

*Тращенко К. С.*

*студент*

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого*

**ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В  
КОМПАНИИ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»**

*Аннотация. Добыча углеводородов и эксплуатация объектов топливно-энергетического комплекса несёт в себе огромный потенциал для индустриального развития, но также связана со значительными сложностями и опасностями, что неизбежно приводит к возникновению множества различных рисков. Для успешного освоения морских месторождений необходим учет всех возможных рисков и грамотная организация управления рисками. В статье проведен анализ системы управления рисками ПАО «Газпром нефть» и разработаны направления ее развития.*

*Ключевые слова: стратегия развития, стратегия Арктической зоны, стратегия развития Арктической зоны, Арктическая зона, показатели стратегии.*

*Trashchenko K.S.*

*student*

*St. Petersburg Polytechnic University of Peter the Great*

**CHARACTERISTICS AND ANALYSIS OF RISK MANAGEMENT IN  
THE COMPANY PJSC GAZPROM NEFT**

*Annotation. The extraction of hydrocarbons and the operation of fuel and energy complex facilities carries a huge potential for industrial development, but is also associated with significant difficulties and dangers, which inevitably leads to the emergence of many different risks. For the successful development of offshore fields, it is necessary to take into account all possible risks and competent organization of risk management. The article analyzes the risk*

*management system of Gazprom Neft PJSC and develops directions for its development.*

*Key words: development strategy, strategy of the Arctic zone, development strategy of the Arctic zone, Arctic zone, strategy indicators.*

ПАО «Газпром Нефть» является вертикально интегрированной нефтяной компанией. Основные виды деятельности-разведка месторождений, добыча, продажа нефти и газа, переработка, производство и продажа нефтепродуктов.

Компания работает в крупнейших российских нефтегазовых регионах: Ямало-Ненецком, Ханты-Мансийском и Ненецком автономных округах, Оренбурге, Томске и других регионах. Кроме того, компания реализует горнодобывающие проекты за пределами России: в Ираке и Сербии.

Цель стратегии «Газпром Нефть» до 2030 года - укрепить свои позиции на рынке и стать эталоном для других компаний отрасли в мире с точки зрения эффективности, безопасности и производительности. Компания стремится вести бизнес без ущерба для окружающей среды и здоровья людей, а также заботится о безопасности производственного имущества. Безопасность является одним из трех основных стратегических приоритетов компании, поэтому она постоянно стремится к достижению основных целей в области безопасности окружающей среды и труда: 0 смертей и 0 несчастных случаев, вызванных человеком [1].

Благодаря новым технологиям к 2030 году планируется ускорить реализацию крупных нефтегазовых проектов на 40%, сократить сроки получения первой нефти с залежей в 2 раза, оптимизировать затраты на управление производством на 10%.

Эффективная реализация проектов компанией сопровождается многими рисками, идентификация и оценка которых позволяет

минимизировать возможный ущерб и дальнейшие трудности. В таблице 1 рассмотрим перечень рисков по видам их возникновения.

Таблица 1 - Риски деятельности ПАО «Газпром Нефть»

№	Виды рисков	Риск
1	Стратегические	Недостижение стратегических целей.
2	Финансовые	Кредитный риск.
		Привлечение заемных средств.
		Валютный.
		Процентный.
3	Рыночные	Сокращение спроса на нефть и нефтепродукты.
		Изменение цен на сырье и услуги.
		Изменение цен на нефть.
		Конкуренция.
4	Операционные	Изменение экономической конъюнктуры.
		Геологоразведочная деятельность;
		Лицензионные.
		Проектные.
		Кадровые.
		Производственная безопасность.
5	Государственное регулирование	Информационные технологии и автоматизация.
		Усилением санкционной политики;
		Политические;
		Коррупционные;
		Изменение правовых документов и налогового законодательства;
		Изменение правил таможенного контроля и пошлин;
6	Страновые	Пересмотр особых требований для осуществления деятельности.
		Зарубежные активы.

Ситуация на рынках сырой нефти и нефтепродуктов, а также внешнеполитические и регуляторные условия постоянно меняются. В настоящее время, по мнению ПАО «Газпром нефть», высока вероятность нестабильной динамики на рынке нефти и нефтепродуктов.

Валютный риск компании из года в год снижается благодаря наличию активов и обязательств, номинированных в иностранной валюте: текущая структура доходов и обязательств выступает механизмом хеджирования, в котором разнонаправленные денежные потоки уравнивают друг друга. «Газпром Нефть» применяет учет хеджирования денежных потоков, выраженных в иностранной валюте, для предотвращения волатильности финансового результата [1].

В компании действует система стратегического и бизнес-планирования, основанная на сценарном подходе и оценивающая ключевые показатели эффективности по широкому спектру внешних условий, включая цены на нефть и нефтепродукты. Такой подход позволяет реагировать на изменяющиеся рыночные условия, в том числе путем ограничения или переноса инвестиционных программ и других механизмов на будущие периоды. Эти меры снижают риск до приемлемого уровня.

Начиная с 2014 года США (с учетом принятых изменений в санкционном режиме США в 2017 и 2018 годах), страны ЕС и некоторые другие страны наложили санкции на российский энергетический сектор и ряд отечественных компаний из других отраслей. Усиление санкционного режима может негативно сказаться на общей ситуации в отрасли, а также оказать целенаправленное влияние на перспективные проекты компании и способность подрядчиков выполнять обязательства [2].

В Группе Газпром действует эффективная Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), направленная на обеспечение достаточной уверенности в достижении поставленных целей. Для формирования единой политики ПАО «Газпром» и Группы Газпром в области управления рисками и внутреннего контроля, методического обеспечения ее реализации создано отдельное структурное подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю.

СКУР является частью системы корпоративного управления ПАО «Газпром» и Группы Газпром, интегрированной с системами планирования, управления проектами и промышленной безопасностью. Результаты СУРиВП ПАО «Газпром» в 2020 году подтверждены оценкой рейтингового агентства «Эксперт РА» и аудитом системы менеджмента качества ПАО «Газпром» с участием внешней организации.

ПАО «Газпром» и компании Группы Газпром своевременно выявляют риски и оценивают возможные события, обстоятельства, внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение целей Группы Газпром, разрабатывают соответствующие меры по управлению рисками, а также процедуры внутреннего контроля [1].

Управление рисками в компании основано на принципе интеграции инструментов анализа и управления рисками во все ключевые корпоративные процессы. Сроки и задачи анализа рисков учитывают особенности и требования каждого бизнес-процесса, на уровне которого осуществляется управление рисками [2].

Этот подход позволяет формировать области ответственности за управление рисками и контролировать риски на всех уровнях управления компанией. Это также позволяет разработать целевые планы реагирования на существенные риски как для каждой из дочерних компаний, так и для Газпрома нефти в целом.

Основными принципами СУРиВК являются принципы: системности (интегрированности), существенности и ресурсного обеспечения, непрерывности (функционирования), разделения обязанностей, единой нормативной среды, экономической целесообразности [3].

Процессы управления рисками в компании определены в корпоративной политике управления рисками и едином корпоративном стандарте «Интегрированная система управления рисками (ИСУР)», распространяющемся на все значимые активы «Газпром нефти».

Компания постоянно развивает методологическую базу ИСУР, включающую общие рекомендации, по количественной оценке, рисков проектного планирования и бизнес-планирования, а также подробные методики оценки наиболее значимых рисков. Ответственность за управление рисками и отчетность определяется в соответствии с линейно-функциональной системой управления [4].

Определив слабые и сильные стороны компании, а также ее возможности и угрозы в отрасли, происходит определение дальнейшего направления развития компании.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидирующее место по темпу роста рыночной капитализации среди европейских компаний.</li> <li>• Большие запасы ресурсов на территории России. Жесткость в отстаивании корпоративных интересов.</li> <li>• Сильная позиция на международном рынке, особенно в странах СНГ (Казахстан, Армения, Белоруссия и Украина).</li> <li>• Эффективная интегрированная система управления.</li> <li>• Ассортимент продукции.</li> <li>• Диверсификация маршрутов и повышение надежности поставок газа потребителям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблема модернизации действующей системы магистральных газопроводов.</li> <li>• Необходимость инвестировать большие средства в разработку новых месторождений.</li> <li>• Текущая квалификация кадров.</li> <li>• Большая подчиненность имеющимся расценкам на нефть и страновой возможной угрозы.</li> <li>• Большая степень выраженной сезонности востребованности газа и нефти.</li> <li>• Значительное число эксплуатационных, а также природных возможных угроз.</li> <li>• Большие затраты на рекламу, содержание непрофильных активов, спонсорство и поддержание имиджа.</li> </ul>

Рисунок 1 - Анализ сильных и слабых сторон ПАО «Газпром Нефть»

Для выявления перспектив, а также оценки текущего состояния компании проведем анализ сильных и слабых сторон, возможностей, угроз и представим результаты на рисунках 1-2.

По результатам SWOT-анализа выделили сильные стороны ПАО «Газпром Нефть» к ним относятся лидирующее место по темпу капитализации среди нефтегазовых компаний, сильная позиция на международном рынке, а также эффективная система управления компанией.

Слабые стороны компании: большая подчиненность имеющимся расценкам на нефть и страновой возможной угрозы, а также большая степень выраженной сезонности востребованности нефти и большой объем необходимых инвестиций для реализации новых проектов. Добыча нефти и газа требует огромных капиталовложений в транспортировку, строительство и само производство. Все это стимулирует развитие

НИОКР, но на данный момент все еще остается проблемным моментом отечественной нефтегазовой отрасли.

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>• Лидерство среди компаний нефтегазового комплекса.</li><li>• Сохранение достигнутых позиций на европейском газовом рынке и реализация новых маршрутов поставок с исключением стран «транзитеров».</li><li>• Привлечение новых клиентов на европейском рынке нефтепродуктов.</li><li>• Возможности расширения ассортимента продукции.</li><li>• Выход на восточный рынок сбыта, сохранение надежности поставок традиционным потребителям.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Изменение Европейского законодательства, санкционная политика Евросоюза.</li><li>• Усиление конкурентной борьбы на рынках сбыта нефтепродуктов.</li><li>• Сохранение транзитных рисков.</li><li>• Рост политических рисков в регионах, наиболее богатых углеводородами.</li><li>• Наличие сильных конкурентов в сфере добычи в лице крупных вертикально-интегрированных нефтяных компаний Лукойл и Роснефть.</li><li>• Снижение уровня обеспеченности мировой экономики запасами нефти и газа.</li></ul>

Рисунок 2 - Анализ возможностей и угроз ПАО «Газпром Нефть»

К ключевым возможностям компании ПАО можно отнести выход на восточный рынок сбыта, а также привлечение новых клиентов на европейском рынке нефтепродуктов.

Особое внимание необходимо уделить угрозам изменения законодательства и санкционной политики Евросоюза, усиления конкурентной борьбы с отечественными и международными компаниями, а также колебания курса доллара и цен на нефть.

В настоящее время внедрение риск-менеджмента в деятельность предприятий вызвало необходимость стандартизации процесса системы управления рисками и разработки соответствующих нормативных документов, которые уже внедряются международными профсоюзами и отраслевыми организациями [5].

Постоянное развитие и модернизация системы управления рисками и внутреннего контроля необходимы для качественного, быстрого и своевременного реагирования на изменения в мире, повышения эффективности и стоимости компании [6].

Для развития системы управления рисками и внутреннего контроля был разработан и ежегодно обновляется план развития управления рисками и внутреннего контроля, который включает в себя мероприятия по улучшению процессов и организации взаимодействия и обмена информацией.

Актуальные направления развития систем управления рисками:

1. Стандартизация систем внутреннего контроля и управления рисками на основе национальных законодательных требований и международных рекомендаций [7].

2. Переход на интегрированную систему управления рисками, а также внедрение ее в другие системы компании.

3. Ежегодно актуализировать и разрабатывать методические рекомендации и методологии по оценке рисков компании, учитывая специфические особенности различных видов риска;

4. Изучение современных международных методологических подходов к организации внутреннего контроля и управления рисками, внедрение их преимуществ в системы компаний.

5. Взаимодействие с экспертными объединениями по вопросам внутреннего контроля и аудита, а также управления рисками.

6. Качественный контроль за своевременным и полным решением нарушений и недостатков в системе управления риском и контролем.

7. Разработка, реализация и постоянное совершенствование, с учетом меняющейся внешней среды, программы обучения и повышения квалификации сотрудников компании в области управления рисками и контроля.

8. Разработка новых экономико-математических моделей и совершенствование текущего аппарата моделей, по оценке рисков [8].



9. Регулярные корректировки утвержденной программы управление рисками, а также ежегодная оценка внутреннего контроля в компании, включая оценку мероприятий по минимизации рисков.

10. Актуализировать общекорпоративные показатели и критерии оценки рисков компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания ПАО «Газпром нефть» имеет развитую систему корпоративного управления рисками, но актуальные направления совершенствования системы позволят увеличить ее эффективность и минимизировать возникновение угроз.

### **Использованные источники**

1. Годовые отчеты компании ПАО «Газпром Нефть» [Электронный ресурс]. – официальный сайт компании ПАО «Газпром Нефть» — Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/>

2. Первый арктический: проектное управление в ПАО «Газпром Нефть» [Электронный ресурс]. – журнал управление производством – Режим доступа: [https://up-pro.ru/library/project-management/project\\_management/pervyj-arktichesyj/](https://up-pro.ru/library/project-management/project_management/pervyj-arktichesyj/)

3. Ковалев С. В. Совершенствование механизма управления рисками предприятия: проектная классификация [Электронный ресурс]. – научный архив УрФУ – Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/55238>

4. Когай А. А. Совершенствование системы управления рисками в нефтегазовой промышленности. [Электронный ресурс]. – научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-riskami-v-neftegazovoy-promyshlennosti>

5. Спиридонов А.А., Фадеев А.М. Стратегическое управление рисками освоения арктических шельфовых месторождений. [Электронный

ресурс]. – научный рецензируемый журнал «Экономика промышленности»  
– Режим доступа: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-36-48>

6. Лаптева О. Г., Киселева Н. В. Автоматизация процесса управления рисками на предприятиях нефтегазовой промышленности: анализ автоматизированных систем управления рисками. [Электронный ресурс]. – научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-protsesta-upravleniya-riskami-na-predpriyatiyah-neftegazovoy-promyshlennosti-analiz-avtomatizirovannyh-sistem>

7. Яшин Н. С., Чернышова Т. В. Особенности управления рисками на предприятиях нефтегазовой промышленности в рамках системы менеджмента качества. [Электронный ресурс]. – научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-riskami-na-predpriyatiyah-neftegazovoy-promyshlennosti-v-ramkah-sistemy-menedzhmenta-kachestva>

8. Андреев О.С. Управление рисками на предприятиях нефтяного сектора Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – научно-информационный журнал «Вопросы экономики и права» – Режим доступа: [https://law-journal.ru/files/pdf/201109/201109\\_33.pdf](https://law-journal.ru/files/pdf/201109/201109_33.pdf)