

УДК 658.012.4:622.3+330.131.7

*Князева М. В.  
Knyazeva M. V.*

## СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ

### RISK-MANAGEMENT MODERN SYSTEMS OF OIL AND GAS PRODUCING COMPANIES

В статье предложен сравнительный анализ систем риск-менеджмента некоторых наиболее крупных компаний нефтегазового комплекса НК «Роснефть», ОАО «Сургутнефтегаз» и ПАО «Газпром нефть». Определены специфические особенности рисков нефтегазового комплекса и меры по их нивелированию в соответствии с системой риск – менеджмента компаний.

In the article a comparative analysis of the risk management systems of some largest companies in the oil and gas complex of NK “Rosneft”, OJSC “Surgutneftegaz” and LLC “Gazprom Neft” are offered. The specific features of oil and gas complex risks and measures for their leveling are determined in accordance with the companies risk management system.

*Ключевые слова:* риск-менеджмент, риски нефтегазового комплекса, система управления рисками.

*Keywords:* risk management, oil and gas complex risks, risk management system.

В условиях нестабильности социально-экономических процессов, волатильности мирового рынка становятся все более актуальны вопросы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов, сокращением рисков, вызванные как с внутренними факторами, так и внешними, а значит, набирает все большую актуальность использование методов риск-менеджмента.

Понятие риск-менеджмента сформировалось еще в 70-х гг. XX в. связанное с появлением в США консалтинговых услуг в области ранжирования и оценки риска. Сегодня риск-менеджмент включает в себя не только оценку рисков, но и качественную и количественную оценку рисков, выбор стратегий управления риском и их мониторинг [11].

Лукаевич И. Я. под риск-менеджментом понимает «особый вид деятельности, направленной на снижение или полное устранение влияния его неблагоприятных последствий на результаты проводимых хозяйственных операций» [9, с. 392].

В монографии под редакцией Н. В. Капустиной риск-менеджмент рассматривается как процесс подготовки и реализации руководством определенных мероприятий, направленных на снижение опасности принятия ошибочных решений и уменьшение возможных негативных последствий нежелательного развития событий [6].

Дубров А. М. в своих работах характеризует управление риском как совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий [5].

В работах И. В. Грачевой риск-менеджментом называется разработка и реализация мероприятий, направленных как на противодействие негативному влиянию факторов риска, так и на использование их позитивного влияния на конечный результат [4].

Таким образом, риск-менеджмент – это процесс, включающий в себя совокупность методов и мероприятий, целью которого является прогнозирование возможных рискованных ситуаций, а также снижение отрицательных последствий.

Систему риск-менеджмента составляют следующие основные элементы: объект системы риск-менеджмента (ситуации, подверженные риску); субъект риск-менеджмента (участники, осуществляющие деятельность, направленную на ликвидацию рисков, их причин и последствий, с помощью методов и инструментов риск-менеджмента); процесс управления рисками (включает в себя экспертизу риска (идентификация, описание, оценка, ранжирование), информирование и коммуникация, мероприятия по управлению рисками, контроль и анализ эффективности процесса управления рисками [8].

Одним из важных принципов риск-менеджмента является соответствие между видом риска и методом его управления, поэтому классификация рисков является немаловажным аспектом в формировании системы риск-менеджмента, построенная с учетом особенностей исследуемой отрасли. Классификация рисков компании нефтегазодобывающего комплекса (далее – НГДК), выделяемая согласно системам управления рисками компаний, представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Классификация рисков компаний НГДК**

*Примечание:* составлено автором на основе источников [2 ; 3 ; 10]

Под операционным риском понимается негативные события, связанные с основной деятельностью компании. Операционная деятельность компаний НГДК включает в себя риски, классифицируемые в зависимости от производственного цикла компании: риски на стадии поиска и разведки, риски на стадии разработки и транспортировки.

На стадии поиска возможны риски неоткрытого месторождения, риск открытия нерентабельного месторождения.

На стадии разведки: риск неподтверждаемости числовых характеристик месторождения, риск потерь на стадии разведки. Данные риски могут быть вызваны рисками с неточным определением объема запасов и коэффициента нефтеизвлечения.

Стадия разработки связаны с риском строительства скважины с низкими качественными характеристиками, возникновения форс-мажорных ситуаций, а также лицензионные риски.

Риски, относящиеся к стадиям транспортировки и переработки свойственны вертикально интегрированным компаниям (далее – ВИНК), к таким рискам относятся: риск строи-

тельства объектов транспорта с низкими качественными характеристиками и риск отказа работы оборудования.

В табл. 1 представлены основные мероприятия по сокращению данных рисков.

Таблица 1

### Меры по управлению внутренними операционными рисками

Риски	Газпром нефть	Сургутнефтегаз	Роснефть
Риски на стадии поиска [7]	Для оценки рисков и мониторинга каждого из стадий производственного процесса используется программное обеспечение Stage-Gate process	Снизить риски на стадии поиска помогают собственные научные и геологические подразделения, многолетний опыт, команда высококвалифицированных специалистов, моделирование геологических объектов	При планировании и проведении геологоразведочных работ постоянно совершенствуются региональные модели геологического строения шельфов, обновляется прогноз нефтегазонасыщенности, в т. ч. по наличию нефтегазовых систем по отдельным лицензионным участкам компании. По результатам проведенных работ уточнено ранжирование проектов, подготовлены рекомендации по корректировке программы геологоразведочных работ на кратко- и среднесрочный периоды, уточнены планы лицензирования недр на шельфе.
Риски на стадии разведки [8]	В компании привлечен аудитор DeGolyer и MacNaughton для осуществления независимого аудита запасов, активное взаимодействие с государственными структурами по вопросам рационального недропользования	Компания тщательно подходит к оценке окупаемости вложений в разработку и эксплуатацию, принимает решение о выходе в новые регионы добычи и покупке новых лицензионных участков.	При планировании и проведении геологоразведочных работ постоянно совершенствуются региональные модели геологического строения шельфов, обновляется прогноз нефтегазонасыщенности, в т. ч. по наличию нефтегазовых систем по отдельным лицензионным участкам компании. По результатам проведенных работ уточнено ранжирование проектов, подготовлены рекомендации по корректировке программы геологоразведочных работ на кратко- и среднесрочный периоды, уточнены планы лицензирования недр на шельфе.
Риски на стадии разработки	Основным инструментом по управлению рисками является автоматизированный комплекс «Система мониторинга недропользования».		

*Примечание:* составлено автором на основе источников [2 ; 3 ; 10].

Рисков, относящихся к различным стадиям разработки, много, и по степени значимости все они уникальны. Такие риски формируются под влиянием особенностей внешней среды.

Факторы, влияющие на деятельность компаний НГДК, можно выделить в виде таких рисков: рыночный, валютный, правовой, политический и риски отраслевой конкуренции (табл. 2).

Таблица 2

### Виды внешних рисков

Риск	Содержание
Рыночный риск	Связан с возможным изменением цен на приобретаемое сырье, услуги, изменением банковских ставок, ростом инфляции.
Валютный риск	Изменение курса валюты, в которой производится экспорт продукции.
Правовой риск	Связан с изменением законодательства (налогового, таможенного).
Политический риск	Нестабильность политических процессов как внутренней, так и внешней среды.
Риски отраслевой конкуренции	В данной отрасли существует острая конкуренция, как между национальными компаниями, так и иностранными (право на пользование недрами, сотрудничества с лучшими сервисными компаниями, использования лучшего оборудования, привлечение наиболее квалифицированного персонала).

*Примечание:* составлено автором на основе источников [2 ; 3 ; 10].

На основе данной классификации рисков компании НГДК строят систему риск-менеджмента. Методы по управлению рисками и их снижению представлены в табл. 3.

## Мероприятия по снижению специфических рисков компаний НГДК

Внешние риски			
Рыночный риск	Долгосрочное планирование товарных потоков, оптимальное перераспределение, применение про-зрачных формул пересмотра стоимости в рамках долгосрочных договоров	Компания отслеживает тенденции, оказывающие влияние на стоимость углеводородного сырья, разрабатывает мероприятия по сокращению операционных издержек	Компания проводит анализ подверженности риску изменения процентных ставок, включая моделирование различных сценариев для оценки влияния изменения процентной ставки на финансовые показатели
Валютный риск	Хеджирование несбалансированной доли требований и обязательств, использование внутренних инструментов и резервов	В компании функционирует комплексная оценка контрагентов, учитывающее финансовое положение и состояние расчетов с бюджетом	Долгосрочная стратегия управления валютными потоками компании предусматривает возможность использования производных и непроизвольных финансовых инструментов, хеджирования с целью минимизации подверженности риску колебания иностранных валют
Правовой риск	Производится оценка и прогноз возможного негативного воздействия изменений действующего законодательства	Компания сотрудничает с органами государственной власти при рассмотрении инициатив по повышению эффективности системы налогообложения в целях стабильного развития	Осуществляется постоянный мониторинг изменений о валютном, налоговом, таможенном регулировании, антимонопольного законодательства, а также правового регулирования в области окружающей среды и промышленной безопасности
Политический риск	Компания оценивает современное политическое состояние России как стабильное		Компания учитывает тенденции внешней политики в области финансирования проектов (с участием внешних участников). На постоянной основе производится мониторинг для минимизации негативных последствий санкций 2014 г.
Риски отраслевой конкуренции.	Использование портфеля стратегических проектов, обеспечивающее поэтапное укрепление позиций компании в нефтегазовой отрасли.	Компания ведет мониторинг перспективных участков с учетом планов дальнейшего развития.	Географическая диверсификация производства позволяет оперативно перераспределять потоки сбываемой продукции из одного региона в другой между внутренним рынком и экспортом.

Примечание: составлено автором на основе источников [2 ; 3 ; 10].

Становление системы управления рисками привело к необходимости ее стандартизации в рамках международных стандартов, таких как COSO, FERMA, ISO. В России в 2010 г. был впервые принят международный стандарт ISO 31000:2009 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», который идентичен международному ISO 31000:2009 «Risk management – Principles and guidelines».

К сожалению, не все организации строят систему управления рисками в соответствии с принятым стандартом. Так, НК «Роснефть» в системе управления рисками и внутреннего контроля используют стандарт COSO Internal control – Integrated Framework (COSO IC-IF) [11]. Методология данного стандарта включает в себя следующие взаимосвязанные компоненты (рис. 2).

Согласно действующим внутренним документам компаний НГДК, сформировавшиеся системы управления рисками имеют схожую систему другими промышленными отраслями, однако, системы риск-менеджмента НГДК построены на ряде характерных особенностей инвестиционной деятельности:

- сроки реализации инвестиционных проектов имеют большие временные интервалы (от 20 лет);

- инвестиционные проекты характеризуются высокой капиталоемкостью и стоимостью капитальных инвестиций, что сопровождается высоким уровнем рисков.

Соответствующие риски специфики инвестиционной деятельности компаний НГДК учитываются методом поправочных коэффициентов, качественными и количественными методами оценки рисков. Такой процесс учета рисков позволяет не только идентифицировать риски, но и закладывать возможные убытки в план инвестиционного проекта, а значит частично или полностью нивелировать их при помощи заранее разработанных мероприятий.

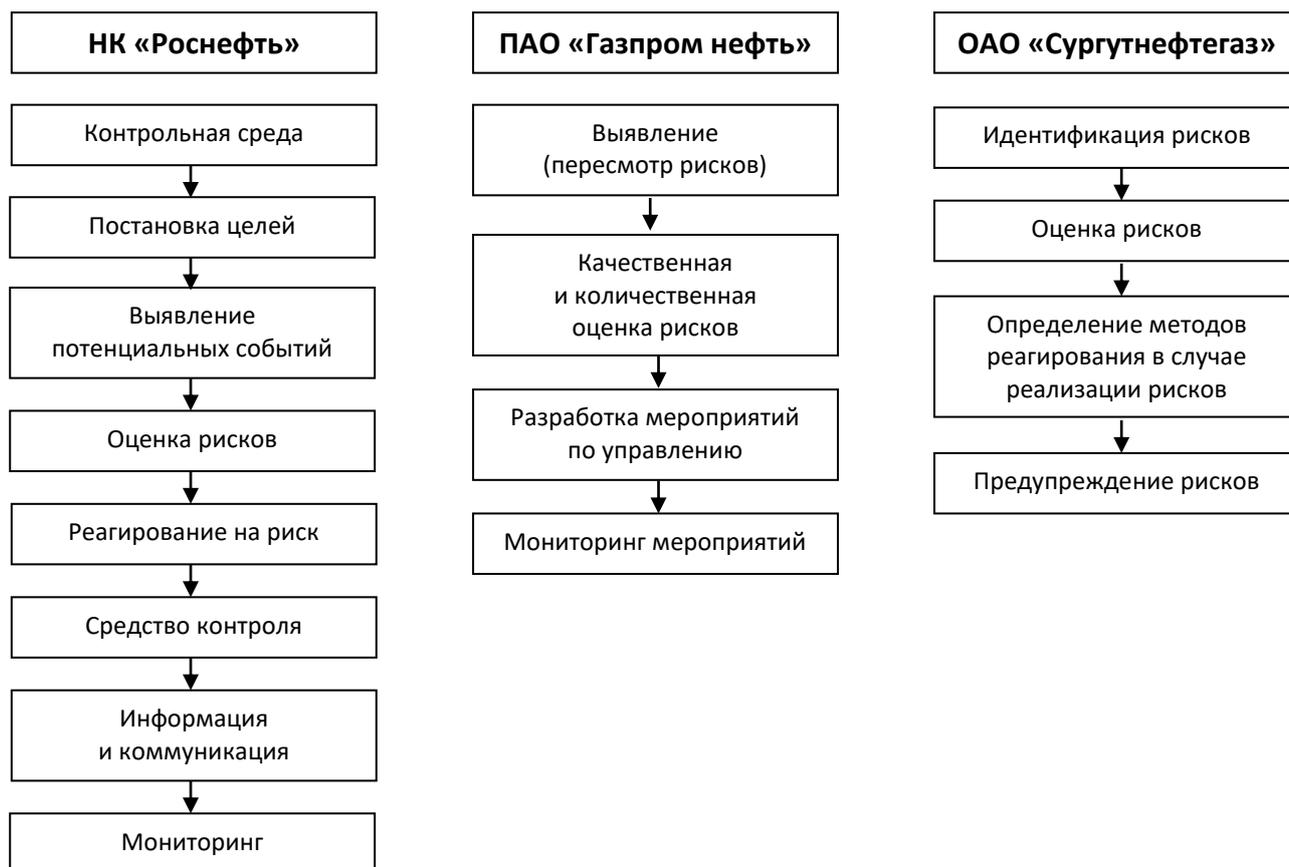


Рис. 2. Схема процесса системы управления рисками в НК «Роснефть», ПАО «Газпром нефть», ОАО «Сургутнефтегаз»

Примечание: составлено автором на основе источников [2 ; 3 ; 10]

Таким образом, проведенный анализ показал, что современная система управления рисками в компаниях НГДК сформирована и успешно функционирует.

Однако, современные условия изменчивости окружающей среды, динамичности международного рынка требуют постоянного совершенствования системы риск-менеджмента, его адаптации, а значит ориентация стратегии компании на устойчивое долгосрочное развитие, учитывающее тенденции международной стандартизации системы управления рисками.

## Литература

1. Андреев А. Ф., Бурькина Е. В., Пельменева А. А., Самохвалова Е. П. Основы экономики и организации нефтегазового производства : учеб. пособие для студентов вузов. М. : Академия, 2014. 320 с.

2. Годовой отчет за 2015 г. ПАО «Газпром нефть» URL: <http://ir.gazprom-neft.ru/novosti-i-otchety/godovye-otchety/> (дата обращения: 01.11.2016).
3. Годовой отчет за 2015 г. ОАО «Сургутнефтегаз» URL: <http://www.surgutneftegas.ru/investors/reports/annual/> (дата обращения: 01.11.2016).
4. Грачева М. В., Секерин А. Б. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учеб. для студентов вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 545 с.
5. Дубров А. М., Лагоша Б. А., Хрусталеv Е. Ю. Моделирование рисковvх ситуаций в экономике и бизнесе : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2000. 176 с.
6. Капустина Н. В. Теоретико-методологические подходы риск-менеджмента: моногр. М. : ИНФРА-М, 2016. 140 с.
7. Каратаева Г. Е. Финансовые риски нефтегазодобывающих организаций и методический инструментарий их оценки: коллективная моногр. Сургут : ИЦ СурГУ, 2016. 166 с.
8. Королькова Е. М. Риск-менеджмент: управление проектными рисками: учеб. пособие. Тамбов : ФГБОУ ВПО ТГТУ, 2013. 160 с.
9. Лукаевич И. Я. Финансовый менеджмент : учеб. М. : Эксмо, 2008. 768 с.
10. Стабильность. Технологии. Развитие. Годовой отчет НК «Роснефть» за 2015 г. URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2015.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2015.pdf) (дата обращения: 01.11.2016).
11. Хмыров В. В. Основные концепции риск-менеджмента // Бизнес в законе. 2012. № 2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyie-kontseptsii-risk-menedzhmenta> (дата обращения: 01.11.2016).