**Ковалко Олександр Михайлович. Стратегія управління нафтогазовим комплексом України в умовах інституційно- інноваційних перетворень: Дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / НАН України; Інститут економічного прогнозування. - К., 2002. - 209арк. - Бібліогр.: арк. 177-185**

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **Ковалко О.М.** Стратегія управління нафтогазовим комплексом України в умовах інституційно-інноваційних перетворень. – Рукопис.  Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою. – Інститут економічного прогнозування НАН України, Київ, 2002.  Дисертація присвячена дослідженню розвитку нафтогазового комплексу України в контексті глобалізації та інституційних перетворень. Визначено фактори, що гальмують розвиток внутрішнього нафтового ринку. Доведено, що для підтримки конкурентоспроможності нафтогазових підприємств необхідно забезпечити ефективний інноваційний менеджмент та реалізувати стратегічний підхід до вирішення проблем розвитку. В основі стратегії управління нафтогазовим комплексом лежить його реструктуризація та реформування системи управління на основі створення вертикально-інтегрованої нафтової компанії з урахуванням досвіду провідних компаній світу. Запропоновано перелік заходів з удосконалення державного регулювання діяльності нафтогазових підприємств в рентній, ціновій та амортизаційній політиці, в оподаткуванні, а також в системі бюджетування. | |
| |  | | --- | | У дисертації наведене теоретичне узагальнення і наукове вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності нафтогазового комплексу України в умовах глобалізації та високої конкуренції на світовому нафтовому ринку. Для реалізації цієї проблеми розроблено стратегічні підходи до реструктуризації нафтогазового комплексу та реформування системи управління його підприємствами з урахуванням досвіду провідних нафтових компаній.  Дослідження розвитку нафтогазового комплексу України та досвіду іноземних нафтових компаній дозволили зробити наступні висновки стосовно певних закономірностей, проблем і перспектив нафтовидобувного комплексу України, а саме:  1. Загальною тенденцією розвитку світового нафтового ринку в умовах зростаючої світової конкуренції є укрупнення нафтових компаній, які з метою досягнення конкурентоспроможності об’єднуються, або поглинають інші нафтові компанії. Світовий ринок нафти контролюється невеликою кількістю компаній, які відстежують розвиток подій на нафтовому ринку в цілому світі, і в т.ч. – в Україні. Останнім часом конкурентна боротьба на українському нафтовому ринку загострюється за рахунок вступу на нього російських нафтових компаній. З метою збереження енергетичної та економічної безпеки держави потрібно проводити політику захисту та розвитку власного нафтового ринку, використовуючи заходи державного регулювання та мобілізуючи потенціал вітчизняних нафтогазових підприємств на досягнення конкурентних переваг та економічне зростання.  2. Ураховуючи неспроможність забезпечення за рахунок власного видобутку потреб внутрішнього ринку, необхідно інтегруватися в світовий нафтовий ринок, створюючи спільні підприємства з провідними нафтовими компаніями світу, однак контроль за діяльністю нафтових компаній на українському ринку повинна здійснювати держава через НАК “Нафтогаз України”.  3. Організаційна структура НАКу та структура її управління потребують реформування. Виходячи з теорії інституційних змін та досвіду провідних нафтових компаній світу, а також ураховуючи специфічні вузькоспеціалізовані активи нафтового комплексу, включаючи однорідність продукції, основних фондів та вузькоспеціалізований персонал, а також переважно контрактний характер господарських відносин, доцільно створити на базі НАКу ВІНК, організовану за технологічним ланцюжком і орієнтовану також на розвиток нафтопереробки, нафтохімії та маркетингу, включаючи розвиток торговельної мережі. Це призведе до зростання конкурентоспроможності компанії як за рахунок збільшення обсягів виробництва, так і за рахунок економії на трансакційних видатках.  4. Вивчення та аналіз стратегій розвитку провідних іноземних нафтових компаній свідчить про те, що велику увагу слід приділяти газовидобутку як більш перспективному напряму виробництва, а також розвитку виробництва альтернативних джерел енергії – сонячної, вітряної, гідравлічної. Майже всі нафтові компанії світу в своїх структурах мають відповідні підрозділи, що надає їм можливість поступово освоювати інші сегменти енергетичного ринку, досягаючи високих показників рентабельності. Ураховуючи вигідну геополітичну ситуацію в Україні (перш за все - наявність природних ресурсів, вигідне географічне розташування в центрі Європи, висококваліфікований персонал тощо), слід започаткувати розвиток таких альтернативних енергетичних структурних підрозділів в межах національної нафтової компанії.  5. Інноваційний розвиток компанії лише тоді буде ефективним, якщо сприйматиметься колективом підприємства. Необхідно створювати мотиваційні стимули інноваційної активності працівників, а особливо – керівників структурних та функціональних підрозділів, постійно підвищуючи рівень їх знань з теорії ринкових відносин та основ менеджменту шляхом проведення регулярних курсів підвищення кваліфікації з наступним контролем знань. Атестація керівних кадрів за запропонованою методикою в поєднанні з системою матеріальних стимулів сприяє позитивним змінам у підвищенні рівня кваліфікації керівників підприємства та створенню відповідної організаційної культури.  6. Визначення стратегії розвитку вітчизняного нафтогазового комплексу під час його реформування повинно базуватися на засадах налагодженого стратегічного управління як нової функції топ-менеджменту компанії. В основі стратегічного управління лежить визначення перспектив розвитку підприємства на довготривалий період, визначення шляхів забезпечення його конкурентоспроможності та необхідних темпів економічного зростання, орієнтація на використання людського потенціалу компанії як найважливішого фактору економічного зростання, спроможного генерувати ідеї і представляти їх у вигляді проектів розвитку. Аналіз конкурентного середовища та потенційних можливостей НАК “Нафтогаз України” показав, що при виборі стратегії інноваційного розвитку необхідно взяти за основу еталонну стратегію прямого інтегрованого зростання, що реалізується через посилення контролю над структурами, які знаходяться між компанією та кінцевими споживачами, тобто над системами розподілу і продажу. Це вимагає створення на базі НАКу ВІНК, організованої за принципом технологічно замкненого ланцюжка: від видобутку вуглеводнів до безпосереднього продажу споживачам продуктів їхньої переробки.  7. Реалізація стратегії створення на базі НАКу “Нафтогаз України” ВІНК потребує розвитку в структурі компанії власного нафтопереробного сектора, який сьогодні контролюється переважно російськими нафтовими компаніями. Найдоцільнішим для цього є подальший розвиток власних газопереробних підприємств, організація або придбання власного нафтопереробного заводу та залучення до ВІНК на засадах угод про співробітництво ЗАТ “Укртатнафта”, ВАТ “Нафтохімік Прикарпаття” та ВАТ “НП- Галичина”, які сьогодні не завантажені на повну потужність.  8. Під час визначення організаційної структури управління вітчизняною ВІНК слід ураховувати досвід російських нафтових компаній, зокрема – НК “ЮКОС”, яка створила ефективну систему сучасного менеджменту. Для зменшення непродуктивних витрат та уникнення дублювання необхідно сформувати трьохрівневу структуру управління: НАК – виробничі одиниці – структурні підрозділи. В основу управління компанією слід покласти принцип розділення окремих видів бізнесу: нафтогазовидобування та транспортування, основні економічні функції, включаючи бухгалтерський облік та фінансування, – з одного боку, та геологорозвідування, буріння, збут, сервісне обслуговування – з іншого. Всі структурні підрозділи, які не пов’язані з основними функціями компанії, слід вивести за межі ВІНК, а всі обслуговуючі структури об’єднати в межах виробничої одиниці - ВАТ “Нафтосервісна компанія”, контрольний пакет акцій якої належатиме НАК “Нафтогаз України”. До складу підприємств, які входитимуть до “Нафтосервісної компанії”, слід приєднати також Управління бурових робіт, які на даний час належать до ВАТ “Укрнафта”. Це надасть можливість вирішити багато фінансових та психологічних проблем, які сьогодні створюють напруження у взаємовідносинах підприємств компанії.  9. Нафтова галузь відіграє в економіці держави особливу роль, виконуючи багато важливих народногосподарських функцій, головною з яких є забезпечення енергетичної безпеки держави. Держава повинна підтримувати діяльність галузі заходами державного регулювання, створюючи економічні умови для інноваційного розвитку нафтогазовидобувних підприємств, не обмежуючись забезпеченням фіскальної функції.  Необхідно через заходи державного регулювання не допускати встановлення надвисоких цін на нафтове обладнання під час придбання його за бартером, проводити ефективну рентну політику, яка ураховує різні умови роботи нафтових підприємств. Ураховуючи, що геологорозвідувальні роботи та експлуатаційне буріння фінансуються майже виключно за рахунок прибутку видобувних підприємств (за таким механізмом, як фінансується спорудження чи придбання основних фондів), і ці витрати ніколи не відшкодовуються підприємствам, крім випадків відкриття потужних нафтових родовищ, то необхідно частково фінансувати геологорозвідувальні роботи за рахунок спеціально виділених бюджетних коштів, як це прийнято в багатьох нафтових державах. Додатковим джерелом фінансування геологорозвідувальних робіт можуть бути позабюджетні венчурні фонди, однак слід розробити економічний механізм їх утворення та розподілу прибутків в разі успіху, а також компенсації ризику - у випадку невдачі.  Необхідно на законодавчому рівні припинити практику віднесення нафтогазових споруд до першої групи основних фондів, на яку не розповсюджується можливість нарахування амортизації за прискореними нормами. Підприємства повинні мати можливість більш швидкого накопичення коштів для оновлення та модернізації високовартісних споруд та придбання нових видобувних технологій. Однак за умов високої спрацьованості основних фондів галузі цей захід не буде достатньо ефективним, оскільки амортизація нараховується від залишкової вартості. Тому необхідно спочатку створити умови для більш швидкого оновлення основного капіталу через надання дозволу виводити з-під оподаткування ту частину прибутку, яка спрямовується на розширення обсягів виробництва, модернізацію основних фондів та технологічне оновлення.  10. Податкова політика держави вилучає в держбюджет значну частку прибутків нафтових підприємств за рахунок включення в структуру собівартості продукції галузі податків та обов’язкових платежів, що передбачено “Законом про оподаткування прибутку підприємства”. Це спричиняє ситуацію, коли підприємствам не вистачає власного прибутку на інвестування в інноваційний розвиток. Необхідно знизити рівень податкового навантаження підприємств галузі хоча б до такого, що дозволить підприємствам мати кошти для розширеного відтворювання основного капіталу та своєчасних розрахунків з працівниками та акціонерами.  11. В умовах переходу до ринкових відносин цінова система держави знаходиться під впливом трансформаційних процесів. Одним з заходів, що регулює на ринкових засадах попит та пропозицію на нафтовому ринку, є аукціони з продажу вуглеводнів. Практика проведення аукціонів себе виправдала, оскільки попит на участь в біржових торгах постійно зростає. Додаткові прибутки від їх проведення дозволяють нафтовим підприємствам розвиватися, відновлюючи певною мірою свій капітал. Необхідно розширювати практику проведення аукціонних торгів як таку, що вигідна і державі, і підприємствам нафтової галузі.  Розвиток нафтогазового комплексу України і нарощування обсягів видобутку вуглеводнів є стратегічним завданням, прийнятим в Національній програмі “Нафта та газ України до 2010 року”. Ця програма дуже складна, зорієнтована на суттєве збільшення обсягів приросту запасів нафти і газу. Її виконання залежатиме від узгодженості дій Уряду та нафтогазових підприємств України. Здійснення запропонованих в дисертаційному дослідженні заходів сприятиме розвитку нафтовидобувного комплексу України та виконанню Національної програми розвитку, що забезпечить соціально-економічний розвиток економіки країни. | |