

УДК 338.124.4

Хвостіна І.М.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри організації праці і виробництва

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ

У статті визначено сучасний стан нафтогазового комплексу України. Розглянуто основні проблеми підприємств, що працюють у даній галузі. Досліджено ризикоутворюючі фактори, які впливають на нафтогазову галузь, визначено сутність та особливості управління ризиками, а також розроблено механізм управління ризиками підприємств нафтогазової галузі.

**Ключові слова:** нафтогазова галузь, ризик, управління, механізм, моніторинг, підприємство.

### Хвостина И.М. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

В статье определены современное состояние нефтегазового комплекса Украины. Рассмотрены основные проблемы предприятий, работающих в данной области. Исследованы рискообразующие факторы, влияющие на нефтегазовую отрасль, определены сущность и особенности управления рисками, разработан механизм управления рисками предприятий нефтегазовой отрасли.

**Ключевые слова:** нефтегазовая отрасль, риск, управление, механизм, мониторинг, предприятие.

### Khvostina I.M. RISK MANAGEMENT OF OIL AND GAS INDUSTRY ENTERPRISES

The article analyzes identifies oil and gas sector of Ukraine. The main problems of enterprises operating in this area. Factors, responsible for risk creation, which affecting the oil and gas industry, are investigated. Described the essence and characteristics of risk management and mechanism of risk management of oil and gas industry.

**Keywords:** oil and gas, risk management mechanism, monitoring company.

**Постановка проблеми.** Сучасна система економічних відносин вимагає докорінної зміни змісту і форм управління підприємствами нафтогазового комплексу на основі критеріїв і економічних механізмів, властивих ринковій економіці. На сьогодні розвиток паливно-енергетичних підприємств України знаходиться у стані невизначеності та ризику, нестабільність зовнішнього середовища негативно впливає на внутрішнє середовище підприємства та на його фінансово-економічний стан. Аналіз існуючої системи організації виробничих процесів є неможливим без дослідження ризикових ситуацій, що можуть загрожувати підприємству. Тому виникає необхідність розробки комплексного механізму управління ризиками підприємств нафтогазової галузі на основі збору необхідної інформації, дослідженні індикаторів ризиків та розробки необхідних заходів щодо зниження рівня ризику та підвищення ефективності управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичний фундамент управління ризиками був сформульований такими вченими, як Дж.М. Кейнс, А. Маршалл, Дж.С. Міль, А. Пігу, Н.В. Сеніор, А. Сміт та ін.

Науково-теоретична проблематика та практичні аспекти оцінки ризиків висвітлені в працях зарубіжних та українських науковців, зокрема В.В. Вітлінського, Н.М. Внукової, С.М. Ілляшенка, І.Ю. Івченко, О.Є. Кузьміна, М.Г. Лапусти, В. В. Лук'янової, В.В. Черкасова, Г.М. Чернова. Однак аналіз існуючого наукового доробку показав, що низка завдань концептуального, науково-методичного характеру оцінки та управління ризиками залишається недостатньо вирішеною, що ускладнює підготовку та спричиняє відсутність дієвих практичних рекомендацій щодо ухвалення ефективних рішень. Зокрема, потребує подальшого дослідження проблема обґрунтування складових елементів та розробки механізму управління ризиками з огляду на специфіку діяльності підприємств нафтогазової галузі в умовах істотної мінливості економічних та соціальних процесів.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка по-

лягає у визначенні сучасного стану нафтогазового комплексу України, дослідженні основних проблем та ризиків підприємств, що працюють у даній галузі, розробці механізму управління ризиками підприємств нафтогазової галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Нафтогазовий комплекс – це галузь, ефективність якої безпосередньо впливає на економіку держави, темпи і напрями розвитку практично всіх напрямів матеріального виробництва. Серед широкого асортименту наукоємних виробів галузі важливе місце відводиться паливам, оливам, мастилам, присадкам каталізаторам та інгібіторам корозії. Рушійна сила світової нафтопереробної промисловості – споживання автомобільних палив та вимоги специфікацій на їх якість.

Сьогодні в Україні нафтогазовий комплекс представлений підприємствами з видобутку, переробки, транспортування газу та нафти. Найкращий потенціал галузі зосереджений у транспортуванні, значні виробничі потужності в області її переробки та зберігання, менші – у видобуванні.

Нафтогазова галузь на поточний момент перебуває у важкому стані. З кожним роком поклади нафтових та газових родовищ вичерпуються, продуктивні горизонти стають глибшими, що визначає умови їх видобування, зменшуються обсяги поставки і переробки нафти [1, с. 44]. Обсяг нафтогазовидобутку в Україні прямо залежить від діяльності компанії з великою державною часткою – «Укрнафти» та «Укргазвидобування», які формують до 90% виробництва в цій галузі. Так, «Укрнафта» за останні п'ять років знизила видобуток нафти на 44,3%, природного газу – на 35,4%. Щодо «Укргазвидобування» ці цифри становлять 13,1 і 1% відповідно. У 2013 році «Укргазвидобування» і «Укрнафта» сукупно виробили 396,635 тис. тонн скрапленого газу. Виробництво скрапленого газу «Укргазвидобування» за підсумками минулого року збільшилася на 1,3% (на 3 тис. тонн) порівняно з 2012 роком – до 225,8 тис. тонн, «Укрнафта» – на 11,6% (на 17,7 тис. тонн), до 170,9 тис. тонн.

В Україні у травні 2014 року зменшилося вироб-

ництво нафти сирової на 6,3% порівняно з травнем 2013 року – до 177 тис. тонн. Про це повідомляє Державна служба статистики. За повідомленням Держстатистики, у січні-травні 2014 року в Україні зменшилося добування нафти сирової на 4,2% – до 865 тис. тонн [2].

Серед основних проблем нафтогазової промисловості виділяють такі:

- скорочення обсягів загального видобування нафти і газу в Україні;
- неефективність диверсифікації газо- та нафтопостачання в Україні;
- великий об'єм споживання природного газу в Україні;
- залежність від монопольних постачальників;
- неповна завантаженість вітчизняних нафтопереробних заводів;
- екологія та охорона праці;
- неефективне корпоративне управління;
- криза неплатежів, особливо в газовому секторі.

Нафтогазова промисловість України характеризується високим ступенем монополізації, недостатньою прозорістю і недосконалою організаційною структурою управління, недостатньо розвинутою конкуренцією. На відміну від нафти, газ не потребує суттєвої попередньої переробки перед використанням, але його потрібно відразу постачати споживачеві [3, с. 109].

Сучасне бізнес-середовище нафтогазової промисловості вимагає від підприємств швидкого і точного реагування на зміни, що відбуваються, тому виникає необхідність розробки комплексного механізму управління ризиками підприємств галузі на основі збору необхідної інформації, яка обліковується при складанні ризикового профілю. Під ризиковим профілем слід розуміти сукупність відомостей у галузі дослідження індикаторів ризиків та необхідних заходів для мінімізації ризикової ситуації.

До інформаційного блоку ризикового профілю підприємств нафтогазової галузі входять відомості про:

- динаміку розвідки, освоєння запасів і видобутку нафти і газу;
- проекти видобутку з врахуванням невизначеності цін на нафту і газ та податкових умов;
- обсяги видобутку по галузі, по суб'єктам, з урахуванням виробничо-економічних показників і можливостей науково-технічного прогресу в підготовці запасів та розробці родовищ;
- обсяги переробки нафти; прогнозовані баланси газу, нафти і нафтопродуктів;
- розміри і ефективність експорту та імпорту газу і нафти по перспективним напрямкам.

З метою прийняття рішень, щодо організації виробництва отриману інформацію необхідно систематизувати для пошуку причин виникнення ризиків. У даному випадку, на думку автора, доцільно використання комплексного аналізу, який дозволить виявити ризикоутворюючі фактори, що впливають на організацію виробництва підприємств галузі. Вчасне виявлення та реакція на ризикоутворюючі фактори надасть можливість спрогнозувати можливі сценарії розвитку та розробити відповідні заходи для зниження рівня ризику до допустимих норм.

Основними ризикоутворюючими факторами, що впливають на нафтогазову галузь, є:

- конкуренція, пов'язана з появою нових технологій (технологічні ризики);
- зростання операційних витрат на видобуток горючих копалин (економічні ризики);

- коливання цін на нафту і газ (ринкові ризики);
- погіршення фінансових умов діяльності компанії (фінансові ризики);
- недосконалість системи оподаткування (фінансові ризики);
- застарілість обладнання підприємств (технологічні ризики);
- дефіцит людських ресурсів (кадрові ризики);
- політичні обмеження і конкуренція за поточні запаси (ресурсний ризик);
- невизначена енергетична політика України (політичні ризики);
- зміни клімату (екологічні ризики);
- складність виробництва, пов'язана з роботою в невивчених умовах (виробничий ризик).

Проблема ризику займає важливе місце в обґрунтуванні господарських рішень підприємств нафтогазової галузі, пов'язаних як з активною діяльністю, так і з пасивним очікуванням. Ризик виникає внаслідок специфіки й особливостей дій ринкових і регулюючих механізмів (у тому числі певної свободи дій, яку мають підприємства), дій факторів навколишнього середовища, суб'єктивних особливостей осіб, що приймають рішення, тощо.

Ризик визначається через: можливість відхилення від передбаченої мети, заради якої реалізується обрана альтернатива; ймовірність досягнення бажаного результату; відсутність упевненості в досягненні поставленої мети; можливість настання негативних наслідків при реалізації тих чи інших дій в умовах невизначеності для суб'єкта, що йде на ризик; матеріальні й інші втрати, пов'язані зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи; чекання небезпеки, невдачі в результаті реалізації обраної альтернативи [5].

Управління ризиками є важелем, за допомогою якого підприємства мають можливість впливати на результати власної господарської діяльності. Управління ризиками необхідно здійснювати на основі науково-обґрунтованих методів з врахуванням специфіки дії всіх видів ризиків і особливостей внутрішнього середовища підприємства та його процесів.

Система управління ризиком допускає здійснення низки процесів і дій, які реалізують цілеспрямований вплив на ризик. До них можна віднести: визначення доцільності ризикових вкладень, збір і обробку даних по аспектах ризику, оцінка ймовірності настання ризикових ситуацій, встановлення рівня та ступеня впливу ризиків, вибір прийомів та методів управління ризиком і способів його зниження.

Проблеми ризик-менеджменту гостро стоять на нафтопереробних підприємствах, де ступінь ризиків та ймовірність їх виникнення високі, а рівень управління ними низький. Тому успішне управління нафтопереробними підприємствами потребує розробки та впровадження концепції інтегрального ризик-менеджменту [4]. Актуальним на даному етапі є розробка механізму управління ризиками, яка дозволить передбачати ризики, своєчасно реагувати на їх появу, зменшувати ступінь впливу або ж взагалі не допускати їх виникнення (рис. 1).

Механізм управління ризиками підприємств нафтогазової галузі базується на таких наукових підходах:

- ситуаційний підхід, який полягає у забезпеченні безперервності дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства нафтогазової галузі з метою визначення ризиків, які має нівелювати підприємство використовуючи специфічні засоби, які забезпечують адаптацію до змін;

– системний підхід, який полягає у забезпеченні цілісності механізму;

– комплексний підхід, який полягає у забезпеченні інтеграції економічних інтересів підприємств нафтогазової галузі та їх партнерів, а також держави як одного із ключових гравців на ринку та формує механізм узгодження їх інтересів та визначає рівень допустимих протиріч;

– процесний підхід, який полягає у забезпеченні безперервності застосування адаптаційних заходів на підприємствах в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Механізм управління ризиками включає в себе визначення об'єктів управління; суб'єктів, які б здійснювали конкретні дії; а також завдань, які переслідують дані суб'єкти.

У процесі управління управляюча підсистема (суб'єкт управління), що базується на об'єктивно існуючих принципах, істотно впливає різноманітними

методами на підсистему, якою управляє (об'єкт управління), з тим, щоб забезпечити виконання поставленої мети. Іншими словами, буде мінімізація негативної дії факторів ризиків. Процес управління, тобто процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, може здійснюватися тільки за умови циркулювання інформації між керівною і керованою підсистемами.

Метою управління ризиками є передбачення та недопущення втрати підприємством його ринкової вартості. Основними цілями є: випуск якісної продукції, розширення асортименту продукції та послуг, вихід на нові ринки. Наведений перелік цілей є умовним та може бути доповнений. Згідно з документом «Концептуальні основи управління ризиками», розробленим Комітетом спонсорських організацій при Комісії Тредвея (COSO), тактичні цілі повинні відображати питання ефективності та продуктивності організації, забезпеченості ресурсами, стосуватися забезпечення достовірності підготовленої звітності та бути пов'язаними з забезпеченням виконання відповідних законодавчих та нормативних актів [6, с. 45].

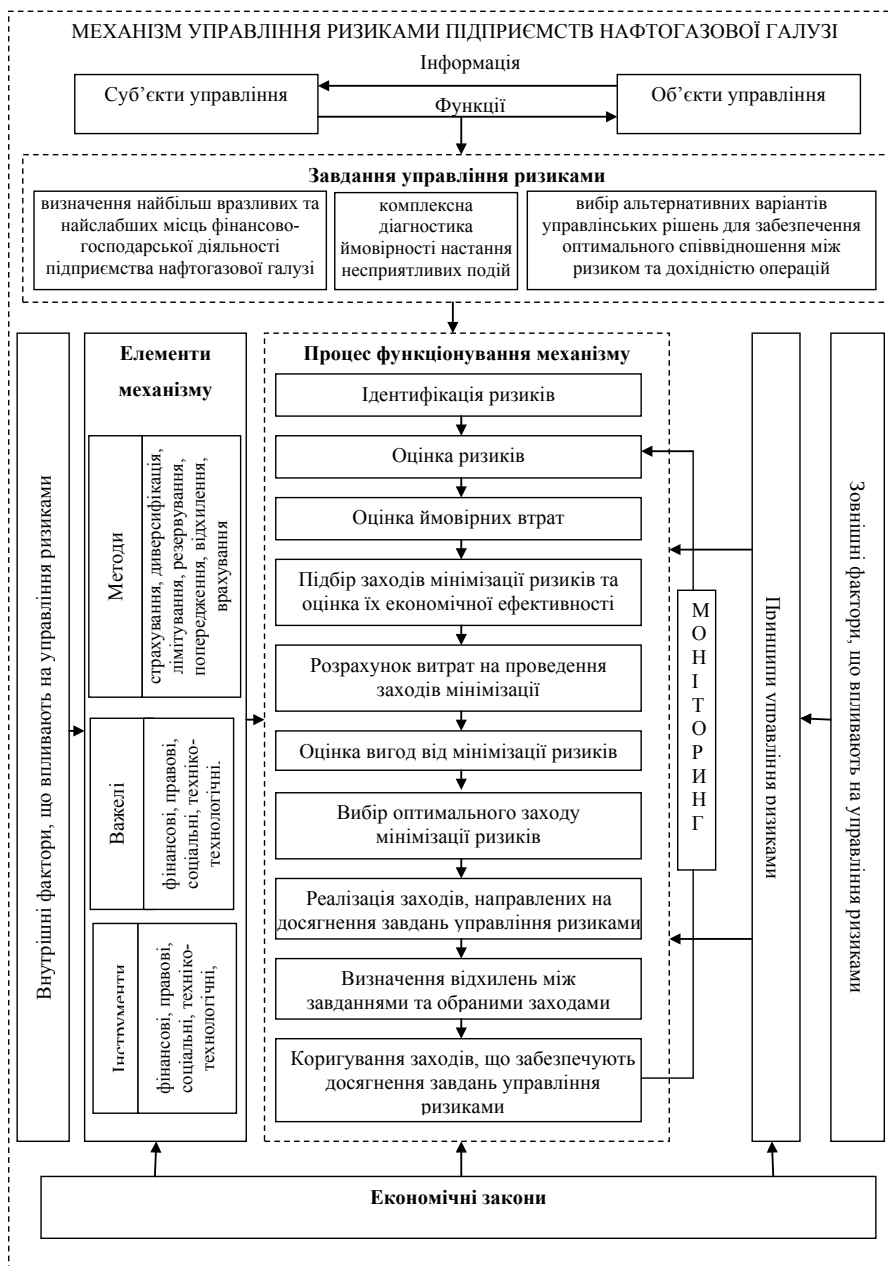
Ідентифікація окремих видів ризиків включає три етапи ідентифікації: зовнішніх ризиків у розрізі окремих напрямків діяльності підприємства; внутрішніх ризиків, притаманних окремим видам діяльності або господарським операціям; формування загального комплексу ризиків).

Оцінювання – це кількісний опис виявлених ризиків, у процесі якого визначаються такі характеристики, як імовірність настання несприятливих збитків. Крім того, формується набір сценаріїв розвитку несприятливих подій і для різних ризиків можуть бути побудовані функції розподілу вірогідності понесення збитків [7].

Оцінка рівня ризику є найбільш складним і відповідальним моментом, оскільки саме від її результатів залежать подальші дії підприємства.

У науковій економічній літературі виділяють дві групи методів оцінки ризиків: кількісні чи об'єктивні (математичні, статистичні та імовірнісні чи суб'єктивні (моделювання, оптимізація і теорія гри, методи стохастичного програмування, аналогів).

Кількісний аналіз здійснюється з метою отримання числового вираження ризиків та встановлення імовірності прояву ризиків та можливих втрат. За допомогою якісного аналізу ідентифікують джерела та причини виникнення ризиків. Головним завданням якісної оцінки є визначен-



**Рис. 1. Механізм управління ризиками підприємств нафтогазової галузі**  
Запропоновано автором

ня можливих видів ризиків, а також чинників, що впливають на рівень ризиків при здійсненні певного виду діяльності.

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність.

Для ефективної системи управління ризиками доцільно проводити моніторинг, який включає в себе аналіз та оцінку рівня ризиків на підприємстві. Для підприємств нафтогазової галузі питання забезпечення ефективного здійснення моніторинг є особливо важливим, оскільки діяльність таких підприємств супроводжується значними як зовнішніми так і внутрішніми ризиками. У результаті порівняння запланованого рівня ризику із фактичними результатами визначається ефективність впроваджених дій, яка може бути як позитивною, так і негативною, визначається ступінь досягнення цілей. За результатами аналізу здійснюється оцінка діючих засобів впливу на ризики та виявляються їх проблемні місця. За умов відхилення фактичних результатів від запланованих управлінські дії спрямовуються на коригування процесу досягнення цілей. У разі відсутності відхилень або наявності їх у встановлених межах, коригування процесу реалізації заходів управління підприємницькими ризиками не є необхідним [8, с. 241].

Слід також наголосити, що прийняття та реалізація рішень відносно регулювання ступеня ризику вимагає виконання процедур контролю за процесом ризик-менеджменту. Але необхідно зазначити, що надмірний контроль здатний:

- обмежити сфери діяльності і тим самим можливість отримання цільового фінансово-економічного ефекту;
- необґрунтовано збільшити штат працівників, що здійснюють контроль;
- підвищити збитки, спричинені затратами на контроль і облік.

Ризик-менеджмент як процес управління передбачає розробку стратегічних і тактичних рішень.

Стратегія ризик-менеджменту – це загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів зменшення його впливу. Залежно від обраної стратегії планується подальша діяльність підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Тактика має на меті пропонувати конкретні методи та прийоми для вибору

найбільш оптимального рішення та досягнення запланованих результатів в умовах ризику та невизначеності [9, с. 78].

**Висновки з даного дослідження.** Нафтогазова промисловість є енергетичною основою для сталого економічного та соціального розвитку держави. Україна має досить високу – понад 50% – частку споживання нафти і газу в загальному балансі споживання первинних енергоресурсів. Природний газ залишається пріоритетним енергоресурсом – його частка в енергобалансі становить приблизно 38-40%. Але на сьогодні розвиток паливно-енергетичних підприємств України знаходиться у стані невизначеності, характеризується певною хаотичністю, непередбачуваністю, відсутністю узгоджених і збалансованих між собою стратегій і пріоритетів перспективного розвитку галузей і регіонів, недосконалістю правового поля, неефективною системою управління ризиками. Керівникам нафтогазових компаній слід переглянути існуючі стратегії управління ризиками, вдосконалити процеси стратегічного планування та прогнозування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурлака Г.Г. Стратегія нафтопродуктозабезпечення як складова енергобезпеки України / Г.Г. Бурлака // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 43-49.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Сіднева Ж.К. Проблеми розвитку підприємств нафтопереробної промисловості в сучасних умовах / Ж.К. Сіднева // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 2. – С. 107-111.
4. Ріщук Л.І. Організаційно-економічна модель управління ризиками на нафтопереробних підприємствах / Л.І. Ріщук, Н.П. Струк // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=600>
5. Вітлінський В.В. Економічні ризики: ігрові моделі : [навч. посібник] / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, А.В. Сігал, Я.С. Наконечний. – К. : КНЕУ, 2002. – 446 с.
6. Концептуальные основы по управлению рисками организации: интегрированная модель / [Р.М. Стейнберг, М.И. Эверсон, Ф.Д. Мартене и др.]. – 2004. – 151 с.
7. Хохлов Н.В. Управление риском : учеб. пособ. для вузов / Н.В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В.В. Пастухова. – К. : Київський національний торговель-економічний університет, 2002. – 302 с.
9. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т.Л. Мостенська / Вісник Запорізького національного університету : зб. наук. пр. – Запоріжжя : ЗНУ, 2010. – № 3. – С. 72-79.