

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.2:351

**Бородин М.Ю.**, аспірант  
*Міжнародний університет бізнесу і права*

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

**Бородин М.Ю. Організаційно-економічні засади модернізації підприємств нафтогазового комплексу.** Статтю присвячено вивченню можливостей впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів у паливно-енергетичний комплекс. Розглянуто альтернативні напрями реформування газотранспортної системи України для залучення західного інвестора до її модернізації та управління. Запропоновано запровадження дезагрегованої моделі «вхід-вихід» для доступу до передавальних мереж з метою покращення ефективності торгівлі газом.

**Ключові слова:** нафтогазовий комплекс, газотранспортна система, організаційно-економічний механізм, модернізація, реформування.

**Бородин М.Ю. Организационно-экономические основы модернизации предприятий нефтегазового комплекса.** Статья посвящена изучению возможностей внедрения эффективных организационно-экономических механизмов в топливно-энергетический комплекс. Рассмотрены альтернативные направления реформирования газотранспортной системы Украины для привлечения западного инвестора к ее модернизации и управлению. Предложено введение дезагрегированной модели «вход-выход» для доступа к передающим сетям с целью повышения эффективности торговли газом.

**Ключевые слова:** нефтегазовый комплекс, газотранспортная система, организационно-экономический механизм, модернизация, реформирование.

**Borodin M.Y. Organizational and economic principles of modernization of the oil and gas complex entities.** The paper is devoted to study of the possibility of introducing the effective organizational and economic mechanisms in the fuel and energy sector. The alternative directions of reforming the Ukrainian gas transportation system for attraction of western investors to its modernization and management are considered. Introduction of the “input-output” disaggregated model is proposed for access to transmission networks in order to improve the efficiency of gas trade.

**Key words:** oil and gas complex, gas transportation system, organizational and economic mechanism, modernization, reforming.

**Постановка проблеми.** Нафтогазовий комплекс України – одна з найважливіших структурних складових національної економіки, ключовий фактор забезпечення життєдіяльності держави. Нафтогазовий комплекс складається з підприємств, що спеціалізуються на видобутку, виробництві, переробці, транспортуванні та споживанні рідкого і газоподібного палива. Ефективна діяльність підприємств нафтогазового комплексу є необхідною умовою стабільного розвитку нашої держави для забезпечення соціально-економічної ролі, постачання населенню, бюджетним установам та комунальним споживачам природний газ за доступними ринковими цінами.

Враховуючи те, що останнім часом різко погіршилися двосторонні відносини між Україною та Росією, зокрема у сфері імпорту енергоносіїв, проблема енергоємності українських підприємств та

енергозалежності української економіки загалом є актуальною. Звичайно, повністю провести переснащення підприємств та до мінімуму знизити енергозалежність економіки країни в найкоротший термін не вдасться, адже на це потрібні насамперед значні фінансові ресурси, яких сьогодні немає ні в держави, ні у власників підприємств. Також потрібен час для пошуку інвесторів, які могли б долучитися до модернізації української економіки, час для безпосереднього впровадження цих інновацій та для перепідготовки працівників до нових умов праці. Тому держава повинна зосередитись на певних пріоритетних напрямках і галузях, які повинні бути переснащені насамперед. Одними з перших мають бути модернізовані підприємства паливно-енергетичного комплексу. Це дасть змогу в найкоротший термін оптимізувати обсяги забезпечення нафтою та газом національних споживачів та експортерів, що зро-

бити економіку України практично незалежно від зовнішніх джерел постачання і створить хороший плацдарм для модернізації та переоснащення решти галузей економіки.

Для вивчення можливостей впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів у паливно-енергетичний комплекс розглянуто напрями реформування газотранспортної системи України для залучення західного інвестора до її модернізації та управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми реструктуризації газотранспортної системи України та напрями вдосконалення управління нею висвітлені в публікаціях О. Амоші, А. Алімова, Є. Бойка, О. Дзьоби, В. Геєця, О. Гудими, М. Данилюка, Б. Данилишина, І. Діяка, А. Єременка, С. Кліменка, Я. Крикавського, Б. Клюка, С. Лавринюка, А. Рубана, М. Садовського, С. Пиріжкової, І. Федоровича та інших вчених. Значно менше досліджень і публікацій присвячено питанням впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів модернізації підприємств нафтогазового комплексу в умовах євроінтеграції, що зумовило вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у визначенні альтернативних організаційно-економічних механізмів модернізації підприємств нафтогазового комплексу.

**Виклад основних результатів.** Українська газотранспортна система є одним з найбільш цінних інфраструктурних активів країни. Трубопровідна система виконує такі три головні функції: транзит газу від кордону з Росією до західних кордонів; сполучення вітчизняних споживачів газу із його виробниками; забезпечення імпорту природного газу. В майбутньому може з'явитися четверта функція – експорт українського газу. Крім того, важливою опцією для України є великі потужності зі зберігання газу, що дають змогу згладжувати сезонні коливання попиту.

Згідно з даними «Укртрансгазу» пропускна здатність вітчизняної ГТС на вході сягає 287,7 млрд. куб. м / рік, на виході в напрямку європейських країн – 151,4 млрд. куб. м / рік. Довжина магістральних газопроводів та їхніх відгалужень становить 38,6 тис. м. ГТС налічує 1 458 газорозподільних станцій.

Усього в Україні діє 12 підземних газових сховищ. Їх загальна активна місткість становить близько 32 млрд. куб. м. Максимально можливий відбір за повного заповнення ПСГ може досягти 250 млн. куб. м за добу.

Проте важливість газотранспортної системи зменшується. Транзит газу через Україну стабільно падає. Тоді як у 2004 році транзит газу через Україну складав 137,1 млрд. куб. м, у 2013 році лише 86,1 млрд. куб. м газу пройшло територією країни. І якщо Росія зможе у майбутньому спорудити Південний потік та / або четверту гілку Північного

потіку, вона буде здатна повністю обійти Україну як транзитну країну. Результатом цього може стати значне зниження обсягів транзиту газу та тарифів на транзит. Більш того, також скорочуються і обсяги внутрішнього транспортування газу, оскільки попит на газ поступово знижувався із 76,3 млрд. куб. м у 2003 році до 50,4 млрд. куб. м у 2013 році. Це також означає зниження обсягів імпорту газу [5].

Врешті-решт, реформа регуляторної системи також зумовлена необхідністю залучити інвестиції в старіючу інфраструктуру. Згідно з офіційними оцінками вартість модернізації системи транзиту газу складає від 3 до 5,5 млрд. дол. США [5].

Згідно з вимогами до країн-претендентів на вступ у ЄС вони повинні провести комплексне реформування ПЕК. Це передбачає адаптацію національного законодавства до норм і стандартів ЄС; реструктуризацію, лібералізацію та приватизацію. Більшість країн-претендентів планує приватизацію своїх компаній-монополістів у нафтогазовій сфері, що є найприйнятнішим варіантом реформування для виконання вимог ЄС [4, с. 22].

В цьому контексті нинішня організація української газотранспортної системи демонструє свої суттєві недоліки: високий ступінь державного втручання у визначення умов доступу та тарифів відлякує (потенційних) користувачів, брак достатніх та передбачуваних доходів перешкоджає здійсненню довгострокових інвестицій в інфраструктуру, а брак стимулів перешкоджає необхідній адаптації потенційних змін у способах використання системи (наприклад, від імпортера до експортера, від транзитної країни до постачальника балансуючих послуг) [3].

Реформа газотранспортної системи вимагається не лише з точки зору економіки для подолання цих недоліків. Вона також вимагається в рамках зобов'язань України, взятих перед Енергетичним Співтовариством та Європейським Союзом. Відповідно до своїх зобов'язань перед Європейським Енергетичним Співтовариством Україна поступово впроваджує реформи у нафтогазовій галузі. Поштовхом до змін став Закон про ринок природного газу, ухвалений восени 2015 року [2].

З метою приведення функціонування газотранспортної системи України у відповідність з узятими Україною зобов'язаннями в рамках Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, зокрема щодо вимог Директиви 2009/73/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу стосовно спільних правил для внутрішнього ринку природного газу та Регламенту 715/2009 Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу про умови доступу до мереж передачі природного газу, встановлено чіткий механізм усунення дискримінації та обмеження права вільного доступу до газотранспортної системи (ГТС) – це вимоги про відокремлення діяльності з управління ГТС

(транспортування природного газу) від видобутку і постачання [1]. Україна зобов'язалася впровадити ключові акти енергетичного законодавства ЄС, приєднавшись до Енергетичного Співтовариства. Закон України «Про ринок природного газу» впроваджує у національне законодавство вимоги ЄС щодо відокремлення і незалежності оператора ГТС. Закон відкриває можливість реалізації подальших кроків реструктуризації оператора ГТС – залучення надійного іноземного партнера до управління ГТС. Також, згідно із законом, ГТС і газові сховища залишаються на 100% у державній власності. При цьому операторська компанія, в якій і будуть керувати інвестори, буде контролюватися виключно державою (51% її акцій буде належати державі, 49% – ЄС або США) [2].

Одним із ключових питань, які передбачає розв'язати реформа, є те, яким чином встановлюються та структуруються тарифи на транспортування газу. Тарифи визначають бізнес-модель компанії-оператора і надають стимули для ефективної роботи та модернізації. Повинно бути визначено, яким чином такі тарифи мають бути розроблені, виходячи з міжнародного досвіду і беручи до уваги міжнародні зобов'язання України, а також специфіку газотранспортної системи України.

Незалежність регуляторних органів у сфері газотранспортної системи передбачає, що призначається єдиний національний регулюючий орган, якому держава гарантує його повну незалежність. Це означає, що регулятор є окремою юридичною особою, що може приймати самостійні рішення, може розпоряджатися своїм власним бюджетом, і має достатні людські та фінансові ресурси для виконання своїх обов'язків. Регулятори повинні бути по-справжньому незалежними не лише від інтересів галузі, але й з точки зору прийняття своїх щоденних операційних рішень, а також від уряду. Таким чином, персонал має діяти незалежно від будь-яких ринкових інтересів, а також ніхто не має отримувати прямі вказівки від будь-якого політика. Керівництво національного регулятора має призначатися на строк від п'яти до семи років не більше ніж з однією пролонгацією. Додатково також зміцнюються повноваження та обов'язки регуляторів. Обов'язки включають в себе встановлення фіксованих чи таких, які потребують затвердження тарифів (або відповідних методологій, згідно з якими вони розраховуються), унікаючи будь-якого перехресного субсидування між сегментами транспортування газу та його постачання, а також моніторингу прозорості і стану оптових / роздрібних цін, ступеня відкриття ринку, конкуренції, управління перенавантаженням та інвестиційних планів системних операторів. Регулятори зможуть виносити обов'язкові до виконання рішення стосовно компаній, вживати відповідних заходів у випадках неналежного функціонування ринку та накладання штрафів на компанії, що не відповідають за своїми зобов'язаннями або не

виконують рішення регулятора, або демонструють дискримінаційну поведінку на користь вертикально-інтегрованих монополій.

Європейський процес лібералізації від самого початку визнав важливість розділення (тобто відділення мережевих операцій від діяльності з видобування та постачання) як головної передумови для забезпечення недискримінаційного доступу до базової інфраструктури і, відповідно, до ринків. Із прийняттям Третього енергетичного пакета були запроваджені жорсткіші правила з розділення з метою забезпечення ефективного розділення системних операцій та конкурентних видів діяльності [6]. За спостереженнями антимонопольних агентств повне юридичне та функціональне розділення не було достатнім для гарантування того, що оператор мережі не буде перебувати під впливом інтересів дочірньої компанії, що займається постачанням. Таким чином, європейська політика виходить з філософії, що будь-який взаємозв'язок з точки зору відносин власності між оператором мережі і постачальними компаніями має бути припинений. Доступ до системи транспортування газу має бути наданий на основі опублікованих тарифів і недискримінаційним способом. Ці тарифи чи методології, на основі яких вони розраховуються, повинні бути затверджені до їх вступу в силу рішенням відповідного національного регулюючого органу.

В цьому контексті пропонується запровадження дезагрегованої моделі «вхід-вихід» для доступу до передавальних мереж з метою покращення ефективності торгівлі газом. Розрахунок мережевих тарифів на основі наявних контрактів (модель «пункт-пункт») має бути заборонена. Порівняно з більш ранніми схемами, що залежали від дистанції транспортування і маршрутів, мотивацією для прийняття нинішньої моделі «вхід-вихід» послужило покращення прозорості системи, гнучкості торгівлі для трейдерів та тарифів за використання системи, що відображають витрати. Ядром моделі «вхід-вихід» є визначення ринкових зон (сегментів), які також називають «зонами входів-виходів», що можуть відповідати території цілої країни чи меншим регіонам. Природний газ надходить до мережі в будь-якій точці входу (наприклад, точок приєднання, до яких газ надходить з інших ринкових зон, площадок з видобування чи газових сховищ) та залишає мережу в будь-якій точці виходу (наприклад, в точці приєднання до інших ринкових зон; точці, що межує з розподільною мережею, великими споживачами чи сховищами газу). Трейдери можуть резервувати потужності на вході / виході незалежно одна від одної і сплачують окремі платежі для входу / виходу за використання мережі («роз'єднана система»). Тарифи в цих точках можуть відрізнятись і не залежати від відстані транспортування. Таким чином, транспортування газу відбувається через зони замість того, щоб транспортувати газ вздовж зазда-

легідь законтракованих шляхів. Торгівля всередині однієї зони «входу-виходу» (наприклад, зона з єдиною ціною на товар) має бути абсолютно гнучкою.

Отже, реформування національної газотранспортної системи – розділення видобутку, транспортування та постачання – спрямовано на підтримку конкуренції заради споживачів та ринкової ціни на газ.

**Висновки.** Першочерговими завданнями реформування нафтогазового комплексу України на даному етапі є виконання вимог чинного законодавства щодо відокремлення діяльності з транспортування природного газу, створення умов для залучення партнера ГТС, застосування найкращих практик регулювання природних монополій. А це вимагає проведення інших організаційно-економічних механізмів модернізації підприємств нафтогазового комплексу, що не пов'язані з відокремленням діяльності з транспортування природного газу.

По-перше, керівництво НАК «Нафтогаз» України разом з профільним міністерством розробило й виконує план реструктуризації газового сектору. Це допоможе залучити інвестиції в газову галузь, скоротити борги держкомпаній, розв'язати проблему неплатежів, позбутися процвітаючої до приватизації корупції.

По-друге, основними рушійними силами реструктуризації є бажання держави вступити в ЄС, одержати значні суми від приватизації та підвищити ефективність роботи енергосекторів.

По-третє, реструктуризація газової сфери проводиться комплексно відповідно до вимог ЄС, але

з урахуванням національних особливостей енергетики країни. Реструктуризація включає такі заходи, як адаптація національного законодавства до норм і стандартів ЄС; цілковите розмежування функцій видобування, транспортування й розподілу газу (створення юридично й фінансово незалежних компаній); диверсифікація поставок газу; лібералізація газового ринку; створення незалежного державного регулюючого органу в енергетичній сфері й удосконалення цінової політики для адекватного відображення всіх витрат на енергоносії; надання адресних субсидій малозабезпеченим верствам населення; часткова приватизація своїх держкомпаній-монополістів, зокрема газотранспортних (транзитних) систем і регіональних газорозподільчих компаній як найприйнятніший варіант для виконання вимог ЄС (національне законодавство вимагає залишати за державою контрольний пакет акцій); проведення передприватизаційної підготовки (реструктуризація боргів підприємства, реабілітація та заміна зношених газопроводів і компресорних станцій, модернізація газовимірювальної апаратури).

По-четверте, недостатній рівень реструктуризації ПЕК може стати серйозною перешкодою для вступу до ЄС.

Таким чином, Україна, воліючи вступити до ЄС і маючи один із найбільших газових секторів у Європі, має безліч причин для впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів модернізації національних підприємств нафтогазового комплексу.

### Список літератури:

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо реформування системи управління Єдиною газотранспортною системою України : Закон України від 14 серпня 2014 року № 1645-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rada.gov.ua>.
2. Про ринок природного газу : Закон України від 9 квітня 2015 року № 329-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rada.gov.ua>.
3. Дзьоба О. Інвестиційні пріоритети розвитку газотранспортної системи України / О. Дзьоба [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://confcontact.com/node/19412.43>
4. Федорович І. Основні шляхи подальшого реформування та модернізації ГТС України / І. Федорович, М. Мелько // Молодий вчений. – 2014. – № 5 (08). – С. 21–25.
5. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.naftogaz.com>.
6. Ukraine and Energy Community: Still does not fit. Report. – Berlin : Dixi Group, 2014. – 34 p.