают необходимость четкого понимания генеральной корпоративной стратегии нефтегазового предприятия, а также требуют прогнозирования финансовых рынков, которые на современном этапе отличаются особенно высокой волатильностью. Разработка и реализация финансовых стратегий предполагают необходимость формирования как общих теоретических основ, так и методических положений, учитывающих отраслевую и организационно-правовую специфику предприятия, масштабы его деятельности. Использование финансовых стратегий как инструмента финансового менеджмента организаций позволит повысить его эффективность на основе определения путей и механизмов достижения поставленных среднесрочных и долгосрочных финансовых целей.

Библиографический список

1. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. — Киев : Ника-Центр, Эльга, 2006. — 711 с.
2. Величко Е. Л., Куприн А. А. Финансовая стратегия предприятия // Ученые записки Тамбовского отделения РСОМ. — 2018. — № 11. — С. 34–41.
3. Гранди Т., Ворд К. Финансовая стратегия бизнеса : пер. с англ. — М. : Знание, 1996. — 241 с.
4. Даньков М. Г. Теоретические аспекты формирования финансовой стратегии корпорации // Аудит и финансовый анализ. — 2017. — № 2. — С. 186–190.
5. Зимин И. С. Финансовое обеспечение корпоративных стратегий : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.10 / Зимин Игорь Станиславович. — СПб., 2003. — 150 с.
6. Ляндау Ю. В., Судakov Д. В. Разработка стратегии развития и финансовой стратегии компании. // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. — 2025. — № 1. — С. 61–72. — DOI: [10.21686/2413-2829-2025-1-61-72](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-61-72).
7. Малькина И. Н. Финансовая стратегия в системе финансового менеджмента предприятия // Современная экономика: проблемы и решения. — 2016. — 2 (38). — С. 109–123.
8. Мищерина И. В. Стратегии организации в финансовой сфере и проблемы их формирования // Социально-экономические явления и процессы. — 2011. — № 12. — С. 188–190.
9. Мониторинг труда в нефтегазовом комплексе. 2020–2024. — URL: <https://www.spkngk.ru> (дата обр. 03.08.2025).
10. Назаренко С. С. Методические основы разработки финансовых стратегий в трудах отечественных и зарубежных авторов // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. — 2012. — № 2–1. — С. 298–304.
11. Новости нефти и газа. — URL: <https://neftegaz.ru> (дата обр. 03.08.2025).
12. Почитаев А. Ю. Формирование финансовой стратегии публичной компании на основе матричного подхода : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.10 / Почитаев Алексей Юрьевич. — Казань, 2018. — 248 с.
13. Росстат. — URL: <https://eng.rosstat.gov.ru> (дата обр. 03.08.2025).
14. Федеральный бюджет для граждан. 2020–2025. — URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library> (дата обр. 03.08.2025).