

Україна. Нафтова сфера. Аналіз.¹

Для розуміння ситуації в нафтовій сфері є доцільним провести загальну оцінку операційного середовища. Дана оцінка буде проводитись відповідно до стандартів західного простору за критеріями (змінними величинами), прийнятими в США та Великобританії. Використані в статті змінні (variables) – розроблені в США для оцінки ситуації в середовищі, що нас цікавить – чи то на театрі воєнних дій, у політичній сфері чи, як в даному випадку у вузькій (проте важливій) сфері – нафтовому секторі економіки. Автор статті навмисне послуговується тільки кореспондуючими з темою статті змінними.

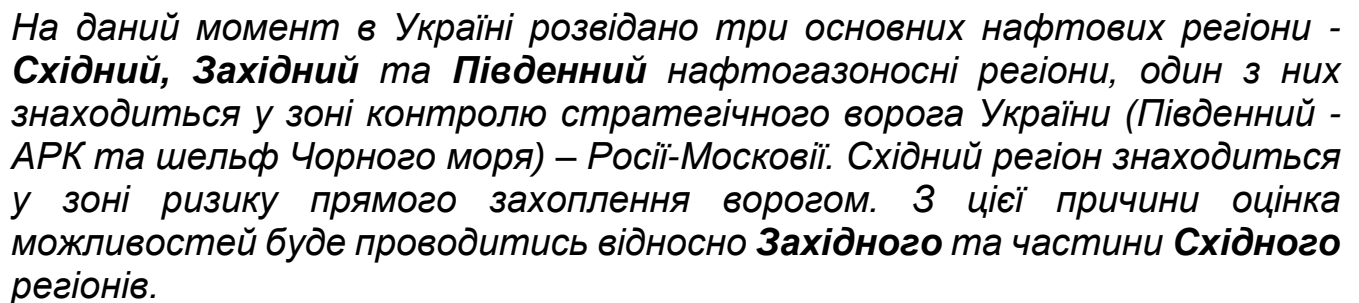
Фізичне середовище (Physical environment)

Територія України представляє собою, в основному, рівнинну – степову та лісостепову місцевість, за виключенням Карпатської та Кримської (окупованої) гірських систем. Така місцевість є зручною для прокладання логістичних систем, в тому числі й систем транспортування нафти. Наявні природні бар'єри – річки, найбільшим з яких є р. Дніпро.

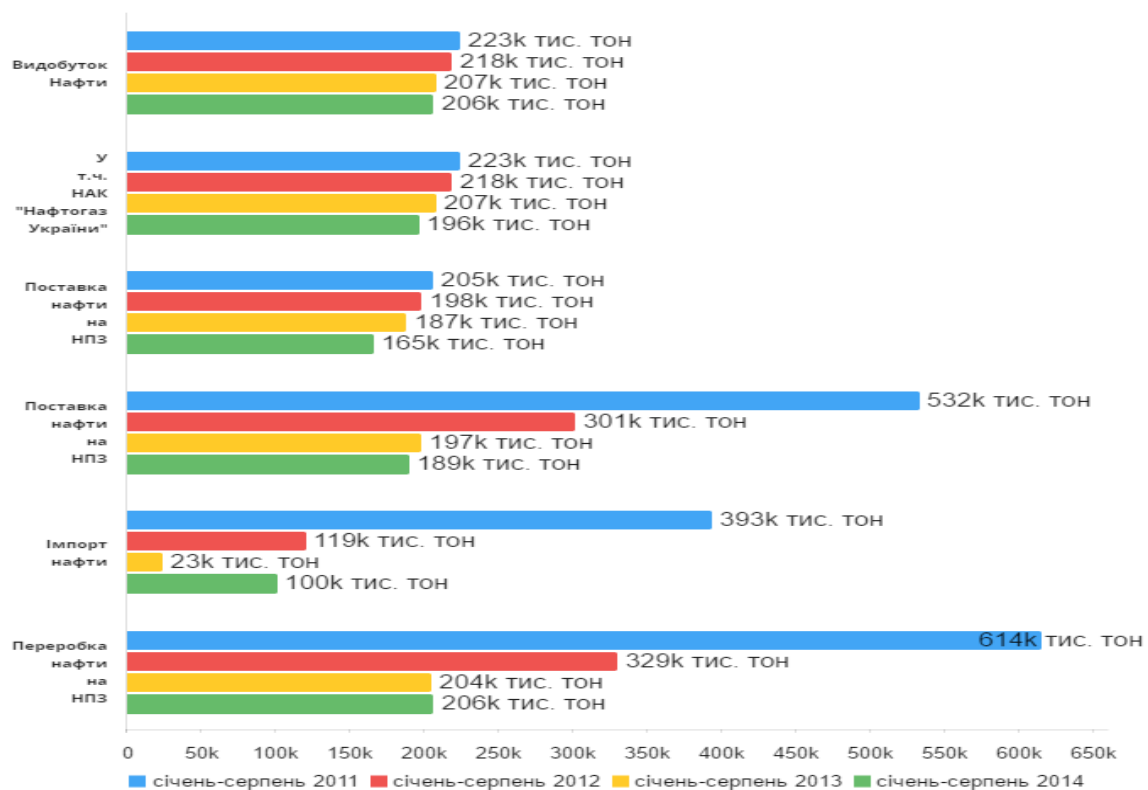


¹ *У даній статті використано метод оцінки операційного середовища на основі доктринальних документів США та метод аналітичного прогнозування. Зроблено спробу описати існуючий стан речей на нафтогазовому ринку України шляхом оцінки ситуації з погляду "стороннього спостерігача" та шляхи досягнення геостратегічних інтересів України, досягнення максимальної ефективності від видобутку та оптимізації використання нафтогазових ресурсів.

- завдяки виходу до Чорного моря можливим є альтернативний російському маршрут постачання нафти в Україну на внутрішній ринок та транзиту через територію України в сусідні європейські країни.



Для оцінки потенціалу розвитку слід знати реальну ситуацію в галузі, для цього варто подивитись на динаміку її розвитку.



Природа (форма) держави та її стабільність (nature and stability of state)



Стабільність держави та її форма має визначальний вплив на розвиток території загалом і енергетичної галузі зокрема. Природа (форма) держави

визначає характер державно-приватних відносин, оскільки від “правил гри” та їх дотримання залежить сталий розвиток галузі. Чим краще організовані відносини між суб’єктами в галузі та чим краще забезпечена безпека для них, адже не є можливим розвиток там, де немає безпеки, тим вищим буде темп розвитку. І навпаки, чим більше факторів впливає на звичайну роботу суб’єктів нафтового ринку, та чим вища загроза для їх діяльності, тим більшими будуть втрати на ринку. В Україні за останні два роки, у зв’язку з де-факто перебуванням у стані війни, сформувалось становище, коли про стабільність держави можна говорити лише як про жарт. **Природа нинішньої пострадянської держави в Україні – клептократично-олігархічно-охлократична з моделлю управління, що нівелює будь-яку особисту ініціативу та дискредитує поняття демократії.** В даних умовах про розвиток мова не йде взагалі. Існуючі потужності деградує, їх потенціал розвитку нівелюється впливом нестабільності держави. Ресурсний потенціал розкрадається, доходи виводяться за кордон через офшорні фінансові схеми, ситуація мало змінилася після Революції Гідності й триває донині. Недавні події навколо основного нафтовидобувного активу «Укрнафти», законодавчі ініціативи “парламенту” та відсутність постатей, здатних суттєво змінити ситуацію, лише підтверджують дану оцінку.

Технології (technology)

Технології видобутку, транспортування та переробки нафти можна оцінити за двома факторами: впроваджені ноу-хау та ступінь інновації. Оцінка впроваджених технологій впирається в оцінку інфраструктури галузі. Інфраструктура нафтовидобування на 60% застаріла й деградована, (в основному сконструйована в 70-х роках), виробничі фонди морально застаріли ще на початку 2000-х років. Їх ККД ультранизький, а витрати на утримання – непомірно високі. Виробничі потужності галузі просто не модернізуються, оскільки вони є у власності або під контролем олігархічних кланів, не зацікавлених в розвитку, а зацікавлених у використанні залишкового технічного ресурсу для отримання «швидких грошей». В таких умовах потенціал галузі вичерпується, причому загальна деградація прискорюється з кожним роком.

Інновації (innovation)

Під інноваційним розвитком систем забезпечення вуглеводнями слід розуміти результат діяльності, спрямованої на вдосконалення технологій геологорозвідки, видобування та переробки сирої нафти, глибини її переробки, зниження енерговитрат, продовження технічного ресурсу устаткування, утилізації та використання супутньої сировини, яка видобувається з нафтою з використанням новітнього, високотехнологічного обладнання з метою підтримки конкурентоспроможності виробленої

продукції та збільшення обсягів видобутку з дотриманням екологічних норм. Проект інноваційного розвитку систем забезпечення вуглеводнями - це пріоритетний високо-ризиковий проект, спрямований на розробку і впровадження інновацій, в цілях зростання ефективності їхньої роботи.

За останні роки найбільші світові енергетичні компанії істотно збільшили фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР). Більшість з них направляли значні кошти на дослідницькі роботи, від результатів проведення яких залежить ефективність їх подальшого функціонування. Як показує статистика, за загальним обсягом фінансування наукових розробок у світі лідирують американські і європейські компанії. Абсолютними лідерами в галузі є транснаціональні корпорації - ExxonMobil з американським корінням та Total з європейським. Ці компанії вкладають у НДДКР по 700-800 млн. дол. США на рік. Разом з тим, в розрахунку на 1 т нафтового еквіваленту витрати цих гігантів на НДДКР становлять у середньому 1 дол. США на 1 тону нафтового еквіваленту, в той час як аналогічні витрати компаній Китаю та Бразилії кратно вищі - 2,35-3,22 дол. США.



Причому, якщо раніше основний обсяг інвестицій припадав на фундаментальні дослідження, то в даний час – переважно на певний сегмент виробничого процесу, наприклад на розвідку і видобуток.

Інноваційна активність української системи нафтозабезпечення знаходиться на ультранизькому рівні.

Основними внутрішніми факторами, які впливають на стан інноваційного розвитку систем забезпечення вуглеводнями України є:

- 1) обладнання, яке використовується, застаріло та є енерговитратним;
- 2) низька частка витрат на інновації в загальному обсязі продукції (частка витрат на НДДКР не перевищує 1% від доходів);
- 3) низька частка інноваційної продукції у нафтовидобувному і нафтопереробному секторі у загальному обсязі продукції;
- 4) деформація інноваційних процесів в системах забезпечення вуглеводнями, що виражається у інвестиціях в сегмент розвідки і видобутку

та фінансуванні інноваційних проектів у нафтопереробці та нафтохімії за залишковим принципом.

При цьому основними чинниками зростання продуктивності систем забезпечення вуглеводнями є:

- використання нових технологій, обладнання, ноу-хау (20-25%);
- виробництво нових продуктів, в тому числі підвищення виходу світлих нафтопродуктів, збільшення виробництва продукції з більш високою доданою вартістю (20-25%);
- організаційна ефективність, в тому числі кваліфікація персоналу, системи управління персоналом та виробництвом (10%);
- збільшення масштабів виробництва (10%).

5) Інноваційний потенціал науки і системи освіти використовується в недостатній мірі, при цьому дані сфери досі зберегли високий рівень фундаментальних наукових досліджень і якість підготовки фахівців для нафтогазового комплексу.

Інформація



Ще з радянських часів збереглася традиція “секретити” інформацію про реальний стан справ в галузі. В процесі підготовки даного матеріалу я зіткнувся з проблемою доступу до інформації, адже більшості даних немає в публічному доступі, наприклад не існує інтернет-ресурсу, де користувач міг би отримати інформацію про розвідані поклади нафти та потреби України в забезпеченні вуглеводнями, а ті, що є – застарілі. Всю необхідну інформацію довелось збирати по крихтам з різних статей, написаних людьми “наближеними” до галузі. Це створює ситуацію, коли деформована дійсність не дозволяє інноваціям замінити старі неефективні системи та веде до загальної деградації галузі, попутно створюючи умови для безкарності “гравців” нафтогазового ринку України.

Зовнішні організації, що діють на внутрішньому ринку (external organizations)

Останнім часом західні компанії та організації відмовляються від роботи з країнами східного простору. Це симптоматичне явище означає невідповідність все тих же “правил гри” умовам приходу іноземного західного капіталу в галузь. В той же час, ряд російських компаній, за байдужості держави, продовжують діяльність на її території, здійснюють транзит нафти та нафтопродуктів через Україну, а також постачання нафтопродуктів. Дані факти дають підстави говорити про повний нігілізм та деградацію органів планування галузі. Є всі підстави стверджувати про геополітичну залежність держави і її інституцій, в т.ч. і Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від ворога.

Регіональні та глобальні відносини (Regional and global relationships)



На даний момент країна Україна перебуває у васальній залежності від організованого злочинного угруповання, що має назву “держава Україна”, котре в свою чергу має тісні бізнес-зв’язки та інтегрована у східний простір. З відомої статті у [New York Times](#) стає зрозумілою подальша позиція Заходу відносно України, котра полягає в несприйнятті лідерів “держави Україна” як потенційних партнерів. Це означатиме згортання їх зовнішньої підтримки та, оскільки територія України має важливе геополітичне значення, пошук альтернативних союзників з числа незалежних суб’єктів лідерства, якщо такі будуть. Важливо розуміти, що технологічно відсталі на два десятиліття, а політично на 500 років режими (за основу взято дати заснування першого європейського університету – **Болонського Університету** – у 1088 р. та першого Українського Університету – Острозької академії (хоча вона і не мала статусу університету) – заснована у 1576 р.) східного простору не

можуть існувати в ізоляції від Заходу в умовах переходу на новий технологічний уклад, що очікується з 2025 року. Захід це теж розуміє.

Ці факти потрібно знати для розуміння ситуації у нафтовій галузі, оскільки це дає підстави вважати, що деградоване обладнання бурових установок та НПЗ не буде мати можливості розвитку і буде і надалі деградувати.

Національна воля (National will)



Не дивлячись на два Майдани, рівень національної волі України неймовірно низький. На Заході це поняття означає *добиватись свого на противагу всьому (against all odds)*. Воно осмислюється досить осяжними категоріями, такими як прояви особистої ініціативи та послідовність у реалізації стратегій та планів при несприятливих умовах. Категорія «*Національна Воля*» передбачає наявність суб'єкта стратегії, та вимірюється у його конкретних реалізованих планах, діях та жертвах, котрі він готовий приносити задля їх досягнення. При цьому чим більший супротив та складніші перешкоди долає суб'єкт, тим більша його національна воля. Більше того, ця категорія передбачає наявність на території країни Народу, як політичного суб'єкта та Нації, як керівної та спрямовуючої сили Народу.

Оскільки на території України відсутня національна воля як загальне явище, в нафтовому секторі ситуація та ж. Відсутність волі – рівнозначна відсутності бажання змін і покращень, а як впливає з наступного пункту, *Час*, відсутність розвитку - повільна деградація.

Час (time)

Час ключове поняття для розуміння будь-чого і самий об'єктивний фактор, адже він не залежить від волі людини. Час слід сприймати саме як фактор, який впливає на кінцевий результат того чи іншого рішення. Для розуміння цінності часу можна звертатися до філософів, проте автор вважає за доцільне роз'яснення кореспондуючого терміну “Вікно можливостей”. *Вікно можливостей* – час, після якого використання вибраної опції (моделі поведінки, дій, рішень, сил, тощо) буде неможливим в зв'язку з настанням несприятливих зовнішніх обставин або досягненням необхідного ворогу ефекту. Для України вікно можливостей по інтеграції нафтотранспортної системи в європейську та фактичної, а не фейкової диверсифікації поставок нафти залишалось відкритим протягом майже 20 років, і Україна могла б за цей час як модернізувати свої потужності, так і залучитись підтримкою Заходу, як це зробила наприклад Польща. Проте час втрачено і вікно можливостей закрийється дуже швидко. Все ще є час, щоб поновити перемовини з Азербайджаном та іншими нафтоекспортерами, проте з усього видно, що робота в даному напрямку як не велась, так і не ведеться. Час грає проти України, і з кожним днем все ближче момент втрати тих крихт можливостей, які поки ще доступні.

Економіка (economics)

Про економіку ринку нафти України говорять всі вище перераховані змінні операційного середовища. В даній змінній автор лише хотів додати, що структура ринку нафти в Україні поділена між вельми обмеженим колом осіб, що в основному, на великому ринку (Big Market) не конкурують, а разом створюють олігополістичні адміністративні монополії. В умовах фактичної відсутності чистої конкуренції ринок не розвивається, а відповідно деградує.

Висновки

Ситуація, що склалась, веде до краху галузі, існуючі гравці (актори) не зацікавлені в якісних змінах системи управління, їм бракує стратегічного та операційного мислення, що веде до поступової втрати можливостей. В даному операційному середовищі не може з'явитись здорова конкуренція “зсередини”, а зовнішні гравці побоюються приходити на ринок України у зв'язку з неадекватністю її системи управління та відсутності гарантій стабільності в секторі та регіоні загалом.

Пропозиції

Цілком зрозуміло, що без політичної або національної волі, ситуація в нафтогазовому секторі не буде сприяти його розвитку. Така воля має бути

спрямована в першу чергу на забезпечення демонополізації нафтового ринку, та перетворення Нафтогазу з “решета”, де зникають вкладені кошти, в самостійного суб’єкта міжнародної нафтогазової політики (policy maker). Для цього потрібно, не зважаючи на протидію монополістів ринку, відновити дію положень розділу 6 Декларації про Державний Суверенітет України, щодо національного багатства. Після чого змінити правила користування надрами на такі, що передбачають НЕ “фіксовану суму оплати за користування” ними, а **надання в управління надр за 10% від доходу з їх використання**. При цьому, основними доходами будуть доходи від діяльності об’єкта. Задля забезпечення ефективності на тактичному рівні управління (рівень підприємства видобутку, НПЗ, тощо) є необхідним створення типового договору управління, згідно якого управлінець звільняється у випадку зниження на певний відсоток, встановлений регулятором фактичної вартості ввіреного йому в оперативне управління майна. На операційному рівні (рівень комплексу) – необхідно застосувати схему “комплексів”. За цією схемою всі одиниці в одному логістичному ланцюзі створюють єдиний комплекс (може бути декілька комплексів, що використовують ту ж інфраструктуру, проте мають різного кінцевого споживача, напр. нафто-хімічний ланцюг, нафто-бензиновий ланцюг, тощо). Приклад комплексу: підприємство видобутку – місцевий НПЗ – підприємство-дистриб’ютор нафтопродуктів. Система управління повинна бути створена за тими ж принципами і критеріями найму та роботи персоналу що і аналог на тактичному рівні. Основними відмінностями **операційного** рівня управління є його фокусування в першу чергу на логістичних ланцюгах (chains of logistics). Якщо тактичний рівень – це виробництво продукту, операційний – надання послуг з їх логістики через існуючу інфраструктуру. Варто зазначити, що ці два рівні є повністю взаємопов’язаними та не перебувають у ієрархічних відносинах, а скоріше взаємодоповнюють один одного. Основними цілями **операційного рівня** є забезпечення ефективності нафтогазової інфраструктури, її модернізації та обслуговування, а також забезпечення та покращення постійних можливостей логістики для підприємств тактичного рівня. Підприємства операційного рівня отримують доходи **з плати за користування їхніми можливостями**, а критерії оцінки формуються відносно фактичної вартості логістичної інфраструктури. Плату за управління доцільно встановити на рівні 6% від доходу ввіреного комплексу. **Стратегічний рівень управління** (рівень міністерства галузі) здійснює контроль ефективності, та в першу чергу, виступає у якості суб’єкта політики галузі, створюючи та змінюючи умови та правила роботи інших суб’єктів в рамках виконання доктрин галузі та задля досягнення Стратегічних та Глобальних цілей в сфері відповідальності та економіки в цілому. Тут також зберігаються принципи та ключові показники ефективності попередніх рівнів. Плата за управління встановлюється у розмірі 3% від доходів галузі.

Встановивши дану модель управління та найнявши професіоналів на всіх рівнях **тактики, оперативного мистецтва** та **стратегії**, можна досягти неймовірних результатів, проте для цього необхідна поява діючого суб'єкта стратегії (внутрішнього воєнно-політичного лідерства), котрий би мав західний тип свідомості.