

УДК 330. 341. 4

JEL: L 52; L 71; M 11; Q 38; Q 48

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-2(24)-17-24

Овечка Ольга Валеріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: ovetska030@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1178-6216>

Ткачук Руслана Дмитрівна
магістр кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: tkachukruslana333@gmail.com

**УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ НАФТОГАЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ
(НА ПРИКЛАДІ ХРЕСТИЩЕНСЬКОГО ВБР)**

Анотація. Метою даної статті є аналіз стратегічних передумов розвитку потенціалу нафтогазового підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом бурового підприємства (на прикладі Хрестищенського ВБР) в умовах трансформаційних процесів Групи Нафтогаз. Доведено актуальність дослідження проблем управління потенціалом нафтогазових підприємств у відповідності до стратегічних орієнтирів розвитку нафтогазового комплексу України, визначених «Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» та новою корпоративною стратегією НАК «Нафтогаз України». Розглянуто основні результати діяльності та стратегічні завдання розвитку дивізіону «Технічне забезпечення» згідно з новою операційною моделлю. За результатами аналізу карти проблем Хрестищенського ВБР сформовано напрями розвитку виробничого потенціалу досліджуваного підприємства з орієнтацією операційної діяльності на інтенсифікацію технологічних процесів, заміну критично зношеного обладнання, енерго- та ресурсозбереження, підвищення безпеки праці та охорону довкілля.

На основі проведеного аналізу дефініції потенціалу та узагальнення концептуальних підходів до управління потенціалом підприємства, зроблено такі висновки: важливість адекватної оцінки, формування та управління потенціалом нафтогазового підприємства обумовлено, зокрема тим, що потенціал демонструє сутність операційних процесів, які відбуваються в компанії, в їх ретроспективі, а також екстраполює тенденції розвитку трансформаційної моделі у майбутньому; формування потенціалу бурового підприємства доцільно розглядати у контексті цілеспрямованої трансформаційної діяльності та впровадження нової операційної моделі, в основі якої покладений інтенсивний розвиток і підвищення сукупного потенціалу підприємства, для досягнення його стратегічних цілей.

Ключові слова: управління потенціалом, виробничий потенціал, бурове підприємство, операційна модель, корпоративна стратегія.

Ovetska Olga Valeriyivna

PhD, associate professor of the Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15

e-mail: ovetska030@gmail.com

Tkachuk Ruslana Dmytrivna

master of the Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15

e-mail: tkachukruslana333@gmail.com

**MANAGEMENT OF THE POTENTIAL OIL AND GAS ENTERPRISE UNDER THE
OPERATIONAL MODEL TRANSFORMATION CIRCUMSTANCES
(ON THE EXAMPLE OF THE KHRESTYSHCHE DDW)**

Abstract. The purpose of this article is to analyze the strategic prerequisites for the development of the potential of the oil and gas company and to develop practical recommendations for managing the production potential of the drilling company (on the example of Khrestishche DDW) in the transformation processes of the Naftogaz Group. The urgency of studying the problems of managing the potential of oil and gas companies in accordance with the strategic guidelines for the development of Ukraine's oil and gas sector defined by the Energy Strategy of Ukraine until 2035 "Safety, Energy Efficiency, Competitiveness" and the new corporate strategy of Naftogaz of Ukraine. The main results of activity and strategic tasks of the division "Technical support" development according to the new operational model are considered. Due to the analysis of the Khrestyshche DDW map the directions of development of production potential of the researched enterprise with orientation of operational activity on intensification of technological processes, replacement of critically worn out equipment, energy and resource saving, increase of labor safety and environmental protection are formed.

Based on the analysis of the definition of capacity and generalization of conceptual approaches to enterprise capacity management, the following conclusions are made: the importance of adequate assessment, formation and management of oil and gas enterprise capacity due to the fact that the potential demonstrates the essence of operational processes and also extrapolates trends in the development of the transformation model in the future; the formation of the potential of the drilling company should be considered in the context of purposeful transformation activities and the introduction of a new operational model, which is based on intensive development and increase of the total potential of the enterprise to achieve its strategic goals.

Key words: potential management, production potential, drilling company, operational model, corporate strategy.

Вступ. Стратегічні орієнтири розвитку нафтогазового комплексу України визначені «Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [1] та прийнятою корпоративною стратегією Групи Нафтогаз. У відповідності до нової корпоративної стратегії заплановано розвиток трьох бізнес-платформ – «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам» та «Низьковуглецеві бізнеси» [2] для забезпечення зростання у сталий спосіб та синергії між ними. Стратегія відображає мету та цілі державного володіння, що встановлені у Політиці власності НАК «Нафтогаз України» [3], прийнята 21 жовтня 2020 року та передбачає державне володіння Компанією для забезпечення: безпеки постачання газу; досягнення енергетичної незалежності, зокрема незалежності від імпорту природного газу; успішної трансформації енергетичного сектору та завершення реформи ринку природного газу України; тощо.

Успішна реалізація зазначених стратегічних ініціатив щодо збільшення ресурсної бази вимагатиме інвестицій у розмірі 20-25 млрд дол. США в найближчі 10 років (з них близько 17,3 млрд дол. США є інвестиціями в розробку та промисловий видобуток нових родовищ та 4,2 млрд дол. США – в портфель наявних родовищ), що обумовлює актуальність дослідження проблем управління потенціалом нафтогазових підприємств.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблем управління потенціалом зробили наступні вчені: О.В. Ареф'єва, В.С. Артюшок, О.Ф. Балацький, А.Е. Воронкова, Л.А. Квятковська, М.А. Коваленко, Є.В. Колесников, Н.С. Краснокутська, Є.В. Лапін, О.І. Маслак, О.І. Олексюк, І.П. Отенко, О.П. Пащенко та інші.

Зокрема, науковцями (Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. [4]) визначено, що «економічний потенціал підприємства являє собою сукупність певного виду стратегічних ресурсів, що забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства шляхом використання його потенційних можливостей і дозволяють за допомогою їх взаємодії ефективно функціонувати та сформувати стійкі конкурентні переваги на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку». У дисертаційній роботі [5] Лапіним Є.В. здійснено теоретичні узагальнення та наведено авторське розв'язання проблеми формування, оцінки і управління економічним потенціалом підприємств що дозволило суттєво вдосконалити принципи, методи та інструменти стратегічного управління промисловим підприємством в умовах конкурентного середовища.

Досліджуючи проблеми управління стратегічним розвитком підприємства, на думку Пащенко О.П. [6], необхідно звернути увагу на управління стратегічним потенціалом підприємства, який є сукупністю обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища. Для успішного розвитку підприємства необхідно впроваджувати та реалізувати адаптивні механізми управління, що передбачають реалізацію конкретного типу стратегічних змін, необхідних організації. Отже, на думку фахівців [7], важливим чинником, що впливає на особливості процесу управління економічним потенціалом, є клімат стадії життєвого циклу підприємства, що формується під впливом мінливого макросередовища та внутрішньої гнучкості суб'єкта господарювання.

На основі проведеного аналізу та узагальнення різних концептуальних підходів авторами [8] запропоновано розглядати потенціал з позиції інтегрованого підходу як нагромаджений результат від функціонування скоординованої організованої системи взаємопов'язаних елементів, які створюють можливість досягнення як тактичних, так і стратегічно важливих цілей.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття. Незважаючи на значну кількість досліджень за даним напрямом [4-9], з практичної точки зору залишаються недостатньо дослідженими: питання, пов'язані з формуванням дієвої системи управління потенціалом розвитку нафтогазових підприємств в системі стратегічних детермінант нафтогазового комплексу; проблема оптимальної взаємодії елементів потенціалу бурового підприємства, спрямованих як на реалізацію наявного виробничого потенціалу, так і на формування передумов його ефективного розвитку в процесі трансформації.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз стратегічних передумов розвитку потенціалу нафтогазового підприємства, розробка концептуальних засад та практичних рекомендацій щодо формування виробничого потенціалу бурового підприємства (на прикладі Хрестищенського ВБР) в умовах впровадження нової операційної моделі НАК «Нафтогаз України».

Для досягнення даної мети були вирішені наступні завдання:

- дослідити основні результати діяльності та стратегічні передумови розвитку дивізіону «Технічне забезпечення» в умовах трансформаційних процесів Групи Нафтогаз;

- проаналізувати стан та тенденції змін потенціалу бурового підприємства в контексті стратегічних векторів розвитку нафтогазового галузі України у відповідності до нової операційної моделі;

- визначити напрями розвитку виробничого потенціалу нафтогазового підприємства (на прикладі Хрестищенського ВБР).

Відповідно до поставлених завдань у роботі використано статистичні методи, методи аналізу та синтезу, графоаналітичні методи відображення результатів досліджень потенціалу нафтогазового підприємства.

Висвітлення основного матеріалу. Згідно нової операційної моделі, дивізіон «Технічне забезпечення» включає всі види діяльності з обслуговування нафтових і газових родовищ, науково-дослідну роботу та діяльність у галузі реалізації капітальних проектів, включаючи інженерно-технічні роботи та закупівлю. До складу технічного дивізіону належать усі службові підрозділи Укргазвидобування та Укртрансгазу, а також усі групи, відповідальні за планування капітальних проектів та їхню реалізацію, а також закупівлі, що є у структурі в НАК «Нафтогаз України», головних управліннях її дочірніх підприємств, організаційних підрозділах, якими керують інші операційні дивізіони. Таким чином, роль Технічного дивізіону полягає в тому, щоб бути своєрідним технічним центром групи Нафтогаз, допомагаючи їй підрозділам зберігати та збільшувати цінність Нафтогазу [10].

До основних результатів діяльності дивізіону «Технічне забезпечення» у 2020 році слід віднести, зокрема, підтримку та подальший розвиток стратегічних партнерських відносин із компаніями «великої четвірки» нафто-та газосервісних компаній, у тому числі повноцінне розгортання стратегічного партнерства з компанією LLC Halliburton Ukraine (дочірньою компанією Halliburton, США) щодо надання послуг із буріння бічних стовбурів і компанією LLC Schlumberger Ukraine (дочірньою компанією Schlumberger Limited, США) з надання сервісних послуг при бурінні свердловин за контрактом MSA.

Починаючи з червня 2020 року, операції буріння виконуються виключно власними силами без залучення сторонніх підрядників. Протягом 2020 року було введено в експлуатацію 41 свердловину (з них 6 пробурено силами зовнішнього бурового підрядника), 6 з яких відносяться до високодебітних з сумарним стабілізаційним дебітом 1,4 млн куб. м на добу (№35 Бугаївського родовища, №208 та №206 Березівського родовища, №73 Гадацького родовища, №57 та №58 Комишнянського родовища).

Проте, динаміка обсягів буріння протягом 2016-2020 років, нажаль, в цілому характеризується негативними тенденціями (рис. 1).

«Укрбургаз» — внутрішній буровий підрядник «Укргазвидобування» (УГВ) є найбільшим буровим підрядником не лише в Україні, а й в усій Східній Європі, має чотири відділення бурових робіт: Шебелинське, Хрестищинське, Полтавське, Стрийське. Динаміка комерційної та технічної швидкості Хрестищенського ВБР у 2019-2020 рр. представлена на рис. 2.

Аналіз карти проблем по Хрестищенському ВБР протягом 2019 року за секторами виникнення (табл. 1), дозволив сформуванати напрями розвитку виробничого потенціалу бурового підприємства.

Головними напрямами роботи бурового підприємства щодо розвитку виробничого потенціалу слід вважати:

— оновлення виробничих потужностей: введення в експлуатацію нових бурових верстатів, модернізація існуючого парку бурових верстатів;

— орієнтація операційної діяльності на всебічну інтенсифікацію технологічних процесів, заміну критично зношеного обладнання;

— енерго- та ресурсозбереження, підвищення безпеки праці та охорона довкілля;

— застосування новітніх технологій буріння з керованими тисками;

- активного впровадження програмного забезпечення Peloton модуля «Буріння», що дозволяє здійснювати повний контроль за збором, аналізом та візуалізацією даних протягом усього життєвого циклу свердловини;
- розвиток стратегічного партнерства з нафто- та газосервісними компаніями;
- підвищення рівня власних компетенцій та досвіду прикладних досліджень, результати яких спрямовані на безпосереднє впровадження у виробництві.

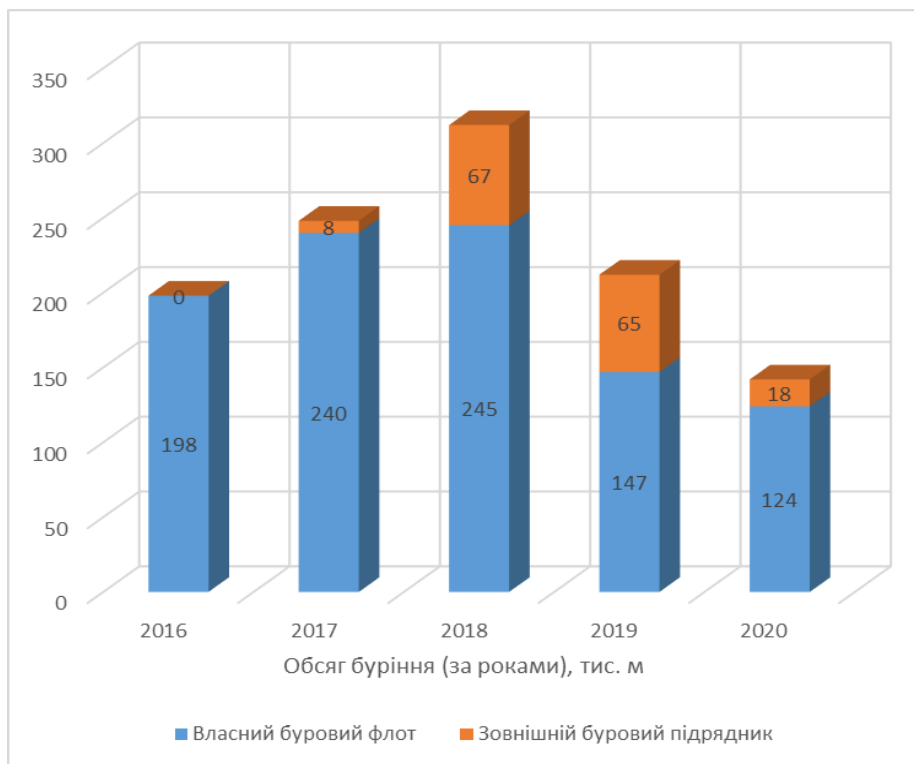


Рис. 1. Динаміка обсягів буріння протягом 2016-2020 рр. [11]

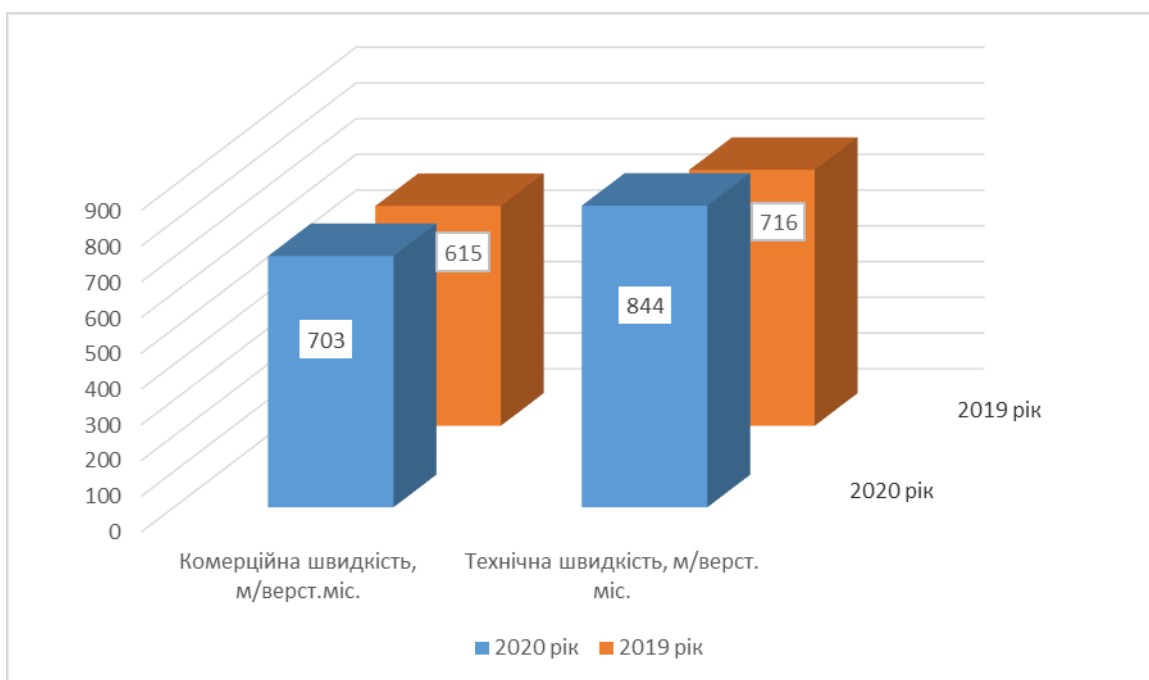


Рис. 2. Динаміка комерційної та технічної швидкості Хрестищенського ВБР у 2019-2020 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі даних результатів роботи по Хрестищенському ВБР

Карта проблем по Хрестищенському ВБР протягом 2019 року

Сектор (підрозділ)	Основні проблемні питання
Сектор головного механіка	Відсутні запасні частини до бурових насосів F1600, F1300; Відсутні запасні частини до верхнього приводу TESCO; Зношені протектори повзуна напрямляючої TESCO на буровій № 208 Березівка; Відсутні проставки грабера СВП на верстатах Z170DBC для проведення подальших робіт з бурильними трубами діаметр муфт яких становить менше 140 мм;
ВМЦ	Відсутній договір на сервісне обслуговування дизель-генераторів CUMMINS C275D5

Джерело: сформовано авторами на основі даних результатів роботи по Хрестищенському ВБР

Отже, виробничу складову потенціалу нафтогазового підприємства слід розглядати як інтегральну спроможність (за умов прогресивності управлінського механізму та впровадження досягнень науково-технічного прогресу) використовувати сукупність наявних резервів, які дозволять вітчизняним підприємствам швидко адаптуватися до мінливості навколишнього середовища та структурних трансформаційних змін в енергетичному секторі України, а також вирішувати актуальні завдання стратегічного розвитку.

Серед концептуальних засад формування дієвої системи управління потенціалом бурового підприємства, зважаючи на специфіку трансформаційних процесів в галузі, доцільно виділити, на нашу думку, наступні принципи:

— система управління економічним потенціалом бурового підприємства є органічною складовою системи стратегічного управління енергетичним сектором, а тому повинна базуватися як на загальних принципах стратегічного управління, так і стратегічних пріоритетах, закладених Енергетичною стратегією України на період до 2035 року (зокрема, забезпечення енергетичної незалежності) та новою корпоративною стратегією Групи Нафтогаз;

— управління потенціалом нафтогазового підприємства повинно здійснюватися на всіх стадіях трансформації та мати комплексний характер враховуючи залежність можливостей формування, розподілу та оптимального використання потенціалу від ефективності трансформаційних процесів нафтогазового сектору;

— гнучкість та здатність підприємства адекватно реагувати на зміни рівня економічного потенціалу залежно від зміни цілей та стратегічних завдань відповідно до зовнішніх флуктуацій (перш за все за рахунок активної інноваційної політики) тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

- важливість адекватної оцінки, формування та управління потенціалом нафтогазового підприємства обумовлено, зокрема тим, що потенціал демонструє сутність операційних процесів, які відбуваються в компанії, в їх ретроспективі, а також екстраполює тенденції розвитку трансформаційної моделі у майбутньому;

- формування потенціалу нафтогазового підприємства доцільно розглядати у контексті цілеспрямованої трансформаційної діяльності та впровадження нової операційної моделі, в основі якої покладений інтенсивний розвиток і підвищення сукупного потенціалу підприємства, для досягнення його стратегічних цілей.

Перспективами подальших досліджень, у даному напрямку, слід вважати проблеми досягнення сприятливого для реалізації стратегічних завдань досліджуваного підприємства (Хрещищенського ВБР) у відповідності до корпоративної стратегії розвитку Групи Нафтогаз стану функціональних складових потенціалу, сукупність яких визначає можливість досягнення синергетичного ефекту в процесі трансформації та реалізації нової операційної моделі розвитку.

Література

1. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження Кабінету Міністрів України 18 серпня 2017 р. № 605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.11.2021).
2. Стратегія 2025 Групи Нафтогаз. «Нафтогаз» група: веб-сайт. URL: https://www.naftogaz.com/files/Zvity/NG_STRATEGY_2025_18.02.2021.pdf (дата звернення: 11.11.2021).
3. Політика власності НАК «Нафтогаз України»: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2020 р. № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/982-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2021).
4. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
5. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: дис. ... д-ра екон. наук. Харків, 2006. 432 с.
6. Пашенко О.П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 8. (4). 2014. С. 77 – 80. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/181.pdf (дата звернення: 11.11.2021).
7. Маслак О.І., Безручко О.О.. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2014, №1. С. 201 – 212. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2014/1/201-212>
8. Станасюк Н.С., Глушко О.В. Генеза понятійно-категорійного апарату дослідження промислового потенціалу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 109 – 115. doi: <https://doi.org/10.15421/40260218>
9. Квятковська Л.А. Формування економічної категорії «виробничий потенціал». *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2009. № 36. С. 48-54. URL: <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/28856/>
10. НАК «Нафтогаз». Річний звіт 2018. URL: <https://www.naftogaz.com/files/Zvity/2018-Naftogaz-separate-financial-statements-UKR-with-AR.pdf> (дата звернення: 11.11.2021).
11. НАК «Нафтогаз». Річний звіт 2020. URL: https://www.naftogaz.com/files/Zvity/Annual_report_Naftogaz_2020_UA_28_04_2021_1.pdf (дата звернення: 11.11.2021).

References

1. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2017): Enerhetychna stratehiya Ukrayiny na period do 2035 roku. Bezpeka, enerhoefektyvnist', konkurentospromozhnist', August 18, 2017 No. 605-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Stratehiya 2025 Hrupy Naftohaz. «Naftohaz» hrupa (2021): website. URL: https://www.naftogaz.com/files/Zvity/NG_STRATEGY_2025_18.02.2021.pdf [in Ukrainian].

3. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2020): Polityka vlasnosti NAK «Naftohaz Ukrainy», October 21, 2020 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/982-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
4. Aref'yeva O. V., Pilets'ka S. T., Zabolotna D. V. (2020). Stratehichni resursy zabezpechennya ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehratsiyno-dyversyfikatsiynoho rozvytku pidpryyemstva. *Biznes Inform - Business Inform..* №11. P. 398–404. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> [in Ukrainian].
5. Lapin YE.V. (2006). Ekonomichnyy potentsial pidpryyemstv promyslovosti: formuvannya, otsinka, upravlinnya: dys. ... d-ra ekon. nauk. Kharkiv. 432 p. [in Ukrainian].
6. Pashchenko O.P. (2014). Potentsial pidpryyemstva u systemi stratehichnoho upravlinnya rozvytkom. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. - Scientific Bulletin of Kherson State University.* V. 8. (4). P. 77 – 80. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/181.pdf [in Ukrainian].
7. Maslak O.I., Bezruchko O.O. (2014). Upravlinnya ekonomichnym potentsialom pidpryyemstva na riznykh stadiyakh yoho zhyttyevoho tsyклу. *Marketynh i menedzhment innovatsiy - Marketing and management of innovations.* №1. P. 201 - 212. <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2014/1/201-212> [in Ukrainian].
8. Stanasyuk N.S., Hlushko O.V. (2016). Heneza ponyatiyno-katehoriynoho aparatu doslidzhennya promysloвого potentsialu. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny - Scientific Bulletin of UNFU.* V. 26.2. P. 109 – 115. doi: <https://doi.org/10.15421/40260218> [in Ukrainian].
9. Kvyatkovs'ka L.A. (2009). Formuvannya ekonomichnoyi katehoriyi «vyrobnychyy potentsial». *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyi politekhnichnyy instytut» - Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".* № 36. С. 48-54. URL: <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/28856/> [in Ukrainian].
10. NAK «Naftohaz». Richnyy zvit 2018. URL: <https://www.naftogaz.com/files/Zvity/2018-Naftogaz-separate-financial-statements-UKR-with-AR.pdf> [in Ukrainian].
11. NAK «Naftohaz». Richnyy zvit 2020. URL: <https://www.naftogaz.com/files/Zvity/Annual report Naftogaz 2020 UA 28 04 2021 1.pdf> [in Ukrainian].