

- зростання тарифів після подій у США 11 вересня 2001 року, великих природних катаклізмів і техногенних аварій;
- прагнення багатьох компаній до виключення ризиків тероризму зі страхового покриття;
- тенденції до деталізації страхового покриття та підвищенню рівня франшиз;
- посилення інших умов страхування, зокрема, згорання практики надання розтермінування платежів;
- підвищення ролі екологічних факторів з урахуванням Кіотського протоколу;
- посилення уваги до якості прийнятих ризиків і думки експертів при їх оцінці.

Для страхування підприємств української газотранспортної системи, як, втім, і для всієї нашої системи страхування в цілому, характерні переважання залишкового принципу фінансування страхових програм та загальне «недострахування» галузі при збереженні практики страхування з балансової вартості активів (за мінусом амортизації та при значному зносі основних засобів). Тому, говорячи про актуальні проблеми страхування при впровадженні нових технологій в паливно-енергетичному комплексі, не можна не вказати на необхідність переходу на страхування майна за його дійсною, ринковою вартістю на основі комплексної оцінки ризиків.

На разі залишаються актуальними питання страхування ризиків газотранспортних підприємств, такі як:

1. Необхідність переходу від страхування майна підприємств за балансовою вартістю до страхування по відновній вартості.
2. Доцільність розширення переліку ризиків, що покриваються страховим захистом, і переходу до комплексного страхування.
3. Безпека падіння страхових тарифів.
4. Необхідність вдосконалення страхового законодавства до умов практичного застосування.
5. Перехід на міжнародні стандарти оцінки та страхування ризиків.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В умовах зростання світового попиту, розробки нових родовищ і розвитку технологій, перед газовою галуззю відкриваються значні можливості, але тут присутні й нові ризики. Газові компанії стикаються з підвищеним ризиком значних збитків з фінансової, стратегічної і репутаційної точок зору. Розуміння і зниження цих ризиків є критично важливим як для енергетичного сектора, так і для страхової галузі.

В подальших дослідженнях ми проведемо аналіз впливу підприємств, установ та організацій із зони компонентів та зони ресурсів на діяльність підприємств зони ядра газового кластеру.

#### **Література**

1. Гораль Л. Т. Концепція формування регіонального газового кластера / Л. Гораль // Нафтогазова галузь України. - №4(10). - 2014. - С. 26-30
2. Сніжко С.В., Великих К.О. (За ред. Сніжко С.В.). Менеджмент у паливно-енергетичному комплексі: навч. Посібник / Харк. Нац. Акад. Міськ. Госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2009. - 344 с.
3. Иванов С.С. [и др.]. Теория и практика рискованного страхования. - М.: ТЗЗ РОСНО: Анкил, 2007. - 480 с.
4. Федорович І. В. Техніко-економічна оцінка сучасного стану магістральних газопроводів / І. Федорович // Регіональна бізнес-економіка та управління: науковий, виробничо-практичний журнал. - 2010. - №1(25). - С.128-134
5. Бланк І.А. Управление финансовыми рисками / И. Бланк - К.: Ника-Центр, 2005. - 600 с.
6. Теорія і практика реструктуризації газотранспортної системи: монографія / Л. Т. Гораль - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. - 326 с.
7. Прексин О. Страхование на службе новых технологий нефтегазовой промышленности / О. М. Прексин [електронний ресурс] [http://www.congress-gazprom.ru/congress\\_tomsk/book\\_2006/plenar2/](http://www.congress-gazprom.ru/congress_tomsk/book_2006/plenar2/)
8. Allianz опублікував нове дослідження по страхуванню ризиків нафтогазового і енергетичного секторів [електронний ресурс] <http://insurance.uabs.edu.ua/uk/biblioteka/publikatsii/343-strakhuvannia>

Стаття надійшла до редакції 17.12.2014р.

Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Фадєєвою І.Г.**

УДК 658:005.591.4:622.32(477)

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ КОРПОРАЦІЙ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ**

**М.О. Данилюк, І.Г. Фадєєва**

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел. (380) 03422 72-71-44  
email: [admin@nung.edu.ua](mailto:admin@nung.edu.ua), [public@nung.edu.ua](mailto:public@nung.edu.ua)

**Анотація.** Досліджено можливості підвищення та потенційні загрози зниження ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних нафтогазових корпорацій. Обґрунтовано потребу їх

реструктуризації та порядок формування стратегії розвитку. Запропоновано стратегічні напрями реструктуризації вітчизняних вертикально-інтегрованих компаній, які забезпечать переведення їх на шлях ефективної господарської діяльності.

**Ключові слова:** реструктуризація, ефективність, стратегія, розвиток, диверсифікація, інтеграція.

**Аннотация.** Исследованы возможности повышения и потенциальные угрозы снижения эффективности и конкурентоспособности отечественных нефтегазовых корпораций. Обоснована необходимость их реструктуризации и порядок формирования стратегии развития. Предложены стратегические направления реструктуризации отечественных вертикально-интегрированных компаний, которые обеспечат перевод их на путь эффективной хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** реструктуризация, эффективность, стратегия, развитие, диверсификация, интеграция.

**Annotation.** Increase opportunities and potential threats to the reducing the effectiveness and competitiveness of domestic oil and gas companies were investigated. The need of its restructuring and procedure of forming a development strategy were justified. Strategic directions of restructuring of domestic vertically integrated companies, which will insure its transfer to the effective economic activity were proposed.

**Key words:** restructuring, effectiveness, strategy, development, diversification, integration

Сучасні умови господарювання, зростання конкуренції змушують нафтогазові компанії переглянути традиційні шляхи та методи досягнення основної мети виробництва – збільшення їхньої вартості та прибутку.

Приєднання до Європейського енергетичного співтовариства та підписання Україною Енергетичної хартії у 2010 році вимагає реформи у нафтогазовому комплексі (НГК) країни відповідно до Директиви ЄС 2003/55/ ЄС і Директиви 2009/73/ ЄС [1]. Зокрема, вертикально інтегровані холдинги енергетичного сектора, які мають монопольне становище на ринку, повинні бути розділені за видами бізнесу. Реформування НГК дасть змогу досягнути більшої конкурентоспроможності, а міжнародним інвесторам надасть можливість брати участь у модернізації української газотранспортної системи, розробці родовищ вуглеводнів на території країни. З іншого боку, українські виробники енергії отримають доступ на європейський газовий ринок.

Аналізуючи особливості виникнення та подальшого розвитку інтегрованих національних компаній ряду провідних нафтових країн світу, слід звернути увагу на те, що практично усі вони були створені державою, яка за допомогою своїх повноважних органів продовжує здійснювати контроль за їх діяльністю майже у всіх сферах діяльності [2].

Швидкий розвиток вертикально-інтегрованих компаній і їх життєздатність протягом досить тривалого часу пояснюються їх більшою ефективністю порівняно з не інтегрованими формами бізнесу. Зменшення витрат виробництва, розподілу та збуту продукції, як наслідок цього – збільшення віддачі від інвестицій – ось, на що розраховують компанії, які приймають рішення щодо вертикальної інтеграції.

Джерелами підвищення ефективності у вертикально-інтегрованих компаніях є можливість організації інтенсивного інформаційного обміну між підрозділами, що дає змогу координувати плани та графіки постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; можливість економії на трансакційних витратах; можливість істотного пришвидшення циклу матеріалоруку та, відповідно, прискорення обігу капіталу та окупності витрат.

Отже, вертикальна інтеграція загалом здатна посилити потенціал компанії, підвищити ефективність її господарської діяльності та конкурентоздатність. Проте вертикально-інтегрованим нафтогазовим компаніям притаманні особливості, які за певних обставин можуть знижувати їх ефективність.

Насамперед, компанія, що інтегрує до своєї структури видобування сировини, послідовні стадії її переробки, виробництво кінцевої продукції та збутову мережу, змушена здійснювати великі інвестиції з довготривалим терміном окупності, що надовго зв'яже ресурси компанії, обмежує її мобільність та гнучкість у фінансовій сфері, послаблює здатність до інвестиційних рішень поза зоною її діяльності, навіть якщо вони дуже прибуткові. Це робить фінансовий стан таких компаній нестійким, особливо в умовах спадання попиту на їх продукцію.

Крім того, можуть виникнути суттєві проблеми за рахунок нерівномірності технічного прогресу в окремих ланках виробничого ланцюжка, що може призвести не тільки до дисбалансу у виробничому потенціалі, а й у стримуванні НТП, що негативно вплине на інноваційно-виробничий потенціал компанії загалом.

Потенційна загроза зниження ефективності та конкурентоспроможності вертикально-інтегрованої нафтогазової компанії пов'язана ще й з тим, що окремі її ланки можуть бути ізольованими від впливу ринкових сил, конкуренції зокрема. Це відбувається у тому випадку, коли компанія орієнтується головним чином на внутрішньо фірмові поставки та її підрозділи змушені купувати продукцію підприємств, незважаючи на те, що вона може бути дорожчою або гіршою за якістю ніж аналогічна, яка виробляється підприємствами-конкурентами [3].

Стабілізація та розвиток нафтогазового комплексу, підвищення ефективності його роботи у значній мірі залежать від його структурних перетворень шляхом реформування та подальшого вдосконалення нафтових і газових компаній. Значні масштаби змін, що проводяться сьогодні у системі управління, структурі активів та фінансів, високі ризики реструктуризації показують

необхідність проведення дослідження проблем реструктуризації у цьому сегменті національної економіки.

По-перше, від правильного обґрунтування стратегії управління реструктуризацією інтегрованих промислових корпорацій НГК залежить стійкість їх економічного розвитку та конкурентоспроможність на національному та світовому ринках. По-друге, реструктуризація інтегрованих промислових корпорацій НГК потребує диверсифікації їх виробництва. По-третє, існуючі сучасні організаційні форми управління у вигляді олігополістичних нафтогазових корпоративних структур, маючи величезний економічний потенціал, створюють перепони на шляху до появи нових організаційних та економічних форм управління у нафтогазовому комплексі.

Наступне, що необхідно для реалізації стратегії зростання нафтогазових підприємств, – це виявлення ринкових можливостей у сферах, де компанія буде мати явні конкурентні переваги. Таких конкурентних переваг можна досягти шляхом інтеграційного росту компанії або шляхом диверсифікаційного зростання.

Інтеграційний ріст виправданий у тих випадках, коли у сфері діяльності компанії міцні позиції та/або коли компанія може отримати додаткові вигоди за рахунок інтеграції.

Диверсифікаційне зростання виправдане у тих випадках, коли галузь не дає компанії можливостей для подальшого зростання або коли можливості зростання за межами цієї галузі є значно привабливішими. Диверсифікація не означає, що компанії слід братися за будь-яку можливість, вона повинна виявити для себе напрями, які будуть сприяти усуненню наявних недоліків виходячи з існуючих різновидів диверсифікації:

- концентрична диверсифікація, тобто поповнення своєї номенклатури виробами, які з технічної та/або маркетингової точки зору схожі на існуючі товари компанії;
- горизонтальна диверсифікація, тобто поповнення свого асортименту виробами, які не пов'язані з продукцією, що випускається, але можуть викликати інтерес існуючих споживачів;
- конгломератна диверсифікація, тобто поповнення своєї номенклатури виробами, що ніяк не стосуються ні технологій, які застосовується компанією, ні її існуючих товарів і ринків.

Отже, реструктуризація та реорганізація підприємств нафтогазового комплексу може розглядатися як один з важливих важелів антикризового управління. Вона включає: зміну структури та функцій управління, подолання відставання у техніко-економічній та організаційно-управлінській сферах діяльності, вдосконалення фінансово-економічної політики нафтогазового підприємства та досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва [7].

Намагаючись збільшити свою економічну міць та одночасно знизити підприємницькі ризики, з метою усунення негативних наслідків вертикальної інтеграції, застосовують різні засоби стратегічного та організаційного характеру. Одним з таких засобів є диверсифікація господарської діяльності, яка проявляється у купівлі компаній, що діють в інших сферах бізнесу, співпраці з іншими компаніями у галузі науково-дослідницьких робіт з метою створення потенціалу наукових досліджень та розробок, спрямованих на нові для фірми технології та ринки збуту. На практиці вертикально-інтегровані компанії застосовують усі вищенаведені методи диверсифікації, проте у НГК спостерігається певне відставання від цих світових тенденцій [6].

Управління на рівні господарюючих одиниць при цьому стикається з необхідністю враховувати економічні, соціально-політичні, науково-технічні та інші зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, брати до уваги ймовірність появи таких змін та ризик, пов'язаний з ними. Не менш важливим стає аналіз внутрішніх можливостей господарюючої одиниці з точки зору їх відповідності зовнішнім вимогам та стратегічним задачам.

Найбільш доцільним, на нашу думку, є наступний порядок формування стратегії підприємства.

- Підготовчий етап, на якому здійснюється формування інформаційної бази у результаті проведених заходів щодо оцінки ринку, ділової активності, стійкості обігу, інтенсивності попиту, а також аналізу привабливості ринку та вибір сегмента ринку.
- Складається прогноз економічних параметрів на основі аналізу внутрішніх тенденцій та варіантів прогнозу поведінки зовнішнього середовища.
- Визначається рівень позиціонування компанії на ринку шляхом розрахунку кількісних значень економічних показників. Прогноз можливих результатів діяльності порівнюється з рівнем позиціонування та виявляється різниця між бажаним та існуючим рівнями показників.
- Формування довгострокової стратегії. На основі виявлених відхилень показників визначається можливість їх усунення, вивчаються можливості розвитку нових виробництв, розширення видів діяльності, створення філій та спільних підприємств, нарощення виробничих потужностей та зниження витрат.

Розробка стратегії при цьому включає пакет проектів щодо усунення розриву з оцінкою їх ефективності, що дає змогу обрати найдоцільніший напрям розвитку. Стратегічний напрям діяльності компанії визначається кінцевими цілями, такими як збільшення або утримання частки ринку, лідерство у галузі технологій, підвищення рівня зайнятості, максимальне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, ріст дохідності тощо.

У зв'язку з динамізмом зміни економічних умов не тільки у нашій країні, а й у світі, найбільш ефективною вважається систематизована та відкрита стратегія, тобто така стратегія, яка існує у

вигляді ідей, відомих лише певному колу фахівців. Це підтверджує аналіз інформації щодо злиття та поглинання американських фірм.

Що стосується вітчизняних нафтогазових компаній, то їх стратегії, на нашу думку, повинні розроблятися з врахуванням пріоритетного розвитку нафтогазового комплексу у сучасних умовах. При цьому «нафтовий портфель» повинен формуватися з врахування збільшення частки високопродуктивних запасів, збільшення видобування вуглеводнів на нових родовищах з одночасним плануванням широкого впровадження сучасних методів інтенсифікації нафтогазовидобутку.

Другим стратегічним напрямом розвитку нафтогазових компаній стає оптимізація міжсекторних пропорцій з досягненням більш раціонального співвідношення розвідки та видобування вуглеводнів, виробництва та збуту продукції. При цьому пріоритетним є завдання суттєвого нарощення потужностей сектора нафтопереробки та мережі реалізації нафтопродуктів.

Третім напрямом довготривалого розвитку нафтогазового комплексу є диверсифікація бізнесу з розвитком нафтохімії, газу, транспортування, інжинірингу для кращого використання сировини та стійкого зростання дохідності. Необхідно посилити і глобальний аспект розвитку галузі шляхом участі вітчизняних підприємств в освоєнні високоефективних родовищ нафти і газу за кордоном, закріпленням на зарубіжних ринках збуту та розвитком взаємовигідного партнерства [4]. Прикладом такого партнерства є тривала співпраця вітчизняних нафтогазових структур з Єгипетською державною нафтогазовою корпорацією.

У цьому контексті необхідним є також розширення та поглиблення процесу реструктуризації вертикально-інтегрованої компанії НАК «Нафтогаз України» шляхом комплексної реорганізації структур та систем управління.

Структурні перетворення, які зараз відбуваються у системі НАК «Нафтогаз України», передбачають виведення з його підпорядкування газовидобувні компанії: ПАТ «Укрнафта», ДП «Укргазвидобування»; газотранспортні та газорозподільні компанії ДК «Укртрансгаз», обласні підприємства з газопостачання та газифікації. За НАК «Нафтогаз України» залишаються функції: єдиного імпортера газу, єдиного експортера газу, оптового продавця газу, придбаного за імпортом без права його продажу кінцевим споживачам [4].

Ці перетворення мають відбуватися відповідно до Енергетичної хартії, у рамках якої вертикально-інтегровані компанії, які мають монополієне становище на ринку, можуть реформуватися за однією з трьох схем:

- Перший варіант передбачає примусове розділення вертикально-інтегрованих холдингів: енергетичні компанії повинні продати свої транспортні мережі незалежному оператору і не зможуть мати в ньому контрольний пакет.
- Другий варіант дозволяє компаніям залишитися власником транспортних мереж, але управлінням мережею у цьому випадку повинен займатись «незалежний оператор системи» (ISO). Право прийняття рішень з комерційних та інвестиційних питань віддається ISO, який призначається національним урядом з попереднім схваленням такого рішення Єврокомісією.
- Третій варіант, як і випадку з ISO, також передбачає збереження вертикально-інтегрованих корпорацій, але їх діяльність буде контролювати спеціально створений «спостережний орган», а поточне управління мережами буде здійснювати окреме організаційне утворення – незалежна дочірня компанія, «незалежний оператор транспортування» (ITO).

Метою цієї реструктуризації є: зміна розподілу власності та контролю над діяльністю підприємств; залучення інвестицій; збільшення вартості підприємств; вирішення ряду економічних та соціальних задач.

Такого роду кардинальні зміни, на нашу думку, мають обов'язково супроводжуватися модернізацією корпоративної, майнової та організаційно-функціональної структур бізнесу, реінжинірингом бізнес-процесів та відповідним навчанням персоналу. Загалом процес реструктуризації нафтогазових підприємств повинен охоплювати, на нашу думку, наступні напрями: структуру підприємства; організаційно-управлінську систему; бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві; статутний капітал; активи, борги та витрати. Тільки такий комплексний підхід дасть змогу перевести підприємства НГК на шлях ефективної господарської діяльності.

Результатом такої реструктуризації стане забезпечення вільного доступу до українського ринку не тільки для «Газпрому», але і для інших компаній.

Очевидно, що сама по собі ліквідація монополії НАК «Нафтогаз України» проблеми не вирішить. Цей процес повинен супроводжуватися структурною ціною реформою, диверсифікацією джерел постачання газу в Україну тощо. Вітчизняний нафтогазовий сектор довгий час був монополізований і зарегульований, що не давало йому змоги розвиватися відповідно до ринкових тенденцій. Сьогодні світова кон'юнктура енергетичного ринку змінилася і для ефективної роботи зі своїми контрагентами Україна повинна також змінювати модель функціонування ринку вуглеводнів відповідно до європейських тенденцій та вимог.

Наявність вертикально-інтегрованих компаній, які мають у своєму складі усі підсистеми нафтогазової сфери є необхідною умовою, за якої можливо формування системних програм її розвитку.

До ключових стратегічних напрямів розвитку вітчизняного НГК належить створення нафтогазового бізнес-середовища, учасниками якого є різні за розмірами та спеціалізацією компанії. Це бізнес-середовище повинно сприяти стабілізації та подальшому зростанню НГК, що має на увазі найповніше і найефективніше використання усіх його ресурсів та потенціалу. Шляхи вдосконалення вітчизняних нафтогазових компаній тісно пов'язані з необхідністю зміни парадигми конкуренції – від порівняних переваг, які зумовлені такими чинниками як сировинні ресурси, робоча сила, інфраструктура, капітал тощо, до конкурентних переваг, таких як створення умов постійного оновлення, застосування новітніх методів управління, інновації, інформаційні технології і т.п.

Отже, сучасні економічні умови та гостра необхідність забезпечення енергетичної незалежності держави вимагають невідкладних мір щодо ефективного реформування нафтогазового комплексу, основою якого можуть стати запропоновані напрями, які враховують як інтеграційні, так і дезинтеграційні процеси, з метою якнайскорішого переходу на власне забезпечення енергоресурсами.

#### Література

1. Договір до Енергетичної Хартії та Заключний акт до неї. ( Договір ратифіковано Законом N 89/98-ВР ( 89/98-ВР ) від 06.02.98 ). Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_056](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_056)
2. Реорганізація за європейськими правилами – шлях до ефективного використання ГТС. Аналітика. – Українська енергетика, 2013-06-19. Режим доступу: <http://www.ua-energy.org/post/33477>
3. Шевчук Л.М. Риск-анализ в задачах стратегического планирования для крупных энергетических компаний / Л.М. Шевчук, А.С. Лукьянов, А.А. Кудрявцев// Изд.Акад.наук. Энергетика, 2000. - №2. – С.52-64
4. Реформування газового сектору України: пропозиції послідовності кроків. Режим доступу: [http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category\\_journal/NSD102\\_ukr\\_4.pdf](http://www.razumkov.org.ua/ukr/files/category_journal/NSD102_ukr_4.pdf)
5. Белопольский Я.В. Реструктуризация промышленных корпораций нефтегазового комплекса. – Автореф. дис. на соиск.уч.степени канд.экон.наук. по спец. 08.00.05- экономика и управление народным хозяйством. – Кострома. - 2012 - 23с.
6. Джолдасбаева Г.У. Зарубежный опыт повышения эффективности функционирования нефтегазовых компаний// Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки, 2012. – Том 12. Вып.3. – С.28-33
7. Фадеева І.Г. Основні напрями реструктуризації корпорацій нафтогазового комплексу України / І.Г. Фадеева, М.О.Данилюк - 19 міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки» (Луцьк, 29-30 травня 2014р.). – Луцьк : Вежа-Друк . – 2014. – С. 86-89.
8. Роджер К. Алхимия корпорации. Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями дня. М. 2002. С.42-44

Стаття надійшла до редакції 26.12.2014р.

Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Гораль Л.Т.

УДК 330.322.2:622.323

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Н. М. Лінчевська*

*ТОВ «Газпромзбут Україна», 04053, м. Київ, вул. Артема, 26в, тел. (050)4134817  
e-mail: linchevska@i.ua*

**Анотація.** Стаття присвячена розробці методичного підходу до оцінки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності газотранспортних підприємств. Особливу увагу надано урахуванню фактора часу, що дає змогу більш обґрунтовано оцінювати теперішню вартість майбутніх грошових надходжень від реалізації довготривалих інноваційно-інвестиційних проектів.

**Ключові слова:** ефективність, дисконтування, інноваційно-інвестиційний проект, магістральні газопроводи, ризики.

**Аннотация.** Статья посвящена разработке методического подхода к оценке инновационно-инвестиционной деятельности газотранспортных предприятий. Особое внимание посвящено учету фактора времени, что дает возможность более обосновано оценивать текущую стоимость будущих денежных поступлений от реализации долговременных инновационно-инвестиционных проектов.

**Ключевые слова:** эффективность, дисконтирование, инновационно-инвестиционные проекты, магистральные газопроводы, риски.

**Annotation.** The article focuses on developing methodological approach for evaluating the effectiveness of innovation and investment activity of gas transmission companies. The accounting of the