

І. В. Процюк, аспірант кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Розглянуто проблеми антикризового управління на підприємствах нафтогазового сектору. Стаття присвячена питанням визначення чинників виникнення кризового потенціалу та формування системної та стратегічної кризи в підприємствах даної галузі. Досліджено методи ідентифікації кризових явищ на підприємствах нафтогазової галузі. На основі прогнозування сценаріїв розгортання кризи, автором побудовано схему впливу накопичення кризового потенціалу на формування системної та стратегічної кризи на підприємстві. Для попередження виникнення кризових явищ, а при настанні кризи — ліквідації її наслідків, розроблено основні заходи відповідно до сценаріїв розгортання кризи.

Ключові слова: кризовий потенціал, кризові явища, системна криза, стратегічна криза, точка біфуркації, синергетика, сценарії розвитку кризових явищ, антикризові заходи.

Вступ. Нафтогазовий комплекс — це галузь промисловості, ефективність діяльності підприємств якої безпосередньо впливає на економіку держави, темпи та

напрями розвитку практично всіх напрямків матеріального виробництва. Але на сьогодні розвиток паливно-енергетичних підприємств України знаходиться у стані невизначеності [3, с. 6], характеризується певною хаотичністю, непередбачуваністю, відсутністю узгоджених і збалансованих між собою стратегій і пріоритетів перспективного розвитку галузей і регіонів, недосконалістю правового поля.

Зазвичай, нафтогазові компанії розвиваються за схожими стратегічними сценаріями і мають єдине поле проблем: побудова взаємовідносин з групами зацікавлених сторін і корпоративне управління, формування ефективного портфеля проєктів, скорочення операційних витрат, зниження виробничих витрат, екологія та охорона праці.

Майже всі основні видобувні підприємства за підсумками 2012 р. скоротили обсяги видобутку газу, в т. ч. найбільша приватна компанія «Нафтогазвидобування» (через досить тривалий процес зміни власника та керівництва) — на 140 млн куб. м, підприємства, підконтрольні групі «Приват», — на 125 млн куб. м і «Гео Альянс» — на близько 40 млн куб. м. За підсумками 11 місяців 2012 р. видобуток нафти в Україні знизився на 1,7 % у порівнянні з аналогічним періодом 2011 р. — до 2,19 млн т. Видобуток газового конденсату за 11 місяців 2012 р. виріс на 0,8 % — до 848,5 тис. т. Зокрема, підприємства НАК «Нафтогаз України» в січні-листопаді 2012 р. скоротили видобуток нафти на 2,3 % — до 2,04 млн т, але збільшили видобуток газоконденсату на 0,8 % — до 731,6 тис. т [8]. Тому, перед компаніями нафтогазового комплексу стають складні завдання. Керівникам нафтогазових компаній слід переглянути існуючий стратегічний набір антикризових стратегій, удосконалити процеси стратегічного планування, прогнозування. Перспективними напрямками удосконалення антикризового управління на підприємствах нафтогазового комплексу, вважаємо, може бути розробка варіативних сценаріїв розвитку на основі використання синергетичного підходу. Зокрема, такий підхід дозволить визначити чинники формування кризового потенціалу й на цій основі розробляти варіативні сценарії як попередження, так і подолання кризових явищ у діяльності нафтогазових підприємств.

Постановка задачі. Проблематика антикризового управління досліджена у працях Е. Альтмана, Г. Александрова, В. Барінова, В. Вівера, Л. Бляхмана, О. Василенка, А. Грязнової, П. Дойля, Г. Іванова, А. Ковальова, Ж. Конана, Е. Короткова, Є. Мінаєва, Р. Попова, Н. Родіонової, Р. Таффлера, Е. Уткіна, Р. Хіта; сценарного прогнозування — у роботах С. Бранда, П. Века, Г. Джиллінгса, Т. Ньюоланда, Д. Рінгlanda, П. Шварца; використання синергетичного підходу для вирішення проблем управління підприємствами — у роботах Ю. Данилова, С. Курдюмова, Е. Ласло, І. Пригожина, І. Стенгерса, Г. Хакена. Однак, комплексно використання синергетичного підходу для розробки сценаріїв попередження та подолання кризових явищ не розглядалося, як і поза увагою дослідників антикризового управління підприємствами залишалися поки що питання формування й накопичення кризового потенціалу підприємств, особливостей процесу переростання накопичених на підприємствах локальних кризових явищ у системну кризу. Зазначене, зменшує можливості прогнозування й, у тому числі, побудови сценаріїв розвитку кризових явищ, виникнення точки переходу латентних криз у явну стадію. З огляду на зазначене, ця стаття присвячена дослідженню чинників формування та розвитку кризового потенціалу підприємств нафтогазової галузі України. **Метою** статті є визначення чинників формування кризового потенціалу нафтогазових підприємств (далі — НГП).

Результати. З цим вирішенням поставленої задачі, тісно пов'язане питання **кризового потенціалу**. Визначення «кризового потенціалу» не наведено в жодному із джерел. Але даний термін стає ключовим, коли йдеться про антикризове управління підприємством. Саме сукупність антикризових заходів, представлених через діаграму рішень, є потенціалом підприємства при настанні критичної ситуації. Ознаками потенціалу, в тому числі і кризового, є:

1. Об'єкти, до яких застосовується поняття «потенціал» можуть носити, як матеріальний, так і нематеріальний характер. Тобто це сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства.

2. Наявність сигналу, що провокує прийняття того чи іншого рішення. Дані сигнали інформують про виникнення кризи чи настання її певної стадії.

3. Рівень реакції системи на даний сигнал, що включає ступінь оперативності дій при настанні, виділення потрібного сигналу з поміж інших, переключення набору дій при виявленні. При чому сам рівень залежить від вірогідності виникнення сигналу, ступеня його важливості, інтенсивності його прояву.

Отже, кризовий потенціал — це здатність накопичених кризових явищ спричинити системну та стратегічну кризу підприємства. Кризовий потенціал оцінюється за рівнем накопичених кризових явищ у різних підсистемах підприємства. За різного співвідношення накопичених кризових явищ у різних підсистемах підприємства, з урахуванням зміни впливу середовища господарювання на підприємство, процес розвитку кризи підприємства, її переростання з латентної у явну стадію, буде протікати по-різному. Зазначене потребує розробки альтернативних сценаріїв розвитку кризи за умови варіативного характеру накопичення кризового потенціалу, складових цього потенціалу, що й визначатиме момент переростання кризи з керованої стадії у некеровану.

Варіанти можливих антикризових заходів на керованому етапі розвитку кризи достатньо досліджені у сучасній літературі. Зокрема, у працях З. Є. Шершньової [1, с. 494—505] пропонується набір можливих антикризових рішень стратегічного, тактичного та оперативного характеру. Більшість з цих заходів дозволяють успішно вирішувати першочергову задачу антикризового управління, а саме — передчасного виявлення симптомів кризи, встановлення причин кризи й застосування адекватних антикризових заходів для запобігання виникненню кризи чи її розгортанню.

Якщо цього не зробити вчасно, то кризовий потенціал зростає, процеси виходять з-під контролю, зростає рівень хаотичності і підприємство опиняється у точці біфуркації (в сильно невірноваженому стані). А чим більше невірноважена система, тим з більшої кількості можливих шляхів розвитку вона може вибирати в точці біфуркації, тобто відбувається розвиток системи. Цей процес представлено на рис. 1.

У той же час, інвестори, держава та інші стейкхолдери зацікавлені володіти інформацією про те, що відбуватиметься з підприємством на некерованому етапі розвитку кризи, у стані її хаотичного розгортання. Для вирішення цих задач антикризового управління підприємством, ми пропонуємо використовувати методичний інструментарій синергетики.

Ідентифікація рівня накопичення кризового потенціалу підприємствами галузі досліджується за допомогою аналізу складових кризового потенціалу, тобто шляхом діагностики рівня накопичення кризових явищ у різних підсистемах організації (діагностика локальних криз різного типу — збуту, фінансової та ін.), їх впливу на формування системної кризи підприємства. Для такої діагностики використовуються традиційні методи ідентифікації кризових явищ, що узагальнені у табл. 1.

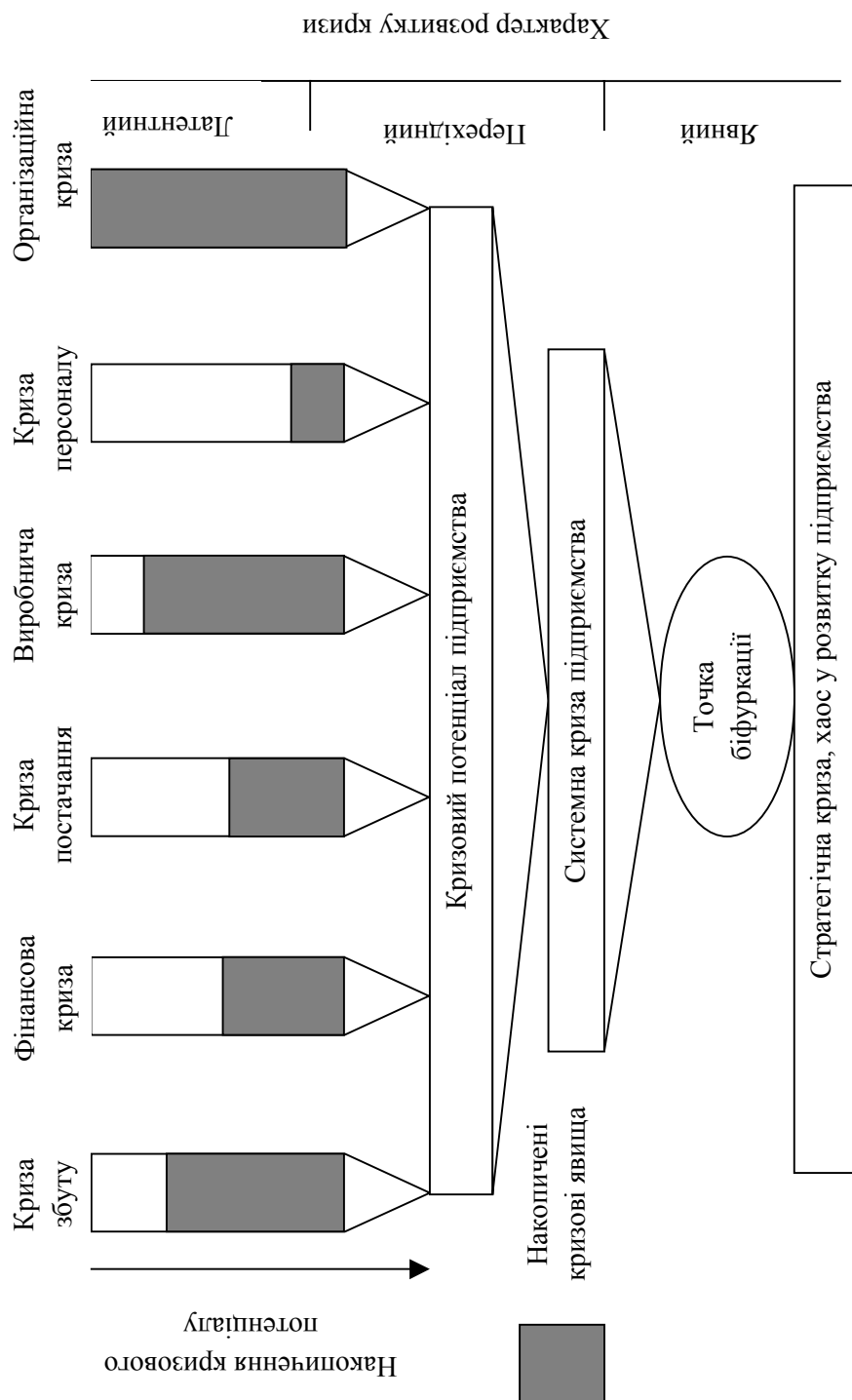


Рис. 1. Вплив накопичення кризового потенціалу на формування системної та стратегічної кризи на підприємстві

Таблиця 1

МЕТОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ

Локальні кризи	Складові кризового потенціалу, на які впливає локальна криза	Методи їх ідентифікації
Криза збуту	Потенціал накопичення кризових явищ у сфері збуту	АВС аналіз Портфельний аналіз Дослідження структури та обсягів реалізації продукції
Фінансова криза	Потенціал накопичення кризових явищ у фінансовій підсистемі	Аналіз фінансової стійкості Аналіз рентабельності Аналіз точки безбитковості
Криза постачання	Потенціал накопичення кризових явищ у сфері постачання	Аналіз ресурсного потенціалу Аналіз рівня управління запасами Аналіз ефективності угод
Виробничо-технологічна криза	Потенціал накопичення кризових явищ у виробничій підсистемі	Аналіз обсягів та рівня якості продукції Аналіз рівня технології виробництва Аналіз рівня використання виробничих потужностей Аналіз рівня технічного оснащення підприємства Аналіз технічного рівня виробництва Аналіз стану основних засобів
Криза управління персоналом	Потенціал накопичення кризових явищ в управлінні персоналом	Аналіз кадрового складу підприємства Аналіз продуктивності праці Аналіз плинності персоналу Кадровий аудит
Організаційна криза	Потенціал накопичення кризових явищ у сфері загального управління підприємством	Організаційний аудит Функціонально-вартісний аналіз

Наведені у табл. 1 методи аналізу й оцінки дозволяють ідентифікувати найбільші проблемні сфери у діяльності підприємства та своєчасно сформулювати сценарії розвитку кризи та антикризові заходи проактивного характеру. Вчасна ідентифікація та реакція на зростання кризового потенціалу надасть можливість спрогнозувати можливі сценарії розвитку та підготувати систему до відповідних дій. Задля цього спочатку треба визначити чинники впливу на формування кризового потенціалу та його розвиток. Їх можна умовно поділити на позитивні та негативні, або ризики та можливості (табл. 2). Чинники визначено на основі узагальнення інформації про сучасний стан нафтогазової галузі [4; 7].

Таблиця 2

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НГП

Ризики нафтових і газових компаній	Можливості для нафтових і газових компаній
<i>Збільшують кризовий потенціал</i>	<i>Зменшують кризовий потенціал</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Конкуренція з боку нових технологій. Крім нових технологій розвідки й видобутку, на підприємства галузі впливають технологічні досягнення в альтернативній енергетиці. Це несе ризик зменшення попиту, й відповідно видобутку нафти й газу, а також зростання цін на ці ресурси.	1. Розширення виробничих площ. Збільшення операційних кордонів надає багато можливостей компаніям, які володіють необхідними ліцензіями на розробку родовищ.

Продовження табл. 2

Ризики нафтових і газових компаній	Можливості для нафтових і газових компаній
<i>Збільшують кризовий потенціал</i>	<i>Зменшують кризовий потенціал</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Впливає на рівень накопичення кризового потенціалу у виробничій підсистемі НГП	Дозволяє нівелювати (зменшити) ризики ресурсного забезпечення НГП
2. Доступ до родовищ: політичні обмеження і конкуренція за поточні запаси. Найбільші труднощі в управлінні ризиками в паливно-енергетичному секторі пов'язані з розширенням ролі держави в контролі видобутку горючих копалин та їх збуту.	2. Налагодження видобутку на родовищах зі складними геологічними умовами. В даний час існує велика кількість перспективних родовищ зі складними геологічними умовами (в тому числі і на шельфі моря), що потребують використання передових технологій. Їх використання дозволить збільшити видобуток нафти та газу.
Зростають ризики ресурсного забезпечення НГП	Дозволяє зменшити ризики ресурсного забезпечення НГП
3. Зростання операційних витрат на видобуток горючих копалин. У даний час зростання цін викликано циклічними факторами та закінченням «легкої нафти» (запаси, якої знаходяться в умовах легкого видобутку).	3. Перехід на видобуток нетрадиційних (для галузі) ресурсів. Зростання попиту на енергоносії разом з розширенням доступу до традиційних джерел, а також технологічні досягнення, розширюють можливості видобутку нових видів ресурсів. Багато НГП освоюють технології видобутку сланцевого газу.
Збільшують ризики виникнення фінансової кризи, зростання токи беззбитковості	Нівелювання стратегічних ризиків за рахунок диверсифікації.
4. Застарілість обладнання підприємств. НГП зіштовхуються із проблемою невідповідності застарілого обладнання новим вимогам до умов буріння.	4. Диверсифікація виробництва за рахунок переходу до виробництва альтернативних видів палива, в тому числі біопалива другого покоління. Дуже перспективними є ідеї щодо використання нових технологій очищення біопалива, в тому числі виробництва другого і третього покоління біопалива.
Накопичення кризового потенціалу у виробничій підсистемі НГП	Зменшення стратегічних ризиків за рахунок диверсифікації.
5. Дефіцит людських ресурсів. Однією з основних проблем нафтогазової промисловості в Україні є нестача кваліфікованого інженерного персоналу.	5. Зростання попиту на ринках, що розвиваються. Для більшості компаній освоєння нових ринків збуту країн, що демонструють високі темпи росту економіки (Китай, Індія, Бразилія), а також перспективних ринків країн Африки є стратегічно привабливою задачею, але вона потребує значних інвестицій.
Збільшення ризиків у підсистемі управління персоналом	Зменшення стратегічних ризиків і попередження виникнення кризи збуту
6. Коливання цін на нафту та газ. В останні роки відбуваються стрибкоподібні зміни цін на нафту та газ, які складно спрогнозувати, що, з урахуванням збільшення витрат на розвідку та виробництво, є великою проблемою для НГП.	6. Партнерство ННК і МНК. Партнерські відносини між міжнародними нафтогазовими компаніями (МНК) та національними нафтогазовими компаніями (ННК) створюють можливості для нових форм міжнародного співробітництва для країн, що імпортують великі обсяги паливно-енергетичних ресурсів й не мають значних інвестиційних можливостей для розвідки, буріння та налагодження видобутку на місцевих родовищах (у т.ч. й для України)
Збільшення ризиків виникнення фінансової кризи	Зменшення ризиків поглиблення стратегічної кризи. Можливості зменшення інвестиційних ризиків.

Продовження табл. 2

Ризики нафтових і газових компаній	Можливості для нафтових і газових компаній
<i>Збільшують кризовий потенціал</i>	<i>Зменшують кризовий потенціал</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
7. Невизначена енергетична політика України. Енергетична політика України, окреслена у Енергетичній стратегії, попри численні зміни та доповнення, реалізується за іншими сценаріями, й за багатьма складовими її реалізація не виконується	7. Інвестиції в інноваційний розвиток та НДДКР. Такі інвестиції мають стати важливою складовою стратегічного набору НПГ.
Збільшує ризики накопичення кризового потенціалу у сфері загального управління підприємством	Зниження ризиків виникнення виробничо-технологічної кризи
8. Погіршення умов оподаткування. Рівень оподаткування приватних вітчизняних НПГ збільшується. Приймаються постійні зміни до Податкового кодексу, що збільшує невизначеність стратегічних перспектив розвитку підприємств	8. Налаштування міжгалузевого партнерства. Технологічні компанії, що інвестують у відновлювані джерела енергії, є привабливими потенційними партнерами для підприємств енергетичного сектору.
Зростання ризиків виникнення фінансової кризи та відмови інвесторів від інвестицій у вітчизняні НПГ (втрата інвестиційних можливостей)	Дозволяє попередити накопичення кризових явищ у сфері постачання і збуту за рахунок диверсифікації
9. Екологічні ризики. Виникнення екологічних проблем, пов'язаних з видобутком нафти та газу, збільшує ризики погіршення взаємовідносин НПГ з ключовими групами стейкхолдерів (державою, споживачами, місцевою громадою). Це збільшує можливість виникнення додаткових витрат та втрат НПГ внаслідок збільшення державного регулювання у сфері видобутку, зміни екологічних нормативів, а також відмови споживачів від продукції НПГ у якості протесту проти екологічної політики НПГ	9. Злиття та створення стратегічних альянсів. Стратегічні альянси (злиття) створюють для НПГ нові можливості зростання, за рахунок розширення доступу до джерел видобутку ресурсів, споживачів на нових ринках збуту або нових технологій
Збільшуються ризики у сфері постачання і збуту	У сфері загального управління підприємством виникає можливість зменшення кризового потенціалу
10. Проблеми зміни клімату. Ризики, пов'язані зі змінами клімату, не піддаються повному контролю з боку підприємств, але вимагають додаткових інвестицій у забезпечення відповідності діяльності НПГ принципам сталого розвитку	10. Підтримка державної політики у сфері видобутку нафти і газу. Дана сфера економічної діяльності є жорстко регульованою з боку держави, а тому підприємства вимушені здійснювати свою діяльність з суворим дотриманням вимог державної політики у цій сфері, щоб не втратити наявні та отримувати у подальшому нові ліцензії на експлуатацію родовищ.
Зростання ризиків у сфері постачання і збуту	Нівелювання ризиків у сфері загального управління підприємством

Аналіз наведених вище чинників дозволяє сформулювати пакет базових антикризових реакцій (дій) нафтогазових підприємств для попередження кризових явищ, а при настанні кризи — ліквідації її наслідків. Кожна криза проходить низку етапів свого розвитку, тому антикризова діяльність також має бути організована у залежності від сценарію розгортання кризи (табл. 3). Під сценарієм, у даному випадку, слід розуміти фазу діяльності нафтогазового підприємства.

Таблиця 3

ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ КРИЗИ І ВІДНОВЛЕННЯ

Етапи	Фаза занепаду підприємства і кризи	Фаза стабілізації та відновлення діяльності підприємства
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
I	Оперативне управління за цілями Розвиток невиробничої сфери на підприємстві	Заходи по заміні зношених основних фондів Залучення кваліфікованих фахівців
II	Створення проектних ініціативних груп Довгострокове прогнозування	Прискорення оптимізації виробництва і технологічних ліній Систематичне планування і здійснення нововведень
III	Конструктивні удосконалення і розробка нової продукції Підвищення кваліфікації співробітників	Розширення виробничої мережі Розвиток раціоналізаторства і винахідництва
IV	Вивчення ринку з метою визначення та використання вигідних виробничих площ Інженерно-технологічне і виробниче планування виробничих заходів	Високий ступінь монополізації продукції за рахунок високоякісного виконання науково-виробничої програми Високий рівень інвестування

Досягнення поставлених задач допоможе виробити антикризову політику, що допоможе підприємству самоорганізуватися при настанні прогнозних сценаріїв. Кожен з прогнозованих сценаріїв для нафтогазових компаній має бути пов'язаний з досягненням ключових факторів ефективності, визначених для даної галузі:

- операційна гнучкість — максимізація ефективного реагування;
- цінова конкурентоспроможність — оптимізація рентабельності;
- клієнтська база — оптимізація ринкового потенціалу;
- довіра зацікавлених сторін — залучення контрагентів для досягнення своїх цілей.

Висновки. Отже, нафтогазові підприємства з високим рівнем капіталізації мають можливість у період зниження витрат і цін придбати високоякісні запаси і активи, а менші компанії можуть зосередити зусилля на розвитку відносин і створенні альянсів для задоволення власних потреб на короткострокову та довгострокову перспективу. Таким чином, ключовим завданням антикризового процесу на підприємствах нафтогазового сектору є використання синергетичного підходу для послідовного вирішення існуючих проблем з метою підвищення ефективності роботи підприємств.

Таким чином, було визначено основні чинники формування кризового потенціалу для підприємств нафтогазової галузі; побудовано схему впливу накопичення кризового потенціалу на формування системної та стратегічної кризи на підприємстві; розроблено основні заходи відповідно до сценарію розгортання кризи. Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо є удосконалення методичних підходів до прогнозування сценаріїв розвитку кризових явищ на нафтогазових підприємствах на основі використання синергетичного підходу.

Література

1. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева // Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2007. — 676 с.

2. Баб'як Л. В. Інноваційна стратегія поведінки підприємств нафтогазового комплексу [Електронний ресурс] / Баб'як Л. В., Мацяк О. М., Баб'як О. В. // Національний університет «Львівська політехніка» — 2011. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2011_706/27.pdf

3. Веремійчук Ю. А. Аналіз стану галузей паливно-енергетичного комплексу в контексті забезпечення енергетичної безпеки України [Текст] / Ю. А. Веремійчук // Екологічний менеджмент у загальній системі управління: збірник тез доповідей дев'ятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції. — Суми : СумДУ, 2009. — Ч. 1. — С. 21—22.

4. Корнілов І. Є. Інноваційні процеси в стратегії розвитку світової енергетики: досвід для України // Нефть и газ. — 2006. — № 3. — С. 74—88.

5. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15. 03. 2006 р. № 145 [Електронний ресурс] / 2006. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/145-2006-%D1%80>

6. Забезпечення енергетичної безпеки України / Рада національної безпеки і оборони України, Нац. Ін-т проблем міжнародної безпеки. — К.: НІПМБ — 2003.

7. Що роблять нафтогазові компанії під час кризи? [Електронний ресурс] / Ernst & Young // Neftegaz.RU — 2009. — Режим доступу: <http://neftgaz.ru/analisis/view/7446>

8. Нафтогазовий рік 2012: попередні підсумки. [Електронний ресурс] / Олександр Лактіонов // FINANCE.UA. — 2013. — Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~2/0/all/2013/01/03/294161>

Стаття надійшла до редакції 11.03.2013 р.