

УДК 331.1

*Берлоус М.В.,
асистент кафедри менеджменту і адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу*

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРЕТЬОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПАКЕТУ

Постановка проблеми. Реорганізація нафтогазової галузі України зумовлена інтеграцією паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) держави із східноєвропейськими країнами. Приєднавшись до Договору про заснування Енергетичного співтовариства, Україна вже у 2010 р. фактично стала асоційованим членом ЄС. Щоправда до Договору про заснування Енергетичного співтовариства, тільки в частині енергоспівробітництва. Проблема у тому, що у Європі ступінь виконання Україною зобов'язань можуть вважати як недостатній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чимало праць закордонних науковців, котрі займалися питаннями організаційних змін, носить скоріше теоретичний, концептуальний, ніж емпіричний характер. Більшість концепцій (моделі К. Левіна, моделі Дж. Д. Дакка, Дж. П. Коттера), що описують одночасно послідовність та зміст етапів організаційних змін не дозволяють зробити практичні змістовні висновки й суттєво обмежені у застосуванні. Частина з них спрямована на виявлення причин опору змінам та описують готовність до них (Дж. Д. Дакк, А. А. Арменакіс).

Питанням функціонування та розвитку нафтогазового комплексу (НГК) України присвячені праці багатьох вітчизняних вчених, зокрема: Гораль Л.Т., Дзьоби О.Г., Крижанівського Є.І., Лютої Н.В., Петренка В. П.; щодо удосконалення організаційно-економічних рішень з реконструкції об'єктів нерухомості, формування основних засобів та управління організаціями в газотранспортній сфері здійснено дослідження С.В. Ганжою, П.Ю. Єрофєєвою, Ю.О. Ільїнським, М.О. Жидковою, І.П. Князем, І.В. Мудрим, Б.І. Педьком, А.А. Рудніком, С.М. Соколовою, С.М. Стріжковою, О.Й. Шевцовою та багатьма іншими. Усі наукові пропозиції зазначених вчених зводяться до необхідності реструктуризації галузі відповідно до потреб сьогодення, особливо в частині управління та технічного переозброєння і технологічного переоснащення об'єктів газотранспортного комплексу. З часу, коли Україна приєдналася до Договору про заснування Енергетичного співтовариства (2010 р.), реструктуризація НГК стала головною умовою співпраці нашої держави з ЄС.

Постановка завдання. Головна мета статті – обґрунтування дефініції «ревіталізація» як економічного терміну. Для досягнення поставленої мети основними завданнями є:

- огляд трьох Енергопакетів ЄС, аналіз наслідків підписання Третього енергопакету Україною;
- визначення ревіталізації як економічного терміну;
- виокремлення особливостей ревіталізації порівняно з іншими тотожними йому поняттями;
- розгляд ревіталізації, як одного з методів превентивного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Енергетичне співтовариство – це регіональне об'єднання країн Південно-Східної Європи, створене для забезпечення соціально-економічної стабільності та безпеки постачання енергоресурсами країн-учасниць і членів Європейського Союзу.

По суті, енергетичні пакети – це набір директив Євросоюзу в сфері поставок газу та електроенергії, а також пов'язаних з ними нормативних актів.

Перший пакет було затверджено в 90-тих роках ХХ століття. 19 грудня 1996 року прийняли Директиву 96/92/ЄС Європейського парламенту і Ради щодо загальних правил для внутрішнього ринку електроенергії. 22 червня 1998 р. – Директиву 98/30/ЄС Європейського парламенту й Ради щодо загальних правил для внутрішнього ринку природного газу. Прийняття Першого енергопакета було

необхідним для підвищення ефективності енергосектора й конкурентоспроможності економіки ЄС загалом [1].

Для розвитку конкуренції на європейському енергоринку у 2003 р. було затверджено Другий пакет директив (директиви 2003/55/ЄС і 2003/54/ЄС – обидві від 26 червня 2003 р.), що скасовує перший. В основу Другого пакета закладено вимогу про необхідність поділу вертикально інтегрованих компаній. Це означає, що у секторі газу діяльність компаній, які транспортують газ, має бути відділена від діяльності з видобутку та дистрибуції газу. Поділ стосується, у тому числі, і бухгалтерської звітності, але не права власності [2].

Третій енергетичний пакет, що є логічним продовженням Другого, підготовлено Єврокомісією у 2007 р. Необхідність його розробки була зумовлена скаргами дрібних трейдерів, які заявляли, що великі енергоконцерни не дають їм доступу до розподільчих мереж. Прийняття цього пакета постійно відкладалося. Ситуація змінилася після «газової війни» між Росією і Україною на початку 2009 р.. Росія, розпочавши газовий конфлікт, розраховувала переконати ЄС погодитися на будівництво газопроводів в обхід України. І деякою мірою їй це вдалося. Саме після цього конфлікту, що залишив Європу майже на три тижні без російського газу, було знято заперечення щодо будівництва «Північного потоку». Проте, давши згоду на його будівництво, в ЄС одночасно прискорили прийняття третього енергопакету. В липні 2009 р. його ухвалили, а в дію він вступив у 2011 році [3].

Третій енергопакет складається з таких п'яти документів.

1. Регламент ЄС № 713/2009, що засновує Агентство з питань співробітництва регуляторів у сфері енергетики (Agency for the Cooperation of Energy Regulators).

2. Регламент ЄС № 714/2009 про умови доступу до мереж трансграничних обмінів електроенергією, який скасовує Регламент ЄС №1228/2003.

3. Регламент ЄС № 715/2009 про умови доступу до мереж транспортування природного газу, який скасовує Регламент ЄС №1775/2005.

4. Директива 2009/72/ЄС щодо загальних правил для внутрішнього ринку електроенергії, яка скасовує Директиву 2003/54/ЄС.

5. Директива 2009/73/ЄС щодо загальних правил внутрішнього ринку природного газу, яка скасовує Директиву 2003/54/ЄС.

Головною особливістю нового пакета стала фактична заборона компаніям одночасно продавати і транспортувати газ та електроенергію. Щоб вирішити цю проблему, компаніям запропонували продати транспортні мережі або віддати управління ними незалежному операторові. Офіційна заявлена мета залишалася колишньою – підвищення конкуренції, вихід нових ринкових гравців і зниження ціни на енергоносії. Нові вимоги стосувалися не лише європейських фірм, а й компаній із третіх країн, що працюють з ЄС. Їх попередили, що в іншому разі вони можуть втратити доступ до європейського ринку. У Росії небезпідставно вважали, що Третій енергопакет спрямований проти «Газпрому» як головного постачальника газу в ЄС, що займається видобутком палива, його транспортуванням і продажем. Як наслідок, РФ виступала різко проти прийняття енергопакетів.

Крім вимоги про поділ бізнесу, в ньому також містяться зобов'язання надати третім сторонам доступ до газотранспортних потужностей, що серйозно перешкоджає планам Росії щодо газопроводів в обхід України. Наприклад, Єврокомісія обмежила «Газпром» у використанні «Північного потоку» на половину його потужностей. Керуючись нормами Третього енергопакета, ЄК зобов'язала операторів газопроводів NEL і OPAL, що з'єднують «Північний потік» із газовою інфраструктурою ЄС, резервувати до 50% їхньої потужності для доступу інших постачальників газу [4].

Наприкінці минулого року Єврокомісія представила для обговорення проект нового енергетичного пакету з промовистою назвою "Чиста енергія для всіх європейців". Цей документ відображає бачення того, за яким сценарієм ЄС може здійснити перехід до нового енергетичного майбутнього. Наразі це лише набір нормативних пропозицій та заходів, що охоплюють питання енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, структури ринку електроенергії, правил постачання та регулювання. Однак вже скоро він може стати реальністю не тільки для європейців, але й для України.

По-перше, ЄК пропонує скасувати пільги для відновлюваної енергетики, зокрема право першочергового включення таких потужностей до електромережі.

По-друге, очікується збільшення залучення споживачів в енергоринок.

По-третє, Єврокомісія пропонує збільшення цілі з енергоефективності.

Такі прогресивні плани Єврокомісії в напрямку відмови від викопного палива у довгостроковій перспективі та розвитку ринку з максимальним залученням споживачів вкотре підкреслює для України – важливо зберігати належний темп реформування енергетичного сектору та розробляти детальні стратегічні плани розвитку галузі.

Сучасні підприємства працюють в умовах ринкової економіки, тотального впливу конкуренції, науково-технічного прогресу, в умовах, коли інформаційна складова і ступінь швидкості її дії роблять істотний вплив на кінцеві результати діяльності підприємств [5].

Таблиця 1

Зведений огляд енергопакетів

Перший енергетичний пакет	22 червня 1998 р.	Загальні правила регулювання внутрішнього ринку електроенергії та природного газу.
Другий енергетичний пакет	26 червня 2003 р	Скасовує Перший енергопакет. Ключова теза – скасування вертикально інтегрованих компаній.
2010 р. Україна приєдналася до Договору про заснування Енергетичного співтовариства		
Третій енергетичний пакет	Липень 2009 р. (вступив у силу 2011 р.)	Ключова теза: заборона компаніям одночасно продавати і транспортувати газ та електроенергію.
Четвертий енергетичний пакет (ПРОЕКТ)	Кінець 2016 р. поданий на обговорення. Прийняття орієнтовно – 2020р.	Ключові тези: здорова конкуренція альтернативної енергетики, ключові гравці ринку – відновлювані джерела енергії.

Джерело: складено автором

Звичайні методи підвищення продуктивності – раціоналізація і автоматизація процесів не призвели до серйозних поліпшень, які потрібні компаніям. З часом зміни потребує сама структура управління, а не лише оновлення матеріально-технічної бази. Щоб йти в ногу з часом, кожне підприємство повинне удосконалюватися із врахуванням набутого досвіду. Для покращення роботи підприємств створювалися різні методи, такі як реорганізація (зміна форми власності), реструктуризація (зміна організаційної структури підприємства), реінжиніринг (перепроєктування робочих процесів), рефреймінг (зміна діяльності підприємства), санація (фінансове оздоровлення).

Кожен із цих методів є ефективним в конкретній ситуації. Проте є низка підприємств, котрі потребують змін і оживлення, оскільки вищепераховані методи не є ефективними повною мірою. Йдеться про підприємства НГК, котрі в своїй більшості є монополістами, тому зміни структури, виду діяльності чи форми власності виключені в принципі або регламентуються законодавчими органами.

В даному аспекті набуває актуальності ревіталізація. Ревіталізація може трактуватися як «повернення до життя» підприємства шляхом оновлення «живої» складової організації – персоналу. Основним напрямком ревіталізації є оновлення відновлюваного об'єкта шляхом зміни працюючих людей, шляхом повторного навчання, заміни керівної ланки на фахівців з управлінською освітою тощо. Основним завданням ревіталізації підприємства є зростання функціональних можливостей за рахунок підвищення швидкості і продуктивності праці, зменшення часу на різні управлінські ітерації.

Ревіталізація являє собою програму, засновану на підвищенні ділової активності, посиленні захисних функцій, застосуванні нових технологій, нових методів управління через оновлення персоналу. Ревіталізація як ключовий елемент перетворення дозволяє старіючій системі через регенерацію окремих елементів швидко відтворюватися, щоб адаптуватися до мінливого ринкового середовища.

З огляду на викладене вище, пропонуємо дати визначення економічній ревіталізації. Ревіталізація – це програма підвищення ефективності виробництва шляхом удосконалення його потенціалу, заснована на якісному покращенні персоналу як виробничої, так і керуючої ланок.

Ефективність ревіталізації значною мірою залежить від її принципів – основних правил, відповідно до яких здійснюються зміни на підприємстві. До них відносять: системність; послідовність; цілеспрямованість; корпоративність; оперативність; гнучкість; концептуальність; прозорість; інноваційність і керованість. Її цілями звичайно є відродження і підтримання активності промислового підприємства, а причинами застосування – антикризове та превентивне управління [6].

Концептуальні підходи, що описують набір методів та засобів управління, визначають об'єкти змін та інструментарій впливу. Концепція стратегічного управління І. Ансоффа визначає стратегічний інструментарій управління організаційними змінами, теорія М. Біра й Н. Норія розмежовує важелі управління, а модель К. Фрайлінгера й І. Фішера підкреслює вагомість лідерства та культурного середовища для реалізації організаційних змін. Серед зазначених, найбільший інтерес становить модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра й Дж. Келлі [7]. Шеншинов Ю. В., класифікуючи процеси ревіталізації, наводить такі цілі її проведення, як відновлення і підтримання активності підприємства; масштабом застосування бачить як одне підприємство, так і цілий холдинг чи навіть галузь; функціональними складовими є організаційна, виробнича, управлінська, кадрова, фінансова, інформаційна; стратегічна направленість може бути як захисною, так наступальною; моделі здійснення – еволюційні і революційні. Причинами ініціювання процесів ревіталізації на підприємстві визначає превентивні і кризові [6].

Висновки з проведеного дослідження. В результаті проведеного дослідження сформульовано власну дефініцію поняття «ревіталізація» та означено основні її принципи. Аналізуючи дослідження вчених і наші попередні доробки, можна стверджувати, що реструктуризація вертикально-інтегрованої структури передбачає зменшення вертикальних зв'язків, що обтяжують

суб'єктів даної структури надлишком інформаційного управління та зменшують рівень самостійності у прийнятті ефективних рішень [8]. Реорганізація підприємств НГК передбачена Планом реструктуризації НАК «Нафтогаз України» [9] та планом-графіком, затвердженим Кабінетом Міністрів України [10], проте ці зміни не враховують змін, що пройдуть у кожному окремому підприємстві у зв'язку з цими трансформаціями.

Таким чином, ревіталізація визначається як один із невід'ємних шляхів превентивного управління підприємствами НГК України в сучасних економічних умовах для ефективного впровадження Енергетичних пакетів ЄС. Для забезпечення ефективності ревіталізації необхідно описати шляхи і можливості її впровадження; розглянути інформаційне забезпечення, систему мотивації, контроль поточних кількісних і якісних показників. Саме на це націлені наступні дослідження автора.

Бібліографічний список

1. Меморандум про взаємопорозуміння регіональних електроенергетичних ринків Південно-Східної Європи [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.energy-community.org/pls/portal/docs/36296.PDF>.
2. Договір про Енергетичне Співтовариство: інтеграція ринків енергії по всій Європі. – К., 2009. – 28 с.
3. The Energy Community Treaty // Official Journal. – L 198. – 20.7.2006. – Р. 18-37.
4. Рябкова Д. Україна та Енергетичне співтовариство: закони привабливості / Д. Рябкова // Європейські акценти. – Жовтень 2009. – С. 1-8.
5. Дорошенко Ю. А. Реинжиниринг бизнес-процессов как необходимое условие эффективного организационного развития [Електронний ресурс] / Ю. А. Дорошенко, Е. В. Дегтева. – Режим доступу : <http://www.techros.ru/text/2877>.
6. Шеншинов Ю.В. Ревитализация промышленных предприятий как инновационное направление развития современной экономики / Ю.В. Шеншинов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2010. – № 4(17). – С. 26-28.
7. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
8. Гораль Л. Т. Про трансформацію структури вертикально-інтегрованої компанії / Л. Т. Гораль, М. В. Берлоус / Ukraine – EU. Modern technology, business and law: collection of international scientific papers: in 2 parts. Part 1. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection. – Chernigiv : CHUT, 2015. – 286 р.
9. План реструктуризації НАК «Нафтогаз України» з метою відокремлення діяльності з транспортування природного газу відповідно до вимог Закону України «Про ринок природного газу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.naftogaz.com/files/Information/NAK_Restructuring_Plan_ua.pdf.
10. План-графік реформування НАК Нафтогаз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=244978116>.

References

1. Memorandum of Understanding of Regional Electricity Markets in South-Eastern Europe, available at: <http://www.energy-community.org/pls/portal/docs/36296.PDF> (access date May 20, 2017).
2. Energy Community Treaty: Integrating energy markets across Europe, (2009), Kyiv, Ukraine, 28 p.
3. The Energy Community Treaty, (2006), Official Journal, L 198, pp. 18-37.
4. Riabkova, D. (2009), "Ukraine and the Energy Community: laws of attractiveness, *Yevropeiski aktsenty*, no. 10, pp. 1-8.
5. Doroshenko, Yu.A. and Degteva, Ye.V. "Reengineering of business processes as a necessary condition for effective organizational development", available at: <http://www.techros.ru/text/2877> (access date May 20, 2017).
6. Shenshinov, YU. V. (2010), "Revitalization of industrial enterprises as an innovative direction for the development of modern economy", *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*, no. 4(17), pp. 26-28.
7. Guiyar, F.Zh. and Kelly, D.N (2000), *Preobrazovaniye organizatsii* [Transformation of the organization], Delo, Moscow, Russia, 376 p.
8. Horal, L.T. and Berlous, M.V. (2015), "About the transformation of the structure of the vertically integrated company", Ukraine – EU. Modern technology, business and law: collection of international scientific papers: Part 1. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection, CHUT, Chernigiv, Ukraine, 286 p.
9. "Restructuring plan of Naftogaz Ukrainy", available at: http://www.naftogaz.com/files/Information/NAK_Restructuring_Plan_ua.pdf. (access date May 20, 2017).

10. "A plan for the reform of Naftogaz", available at: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=244978116>. (access date May 20, 2017).

Берлоус М.В. РЕВИТАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРЕТЬОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПАКЕТУ

Мета. Обґрунтування дефініції «ревіталізація» як економічного терміну на основі аналізу трьох Енергопакетів ЄС та визначення ревіталізації як ефективного метода превентивного управління підприємств нафтогазового комплексу України.

Методика дослідження. Теоретичною основою дослідження є аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців та аналіз енергопакетів ЄС із використанням таких методів: структурно-логічного – в частині дослідження дефініції терміна «ревіталізація» та формування власного визначення; порівняльного – для виокремлення і порівняння окремих положень енергопакетів; класифікації – для табличного представлення результатів та унаочнення отриманих даних дослідження.

Результати. Проведено аналіз різних підходів до визначення поняття ревіталізації, запропоновано формулювання власного трактування даного терміна, а також визначення основних принципів для її впровадження. Встановлено, що ревіталізація визначається як один із невід'ємних шляхів превентивного управління підприємствами НГК України в сучасних економічних умовах з точки зору ефективного впровадження Енергетичних пакетів ЄС. Проаналізовано основні відмінності трьох енергопакетів, котрі вже реалізуються, та окреслено ключові тези нового енергопакету ЄС, імплементація якого планується до 2020 року, що включають наступні вимоги: здорова конкуренція альтернативної енергетики, ключові гравці ринку – відновлювані джерела енергії. Доведено, що для ефективності здійснення ревіталізації необхідно описати шляхи і можливості її впровадження, розглянути інформаційне забезпечення, систему мотивації, а також можливість здійснення контролю поточних кількісних і якісних показників.

Наукова новизна. Сформульовано власне визначення поняття «ревіталізація» як економічного терміна, обґрунтовано доцільність застосування ревіталізації для вітчизняних підприємств нафтогазового комплексу в рамках реалізації проекту енергопакетів ЄС.

Практична значущість. Рекомендовано практичне застосування ревіталізації підприємства як превентивного метода управління під час реорганізації НАК «Нафтогаз України» за умовами Третього енергопакету.

Ключові слова: ревіталізація, енергопакети, підприємства нафтогазового комплексу.

Berlous M.V. REVITALIZATION OF THE ENTERPRISES OF THE OIL AND GAS COMPLEX OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE THIRD ENERGY PACKAGE

Purpose. Reasoning of the definition of "revitalization" as an economic term based on the analysis of three Energy Packages of the EU and defining of revitalization as an effective method of preventive management of enterprises in the oil and gas complex of Ukraine.

Research methodology. The theoretical basis of the research is the analysis of scientific works of domestic and foreign scientists and analysis of energy packages of the EU using the following methods: structural-logical – In part of the study of the definition of the term "revitalization" and the formation of own definition, comparison - the isolation and comparison of separate provisions of energy packages, classification, table representation of results – for the specification of the obtained research data.

Findings. Different approaches to the definition of revitalization were analyzed, the formulation of its own interpretation was proposed, as well as the definition of the basic principles for its implementation. It was defined that revitalization is one of the inevitable ways of preventing the management of OGC enterprises in modern economic conditions in terms of the effective implementation of the EU Energy Packages. The main differences between the three energy packages that are already being implemented are analyzed and the key elements of the new energy package of the EU, planned for 2020, are outlined, including the following requirements: healthy competition of alternative energy, key players in the market - renewable energy sources. It is proved that for the effectiveness of revitalization it is necessary to describe the ways and possibilities of its implementation, consider the information support, the system of motivation, as well as the possibility of monitoring the current quantitative and qualitative indicators.

Originality. The actual definition of the term "revitalization" as an economic term is formulated, the expediency of the use of revitalization for the domestic enterprises of the oil and gas complex in the framework of the implementation of the EU energy package project is substantiated.

Practical value. Practical application of revitalization of the enterprise as a preventive management method during the reorganization of NJSC «Naftogaz of Ukraine» under the conditions of the Third Energy Package is recommended.

Key words: revitalization, energy packages, enterprises of oil and gas complex.

Берлоус М.В. РЕВИТАЛИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ТРЕТЬЕГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПАКЕТА

Цель. Обоснование дефиниции «ревитализация» как экономического термина на основании анализа трех энергопакетов ЕС и определение ревитализации как эффективного метода превентивного управления предприятиями нефтегазового комплекса Украины.

Методика исследования. Теоретической основой исследования является анализ научных работ отечественных и зарубежных ученых и анализ энергопакетов ЕС с использованием следующих методов: структурно-логического – в части исследования дефиниции термина «ревитализация» и формирование собственного определения; сравнения - выделение и сравнение отдельных положений энергопакетов; классификации; табличного представления результатов - для наглядности полученных данных исследования.

Результаты. Произведен анализ различных подходов к определению понятия ревитализации, предложена формулировка собственной трактовки данного термина, а также определение основных принципов для ее внедрения. Установлено, что ревитализация определяется как один из неотъемлемых путей превентивного управления предприятиями НГК Украины в современных экономических условиях с точки зрения эффективного внедрения энергетических пакетов ЕС. Проанализированы основные различия трех энергопакетов, которые уже реализуются, и намечены ключевые тезисы нового энергопакета ЕС, имплементация которого планируется до 2020 года, включающие следующие требования: здоровая конкуренция альтернативной энергетики, ключевые игроки рынка - возобновляемые источники энергии. Доказано, что для эффективности осуществления ревитализации необходимо описать пути и возможности ее внедрения, рассмотреть информационное обеспечение, систему мотивации, а также возможность осуществления контроля текущих количественных и качественных показателей.

Научная новизна. Сформулировано собственное определение понятия «ревитализация» как экономического термина, обоснована целесообразность применения ревитализации для отечественных предприятий нефтегазового комплекса в рамках реализации проекта энергопакетов ЕС.

Практическая значимость. Рекомендовано практическое применение ревитализации предприятия как превентивного метода управления при реорганизации НАК «Нафтогаз Украины» по условиям Третьего энергопакета.

Ключевые слова: ревитализация, энергопакет, предприятия нефтегазового комплекса.