

ЯЩЕНКО Олександр Олександрович, здобувач освітнього ступеня «доктор філософії», спеціальність 073 Менеджмент, Полтавський університет економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0009-0001-3899-3680>

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ НАФТОГАЗОВОЇ КОМПАНІЇ

Ященко О. О. Ризик-менеджмент в системі інтегрованого планування нафтогазової компанії.

Глобальний ландшафт ризиків перебуває у стані постійної трансформації, а геополітичні події, зокрема воєнне вторгнення в Україну, слугують дестабілізаторами, що кардинально переглядають ієрархію загроз. Це актуалізує питання інтеграції проактивного ризик-менеджменту в діяльність нафтогазових компаній як елементів критичної інфраструктури. У дослідженні використано системний підхід для розмежування понять «ризик-менеджмент» (як система) та «управління ризиками» (як процес). Адаптовано уніфіковані етапи управління ризиками (ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг) до умов інтегрованого планування. Ключова ідея базується на вбудовуванні ризик-орієнтованої фільтрації проєктів внутрішньосвердловинних операцій (буріння, КРС, ГРП, КТ) на початкових етапах планування. Категоризовано сім груп критичних ризиків (земельні, процесуальні, інфраструктурні, геологічні, технологічні тощо) та розроблено базовий аналіз імовірних ризиків з рекомендаціями щодо їхнього управління. Запропонований інструментарій перетворює управління ризиками на проактивний інструмент оптимізації та забезпечення реалістичності інтегрованого планування, що дозволяє мінімізувати простоті критичного ресурсу у нафтогазовій компанії.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, інтегроване планування, нафтогазова компанія, ризик-орієнтована стратегія, матриця ризиків, стратегічне планування.

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Глобальний ландшафт ризиків перебуває у стані постійної трансформації. Геополітичні події, зокрема повномасштабне воєнне вторгнення в Україну, слугують дестабілізаторами, які кардинально переглядають ієрархію та сприйняття найбільших загроз [12]. Особливо чутливою до цих геополітичних та макроекономічних шоків є нафтогазова галузь як елемент світової енергетичної безпеки. Нафтогазові компанії з елементами критичної інфраструктури є об'єктами підвищеного ризику. За таких умов постійні цінові коливання, руйнування логістичних ланцюгів, національні обмеження ставлять під загрозу операційну та фінансову стійкість нафтогазових компаній. Все це актуалізує питання обґрунтування організаційно-економічних механізмів інтеграції ризик-менеджменту у систему планування.

Більшість нафтогазових компаній застосовує функціональний підхід до управління, оскільки специфіка їх діяльності вимагає чіткої систематизації організаційних функцій і має ієрархічну структуру. В організаційній структурі таких підприємств виділяються виробничі, енергетичні, геологічні, механічні та інші характерні підрозділи, кожен з яких виконує свої конкретні завдання, залишаючись частиною єдиної системи підприємства [5].

Впроваджуючи політику ризик-менеджменту, управлінська ланка нафтогазових компаній мінімізує імовірність їх виникнення, застосовуючи ключові стратегічні інструменти: встановлення цілей, прийняття рішень, організацію діяльності, аналіз результатів і формулювання висновків. Дослідження базується саме на аналізі особливостей ризик-менеджменту в системі інтегрованого планування нафтогазових компаній із урахуванням проєктних циклів внутрішньосвердловинних робіт. Ключова ідея полягає в необхідності вбудовування ризик-орієнтованої фільтрації факторів на початкових етапах інтегрованого планування нафтогазових компаній. Це означає, що усі проєкти, спрямовані на реалізацію внутрішньосвердловинних операцій (буріння, забурка бічного стовбура, капітальний ремонт свердловин, гідравлічний розрив пласта, колтубінгові технології), при плануванні мають бути обов'язково пропущені через сформовану базу факторів ризику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі значна увага приділяється управлінню ризиками, що підтверджується працями низки науковців, зокрема: Боровик М. В. [4], Вдовіченої О. Г. [8], Вербіцької І. [3], Гораль Л. [5], Гринчук Ю. С. [8], Кондратенко Н. О. [4], Корнієнко А. [5], Коюди В. [6], Насікан Н. І. [8], Овандер Н. Л. [9], Перезовної М. О. [12], Писаревського І. М. [4], Понтус К. М. [12], Руснак О. А. [10], Фадєєвої І. [3] Філіппова В. Ю. [12], та інших дослідників. Науковці зосереджуються на специфіці галузевих компетенцій, які є ключовими для компаній у виконанні їхніх загальних функцій. Ці компетенції розглядаються як основа для прийняття рішень у специфічних (конкретних) умовах діяльності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування організаційно-економічних механізмів інтеграції ризик-менеджменту в систему інтегрованого планування нафтогазових компаній та розробка практичного інструментарію (системи факторів, матриці та критеріальної бази) для ризик-орієнтованої фільтрації проєктів внутрішньосвердловинних робіт.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризик слід розглядати як двовекторну категорію, що охоплює як позитивні аспекти (сприятливі можливості для розвитку), так і негативні наслідки (потенційні загрози та збитки). Так, наприклад, науковці [8] визначають ризик як «загрозу або можливість негативного відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від очікуваних (планових) під впливом невизначених факторів». Згідно з міжнародним стандартом ISO 31000:2018, ризик трактується як вплив невизначеності на здатність організації досягати поставлених цілей [1; 2]. Ця концепція набула фундаментального значення для державного сектору України, оскільки була офіційно імплементована у національну практику з 2019 року. Таким чином, за своєю суттю, ризик є потенціалом події чи ситуації вплинути на ефективне досягнення встановлених цілей [7].

Ризик-менеджмент можна представити як комплексну систему, що включає персонал, процеси та технологічні інструменти, які забезпечують компанії можливість узгоджувати стратегічні цілі з корпоративними цінностями при допустимому рівні ризику. У науковій літературі доцільно розрізняти поняття «ризик-менеджмент» як систему та «управління ризиками» як процес. За таких умов сам процес управління ризиками має динамічний характер, особливо у сфері проєктної діяльності нафтогазових компаній. Він передбачає проактивне виявлення та поточне управління ризиками.

До основних етапів ризик-менеджменту можна віднести такі (уніфікований підхід):

виявлення ризиків (аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії (ринкові, технологічні, екологічні, регуляторні ризики); оцінка ризиків (визначення імовірності виникнення та потенційного впливу ризиків на цілі компанії); розробка стратегій управління ризиками (вибір методів зниження, передачі, уникнення або прийняття ризиків); моніторинг та періодичний перегляд (постійне відстеження ефективності заходів та адаптація стратегій до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі) [8].

Адаптуючи уніфіковані етапи ризик-менеджменту до системи інтегрованого планування нафтогазової компанії, можна визначити таку етапність процесу управління ризиками:

ідентифікація та категоризація ризиків (земельні, процесуальні, реалізації будівельних робіт, інфраструктурні, геологічні, технологічні, постачання). Цей етап включає детальне визначення усіх потенційних факторів, що можуть вплинути на реалізацію внутрішньосвердловинних робіт (буріння, КРС, ГРП, КТ тощо);

оцінка та ранжування ризиків за рівнем потенційного впливу на проєкт (високий, середній, низький); реагування на ризики та відсіювання проєктів з високим рівнем ризику (уникнення, зниження, передача, прийняття тощо); моніторинг.

У табл. 1. представлена матриця категоризації ризиків нафтогазової компанії (на прикладі АТ «Укргазвидобування»). Варто зауважити, що кожен тип ризику має бути категоризований за рівнями ймовірності його настання та впливу («низький», «середній» або «високий»):

– низький ризик. Обмеження відсутні або вплив є малоімовірним, умови сприятливі (наприклад, налагоджені взаємовідносини із землевласником);

– середній ризик. Обмеження наявні, але є вирішуваними, вимагають додаткового часу («чекінгу») та заходів (наприклад, пролонгація ОВД, перенесення ЛЕП, необхідність врахувати сезонність);

– високий ризик. Обмеження не вирішувані (наприклад, природоохоронна зона, відсутність взаєморозуміння, заморожені судові процедури) або можуть призвести до аварій чи тривалих простоїв.

Таке ранжування (табл. 2) дозволить визначити потенційний вплив ризику на терміни реалізації проєкту (із зазначенням очікуваного часу затримки в днях).

Визначення стратегії реагування на ризики є основним етапом в системі управління ризиками. На цьому етапі необхідно визначити конкретні опції управління для кожного ризику:

Таблиця 1

Базовий аналіз ймовірних ризиків нафтогазової компанії (на прикладі АТ «Укргазвидобування»)

Тип ризику (група)	Характеристика підтипу	Джерело ризику	Потенційні наслідки	Рекомендована дія (управління)
Земельні ризики	Пов'язані з взаємовідносинами з землевласниками/землекористувачами, сезонністю вирішення земельних питань, наявністю зобов'язань та культурними/соціальними факторами (археологічні пам'ятки, природоохоронні зони)	Конфлікти із землевласниками, обмеження за сезонністю, археологічні та соціальні обмеження тощо	Втрата або обмеження використання земель, зупинка робіт, простої техніки, юридичні питання	Проведення правової експертизи, оформлення ділянок, моніторинг законодавства, вирішення соціальних питань
Процесуальні ризики	Стосуються належності об'єктів до спеціальних договорних відносин (УРП, СД), необхідності отримання або пролонгації висновків ОВД (оцінка впливу на довкілля) та термінів дії ліцензій на видобуток вуглеводнів	Недійсні або обмежені договори; наявність або розширення ліцензій; наявність ОВД	Затримки в реалізації, юридичні санкції, втрати фінансів	Контроль договорів, ліцензій, екологічних висновків
Ризики реалізації будівельних робіт	Включають вплив природних (сезонних) та географічних факторів (рельєф, берегові зони) на терміни та складність підготовчих робіт	Сезонність, погодні умови, рельєф, природні загрози	Затримки, підвищені витрати, екологічні інциденти	Планування врахування сезонності, додаткові технічні рішення, моніторинг
Інфраструктурні ризики	Пов'язані з близькістю розташування електромереж, транспортних комунікацій (залізниця, автомагістралі) та підземних комунікацій (газопроводи), що може ускладнювати розташування техніки або логістику	Відсутність дозволів, технічні проблеми, логістичні труднощі	Затримки, додаткові витрати, неможливість реалізації проєктів	Вирішення технічних і логістичних питань, отримання дозволів
Геологічні ризики	Оцінка параметрів цільового горизонту (обводнення, тиск, вивченість) та наявність додаткових горизонтів для переходу в разі неуспіху	Невизначеність характеристик родовищ, недосконалі геологічні дані	Неефективний видобуток, зростання ризиків, додаткові витрати	Глибокі геологічні дослідження, аналіз і моніторинг параметрів
Технологічні	Оцінка цілісності експлуатаційної колони свердловини та ймовірність перетину стовбурів при бурінні нових свердловин	Вади конструкції, неправильне проєктування, аварійні положення	Аварії, втрати продуктивності, збитки	Моніторинг стану, профілактичні заходи, перевірка проєктів
Ризики постачання	Оцінка ймовірності скасування закупівельних процедур (через обмеженість ринку або судові рішення) та логістичних ускладнень (через геополітичні фактори, митницю)	Обмеження ринок, судові рішення, геополітичні та логістичні проблеми	Зриви постачань, затримки проєктів, збільшення витрат	Моніторинг постачальників, логістичне планування, диверсифікація каналів

Джерело: розроблено автором

– уникнення – усунення джерела ризику (наприклад, відсіювання проєкту або заморожування реалізації, якщо ризик неможливо вирішити (відсутність ліцензій));

Таблиця 2

Категоризація ризиків за критеріями ймовірності та впливу. Джерело: розроблено автором

Вплив	Ймовірність		
	Низька (Low)	Середня (Medium)	Висока (High)
Високий вплив (High Impact)	Середній ризик	Високий ризик	Критичний ризик
Середній вплив (Medium Impact)	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Низький вплив (Low Impact)	Низький ризик	Низький ризик	Середній ризик

– зниження або пом'якшення – зменшення ймовірності або впливу ризику. У системі інтегрованого планування це означає врахування додаткового часу («чекінгу») – від 10 до 520 днів для вирішення проблем (наприклад, пролонгація ОВД, перенесення комунікацій);

– передача (перекладання) – передача ризику третій стороні (наприклад, страхування, аутсорсинг критичних робіт, використання ЕРС-контрактів);

– прийняття – свідоме рішення прийняти залишковий ризик і пов'язані з ним можливі наслідки. Зазвичай застосовується до ризиків низького рівня.

Таблиця 3  
Критеріальна база для ранжування ризиків проєктів нафтогазової компанії

Рівень	Ймовірність	Вплив
Високий	> 50% шансу виникнення	Затримка > 60 днів, не вирішуване обмеження або висока ймовірність техногенних/екологічних інцидентів <sup>5</sup>
Середній	10% – 50% шансу виникнення	Затримка 10–60 днів або простої ресурсу (бурові верстати, флоти ГРП/КТ)
Низький	< 10% шансу виникнення протягом життєвого циклу проєкту	Затримка < 10 днів або незначні додаткові витрати

Джерело: розроблено автором

Лише після проходження всіх етапів ризик-орієнтованої системи інтегрованого планування та врахування часових обмежень проєкти можуть бути затверджені та включені до плану.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Така систематизація забезпечує системний підхід до ідентифікації, оцінки та планування заходів реагування на критичні ризики на етапах підготовки та реалізації капітальних проєктів у нафтогазовій галузі.

## Література.

1. Drennan L. T., McConnell A., Stark A. Risk and crisis management in the public sector. 2nd ed. London: Routledge, 2014. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315816456>.
2. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
3. Вербіцька І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5 (22). С. 282–291. URL: <https://surl.li/evsccb>.
4. Кондратенко Н. О., Писаревський І. М., Боровик М. В. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-57>.
5. Корнієнко А. М., Гораль Л. Т. Організація системи зменшення ризиків на підприємствах в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 79. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-40>.
6. Коюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. 2019. № 3. С. 1–3. URL: <https://surl.li/jjnyof>.
7. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312 с.
8. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовичена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2022. Вип. 40. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.71](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71).
9. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>.
10. Руснак О. А. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 148–156. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22).
11. Фадеева І. Г. Аналіз домінуючих факторів екологічних ризиків діяльності підприємств та їх вплив на фінансовий стан. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 342 № 3(1). С. 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-4).
12. Філіппов В. Ю., Перевозна М. О., Понтус К. М. Заходи підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Грайл Науки»*. 2023. № 26. С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.011>.

## References.

1. Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2014). *Risk and crisis management in the public sector* (2nd ed.). London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315816456>.
2. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: ISO. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
3. Verbitska, I. (2013). Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskikh struktur [Risk management as a modern system of managing business structure risks]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5(22), pp. 282–291. Available at: <https://surl.li/evsccb>.
4. Kondratenko, N. O., Pysarevskiy, I. M., & Borovyk, M. V. (2022). Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia finansovymy ryzykamy promyslovykh pidpriemstv [Theoretical and methodological aspects of managing financial risks of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-57>.
5. Korniienko, A. M., & Horal, L. T. (2025). Orhanizatsiia systemy zmenshennia ryzykiv na pidpriemstvakh v umovakh nestabilnosti [Organization of the risk reduction system in enterprises under instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-40>.
6. Koiuda, V. O. (2019). Systema upravlinnia ryzykamy zghidno metodolohii COSO [Risk management system according to COSO methodology]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia i praktyka*, no. 3, pp. 1–3. Available at: <https://surl.li/jjnyof>.
7. Lukianova, V. V. (2017). Diahnostyka ryzyku diialnosti pidpriemstva: monohrafiia [Diagnosis of enterprise activity risk: Monograph]. Khmelnytskyi: PP Kovalskiy V. V.
8. Nasikan, N. I., Hrynychuk, Yu. S., & Vdovichen, O. H. (2022). Ryzyk-oriientovnyi menedzhment korporatyvnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Risk-oriented management of corporate enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71>.
9. Ovander, N. (2021). Ohliad mizhnarodnykh ta ukrainskykh standartiv z upravlinnia ryzykamy z pohliadu suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Overview of international and Ukrainian risk management standards in light of modern challenges and threats]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>.
10. Rusnak, O. A. (2025). Ryzyk-menedzhment u stratehichnomu upravlinni: vid zahroz do proaktyvnykh stratehii [Risk management in strategic management: from threats to proactive strategies]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, no. 2(78), pp. 148–156. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22).
11. Fadiieva, I. H. (2025). Analiz dominuiuchykh faktoriv ekolohichnykh ryzykiv diialnosti pidpriemstv ta yikh vplyv na finansovyi stan [Analysis of dominant factors of environmental risks of enterprises and their impact on financial condition]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 342, no. 3(1), pp. 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-4).
12. Filippov, V. Yu., Perevozna, M. O., & Pontus, K. M. (2023). Zakhody pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi v umovakh nestabilnosti [Measures to improve the efficiency of the enterprise risk management system under instability]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal Nauky»*, no. 26, pp. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.011>.

## Abstract.

**Yashchenko O. Risk management in the integrated planning system of an oil and gas company.**

The global risk landscape is in a state of constant transformation, with modern geopolitical events—most notably the full-scale military invasion of Ukraine—acting as powerful destabilizers that fundamentally reshape the hierarchy and perception of strategic threats. The oil and gas industry, as a cornerstone of energy security and a critical infrastructure component, is particularly vulnerable under such conditions. This article is devoted to the theoretical substantiation of organizational and economic mechanisms for integrating proactive risk management into the integrated planning systems of oil and gas companies. The study employs a systems approach to distinguish between "risk management" as a comprehensive system and «risk control» as a dynamic process. The author has adapted unified risk management stages (identification, assessment, response, and monitoring) to the specific operational conditions of the oil and gas sector. The key scientific contribution lies in implementing a risk-oriented factor filtration mechanism at the initial stages of planning downhole operations, including drilling, workover, hydraulic fracturing, and coiled tubing. The paper categorizes seven primary groups of critical risks: land-related, procedural, construction implementation, infrastructural, geological, technological, and supply chain risks. A practical toolkit has been developed, including a risk assessment matrix based on probability and impact criteria, as well as a criteria-based approach for ranking risks by potential project implementation delays. Risk response strategies—avoidance, mitigation, transfer, and acceptance—are defined, allowing risk management to be transformed into a proactive tool for business process optimization. The proposed approach ensures the realism of integrated planning, minimizes production downtime of critical resources, and enhances the financial and economic stability of companies in conditions of high uncertainty.

**Keywords:** risk management, integrated planning, oil and gas company, risk-oriented strategy, risk matrix, strategic planning.

Стаття надійшла до редакції 28.08.2025 р.

## Бібліографічний опис статті:

- Яценко О. О. Ризик-менеджмент в системі інтегрованого планування нафтогазової компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 67–69.
- Yashchenko O. Risk management in the integrated planning system of an oil and gas company. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 5, pp. 67–69.