

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГАЗОВИДОБУВНИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ

©2020 АНДРІЙШИН Н. М.

УДК 338.342.4  
JEL: N50; L72; L95; Q40

### Андрієшин Н. М. Концептуальні засади вдосконалення управління газовидобувним комплексом України на засадах досвіду провідних нафтогазових компаній

Визначено основні напрями вдосконалення управління газовидобувним комплексом і роль окремих факторів, що впливають на ефективність його діяльності. Враховуючи, що нафтогазовий комплекс представляє собою систему підприємств та організацій різного функціонального призначення, що об'єднані для забезпечення потреб споживачів природним газом, на прикладі вдосконалення організаційної структури та системи управління НК «ЮКОС» розглянуто всі етапи перетворення її в нафтову компанію світового рівня. Надано рекомендації стосовно використання позитивного досвіду в Україні. Показано, які досягнення НК «ЮКОС» уже враховані при реформуванні системи управління державною компанією АТ «Укргазвидобування», – зокрема, вона умовно представлена сьогодні трьома великими секторами: *upstream*, *midstream* та *downstream*. Сектор *upstream* включає пошук потенційних підземних або підводних родовищ природного газу, буріння пошукових свердловин, буріння та експлуатацію свердловин, що видобувають необроблений природний «сирий» газ; сектор *midstream* передбачає транспортування (трубопроводами, залізницею, баржами, нафтовозами або вантажівками), зберігання та оптовий збут газу, причому мережі трубопроводів природного газу агрегують газ зі станцій очищення природного газу та доставляють його споживачам – місцевим комунальним підприємствам; сектор *downstream* зазвичай стосується переробки та очищення природного газу, сирової нафти, а також збуту та розподілу продуктів, отриманих із природного газу та сирової нафти. Розподіл по секторах у газовидобуванні дає можливість класифікувати основні засоби відповідно до вищезазначених секторів: бурові вишки, морські бурові платформи, верстати для капремонтів свердловин, програмне забезпечення для геологорозвідки та геофізичних досліджень – *upstream*; шлейфи свердловин, міжпромислові газопроводи, конденсатопроводи, нафтопроводи, дожимні компресорні станції, установки комплексної підготовки газу – *midstream*; газопереробні та нафтопереробні заводи, автозаправні станції – *downstream*. Велику увагу зосереджено на розвитку інтелектуального потенціалу газовидобувного комплексу, оскільки він забезпечує як успішний розвиток виробництва, так і формування ефективного менеджменту компанії.

**Ключові слова:** газовидобувний комплекс, організаційна структура, зарубіжний досвід, реформування, етапи, ефективність.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-165-172>

**Андрієшин Назар Михайлович** – начальник відділу експлуатації та ремонту дожимно-компресорних станцій, АТ «Укргазвидобування»; аспірант, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76000, Україна)

**E-mail:** [nazar.andriishin@gmail.com](mailto:nazar.andriishin@gmail.com)

УДК 338.342.4  
JEL: N50; L72; L95; Q40

### Andriishyn Nazar M. The Conceptual Principles of Improving the Management of the Gas Production Complex of Ukraine on the Bases of the Experience of Leading Oil and Gas Companies

The main directions of improvement of the gas production complex management and the role of individual factors affecting the efficiency of its activities are determined. Taking into account that the oil and gas complex is a system of enterprises and organizations for various functional purposes, united to meet the needs of consumers in provision of natural gas, on the example of improving the organizational structure and management system of NK «YUKOS», all stages of its transformation into a world-class oil company are considered. Recommendations on the use of positive experience in Ukraine are provided. It is shown what achievements of NK «YUKOS» have already been taken into account in the reform of the management system of JSC «Ukrigasvydobuvannya», – in particular, today it is conditionally represented by three large sectors: *upstream*, *midstream* and *downstream*. The *upstream* sector includes the search for potential underground or underwater natural gas fields, drilling of exploration wells, drilling and operation of the wells extracting unprocessed natural «wet» gas; the *midstream* sector provides transportation (pipelines, railways, barges, oil trucks or regular trucks), storage and wholesale of gas, while networks of natural gas pipelines aggregate gas from natural gas purification stations and deliver it to consumers – local utilities; the *downstream* sector usually refers to the processing and purification of natural gas, crude oil, as well as the sale and distribution of products derived from natural gas and crude oil. Distribution by sector in gas production allows to classify fixed assets in accordance with the above-mentioned sectors: drilling rigs, offshore drilling platforms, well repair machines, software for geological exploration and geophysical research – *upstream*; well plumes, inter-industrial gas pipelines, condensate pipelines, oil pipelines, booster compressor stations, equipment for the complex gas preparation – *midstream*; gas processing and oil refineries, petrol stations – *downstream*. Much attention is paid to the development of the intellectual potential of the gas production complex, as it ensures both the successful development of production and the formation of effective management of the company.

**Keywords:** gas production complex, organizational structure, foreign experience, reform, stages, efficiency.

**Andriishyn Nazar M.** – Head of the Department of Compressor Booster Stations' Operation and Repair of JSC "Ukrigasvydobuvannya", Postgraduate Student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76000, Ukraine)

**E-mail:** [nazar.andriishin@gmail.com](mailto:nazar.andriishin@gmail.com)

З урахуванням аналізу конкуренції на світовому нафтовому ринку та завдань, що стоять перед вітчизняним газовидобуванням, а також базуючись на теорії інституційних зрушень, слід вважати, що головною стратегією розвитку газовидобувного комплексу (ГВК) повинна стати стратегія нарощування обсягів власного видобутку газу шляхом створення потужної конкурентоспроможної компанії.

Дослідження світового досвіду функціонування нафтогазових компаній дозволяє зробити деякі узагальнення щодо загальних тенденцій їх організаційної структури, вдосконалення механізмів управління, шляхів підвищення рентабельності власного капіталу тощо. Будь-які організаційні структури є результатом управлінської діяльності на підприємствах. Їх визначення регулюється світовим досвідом менеджменту, а також особливостями функціонування окремих підприємств у межах діючої господарської одиниці. Тому вдосконалення управління найважливішими складовими виробничого потенціалу газовидобувного комплексу на засадах використання досвіду провідних нафтогазових компаній є актуальним завданням.

Ставлення до факторів, що визначають ефективність виробничого потенціалу газовидобувних компаній, з часом змінювалося. Так, на початку освоєння нафтогазових родовищ одним із найважливіших завдань нафтогазових компаній було розширення сфер впливу та освоєння нових газонасних територій. Компанії намагалися якомога швидше засвідчити свою присутність у різних географічних регіонах, навіть на шельфах різних морів і за полярним колом (за умов, що собівартість видобутку там значно вища). На наступному етапі головним пріоритетом стало освоєння сучасних наукомістких технологій. Пізніше – людський капітал, закономірності його розвитку (в тому числі – інтелектуального капіталу), ресурси менеджменту та інформаційних технологій.

Дослідженнями ефективності економічних механізмів управління виробничим потенціалом газозидобування займалися такі вчені, як Л. Гораль, О. Дзьоба, І. Запучляк, М. Кизим, О. Ковалко, Г. Крамарев, О. Лапко, В. Лір, Н. Мамонтова, У. Письменна, Р. Подолець, І. Чукаєва та багато інших.

Об'єктом дослідження у статті є процеси управління нафтогазовидобувним комплексом, предметом – теоретичні засади та практичні аспекти управління газозидобувним комплексом. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо методологічних підходів до забезпечення ефективного управління газозидобувним комплексом та економічних механізмів реалізації цього завдання.

Оскільки газозидобувний комплекс – це складна багатофункціональна структура, то в межах побудови ефективної системи управління ГВК одним із першочергових завдань є визначення організаційної структури комплексу. Поняття «організаційна структура» означає взаємозв'язок і узгодженість

складових системи, їх внутрішню організацію. Організаційна структура являє собою розгалужену систему різноманітних ланок, між якими формуються та підтримуються певні зв'язки, які забезпечують узгодженість і ефективність роботи окремих газозидобувних підприємств. Елементами оргструктури є працівники, служби та інші управлінські ланки, які пов'язані між собою вертикально (зв'язки підпорядкування) та горизонтально (зв'язки узгодження). Зв'язки в оргструктурах носять як лінійний характер, так і функціональний. Лінійні зв'язки показують рух інформації та управлінських рішень між її складовими, а функціональні – функціональну підпорядкованість цих складових і, відповідно, рішень. Якщо стратегічне планування визначає, чого досягти хоче підприємство за певний термін, то оргструктура – як повинні розподілятися завдання та ресурси для досягнення цих цілей.

Створення та розвиток великих комплексів у країні визначається такими обставинами:

- ✦ бажанням досягти конкурентоспроможності на ринку;
- ✦ перевагами великих компаній над малими (економія від масштабу);
- ✦ можливістю проведення геологорозвідувальних робіт із залученням спільних фінансових ресурсів, необхідністю освоєння важкодоступних районів газозидобутку;
- ✦ доступом до великих інвестицій.

Зазвичай великі вертикально інтегровані компанії функціонують паралельно з іншими організаційними структурами, які доповнюють їх у газовому бізнесі. Так, з виснаженням покладів і переходом нафтогазових регіонів у стадію завершального видобутку великим компаніям такі об'єкти стають нецікавими. Вони переходять до рук приватних газозидобувних підприємств, що протидіє процесам поширення вертикальної інтеграції.

Структурна реформа в ГВК має на меті створення умов для підвищення ефективності інтеграційних процесів на підприємствах, нарощування їх виробничого потенціалу та його подальшого вдосконалення. До об'єктивних передумов структурних перетворень можна віднести кількісні та якісні зміни вимог щодо підприємств комплексу та їх функціонування: зниження обсягів газозидобутку при зростаючих потребах у продукції ГВК; технічне та технологічне переозброєння виробничих потужностей; підвищення конкурентоспроможності підприємств ГВК [1].

Ураховуючи складність організаційних структур підприємств нафтогазовидобування, головні їх підрозділи є вертикально інтегрованими галузевими комплексами, які охоплюють весь виробничо-збутовий процес від геологорозвідувальних робіт і до постачання його продукції кінцевим споживачам. Весь цей виробничий цикл у нафтогазовій промисловості

зазвичай поділяється на два сектори: так званий «ап-стрім» (*upstream*), куди включено розвідування, видобування та транспортування нафти і газу; та «даунстрім» (*downstream*) – всі інші етапи, включаючи переробку, збереження та збут готової продукції [2].

Перший сектор є найбільш ризиковим, однак дозволяє отримувати величезні прибутки. Саме в нього іноземні корпорації спрямовують більшу частину капітальних вкладень. Для оцінки економічної ефективності цього сектора використовують тільки два базові показники: прибуток на одиницю видобутої продукції та питомі витрати на одиницю обсягів прирощених запасів.

Сектор «даунстрім» за обсягами отриманих прибутків поступається першому сектору, однак за чисельністю зайнятих працівників перевищує його в багато разів. Це пов'язане з необхідністю підтримки в працездатному стані великої інфраструктури, яка задіяна в переробці та збуті продукції.

**Н**афтогазовидобувний комплекс України в процесі реформування сьогодні умовно поділено на три великі сектори: *upstream*, *midstream* і *downstream*.

Ці терміни були започатковані англо-американськими нафтовими компаніями, які звали ділити таким чином весь виробничий процес від видобутку до глибокої переробки. У ньому русло річки використовується як метафора: виробництво вище за течією відноситься до всіх видів діяльності, що стосуються збору матеріалів, необхідних для створення продукту. Тобто, це – вища стадія виробничого процесу, яка передбачає пошук і видобуток вуглеводнів.

✦ **Upstream** – верх по течії (або розвідка та видобуток – *Exploration and Production – E&P*). Якщо уявити весь шлях нафти або газу від свердловини до бензоколонки чи газового лічильника як своєрідний спадний потік, то операції з пошуку та розробки родовищ будуть знаходитися на самому початку, тобто вгорі ланцюжка. Звідси і походить назва *upstream: up* – верх, *stream* – потік. Цей сектор включає пошук потенційних підземних або підводних родовищ сирової нафти та природного газу, буріння пошукових свердловин, а потім буріння та експлуатацію свердловин, що видобувають і виводять на поверхню сиру нафту або необроблений природний «сирий» газ.

✦ **Midstream** – середина ріки (середній сектор передбачає транспортування (трубопроводом, залізницею, баржею, нафтовозом або вантажівкою), зберігання та оптовий збут сирової нафти, газу, або нафтопродуктів). Трубопроводи та інші транспортні системи можуть бути використані для переміщення сирової нафти чи газу з виробничих майданчиків на нафтопереробні заводи та доставки різноманітної

нафтопереробної продукції дистриб'юторам, що перебувають нижче. Мережі трубопроводів природного газу агрегують газ зі станцій очищення природного газу та доставляють його споживачам нижче, наприклад місцевим комунальним підприємствам.

✦ **Downstream** – нижчий сектор, який зазвичай стосується переробки сирової нафти та переробки й очищення природного газу, а також збуту та розподілу продуктів, отриманих із сирової нафти та природного газу. Цей сектор включає також споживачів таких продуктів, як бензин або попутний газ, паливо для реактивних двигунів, солярка, мазут, мастила, віск, асфальт, природний газ і скраплений нафтовий газ (LPG), а також сотні нафтохімічних продуктів.

Таким чином, у газовидобуванні можна класифікувати основні засоби відповідно до вищезазначених секторів.

✦ *Upstream* – верх по течії: бурові вишки, морські бурові платформи, верстати для капремонта свердловин, програмне забезпечення для геологорозвідки та геофізичних досліджень.

✦ *Midstream* – середина ріки: шлейфи свердловин, міжпромислові газопроводи, конденсатопроводи, нафтопроводи, дожимні компресорні станції, установки комплексної підготовки газу.

✦ *Downstream* – нижчий сектор: газопереробні та нафтопереробні заводи, автозаправні станції.

Дослідження тенденцій функціонування вертикально інтегрованих нафтових компаній у світі дозволяє зробити висновки про закономірність формування їх капіталів, регулювання внутрішніх і зовнішніх грошових потоків, методів зростання рентабельності власного капіталу та підвищення фінансової значущості компанії перш за все з точки зору акціонерів та потенційних інвесторів.

**О**рієнтиром для визначення економічної ефективності функціонування нафтогазових компаній та їх багаточисельних дочірніх підприємств є показник співвідношення чистого прибутку та інвестованого капіталу. Як правило, він становить 8–10%. Цей показник необхідно забезпечувати, щоб гарантувати мінімальний дохід акціонерам на вкладені кошти в акціонерний капітал компанії.

Прибуток є головним показником ефективності діяльності компаній, тому досить часто виникає проблема його розподілу між головною та дочірніми компаніями. Зазвичай використовують три ймовірні підходи до цієї проблеми. Перший передбачає консолідацію, другий – розпорощення прибутку між дочірніми компаніями та надання їм відносної самостійності в його використанні, третій – змішаний, що

включає елементи перших двох підходів. Принцип розпорошення прибутку є більш гнучким і більш пристосованим до кон'юнктури конкретного ринку, що постійно змінюється. Однак він вимагає чіткої системи фінансового планування та фінансового контролю, які були б адаптовані до організаційної структури вертикально інтегрованих компаній [3].

Найбільш успішною в реформуванні структури управління, що базується на засадах утворення вертикально інтегрованих нафтових компаній (ВІНК), була нафтова компанія «ЮКОС», досвід якої вже став класичним і вивчається менеджерами інших компаній. Стратегія НК «ЮКОС» вдало відтворила класичну західну структуру управління ВІНК. Головними стратегічними завданнями компанії були визначені такі: подальша активна робота з консолідації компанії; стабілізація виробництва та розширення ринків збуту кінцевої продукції; покращення фінансового стану дочірніх підприємств; диверсифікація діяльності з метою виробництва та реалізації хімічної та нафтохімічної продукції. Важливою проблемою для організації ефективного управління НК «ЮКОС» вважала також налагодження раціональної структури фінансового управління, яка б включала казначейство, планову службу, корпоративні фінанси, бухгалтерію.

Прийняття нової стратегії спричинило зміну стратегії управління компанією, для чого була розроблена її нова організаційна структура. До участі в розробці організаційної структури «ЮКОС» запросили спеціалістів з компанії Artur D. Little та McKinsey, які мали великий досвід такої роботи.

Вища влада компанії (*вищий рівень управління*) була зосереджена в управляючій компанії «ЮКОС-Москва» (ЮКОС-М) – корпоративному центрі, де працювали головні топ-менеджери, які відповідають за два головні блоки – за безпосередньо нафтовий бізнес (включаючи фінанси, бухгалтерію, важливі економічні функції) та за його підтримку (політика фірми, PR, безпека, кадри). Функції центрального апарату управління компанії не пов'язані з виробництвом. Вони стосувалися прийняття стратегічних рішень і визначення загального напрямку розвитку компанії, координації управління, фінансового менеджменту, кадрів, представництва.

За новою структурою на базі галузевих підрозділів компанії було створено дві профільні управляючі компанії (бізнес-одиниці) – «ЮКОС Експлоейшн енд Продакшн» («ЮКОС ЕП») та «ЮКОС Рефайнінг енд Маркетинг» («ЮКОС РМ») – *другий рівень управління*.

В управління «ЮКОС ЕП» було передано всі дочірні компанії та структурні підрозділи, діяльність яких пов'язана з розвідуванням запасів, розробкою та видобутком вуглеводної сировини.

Управляючій компанії «ЮКОС РМ» було передано в управління всі підприємства та структурні під-

розділи, пов'язані з нафтопереробкою, нафтохімією та збутом нафти та нафтопродуктів [2].

Усі виробничі процеси, які не пов'язані з основною діяльністю компанії, було виведено за межі підприємства – на зовнішній підряд, у результаті чого було скорочено велику кількість персоналу (з 65 тис. осіб виробничого персоналу за межі корпорації «ЮКОС» було виведено 45 тисяч), що суттєво знизило видатки компанії. За рахунок звільнених працівників було створено ряд сервісних компаній і малих сервісних фірм, які почали працювати більш ефективно.

Окремо було виділено Сибірську сервісну компанію (транспорт, буріння, ремонт) – вона не в структурі НК, але «ЮКОС» є власником 75% її акцій.

Наступним кроком з удосконалення оргструктури став розподіл усіх структурних підрозділів на блоки, що заробляють кошти (ЕП і РМ-блоки), та такі, що не заробляють («Підтримка бізнесу»). Це теж привело до скорочення персоналу, а також дозволило ліквідувати дублювання, налагодити технологічні ланцюжки, ввести наскрізне планування на рівні корпорації, запровадити бюджетування та більш чітко розподілити функції управління.

*Третій рівень* (для «ЮКОС ЕП») – об'єднання «Юганскнефтегаз», «Самаранефтегаз» і «Томскнефть». Якщо раніше головні зусилля об'єднань були зосереджені на управлінні видобутком, то в результаті реформи головною функцією об'єднань стало відстоювання інтересів корпорації перед регіональною владою та інтересів нафтогазовидобувних управлінь (НГВУ) перед московською штаб-квартирою. Об'єднання надають також послуги НГВУ з ведення бухгалтерії та звітності, податкового планування. Важливою функцією є, крім того, володіння ліцензіями на видобуток нафти.

Останній, *четвертий рівень*, був представлений нафтогазовидобувними управліннями (НГВУ як структурними підрозділами об'єднань – вертикаль «ЮКОС ЕП»); нафтопереробні заводи та збутові мережі (вертикаль «ЮКОС РМ»).

У НК було налагоджено бухгалтерський та управлінський облік, які узгоджені між собою. Побудовано фінансову управлінську вертикаль – від головної контори до бізнес-одиниць.

Оргструктура «ЮКОС» була матричною, оскільки в корпорації було прийнято застосовувати проектне управління. Всі запропоновані інновації оформлювалися у вигляді проектів, а бізнес-план компанії їх об'єднував, оскільки складався із суми всіх проектів. Це дозволяло більш раціонально підходити до обґрунтування фінансових потреб на реалізацію проектів, адже кожен проект прораховувався в сукупності з необхідними для його реалізації інвестиціями, прибутками та ефективністю [2].

Відповідальність за виконання проектів була покладена на лінійних менеджерів, однак реалізува-

лися вони в межах головних структурних підрозділів компанії. Це свідчило про класичну лінійно-функціональну структуру управління з елементами проектного підходу. Структурним (лінійним) підрозділам було надано при цьому великі повноваження, що характеризувало систему управління в «ЮКОС» як найбільш децентралізовану.

Використання концепції стратегічних бізнес-одиниць при проектуванні організаційних структур управління компаніями, базуючись на принципах централізації розробки стратегії та децентралізації процесу її реалізації, забезпечувало гнучкість та адаптивність процесу управління, що дозволяло залучати до управління менеджерів різних рівнів.

Ці заходи надали можливість:

- ✦ реалізувати систему стратегічного управління, яка передбачала в довгостроковій перспективі збільшення власного видобутку газу та розвиток його переробки та підготовки до споживання;
- ✦ створення сучасної організаційної структури управління, яка адекватно та оперативно реагувала на зміни в зовнішньому середовищі;
- ✦ звільнення керівників вищого рівня від повсякденної роботи, пов'язаної з оперативним управлінням виробництвом;
- ✦ підвищення оперативності управлінських рішень;
- ✦ залучення до управління компанією більшої кількості високопрофесійних менеджерів.

**А**о головних управлінських успіхів НК «ЮКОС» при реалізації вищерозглянутої стратегії слід віднести такі:

- ✦ *вдосконалення організаційної структури компанії.* Досвід створення сервісних центрів, а також виділення в окремі структури центрів підтримки бізнесу слід вважати цікавим для урахування при реформуванні оргструктури вітчизняного ГВК;
- ✦ *розумна централізація.* Це особливо важливо для проведення єдиної науково-технічної та економічної політики, оскільки «ЮКОС» був першою компанією, організаційно побудованою як конгломерат, яка була у приватній власності. Щоб працювати на засадах реалізації принципів ВІНК, необхідно було централізувати в межах нової оргструктури на рівні головної управляючої компанії «ЮКОС-М» фінансові потоки, а для цього треба було вивести ці потоки за межі об'єднань. Практично це виключало можливість для менеджерів будувати в межах компанії свій тіньовий бізнес. Вони більше не були власниками компанії та не могли розпоршувати її фінансові активи;
- ✦ *виникнення нових функцій менеджерів:* гендиректор відповідає за весь комплекс відносин з

регіональною владою. Крім того, гендиректор займається координацією всіх проектів, які ведуть господарюючі суб'єкти;

- ✦ *вдала децентралізація.* Ті підприємства, що входили до складу компанії, залишались юридичними особами, тому окремі проекти були максимально самостійними в межах своїх бюджетів. Жорстке централізоване керівництво проявлялося в межах бюджетного процесу. Після затвердження бюджетів керівники компаній і проектів діяли за власною ініціативою, що забезпечувало ефективність і гнучкість для корпорації в цілому;
- ✦ *послідовність управлінських рішень і доведення їх до завершення.* В інших ВІНК теж звільнялись від сервісного обслуговування, однак «ЮКОС» провів цю реформу швидше за всіх, з максимальними результатами. За рекомендаціями McKinsey & Company, така робота повинна тривати 3–5 років, але на «ЮКОС» її завершили за 1,5 року.

**К**рім того, велику увагу в компанії приділяли технологічним інноваціям при освоєнні родовищ і їх запровадженню на всіх підприємствах, що належали «ЮКОС». Постійно збільшувалися розміри інвестування в переробку та збут. Компанія знаходила нові шляхи транспортування нафти за кордон – через порт Бутинге в Литві (альтернатива латвійському Вентспіасу), по залізниці в Китай та порт Ваніно, через порт Омишаль (Хорватія) – до Європи.

Велику роботу компанія проводила з підготовки кадрів. Були визначені головні проблеми кадрового менеджменту: нестача досвіду, спеціальної освіти та знання галузі. Тому в компанії було організовано систему управління персоналом, яка спрямовувалася на відбір та підготовку професійних менеджерів сучасного типу. Було створено внутрішню комп'ютерну мережу та інформаційну систему, які дозволяли швидко доводити оперативну інформацію про стан справ у «ЮКОС». Було організовано інститут «мобільного персоналу» – для ротації найбільш перспективних співробітників, які випробували свої сили на різних дільницях компанії.

Працівники всіх підприємств компанії мали можливість спілкуватися з керівництвом компанії через Інтернет. Для мотивації персоналу до ефективної роботи на модернізованому обладнанні, а також під нові проекти освоєння родовищ і потужностей використовувалися соціальні програми, які поступово переросли в постійний елемент системи регулярного менеджменту. Окрема стаття – підбір висококваліфікованих кадрів. Для цього використовувалися хед-хантингові агентства, які шукали потрібних професіоналів по всьому світу. Тому на ключових посадах у топ-менеджменті компанії вперше почали використовуватися авторитетні іноземні спеціалісти, що додавало позитивного іміджу НК «ЮКОС».

Обрана «ЮКОС» стратегія була стратегією перетворення компанії в міжнародну корпорацію. У компанії досягли найнижчої собівартості видобутку продукції серед усіх ВІНК. Ці досягнення ґрунтувалися на рішучому вдосконаленні оргструктури управління, активній роботі з кадрами, впровадженні нових технологій нафтовидобутку. Зниження видатків стало можливим не тільки за рахунок оптимізації фінансових схем (економія на податках як наслідок упровадження розрахунків між структурними одиницями за внутрішніми цінами), але й завдяки покращенню виробничого клімату. На той час НК «ЮКОС» стала єдиною компанією з абсолютно прозорою звітністю, ефективним сучасним менеджментом, яка виключила зі своєї діяльності корупцію та довела, що джерелом розвитку можуть бути власні кошти компанії.

Втім, існування приватної компанії, яка досягла високої ефективності в роботі порівняно з державними нафтогазовими компаніями, було неприйнятним. Владні структури звинуватили керівництво компанії в приховуванні прибутків та ухиленні від сплати податків в особливо великих масштабах.

Компанії «ЮКОС» більше не існує, однак стратегію реструктуризації компанії та її перетворення в найсучаснішу НК вивчають менеджери в багатьох країнах світу. Управлінські підходи, що передбачалися до реалізації в «ЮКОС», можна вважати за взірці при визначенні стратегії розвитку газовидобувного комплексу України та підвищення ефективності його виробничого потенціалу.

Для успішної діяльності компаній нафтогазового комплексу особливо важливою умовою є нагромадження основного капіталу та забезпечення високотехнологічного розвитку. Це пов'язано і зі загостренням глобальної конкуренції, і зі суто технологічними чинниками (ускладнення доступу до запасів) [4]. Глобальною є тенденція до зростання капіталомісткості нафтогазових компаній завдяки домінуванню у структурі активів важковидобувних запасів. Зокрема, в енергетичній стратегії ЄС, що більш відома як Зелена книга «Європейська стратегія для стійкої, конкурентної та надійної енергетики» (2006), оцінено потребу капіталовкладень в енергетичну інфраструктуру ЄС на найближчі 20 років в 1 трлн євро. Відповідно до стратегії енергетична політика країн ЄС має бути спрямована на вирішення трьох завдань [4]:

- ✦ *сталій розвиток*, що передбачає розвиток конкурентоспроможних відновлюваних та інших джерел енергії з низьким вмістом вуглецю (особливо це стосується альтернативних видів транспортного пального); стримування попиту на енергію в Європі; боротьбу зі змінами клімату та покращенням якості повітря;
- ✦ *забезпечення конкурентоспроможності* завдяки відкриттю нових енергетичних ринків, вигідних для споживачів та економіки загалом,

що має стимулювати приплив інвестицій у виробництво чистої енергетики та енергоефективності; зниження залежності країн і громадян від високих світових цін на енергію; збереження за Європою позиції лідера в енергетичних технологіях;

- ✦ *забезпечення енергобезпеки*, тобто управління зростаючою залежністю ЄС від імпортованої енергії шляхом інтегрованого підходу, а саме – через скорочення попиту, диверсифікацію енергобалансу ЄС з використанням конкурентоспроможних внутрішніх і відтворювальних джерел енергії та диверсифікацію джерел і маршрутів постачання імпортованої енергії; створення стимулів для інвестицій, що потрібні для задоволення попиту тощо.

На нашу думку, реалізація стратегічних завдань розвитку нафтогазового комплексу, впровадження масштабних заходів з розвитку, технічного оновлення та модернізації основних засобів має здійснюватися економічними регуляторами, передусім завдяки вдосконаленню цінової та тарифної політики через упровадження економічно обґрунтованого рівня цін і тарифів на енергоносії. Тобто мають бути відшкодовані витрати на виробництво, транспортування та постачання енергоносіїв, водночас має бути забезпечене ефективне функціонування та розвиток об'єктів нафтогазового комплексу. До того ж, на тарифи та ціну мають впливати залучення вітчизняних та іноземних інвестицій, а також упровадження енергоощадних технологій, нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії.

Власний видобуток вуглеводнів є дуже вагомим для економіки держави, її енергетичної безпеки, з погляду стратегії функціонування та розвитку нафтогазового комплексу. Водночас важливо об'єктивно визначити стан сировинної бази, можливості не тільки для стабілізації видобутку, але й для його нарощування у ближній і далекій перспективі, оцінити потрібні технічні та інституціональні заходи для переведення прогностичних ресурсів у запаси з урахуванням їх якості, доступності та економічної доцільності.

Основні напрями науково-технічного розвитку у цій сфері – розробка нових науково-технічних і технологічних методів пошуку та розвідки ресурсів нафти і газу, освоївши які, можна суттєво розширити ресурсну базу нафтогазовидобування; використання нових технологій, які сприяють підвищенню ефективності геологорозвідувальних робіт, завдяки чому можна буде не застосовувати механічне нарощування обсягів розвідувального буріння [1].

Досягнення потрібних рівнів видобутку нафти та газу в країні та відповідного розвитку геологорозвідувальних робіт і транспортної інфраструктури вимагає збільшення інвестицій. Основним джерелом капітальних вкладень упродовж усього розглянутого

періоду визначено власні кошти компаній. Під час освоєння нових районів видобутку передбачено також залучати кредитні кошти на умовах проектного фінансування.

Усе це потребує різкого зростання інвестиційних витрат, нарощування основного капіталу, впровадження інноваційних рішень і спричинює збільшення експлуатаційних витрат на видобування газу.

Удосконалити механізм акумуляції інвестиційного ресурсу для забезпечення розвитку нафтогазового комплексу можна завдяки [5]:

- ✦ оптимізації цінової та тарифної політики і доведення інвестиційної складової тарифу на енергоносії із урахуванням цільової надбавки до рівня, що забезпечує достатню інвестиційну привабливість проектів;
- ✦ державним коштам відповідно до обсягів, визначених чинним законодавством і бюджетом розвитку на відповідний рік;
- ✦ вдосконаленню бюджетної, податкової, рентної політики, зокрема визначенню частки прибутку та рентних платежів на інновації, що сприятиме стабілізації фінансового стану підприємств та активізації інвестиційної політики в паливно-енергетичному комплексі;
- ✦ розширенню залучення пільгових зовнішніх кредитних ресурсів та інвестицій, зокрема для реалізації програми інтеграції Об'єднаної енергосистеми України до ЄС.

Особливої ваги набуває питання про поширення механізмів співпраці держави та бізнесу у сфері інвестування нафтогазових проектів. Для цього потрібно розробити та наполегливо впроваджувати сучасні механізми державно-приватного партнерства, що апробовані в розвинених країнах. Органи державної влади, передусім Міністерство палива та енергетики України, мають визначати цілі, що передбачають масштабну розбудову інфраструктури нафтогазового комплексу, збільшення потужностей інфраструктури, рівноправну інтеграцію українського нафтогазового комплексу до європейського простору тощо [6].

**О**тже, актуальною проблемою є запровадження принципово нових механізмів фінансування інвестиційних проектів за участю держави. Перспективним є так званий проектний підхід, за допомогою якого фінансується переважна кількість світових паливно-енергетичних програм. Для успішної реалізації проектів слід вжити системних заходів, спрямованих на акумуляцію потрібних ресурсів і запровадження новітніх підходів до управління інвестиційним процесом, зокрема:

- ✦ визнання діяльності щодо реалізації проектів з модернізації основних засобів і забезпечення стійкого технологічно-інноваційного розвитку як пріоритетної;

- ✦ модернізацію організаційних структур компанії, зокрема через створення окремих підрозділів, відповідальних за формування інвестиційної політики, залучення кредитних ресурсів і впровадження інвестиційних проектів;
- ✦ внесення змін до порядку розгляду стану підготовки та реалізації інвестиційних проектів;
- ✦ внесення змін до контрактів з відповідальними посадовими особами в частині посилення відповідальності за розроблення та реалізацію інвестиційних проектів;
- ✦ розроблення та затвердження чітких реалістичних графіків залучення та погашення кредитів для фінансування та впровадження відповідних інвестиційних проектів після узгодження з фінансовими установами механізму надання кредитів;
- ✦ орієнтування державних компаній на розробку нових інвестиційних проектів у сфері видобутку та використання альтернативних джерел енергії, диверсифікації споживання енергоресурсів тощо.

Проблема підвищення ефективності використання людського ресурсу нафтогазових компаній пов'язана з важливістю побудови систем корпоративного навчання, оскільки в самій компанії іноді використовуються унікальні технології, яким не вчать у закладах освіти. Сучасний фахівець мусить вміти не лише виконувати на високому рівні певні технологічні та управлінські операції, а й володіти сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, методиками прогнозування різних процесів – від технологічних до економічних, іноземними мовами та, найголовніше, – креативно мислити.

**Т**аким чином, передові нафтогазові компанії, вибираючи концепцію вартісного управління, в умовах переходу на модель постіндустріального розвитку змушені вкладати ресурси в побудову корпоративних систем виробничого навчання (зокрема на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників).

## ВИСНОВКИ

У постіндустріальній економіці система критеріальних показників модифікується з огляду на те, що основною продуктивною силою виступає інтелектуальний ресурс, знання, навички, досвід, носіями яких є працівники нафтогазового комплексу. Якісна освіта та конкретний практичний досвід менеджерів компанії разом з його креативним мисленням матимуть найвагоміше значення під час формування інтелектуального ресурсу нафтогазових компаній, включаючи концептуальне бачення шляхів удосконалення управління. На нашу думку, основними напрямками підвищення ефективності функціонування газовидобувного комплексу України є вдосконалення організаційної структури компанії за прикладом зарубіжних компаній, які до-

сягли в цьому суттєвих успіхів, і розвиток інтелектуального ресурсу підприємств комплексу. Суттєва роль при цьому має відводитися також побудові системи індивідуальної та корпоративної відповідальності. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Дзьоба О. Г. Управління трансформаціями та розвитком системи газозабезпечення : монографія. Івано-Франківськ, 2012. 352 с.
2. Ковалко О. М., Лапко О. О. Інноваційні стратегії розвитку нафтогазових компаній у контексті глобалізації: порівняльний аналіз інституційних змін. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2001. № 18. Ч. 4. С. 90–95.
3. Лапко О. О., Крамарев Г. В. Організаційно-інвестиційні проблеми реалізації стратегії інноваційного розвитку в енергетичному секторі України. *Science of the XXI century: problems and prospects of researches*. 2017. Vol. 2. S. 31–37.
4. Кизим М. О., Шпілевський В. В., Салашенко Т. І., Борщ Л. М. Ідентифікація національної моделі енергетичної безпеки України: системні складові та пріоритетні напрями. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 79–89. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-6\\_0-pages-79\\_89.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-6_0-pages-79_89.pdf)
5. Лір В. Е. Енергонезалежність України: досягнення та перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 2. С. 110–131. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_16\\_2\\_110\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_16_2_110_uk.pdf)
6. Мухін В. В., Письменна У. Є., Лапко О. О. Структурні трансформації європейського ринку природного газу в контексті енергетичної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-41-50>
7. Письменна У. Є., Мухін В. В., Лапко О. О. Розвиток інтеграції регіональних газових ринків. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 7. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/7.16>
8. Подолець Р. З. Газовий ринок у контексті геополітичних балансів. *Віче*. 2009. № 4. С. 8–12. URL: <http://veche.kiev.ua/journal/1335/>

#### REFERENCES

- Dzoba, O. H. *Upravlinnia transformatsiaymy ta rozvytkom systemy hazozabezpechennia* [Management of Transformations and Development of the Gas Supply System]. Ivano-Frankivsk, 2012.
- Kovalko, O. M., and Lapko, O. O. "Innovatsiini stratehii rozvytku naftohazovykh kompanii u konteksti hlobalizatsii: porivnialnyi analiz instytutsiinykh zmin" [Innovative Strategies for the Development of Oil and Gas Companies in the Context of Globalization: A Comparative Analysis of Institutional Change]. *Visnyk Ternopilskoi akademii narodnoho hospodarstva*, vol. 4, no. 18 (2001): 90-95.
- Kyzym, M. O. et al. "Identyfikatsiia natsionalnoi modeli enerhetychnoi bezpeky Ukrainy: systemni skladovi ta priorytetni napriamy" [Identifying the National Model of the Energy Security of Ukraine: System Components and Priority Directions]. *Biznes Inform*, no. 6 (2016):

- 79-89. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-6\\_0-pages-79\\_89.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-6_0-pages-79_89.pdf)
- Lapko, O. O., and Kramarev, H. V. "Orhanizatsiino-investytsiini problemy realizatsii stratehii innovatsiinoho rozvytku v enerhetychnomu sektori Ukrainy" [Organizational and Investment Problems of Implementing the Strategy of Innovative Development in the Energy Sector of Ukraine]. *Science of the XXI century: problems and prospects of researches*, vol. 2 (2017): 31-37.
- Lir, V. E. "Enerhonezalezhnist Ukrainy: dosiahnennia ta perspektyvy" [Energy Independence of Ukraine: Achievements and Prospects]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 2 (2016): 110-131. [http://eip.org.ua/docs/EP\\_16\\_2\\_110\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_16_2_110_uk.pdf)
- Mukhin, V. V., Pysmenna, U. Ye., and Lapko, O. O. "Strukturni transformatsii yevropeiskoho rynku pryrodnoho hazu v konteksti enerhetychnoi bezpeky" [Structural Transformations of the European Natural Gas Market in the Context of Energy Security]. *Biznes Inform*, no. 1 (2020): 41-50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-41-50>
- Podolets, R. Z. "Hazovyi rynek u konteksti heopolitychnykh balansiv" [Gas Market in the Context of Geopolitical Balances]. *Viche*, no. 4 (2009): 8-12. <http://veche.kiev.ua/journal/1335/>
- Pysmenna, U. Ye., Mukhin, V. V., and Lapko, O. O. "Rozvytok intehratsii rehionalnykh hazovykh rynkiv" [The Development of Regional Gas Market Integration]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 7 (2019): 98-105. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/7.16>