

НАУКОВА ЕКСПЕРТИЗА
проекту Корпоративної стратегії Групи Нафтогаз
«Доступна енергія для України»

Наукова експертиза проекту корпоративної стратегії Групи Нафтогаз «Доступна енергія для України» (далі – Стратегія) виконана у ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» із залученням фахівців Національного інституту стратегічних досліджень на замовлення Експертної ради з питань газової промисловості та ринку природного газу. Предметом аналізу є відповідність Стратегії базовим методологічним підходами та практиці стратегічного планування, а також вимогам українського і європейського енергетичного законодавства з урахуванням міжнародних зобов'язань України у рамках Енергетичного співтовариства та Угоди про асоціацією між Україною та Європейським Союзом.

Відповідність Стратегії базовим методологічним підходам
та практиці стратегічного планування

Існування сучасних великих корпорацій визначається їх здатністю до перманентного відстеження та реагування на зміни, що відбуваються довкола підприємств на кожному етапі їх функціонування. І, відповідно, завчасного реагування на виявленні ознаки загострення конфлікту між процесами функціонування і розвитку у організації: між відтворенням старих і генеруванням якісно нових моделей поведінки на ринку, у навколишньому середовищі. Будь-яка корпорація прагне набути дієвої форми і структури, щоб попередити появу і розгортання власної організаційної кризи.

Таке прагнення в умовах обмежених ресурсів має стратегічний антикризовий характер і є природним елементом загальної поведінки (політики) фірми. Тому нові структурні зміни, нова якість поведінки, розвиток компанії не можливі без напрацювання стратегічних рішень, що ґрунтуються на використанні антикризових концепцій, принципів і методів управління з подолання чи попередження появи кризи – застосування процедур і технологій стратегічного управління та реорганізації компанії.

У цьому контексті, запропонована НАК «Нафтогаз України» стратегія так чи інакше має відображати низку обов'язкових компонентів стратегічного планування розвитку фірми, що вказують на повноту проведеного аналізу змін, обґрунтованість обраних корпоративних рішень і виправданість пропозицій з наступної реорганізації компанії.

Натомість дослідження запропонованого тексту Стратегії почасти виявляє низку прорахунків і помилок у формуванні стратегічних документів:

– **порушений цикл запровадження стратегічного планування.** Обраний загальний алгоритм вироблення стратегії (загальної політики) за циклом вироблення корпоративної політики (слайд 164) позиціонується авторами як такий, що здійснюється менеджментом корпорації як багатоступеневий процес планування «знизу-догори» (слайд 13) у межах механізму стратегічного планування розвитку. Проте порівняння зазначених операцій у кожній фазі заявленого процесу з кроками, що притаманні будь-якому процесу стратегічного планування, спростовує твердження авторів.

По-перше, зазначені фази здійсненні на верхніх ланках управління та ґрунтуються на порівняльних оцінках інтегрованих до ієрархічної структури організації учасників процесу планування – розпочинаються із вивчення внутрішніх ресурсів компанії. У таких випадках, як правило, підлеглі проводять аналіз для керівників без зовнішніх учасників, що знижує незаангажованість висновків про фактичний стан Нафтогазу. Тобто технологічне поняття «знизу» в умовах вертикально-інтегрованої компанії втрачає зміст, оскільки низові дані апріорі приховуватимуть ключові внутрішні проблеми таких підрозділів;

По-друге, кожен крок у фазі операційно не розділений. Так, у першій фазі вивчається стан внутрішнього середовища (окремих бізнес-одиниць), увага концентрується на характері внутрішніх ресурсів, зовнішні зміни оцінюються виключно як фактори впливу на внутрішній стан окремих підрозділів. У другій фазі увага концентрується на структурній перебудові компанії на основі структурного оперування активами на відміну від оперування продуктами у стратегічному плануванні.

Відтак, відбувається підміна понять «стратегія компанії» і «стратегічне бачення» менеджменту компанії про її стан. Процес дослідження проблемного поля розвитку фірми набуває завчасного визначення. Спрацьовує традиційна пастка «пріоритетного варіанту», коли на початку розробки стратегічного документу завчасно відомо бажаний варіант, під який «підганяється» процес і дані з розробки стратегії;

– **відсутність артикульованої проблеми розвитку.** Розробники документу пропонують низку окремих тез і побоювань щодо початку лібералізації енергетичного ринку та припускають виключно успішне завершення судового процесу з Газпромом без будь-яких «компромісних» рішень (слайд 2-3), але залишається без відповіді інший перебіг подій та провокується відверта вразливість енергетичного ринку України перед новими загрозами.

У окремих даних із дослідження проблеми, опис стану об'єкту (корпорації) і суб'єкту (правління компанії на усіх ланках) управління розкритий неоднорідно, внутрішні проблеми компанії майже не наводяться. Зокрема, неповно відображені такі класичні категорії аналізу стану організації, як її витратність або прибутковість, продуктивність та синергетичний ефект від діяльності для власника. Щодо суб'єкту, у документі не наведено проблемні ситуації та конфлікти усередині управлінської ланки з питань основної діяльності, вад розподілу повноважень, характеру забезпечення ресурсами керівництва та рівня спрямованості на задоволення інтересів цільової групи у функціонуванні компанії (тут – населення країни) тощо.

За сукупністю наведених ризиків і припущень менеджменту компанії про напрямки розвитку корпорації залишається незрозумілим яка конкретно проблема розвитку на енергетичному ринку України (та Європи і світу) для Нафтогазу потребує завчасного реагування управлінцями для досягнення пріоритетів державної енергетичної політики (держави як власника компанії), які зміни у/навколо компанії потребують реагування на випередження, оскільки запланована лібералізація ринку не може розглядатися державною корпорацією як проблема для її розвитку;

– *неоднозначність стратегічного бачення вирішення проблеми розвитку.* Уявлення про подальше успішне функціонування компанії трансформоване у бажання обрати певну бізнес-модель (т. зв. концепція «Стратегічний контролер», слайд 21), що покликана зберегти (посилити) поточне домінуюче становище компанії в Україні. Зокрема простежується спроба перебрати на себе функції Міністерства енергетики і вугільної промисловості України щодо регулювання і нагляду за станом енергетичного ринку. Пропонується певна підміна реформ в організації через підлаштування середовища до її поточних потреб.

Подекуди дивним постає вибір політики розвитку компанії між функціональними категоріями «оператор» і «контролер» та організаційною формою «холдингова компанія». Розмивається корпоративна і функціональна складові стратегічного бачення корпорації: що треба кардинально змінити у наданні послуг/товару корпорації, щоб попередити кризу; яку організаційну форму треба обрати, щоб надавати нову якість послуг/товару.

Тобто, з огляду на відсутність проблеми при відображенні низки проблемних ситуацій (симптомів кризи) складно простежити дієвість пропонованого менеджментом стратегічного бачення вирішення проблеми як такої (попередження кризи) і необхідність реорганізації узагалі. Очікування від вирішення проблеми набувають тенденційності;

– *незавершене формулювання корпоративних (стратегічних) цілей.* Досить розлоге формулювання місії організації потребує за змістом незначних уточнень з огляду на вимоги до точності подібних формулювань – для чого її створили і для кого вона існує та/або здійснює свою діяльність на енергетичному ринку на надстроковий період часу. Також вона виражає функції та повноваження, які вона здатна (запрограмована) виконувати, якщо такі передбачені власником.

Прикметно, що поряд з місією одразу наводяться корпоративні цілі організації, що відображають класичні помилки встановлення цілей у плануванні. У одному випадку, наведені «цілі» (слайд 11) мають функціональний характер (наприклад, забезпечити..., сприяти...), притаманний цілям органів державної влади у певній сфері формування державної політики, у іншому – зведені до завдань чи операційних цілей нижчої ланки управління підприємства (збільшити..., максимізувати...). Повністю відсутня вказівка на результат. Наприклад, не вказано задля чого (якого результату) треба нарощувати газовидобування, що позитивного і де буде для компанії як вона наростить газовидобування, до якої межі нарощувати і т.д.

Тобто такі (ймовірно за задумом розробників, стратегічні) цілі перманентно підмінені завданнями чи не пов'язаними із прямою спроможністю (компетенцією) компанії процесами. Як правило, подібні вади викривають грубі прорахунки у якості проведеного стратегічного аналізу у/навколо компанії;

– *епізодичний аналіз середовища.* Презентація Стратегії (за змістом матеріалів – загальної політики фірми) подає почерговий розгляд окремих проблемних ситуацій та наводить бажані відповіді-реакції менеджменту на ситуації та ризики, що склалися. Однак, такі відповіді часто не мають видимих причинно-наслідкових або стратегічних зв'язків у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Виникають сумніви щодо коректності обраних заходів реагування з огляду на суперечливий український досвід реформ і приклади інших подібних компаній у Європі, де, наприклад, швидкість переходу до нових (комплексних роздрібних) послуг національних енергетичних компаній потребувала етапів з вузької спеціалізації (видобуток і переробка) до 15 років (слайд 81).

Розуміння наслідків вибору одних заходів з поміж інших залишається сумнівним на середньостроковому горизонті планування до 2020 р. Автори пропонують модифіковану форму типового механізму ситуативного управління – реагування на ризики, що існують для посилення поточних спроможностей компанії без комплексної перехресної оцінки таких ризиків та загроз, що вони можуть згенерувати у майбутньому.

Також у пропонованому аналізі змін і ризиків на перший план виведені зовнішні чинники економічного і, подекуди, технологічного характеру, інші – соціальні, політичні, екологічні тощо залишаються не врахованими (не відображеними). Не наводиться і оцінка переліку внутрішніх сильних і слабких сторін організації, що є базою для реагування на зміни середовища;

– *«розмиті» оперативні цілі корпорації.* Типова практично для будь-якого учасника ринку мета компанії (слайд 14) супроводжується доволі стрункими пріоритетами поточного функціонування Нафтогазу щодо корпоративної (прибутковість фірми у сфері добування і розвідки) і функціональної (організаційної реорганізації фірми) складової загальної стратегії управління компанією (слайд 36-37,40). Між тим, досягнення вказаної мети за пріоритетами супроводжується вказівками на певні наслідки досягнення оперативних або тактичних цілей (наприклад, зниження імпорту нафти і газу, слайд 16) без їх формулювання. При цьому помітно, що ймовірні цілі не завжди виходять зі прямої компетенції фірми. Тактичні цілі розмиваються низкою операційних завдань (цілей підрозділів корпорації).

Втрата стрункості на тактичному рівні закладає низку загроз з ускладнення чіткого встановлення відповідальності за виконання певних операцій та, відповідно, їх оцінки на вищому управлінському рівні.

Зокрема, класичний алгоритм «структура йде за стратегією» втрачає зміст, оскільки не зрозуміло чому необхідно реорганізувати організацію та розподіляти нові обов'язки саме так, а не інакше і т. д. Наприклад, складно виявити, чому немає потреби у інших проектних дивізіонах з окремих інвестиційних проектів чи регіональних зон на національному ринку тощо. Закладаються суперечності у діяльності майбутньої середньої ланки управління щодо їх здатності адекватно реагувати на трансформацію ринкового середовища.

Звідси, сукупність перерахованих ключових управлінських вад запропонованої Стратегії, високо ймовірно, згенерували наступні операції щодо встановлення і розподілу засобів (дій підрозділів) та ресурсів компанії не раціонально. Обрані індикатори оцінки впровадження цілей та завдань втрачають адекватність у оцінці успішності функціонування компанії та загострюють загрозу марнотратства державних і корпоративних ресурсів.

Такий контекст, підводить до висновку про підготовку проекту стратегічного документу на основі традиційних (не стратегічних) принципів планування діяльності і може викликати пересторогу щодо використання підходу до розробки стратегії (загальної політики фірми), що був поширений в

управлінській діяльності великих корпорацій 1940-1960 рр. XX ст. у якості сценарного планування до появи технологій стратегічного управління.

Зокрема, наведені вище вади стратегії ілюструють повний набір *класичних чинників опору запровадженню стратегічного планування*: переважання точки зору, що середовище практично не змінюється (копіювання досвіду та встановлення розмитих проблем і т. д.); зосередження на початку розробки плану з аналізу лише внутрішніх можливостей (аналіз власних бізнес-одиниць та прагнення, у першу чергу, здійснити структурну реорганізацію); бажання розписати все наперед у оперативних «планах» (пропозиція широкого набору заходів досягнення бажаної внутрішньої бізнес-моделі); прагнення будувати «на століття» (збереження поточного стану компанії на ринку без огляду на потреби його трансформації).

Крім того, наведені заходи і очікування відображають *ознаки типового оперативного, а не стратегічного управління*: реактивне (заходи стратегії побудовані як пряма реакція на поточні ускладнення); загальні (описові) цілі діяльності організації; відсутня спільна стратегія по окремих пріоритетах розвитку, незрозуміло як реалізація одного пріоритету дозволить досягти іншого та подібне; запропоновані рішення прості та елементарні у межах зв'язку «питання-відповідь» (наприклад, недостатньо добуваємо природного газу – треба максимізувати видобуток сировини; альтернативна енергетика зараз прибуткова – будемо розвивати відновні джерела і т. д.); з інформуванням учасників планування (спочатку готується внутрішній документ, який потім подається на обговорення зацікавленим сторонам); невисокий горизонт планування (2018-2020 рр., що в умовах горизонтів енергетичних технологій можна вважати короткостроковим плануванням).

У цілому, виникає загроза вибору і просування Нафтогазом завідомо непридатного у сучасних конкурентних умовах механізму планування, підміни стратегічного управління поточною директивною («ручне управління») діяльністю короткострокового характеру.

Відповідність Стратегії вимогам українського та європейського законодавства

Український ринок природного газу наразі перебуває в процесі демонополізації та становлення нових принципів функціонування, відповідно до чого задекларована державна політика спрямована на розбудову висококонкурентного середовища на ринкових засадах. Це зумовлено необхідністю вирішення кризових явищ минулих періодів, прагненням інтегруватися до єдиного європейського енергетичного ринку та потреби

гармонізації національного інституційного середовища з європейським. З цих позицій майбутня діяльність НАК «Нафтогаз України» не повинна йти в розріз з обраним вектором національного розвитку, не суперечити Закону України «Про ринок природного газу» та міжнародним зобов'язанням України.

1. Відповідно до вимог Третього енергетичного пакету (ТЕП) (Директиви 2009/73/ЄС) необхідно створити «оператора системи або оператора з транспортування, які були б незалежними від інтересів постачання та виробництва» (стаття 9 Директиви 2009/73/ЄС).

Виділення (unbuidling) функцій транспортування від інших видів діяльності НАК «Нафтогаз» об'єктивно є складним і тривалим процесом. Даний процес охоплює період, на який розробляється Стратегія, тому НАК «Нафтогаз» зобов'язаний виконувати функцію планування діяльності оператора транспортної системи на відповідний період. Виходячи з цього, позитивним є той факт, що НАК «Нафтогаз» провів оцінку вартості активів ГТС (слайд 33), що в подальшому сприятиме успішному виділенню оператора транспортної системи з структури холдингу та залученню інвестицій для розвитку ГТС. Наявність таких оцінок дозволяє на прозорій основі залучити потенційних партнерів до спільної або партнерської діяльності в управлінні оператором транспортної системи. Однак, прагнення НАК «Нафтогаз» здійснювати підтримку оператора транспортної системи у залученні міжнародних партнерів та інвесторів (слайд 12) на етапі, коли оператор транспортної системи знаходиться в залежності від НАК «Нафтогаз», породжує конфлікт інтересів і в майбутньому може створювати бар'єри для доступу третіх сторін до транскордонних потужностей та загрозу встановлення привілейованого положення НАК «Нафтогаз» у порівнянні з іншими постачальниками у здійсненні імпорту природного газу.

2. Директивою 2009/73/ЄС визначається, що «слід забезпечити незалежність операторів ПСГ для покращення доступу третіх осіб до зберігання» (стаття 13, 15 ЗУ «Про ринок природного газу» та стаття 47 Директиви 2009/73/ЄС).

Водночас Стратегія визначає, що надання послуг зі зберігання газу та експлуатації підземних газосховищ є одним з пріоритетних напрямів діяльності НАК «Нафтогаз» (слайд 18). В експертному обговоренні алгоритму процесу розділення досі залишається дискусійним питання, чи дійсно доцільно відділяти на даному етапі становлення національного ринку природного газу транспортну діяльність від зберігання. Тому остаточне рішення щодо вибору оптимального варіанту має відбуватися шляхом діалогу між центральними органами влади та суб'єктом, в управлінні якого знаходяться дані активи, натомість одностороннє закріплення такого рішення у корпоративній Стратегії компанії виглядає

передчасним. Перебування оператора, що буде здійснювати управління підземними газосховищами, у власності суб'єкта, що виконує також функції видобутку та постачання, створюватиме ризики щодо розвитку конкуренції на національному ринку природного газу та вільному доступу третіх осіб на недискримінаційній основі до підземних газосховищ.

Зобов'язання у майбутньому забезпечувати закачування певного обсягу страхового запасу для усіх постачальників до підземних газосховищ створюватиме у такій ситуації додаткову загрозу залежності постачальників від НАК «Нафтогаз».

Позитивним в Стратегії є той факт, що НАК «Нафтогаз» планує здійснити технічний аудит та економічну оцінку функціонування усіх газосховищ, що сприятиме їхньому розвитку, підвищенню якості надання послуг та залученню додаткових інвестицій (слайд 64). В подальшому було б доцільно розглянути питання щодо створення незалежного оператора ПСГ або лише певну частку (яку попередньо необхідно обґрунтувати) газосховищ залишити у власності НАК «Нафтогаз» для гарантування забезпечення надійної реалізації ним особливих обов'язків на ринку.

3. «Впровадження ефективного розмежування має відбуватися із дотриманням принципу недискримінації між державним і приватним секторами» (пункт 20 Преамбули та стаття 47 Директиви 2009/73/ЄС).

Одним з пріоритетних напрямів діяльності, який визначає для себе НАК «Нафтогаз», є трейдінг. Подальший розвиток національного ринку природного газу передбачає зростання обсягів торгівлі природним газом на оптовому сегменті ринку. Стратегія передбачає участь НАК «Нафтогазу» у розвитку оптової торгівлі як засобу розвитку конкуренції на ринку (слайд 18). Проте, жодним чином не враховується той факт, що для розвитку оптового ринку незалежні постачальники повинні отримати можливість купувати природний газ у всіх вітчизняних видобувних компаній, зокрема в державних ПАТ «Укргазвидобування» (обсяги видобутку в 2016 році склали 14,6 млрд куб. м) та ПАТ «Укрнафта» (1,3 млрд куб. м). Нині подібна торгівля обмежена спеціальними обов'язками, які мають виконувати державні компанії на ринку, а весь видобутий природний газ державними компаніями (72,6% від загального видобутку в Україні) реалізовується НАК «Нафтогаз» за адміністративно встановленою ціною.

Водночас у подальшому дані обов'язки повинні бути відмінені, а це означатиме, що державні видобувні компанії перестануть бути зобов'язані реалізовувати власний видобуток лише НАК «Нафтогаз» і зможуть реалізовувати даний газ на оптовому ринку будь-якому постачальнику. НАК

«Нафтогаз» повинен бути готовий до подібного розвитку подій у разі скасування спеціальних обов'язків та передбачити (переглянути) в Стратегії свою адаптивну політику за умови виникнення можливості вільної реалізації газу дочірніми компаніями на оптовому ринку та розвитку НАК «Нафтогаз» як постачальника, управлінські функції якого не пов'язані з дочірніми газовидобувними компаніями.

4. «Недискримінаційний доступ до розподільної мережі» (ст. 25, 26 Директиви 2009/73/ЄС, ст. 39 ЗУ «Про ринок природного газу») практично неможливий при варіанті, коли, згідно Стратегії, НАК «Нафтогаз» перебирає на себе виконання функцій розподільчого оператора (слайд 30).

Хоча в Стратегії це лише один з варіантів розвитку подій за кризових умов (слайд 90), НАК «Нафтогаз» за жодних умов не може виконувати функції розподільчого оператора, оскільки це є прямим порушенням норм Закону України «Про ринок природного газу», ТЕП і становитиме загрозу монополізації роздрібного ринку зі сторони НАК «Нафтогаз», адже може створювати значні бар'єри для доступу третіх сторін до мережі, що не сприятиме розвитку конкуренції в сфері постачання за рахунок появи нових (дрібних) постачальників.

Разом з тим, намір НАК «Нафтогаз» вийти на роздрібний ринок у ролі постачальника для кінцевих споживачів не суперечить вимогам ТЕП та стане сприятливим фактором для ринку, оскільки це підвищить конкуренцію та збільшить можливості кінцевого споживача обирати кращі умови постачання природного газу.

5. Однією з пріоритетних цілей НАК «Нафтогаз» є забезпечення «безпеки постачання» енергії споживачам, що відповідає Регламенту ЄС 994/2010, Директиві 2009/73/ЄС та Правилам про безпеку постачання природного газу¹.

Узгодження діяльності НАК «Нафтогаз» з ПАТ «Укрнафта», вирішення проблем щодо отримання ліцензій, активізація геологорозвідувальної роботи на сучасній технологічній базі, інтенсифікації внутрішнього видобутку, значні інвестиції в нафтопереробку, нафтохімію та інші супутні послуги – все це підвищуватиме безпеку постачання нафтопродуктів на внутрішній ринок. Втілення подібної політики матиме значний позитивний макроекономічний ефект, оскільки зменшить залежність національної економіки від імпортованого ресурсу, що послабить тиск на валютному ринку та позитивно вплине на сальдо зовнішньоторговельного балансу.

Однак в Стратегії не приділено достатньої уваги напрямам збільшення безпеки постачання природного газу, окрім як реалізації заходів щодо

¹ Затверджені наказом Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 02.11.2015 №686

збільшення власного видобутку. Відповідно до Концепції розвитку газовидобувної галузі України² передбачається, що до 2020 року обсяги видобутку власного газу повинні зрости до 27,6 млрд куб м (разом з приватним видобутком). Збільшення інвестицій НАК «Нафтогаз» у видобувний сектор повинно сприяти досягненню державних цілей у самозабезпеченості природним газом. Проте залежність від імпортованого ресурсу залишатиметься ще принаймні до 2020 року, тому в Стратегії доцільно приділити більше уваги диверсифікації джерел постачання природного газу та долученню до регіональних ініціатив ЄС щодо підвищення безпеки постачання газу.

Окремої уваги потребують проекти щодо інтеграції вітчизняної та європейської газової інфраструктури. Незважаючи на те, що в майбутньому Стратегія передбачає відділення оператора транспортної системи від НАК «Нафтогаз», наразі розвиток перспективних інфраструктурних проектів є відповідальністю НАК «Нафтогаз».

6. Міжнародними зобов'язаннями та внутрішнім законодавством не забороняється існування вертикально-інтегрованих підприємств.

Проте функціонування підприємств подібної форми організації створює передумови до виникнення бар'єрів розвитку конкуренції між суб'єктами господарювання: у сегменті постачання, обмежуючи доступ незалежних постачальників до транскордонних потужностей для здійснення імпорту; створюючи дискримінаційні умови на оптовому сегменті ринку неможливістю незалежних постачальників закуповувати природний газ у державних видобувних компаній; у сегменті зберігання – формуючи передумови до виникнення залежності інших постачальників від НАК «Нафтогаз»; на розподільчому сегменті – прагненням взяти під власний контроль сферу розподілення, що обумовить порушення вимог ТЕРП, а також стане бар'єром для розвитку конкуренції на роздрібному ринку, відсутністю стимулів до появи нових постачальників.

Намагання поглибити вертикальну інтеграцію (слайд 20) між різними структурними підрозділами компанії надає для неї преференції щодо залучення позичкового капіталу, додаткових інвестицій та сприяє концентрації ринкової влади. З позиції функціонування суб'єкта господарювання, такий підхід є зрозумілим, однак з позиції національних інтересів – дискусійним, оскільки створює передумови до зловживання монопольним (домінуючим) становищем компанії в сферах видобутку та постачання, знижує відкритість та прозорість ринку та може уповільнювати трансформацію ринку в напрямі лібералізації.

² Схвалена розпорядженням Кабінетом Міністрів України від 28.01.2016 №1079-р

У разі збереження впливу зі сторони НАК «Нафтогаз» на оператора транспортної системи та оператора ПСГ, загальна мета лібералізації внутрішнього ринку взагалі нівелюється.

7. Згідно зі Стратегією одним з пріоритетних перспективних напрямів діяльності НАК «Нафтогаз» є інтенсифікація видобутку нафти, розвиток нафтової інфраструктури, розвиток мереж реалізації продуктів нафтопереробки, інвестиції в нафтопереробні потужності та нарощування запасів нафти. Такий підхід на ринку нафти сприятиме виконанню вимог Україною Директиви 2009/119 в частині підвищення безпеки енергопоставок.

8. В Стратегії відсутні індикатори виконання стратегічних завдань за окремими напрямками діяльності НАК «Нафтогаз». У сфері видобутку зазначаються заплановані обсяги видобутку природного газу до 2020 року та очікуваний обсяг загального показника EBITDA (слайд 15), що відображає прагнення досягнення певного рівня доходності.

Відносно ж напряму торгівлі (трейдинг) та зберігання дані показники оцінювання ефективності виконання Стратегії відсутні. Було б доцільно визначити загальні обсяги продажу природного газу або прогнозовану частку ринку на різних сегментах, яку НАК «Нафтогаз» вважав би доцільним досягнути до 2020 року.

Щодо сектору зберігання доречним було б вказати, наприклад, рівень завантаженості потужностей газосховищ або частку зберігання природного газу приватними компаніями для європейських споживачів.

9. В Стратегії відсутня складова роботи компанії з громадськістю та кінцевим споживачем (домогосподарствами). НАК «Нафтогаз» планує вийти на роздрібний ринок природного газу, що за умов появи можливості у кінцевого споживача змінювати постачальників передбачає кардинальні зміни на ринку.

З'являється обумовлена потреба проведення значної просвітницької та маркетингової роботи компанії у тих сферах, де вона раніше не здійснювала діяльності. Складність ситуації посилюється тим, що право зміни постачальника необхідно зуміти донести до споживача в нових умовах ведення бізнесу. Постачальник повинен створити прозору платформу доступу для споживачів з програмним забезпеченням «user-friendly» інтерфейсу.

НАК «Нафтогаз», як державна компанія декларує соціальну орієнтацію своєї діяльності та високу суспільну відповідальність, що зумовлює необхідність відображення в Стратегії відповідних заходів та програм, що дозволить посилити конкурентну позицію компанії на роздрібному ринку та реалізацію нею соціальної функції як державної компанії.

Висновки

1. У разі реалізації Стратегії виникає реальна загроза утвердження та зловживання монопольним (домінуючим) становищем НАК «Нафтогаз» у кількох сегментах ринку природного газу, зокрема:

- у сфері імпорту природного газу – внаслідок можливої непрозорої та дискримінаційної системи доступу до транскордонних потужностей ГТС;
- на ринку оптової торгівлі – у збереженні обмеження доступу незалежних постачальників до природного газу, видобутого державними компаніями;
- на роздрібному ринку виникають аналогічні загрози внаслідок утримання контролю НАК «Нафтогаз» над розподільчою мережею, що є прямим порушенням вимог Третього енергетичного пакету;
- у сфері оптового та роздрібногo постачання створюється ризик залежності постачальників від НАК «Нафтогаз», як власника підземних газосховищ, що може призвести до дискримінаційних умов користування ними для інших постачальників на ринку.

Загалом реалізація запропонованої НАК «Нафтогаз» корпоративної стратегії розвитку призведе до сталої консервації монопольного становища компанії на ринку природного газу України та загальмує на невизначений термін його трансформацію в висококонкурентний лібералізований ринок на засадах ТЕР ЄС.

2. Прагнення зберегти у своїй структурі ПАТ «Укргазвидобування» та ПАТ «Укрнафта» є виправданим виключно з точки зору економічних інтересів НАК «Нафтогаз», як суб'єкта господарювання.

Разом з тим, при відокремленні газовидобувних компаній можна очікувати виникнення низки позитивних ефектів на ринку, що сприятимуть розвитку конкуренції, зокрема завдяки: можливості вільного продажу державними компаніями газу власного видобутку на оптовому ринку, формуванню індикативної регіональної ціни, ринково обумовленого зближення цін внутрішнього видобутку та імпорту газу, усуненню додаткового посередника у ланцюжку постачання природного газу кінцевим споживачам, що, в свою чергу, повинно призвести до зниження вартості послуг постачання.

3. Враховуючи, що на даному етапі НАК «Нафтогаз» здійснює керування активами газотранспортної системи та займає домінуюче положення на ринку газу, в Стратегії недостатньо уваги приділено підвищенню безпеки постачання природного газу до 2020 року. НАК «Нафтогаз» доцільно розробити

заходи щодо подальшої диверсифікації постачання природного газу, активізації участі в системі безпеки постачання природного газу в рамках Енергетичного Співтовариства та здійснення інвестицій в інфраструктурні проекти задля поглиблення інтеграції з європейською газотранспортною системою.

4. Виходячи з усталених принципів стратегічного планування НАК «Нафтогаз» доцільно визначити цільові індикатори реалізації Стратегії у сферах оптової та роздрібної торгівлі, зберігання газу, які б дозволяли конкретизувати стратегічні наміри компанії та оцінювати успішність їхньої реалізації.

5. В Стратегії відсутня складова роботи компанії з громадськістю та кінцевим споживачем. Компанія планує вийти на роздрібний ринок, а це потребує значної маркетингової роботи, яку було б доцільно представити в Стратегії. НАК «Нафтогаз» декларує, що є державною соціально відповідальною компанією, що вимагає окремого напрямку роботи компанії в соціальному секторі. В даній Стратегії такий напрям відсутній.

6. Подальша робота над розробкою (доопрацюванням) стратегії розвитку НАК «Нафтогаз» потребує відновлення порушеної логіки стратегічного планування шляхом:

- визначення та дослідження первинної проблеми для розвитку НАК «Нафтогаз» на ринку України та Європи. Проведення повторної комплексної оцінки ознак кризи у діяльності компанії: тенденції довкола організації та проблемні ситуації, що виникають у її внутрішній діяльності. Енергетичні проблеми України мають розглядатися окремо уповноваженим органом державної влади у комплексному контексті всієї енергетики;
- розробка і встановлення однозначних директив Уряду щодо місії компанії та її повноважень і компетенції на енергетичному ринку, у т. ч. з огляду на міжнародні зобов'язання держави. Надання компанії певної однозначної функціональної ролі;
- напрацювання вичерпного переліку стратегічних завдань на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків між зовнішніми і внутрішніми загрозами і можливостями корпорації на енергетичних ринках. Проведення незалежного чи декількох паралельних досліджень з використанням різних аналітичних підходів до оцінки альтернатив політики фірми у сучасних умовах;
- використання типового процесу стратегічного планування з метою спрощення його аудиту та аналізу уповноваженими наглядовими органами держави під час реалізації стратегічних планів розвитку компанії.

Таким чином, запропонований проект Стратегії НАК «Нафтогаз України» «Доступна енергія для України» за загальним контекстом можна окреслити як позитивний досвід накопичення масиву аналітичних даних для початку стратегічного планування в організації, що є першим кроком у процесі його ініціювання на державному рівні. Проте унаслідок порушення розробниками процесу опрацювання документу, ними були повторені практично усі класичні помилки формування дієвої стратегії розвитку компанії (політики) як у її корпоративній складовій (зміна формату продукту який пропонує компанія), так і функціональній (неоднозначний вибір організаційної структури).

Беручи до уваги, з одного боку, результуючу розпорошеність у Стратегії загального обґрунтування стратегічного бачення характеру реорганізації компанії, а з другого – велику ймовірність наведених вище негативних економічних ефектів від реалізації Стратегії для розвитку внутрішнього ринку газу та галузі загалом, *проект Корпоративної стратегії Групи Нафтогаз «Доступна енергія для України» у поточній редакції вимагає суттєвого доопрацювання для досягнення цілісності та стрункості в управлінській діяльності та успіху корпоративних і галузевих реформ.*

Директор ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»



ВАЛЕРІЙ ГЕЄЦЬ

Виконавці: Подолець Р.З., к.е.н., зав. сектору
Серебренніков Б.С., к.е.н., пр.н.с.
Юхимець Р.С., н.с.
Бережний Я.В., к.н. з держ. упр., зав. сектору (НІСД)