

## ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ИНВЕСТИЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

Д.И. Набиева, магистрант

Научный руководитель: Ч.С. Закирова, канд. экон. наук, доцент

Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти»  
(Россия, г. Альметьевск)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-223-229

**Аннотация.** В статье исследуются особенности стратегического и инвестиционного планирования на предприятиях нефтегазового комплекса, обусловленные спецификой отрасли: высокой капиталоемкостью, длительными производственными циклами, зависимостью от внешних факторов и необходимостью управления специфическими рисками. Рассмотрены этапы, принципы и особенности стратегического планирования на предприятиях нефтегазового комплекса, а также его взаимосвязь с инвестиционной деятельностью. Особое внимание уделено приоритетным задачам и принципам инвестиционного планирования в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях (ВИНК). Доказывается, что в условиях цифровизации, энергетического перехода и ужесточения экологических требований эффективное стратегическое и инвестиционное планирование становится ключевым фактором устойчивого развития и конкурентоспособности компаний нефтегазового сектора.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование; инвестиционная деятельность; нефтегазовый комплекс; вертикально-интегрированные нефтяные компании (ВИНК); управление рисками; устойчивое развитие.

Нефтегазовый комплекс является стратегически важной отраслью экономики, от эффективности функционирования которой зависят как энергетическая безопасность страны, так и ее социально-экономическое развитие. В условиях глобализации, нестабильности сырьевых рынков, усиления конкуренции и ужесточения экологических требований перед предприятиями отрасли остро встает задача обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого роста. Ключевым инструментом решения этой задачи выступает система стратегического планирования, позволяющая компаниям определять перспективные направления развития, адаптироваться к изменениям внешней среды и рационально использовать ресурсы.

Целью настоящей статьи является исследование специфики стратегического и инвестиционного планирования на предприятиях нефтегазового комплекса, а также анализ взаимосвязи этих процессов в контексте обеспечения устойчивого развития. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: раскрываются сущность, этапы и принципы стратегического планирования в отрасли; анализируется взаимосвязь стратеги-

ческого планирования и инвестиционной деятельности; определяется специфика инвестиционного планирования на нефтегазодобывающих предприятиях.

Идеи стратегического планирования сформировались и получили теоретическое и практическое обоснование в 60-70-х годах XX века. Рост масштабов бизнеса, его усложнение, ускорение научно-технического прогресса, глобализация экономики и усиление нестабильности внешней среды показали ограниченность традиционного планирования на долгосрочный период, ориентированного на ресурсы и производственные показатели. Это привело к переходу к более гибким методам, позволяющим компаниям эффективно реализовывать стратегические цели в условиях высокой рыночной неопределенности с учетом их внутреннего потенциала.

Ключевые вопросы «Почему одни компании достигают более высоких экономических результатов, чем другие?» и «Что важнее – краткосрочная прибыль или долгосрочное развитие, рост или эффективность?» стимулировали появление множества инструментов и методик стратегического планирования.

На текущий момент подходы к разработке и реализации стратегий претерпели значительные изменения. Развитие новых методов и принципов стратегического планирования напрямую связано с эволюцией мировой экономики, технологическими сдвигами и трансформацией факторов, влияющих на деятельность компаний. Стратегическое планирование продолжает адаптироваться, оставаясь одним из наиболее динамично развивающихся управленческих инструментов.

Анализируя научную литературу, можно отметить, что в настоящее время существует множество трактовок термина «стратегическое планирование».

Согласно действующему российскому законодательству под стратегическим планированием понимается деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации [1].

Н.П. Турун пишет, что стратегическое планирование является особым видом управленческой деятельности, который выступает в виде средства обеспечения эффективного и устойчивого социально-экономического раз-

вития России, отдельных ее регионов и муниципальных образований и предполагает последовательную трансформацию пространственной организации и отраслевой структуры экономики и социальной сферы страны [2].

Еще одну формулировку понятия «стратегическое планирование» дает Л.А. Мочалова: «Стратегическое планирование – это планирование на перспективу, в системе которого не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Важное место в стратегическом планировании отводится анализу перспектив организации, его задачей является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции» [3].

Классическим определением стратегического планирования в сфере бизнеса является определение А. Чандлера, согласно которому стратегическое планирование предполагает «определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и привлечение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [4].

Таким образом, под стратегическим планированием, с точки зрения предприятия, будем понимать процесс определения долгосрочных целей, разработки стратегий их достижения и распределения ресурсов для реализации стратегий, который направлен на обеспечение устойчивого развития компании в условиях изменяющейся внешней среды. Этапы стратегического планирования представлены на рисунке 1.

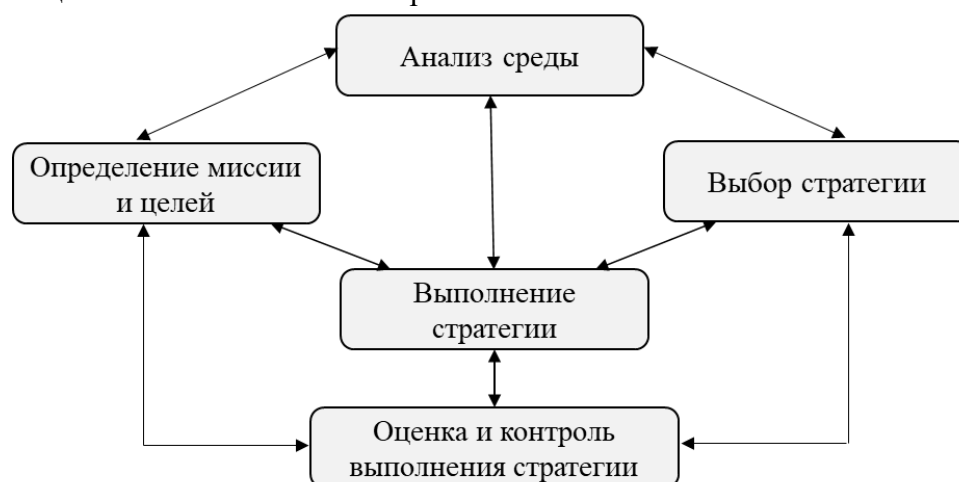


Рис. 1. Этапы стратегического планирования [5]

Основные принципы и составляющие стратегического планирования приведены в таблице ниже.

Таблица. Принципы стратегического планирования [6]

Наименование принципа	Содержание принципа
Целенаправленность	Выявление и следование единой или приоритетной цели деятельности и развития
Сквозное планирование	Предусматривает единую систему планирования по всем аспектам деятельности с учетом использования общих ресурсов в единой шкале времени
Скользящее планирование	Обеспечивает непрерывность и последовательность составления планов с учетом возможной их корректировки
Централизация планирования	Призвана консолидировать устремления подразделений и субъектов, имеющих в общем случае различные цели своей деятельности, для достижения общей цели (цели высшего уровня)
Непрерывность планирования	Предполагает, что деятельность рассматривается как управляемый процесс с множеством обратных связей и возможного оперативного перераспределения ресурсов
Сбалансированность планов	Обеспечивает возможность корректировки соотношения между различными направлениями как по срокам, так и по используемым ресурсам
Информационное и методическое единство	Определяет единую систему информационного обеспечения планирования на всех уровнях, стандартизацию накопления, хранения, обмена и использования информации

Стратегическое планирование в нефтегазовом секторе имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой отрасли, ее высокой капиталоемкостью, длительными производственными циклами и значительной зависимостью от внешних факторов. Рассмотрим ключевые особенности стратегического планирования на предприятиях нефтегазового комплекса:

1) долгосрочный горизонт планирования и учет производственного цикла. Нефтегазовые компании работают с длительными производственными циклами. Полный цикл – от геологоразведки до переработки и сбыта – может занимать десятилетия. Стратегическое планирование в данном секторе должно учитывать все стадии производственного цикла: разведку, разработку, добычу, транспортировку, переработку и реализацию продукции.

Важно учитывать риски на стадии разведки, где проводятся геологоразведочные и геофизические работы. Качественная оценка данных рисков позволяет минимизировать потери на последующих этапах. Стратегическое планирование в нефтегазовом комплексе требует особого внимания к методическим вопросам проведения стратегического анализа и использованию специализированных моделей и матриц;

2) высокая зависимость от внешних факторов и глобальных тенденций. Нефтегазовые компании работают в условиях высокой волатильности цен на сырьевых рынках, геополитической нестабильности и изменяющихся

экологических стандартов. Современная парадигма развития отрасли должна учитывать такие риски, как пандемии, глобальная рецессия, энергетический переход и цифровизация технологий.

Особое внимание при стратегическом планировании уделяется экспортно-сырьевой модели развития, которая остается стабильной, несмотря на внешние вызовы. Однако современные условия требуют пересмотра данной модели с учетом новых экологических требований, таких как углеродный налог и система отчетности по «углеродному следу»;

3) вертикальная интеграция и корпоративные особенности. Для нефтегазовых компаний характерна вертикально-интегрированная структура, которая накладывает отпечаток на стратегическое планирование, поскольку стратегические планы вертикально-интегрированных компаний должны учитывать их корпоративные особенности. Стратегическое планирование на предприятиях нефтегазового комплекса включает анализ эволюции стратегий ВИНК, определение их отличительных характеристик, а также разработку системы стратегического планирования, учитывающей все звенья производственной цепочки;

4) управление специфическими рисками отрасли. Стратегическое планирование в нефтегазовой отрасли требует особого внимания к управлению специфическими рисками,

которые можно систематизировать по стадиям производственного цикла:

- риски геологоразведочных работ (неподтверждение запасов, ошибки в оценке);
- риски разработки месторождений (технологические сложности, рост затрат);
- риски транспортировки (логистические проблемы, аварии);
- риски переработки (изменение качества сырья, технологические сбои);
- риски сбыта (колебания цен, изменения спроса, санкции).

Систематизация представленных рисков позволяет совершенствовать механизмы экономического управления предприятием;

5) инновации и цифровизация в стратегическом планировании. Современное стратегическое планирование в нефтегазовом секторе все больше учитывает процессы цифровизации и внедрения элементов Индустрии 4.0. Цифровизация нефтегазовых технологий становится ключевым фактором конкурентоспособности отрасли.

При этом существующая система стратегического планирования характеризуется большим количеством документов, разработанных на различных уровнях управления с существенным временным лагом, что не всегда соответствует потребностям сектора, функционирующего в условиях быстро меняющейся внешней среды;

6) согласование стратегий на разных уровнях управления. Эффективное стратегическое планирование в нефтегазовом комплексе требует согласования действий на нескольких уровнях:

- на уровне отдельных предприятий – внедрение инструментов оперативного планирования и современных методов прогнозирования;
- на отраслевом уровне – координация процессов тактического планирования;
- на макроуровне – согласование результатов стратегического планирования с энергетической и социально-экономической политикой.

Повышение эффективности процессов стратегического планирования и прогнозирования позволяет реализовывать управленческий потенциал нефтегазовой отрасли.

В условиях современной экономики России ключевым фактором успеха является способность предприятий оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды, что позволяет обеспечить устойчивый экономический рост. Под адаптацией в данном случае подразумевается:

- гибкость производства для быстрого ответа на колебания спроса;
- эффективное управление ресурсами в условиях нестабильности;
- проактивный мониторинг рисков.

Важную роль в этом процессе играет внедрение передовых технологий: как отечественных, так и зарубежных. Достичь данную цель можно только благодаря грамотному стратегическому планированию деятельности предприятия.

Стратегическое планирование направлено на разработку конкурентоспособной стратегии и обеспечение ее реализации с учетом временных и ресурсных ограничений. Оно основывается на следующих принципах:

- 1) последовательность трех этапов (анализ, постановка целей и выбор стратегии);
- 2) стратегии предприятия выстраиваются иерархически. Каждая структурная единица имеет собственную стратегию, согласованную с общими целями компании.
- 3) планирование является непрерывным процессом, включающим формирование, реализацию и корректировку планов.

Процесс стратегического планирования начинается с определения генеральной стратегии, которая задает направление развития предприятия с учетом доступных ресурсов. Параллельно разрабатывается конкурентная стратегия, направленная на достижение преимуществ на рынке. На их основе формируются стратегии для каждого подразделения компании.

Одной из ключевых функциональных стратегий является инвестиционная. Ее основная задача – управление инвестициями в соответствии с целями предприятия и изменениями внешней среды. Отсутствие четкой инвестиционной стратегии может привести к несогласованности решений и снижению эффективности деятельности.

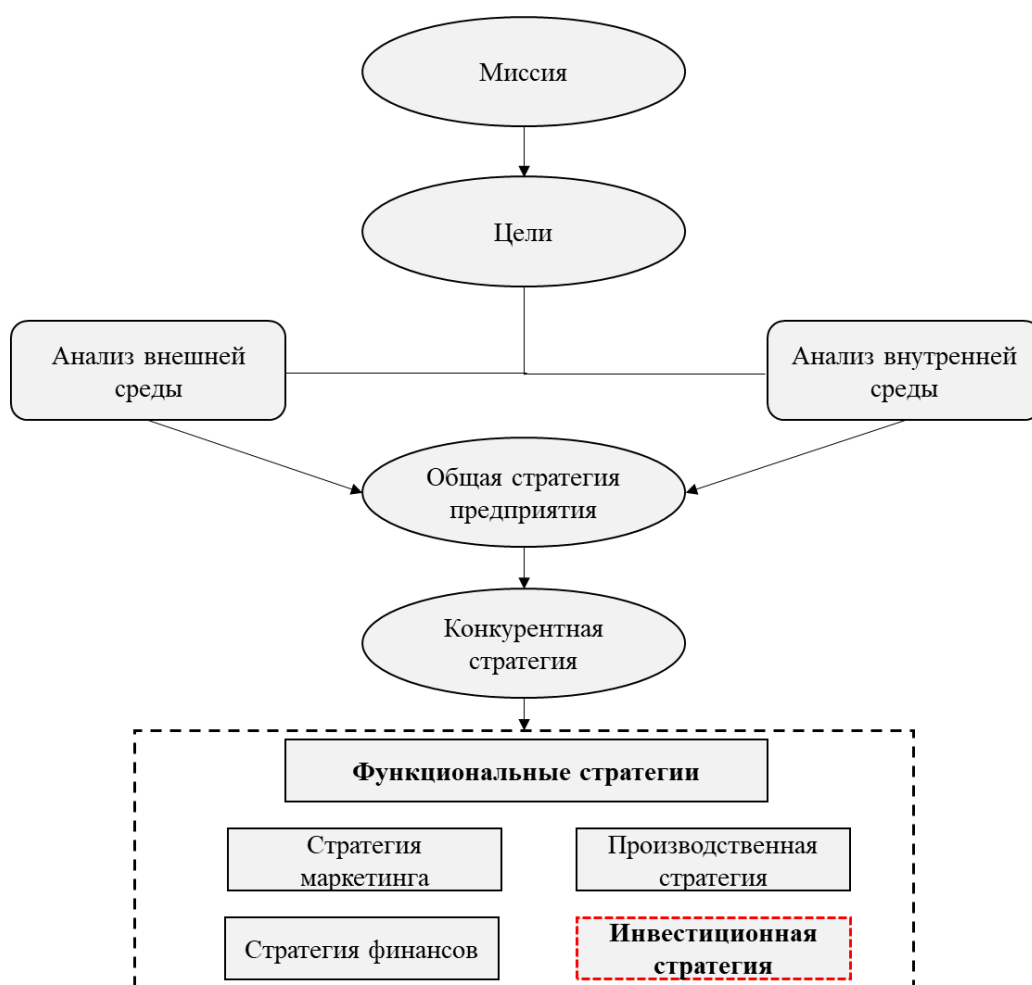


Рис. 2. Система стратегий предприятия [7]

Разработка инвестиционной стратегии обусловлена необходимостью реагировать на внешние изменения, осваивать новые технологии и расширять присутствие на рынках. Этот процесс требует прогнозирования инвестиционного климата и оценки альтернативных решений. Кроме того, стратегия должна периодически пересматриваться для адаптации к новым условиям.

На рисунке 2 представлена совокупность стратегий предприятия и их взаимосвязь.

Инвестиционная политика выступает инструментом реализации инвестиционной стратегии, фокусируясь на конкретных направлениях деятельности. Ее цель – обеспечить эффективное управление для достижения долгосрочных целей компании.

Грамотно разработанная инвестиционная политика способствует устойчивому развитию предприятия, повышает его конкурентоспособность и позволяет оперативно реагировать на изменения рынка. Внедрение таких практик в бизнес-процессы способствует эко-

номическому росту и укреплению позиций российских компаний на мировом рынке. Инвестиционная деятельность не только дополняет стратегическое планирование, но и является его неотъемлемой частью, обеспечивая практическую реализацию долгосрочных целей предприятия.

В настоящее время уровень инвестиционной активности компаний во многом зависит от эффективности системы инвестиционного планирования. Исследование нормативных документов, регулирующих инвестиционное планирование ведущих российских ВИНК, позволило выявить специфику и стратегические приоритеты в рамках данного бизнес-процесса. Так, приоритетными задачами инвестиционного планирования нефтяных компаний являются:

- 1) повышение общей эффективности деятельности компании за счет точного анализа потребности в инвестициях, а также развития профессиональных навыков сотрудников, участвующих в инвестиционном управлении;

2) повышение рентабельности добычи нефти за счет вложения инвестиций в современные технологии, оптимизации производственных процессов и развития инфраструктуры;

3) стимулирование долгосрочного развития бизнеса и увеличение рыночной стоимости компании путем вложения средств в перспективные и рентабельные проекты, а также регулярного пересмотра и улучшения структуры инвестиционного портфеля;

4) укрепление дисциплины в инвестиционной деятельности благодаря детальному анализу потенциальных рисков, внешних воздействий и неопределенностей, улучшению методов отбора и категоризации проектов, а также формированию эффективной системы принятия решений по инвестиционным инициативам;

5) следование принципам корпоративной социальной ответственности в сферах промышленной и экологической безопасности, создания безопасных условий труда, заботы о здоровье персонала, повышения уровня жизни сотрудников и их семей, поддержки образовательных программ и содействия развитию регионов.

Достижение обозначенных приоритетных задач основывается на ряде принципов, определяющих подходы к инвестиционному планированию в нефтяных компаниях:

1) обязательное утверждение инвестиционных решений: каждый бизнес-проект или инвестиционная программа должны быть рассмотрены и одобрены в соответствии с внутренними корпоративными стандартами;

2) единые методы оценки и документального оформления: при анализе бизнес-проектов и инвестиционных программ применяются унифицированные экономические модели (если возможно количественное оценивание) и общие макроэкономические допущения. Документация оформляется в установленных форматах с учетом типа проекта, его рисков и вклада в стратегические цели компании;

3) двухэтапная система финансирования: выделение средств на реализацию проекта или программы возможно только после одобрения уполномоченным органом управления и подтверждения наличия ресурсов в текущем или скорректированном бизнес-плане;

4) соответствие уровня полномочий значимости проектов: решения по бизнес-проектам и инвестиционным программам принимаются на разных уровнях управления в зависимости от их масштаба, стратегической ценности и степени проработанности;

5) комплексная экспертиза: перед рассмотрением проектов проводится всесторонняя оценка, включающая функциональный, технический, экономический и методологический анализ, а также проверку соответствия стратегии развития компании;

6) четкое распределение ролей и ответственности: для каждого проекта назначается куратор, отвечающий за достижение целей, и руководитель, контролирующий выполнение в рамках установленных сроков, бюджета, качества и допустимых рисков;

7) постоянный контроль на всех этапах реализации: после утверждения проекта осуществляется регулярный мониторинг его выполнения.

При необходимости после завершения может проводиться дополнительный анализ эффективности;

8) постепенное принятие решений для снижения рисков: для повышения качества инвестиционных решений и минимизации неопределенностей допускается поэтапное утверждение проектов и программ;

9) формирование инвестиционного портфеля на основе оптимизации: инвестиционная программа нефтяных компаний формируется на основе ежегодно обновляемого и сбалансированного портфеля с учетом ресурсных и финансовых ограничений, а также требований к экономической и технологической эффективности.

Проведенное исследование позволило выявить ключевые особенности и определить современные требования к организации стратегического и инвестиционного планирования на предприятиях нефтегазового комплекса. Установлено, что специфика отрасли, характеризующаяся высокой капиталоемкостью, длительностью производственных циклов и значительной зависимостью от внешнеэкономической конъюнктуры, обуславливает необходимость применения комплексного подхода к разработке стратегий развития.

В современных условиях усиления глобальной конкуренции, энергетического пере-

хода и цифровой трансформации дальнейшее совершенствование систем стратегического и инвестиционного планирования становится для нефтегазовых компаний не просто конкурентным преимуществом, а необходимостью для обеспечения устойчивого развития и сохранения рыночных позиций в долгосрочной

перспективе. Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать разработка отраслевых методик оценки эффективности стратегических решений в условиях высокой неопределенности, а также анализ влияния ESG-трансформации на инвестиционные стратегии нефтегазовых компаний.

#### **Библиографический список**

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26 (Ч. I).
2. Турун Н.П. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебное пособие (курс лекций). – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2021. – 207 с.
3. Мочалова Л.А. Стратегический анализ и планирование: учебник / Л.А. Мочалова, В.И. Власов. – 2-е изд. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 168 с. – ISBN 978-5-4497-1853-2.
4. Попов Р.А. Стратегическое планирование на местном уровне / Р.А. Попов, А.С. Пузанов. – Москва: Фонд «Институт экономики города», 2023. – 144 с.
5. Ружанская Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Д.А. Зубакина; под общ. ред. д-ра экон. наук Л.С. Ружанской; Министерство науки и высшего образования РФ. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с.
6. Принципы и составляющие стратегического планирования. – [Электронный ресурс]. – Доступ: <https://plansys.ru/strategy/strategy-managment/principles-planning>.
7. Сорокина Т.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Тюмень: Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2021. – 151 с.

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC AND INVESTMENT PLANNING AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF OIL AND GAS COMPANIES**

**D.I. Nabieva**, *Graduate Student*

**Supervisor:** *Ch.S. Zakirova*, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
**Almetyevsk State Technological University «Higher School of Petroleum»**  
**(Russia, Almetyevsk)**

**Abstract.** *The article examines the specifics of strategic and investment planning at oil and gas enterprises, due to the specifics of the industry: high capital intensity, long production cycles, dependence on external factors and the need to manage specific risks. The stages, principles and features of strategic planning at the enterprises of the oil and gas complex, as well as its relationship with investment activities, are considered. Special attention is paid to the priorities and principles of investment planning in vertically integrated oil companies. It is proved that in the context of digitalization, energy transition and stricter environmental requirements, effective strategic and investment planning is becoming a key factor in the sustainable development and competitiveness of companies in the oil and gas sector.*

**Keywords:** *strategic planning; investment activity; oil and gas complex; vertically integrated oil companies; risk management; sustainable development.*