



09 ЛЮТОГО 2022 Р.

«ЧЕРВОНІ ПРАПОРЦІ» НАФТОГАЗУ
МАТЕРІАЛИ ПРОПОНОВАНІ ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ ЧЛЕНАМИ ТСК

ВОЛОДИМИР ДОЛЬНИК
НАФТОРИНОК

Анотація

Дана аналітична робота стосується аспектів невиконання Групою Нафтогаз створеної у 2015р корпоративної концепції розвитку газовидобувної галузі України «20/20», що була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2016 р. № 1079-р. Концепція, або програма, мала на меті досягнення «енергетичної незалежності» у сегменті забезпечення природним газом власного видобутку до 2020р шляхом нарощення валового видобутку АТ «Укргазвидобування» до 20 млрд куб м. Для менеджменту Групи Нафтогаз та АТ «Укргазвидобування» була створена низка безпрецедентних умов сприяння, а саме суттєвого збільшення вартості реалізації газу за рахунок збільшення відпускної ціни для кінцевого споживача, а також винагороди для менеджменту, що значно перевищувала не тільки український, але європейський рівні. В результаті, АТ «Укргазвидобування» щорічно збільшуючи операційні та капітальні витрати, що склали за період 2015-2020рр близько \$4,3 млрд станом на 2020р не наростило, але знизило видобуток по відношенню до 2015р на 300 млн куб м, з 14,5 млрд куб м у 2015р до 14,2 млрд куб м, з подальшим падінням до 13,65 млрд куб м у 2021р.

В даній роботі буде спроба довести, що менеджмент АТ «НАК «Нафтогаз України» та АТ «Укргазвидобування», а також представники органів виконавчої влади можуть бути причетні до цілої низки нечесних практик, що буде розкрито із використанням релевантної доказової бази.

Цільовою аудиторією даної аналітичної роботи є народні депутати України, і зокрема члени Тимчасової слідчої комісії з питань розслідування фактів можливих корупційних дій, які призвели до значних втрат дохідної частини Державного бюджету України (6340).

Крім того, до ознайомлення з роботою, запрошуюються представники Кабінету Міністрів, Офісу Президента, експерти, журналісти, працівники іноземних посольств країн-партнерів, інші зацікавлені особи, зокрема діючі і минулі працівники АТ «Укргазвидобування» і АТ «НАК Нафтогаз України».

Зміст

Список таблиць та рисунків

Акроніми

Вступ

Частина 1: Передумови «20/20»6

1.1 Що було до «20/20»: 2008-2013рр: Ключові корпоративні та виробничі події

1.2 Кадрові перестановки в умовах Революції гідності і війни з РФ

1.3 Створення інвестиційної концепції, роль McKinsey and Co.

1.4 Пропоновані питання до розгляду членами ТСК

Частина 2: Перебіг програми та результати.....25

2.1 Фінансові і виробничі показники 2015-2020рр

2.2 «Червоні прапорці» нечесних практик

2.3 Пропоновані питання до розгляду членами ТСК

Частина 3: Група «Нафтогаз» і питання контролю діяльності.....32

3.1 «Червоні прапорці» діяльності Наглядової Ради

3.2 Специфіка лобізму Групи «Нафтогаз» в США та ЄС, 2016-2021рр

3.3 Пропоновані питання до розгляду членами ТСК

Висновки

Про автора

Бібліографія

Список таблиць та рисунків

Таблиця 1: Будівництво ДКС «Карпатигаз» у період 2011-2015рр

Таблиця 2: Склад правління команди Олега Прохоренко

Таблиця 3: Цінності АТ «Укргазвидобування»

Таблиця 4: Інвестиційний проект нарощування видобутку газу ПАТ «Укргазвидобування» на період до 2020р

Таблиця 5: Введення нових свердловин з експлуатаційного буріння на діючих родовищах власними силами та аутсорсингом в рамках 20/20

Таблиця 6: Грошові операційні та капітальні витрати АТ «Укргазвидобування» 2015-2020рр, млн грн

Таблиця 7: Основні витрати АТ «Укргазвидобування» за виключенням ренти та амортизації за 2015-2020рр, млн грн

Таблиця 8: Обсяги валового видобутку газу АТ «Укргазвидобування», 1999-2021рр

Таблиця 9: Обсяги видобутку газу АТ «Укргазвидобування», 2015 – 2021рр

Таблиця 10: Структура ВТВ АТ «Укргазвидобування» 2016-2018рр за версією А. Фаворова

Таблиця 11: Інвестиційні проєкти зі спорудження свердловин, за якими відбулося знецінення, 2016 -2020рр

Таблиця 12: Показники природного падіння видобутку природного газу АТ «Укргазвидобування», 2015-2020рр

Таблиця 13: Відповідність Наглядової Ради принципам *OECD*

Таблиця 14: Порівняльна таблиця винагород НР «Нафтогазу» і компаній Західної Європи

Таблиця 15: Винагорода членів правління PGNiG, що є меншою за виплати НР «Нафтогазу», 2018р

Таблиця 16: Виплати Клер Спотісвуд за 2018-2019рр в західних компаніях

Таблиця 17: Зафіксовані лобістські кампанії Групи Нафтогаз у США, 2017-2021рр

Таблиця 18: Зафіксовані JTRS лобістські дії Групи Нафтогаз у Європейському союзі 2015-2017рр

Таблиця 19: Інформаційні матеріали, що інформують про події дотичні до «Нафтогазу»

Таблиця 20: Інформаційні матеріали, що інформують про хід реалізації Північного потоку 2, будівництва обхідних газопроводів, ролі «Нафтогазу», російської протидії тощо.

Таблиця 21: Інформаційні матеріали, що мають ознаки таких, що могли підірвати авторитет органів державної влади України.

Акроніми

УГВ – Укргазвидобування

ТСК – Тимчасова слідча комісія

ВРУ – Верховна Рада України

ДКС – Дожимна компресорна станція

ГПЗ – Газопереробний завод

МЕРТ – Міністерство економіки і розвитку торгівлі

ЦКР – Центральна комісія з питань розробки

НР – Наглядова Рада

OECD – Організація Економічного співробітництва і розвитку

МВФ – Міжнародний Валютний Фонд

ЄБРР – Європейський банк реконструкції і розвитку

ГРП – гідравлічний розрив пласта

JTRS - Спільний секретаріат реєстру прозорості

FARA- Закон про реєстрацію іноземних агентів в США

Вступ

Тема аналітичного дослідження стосується питань реалізації «Концепції розвитку газовидобувної галузі України», схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2016 р. № 1079-р. В суспільстві дана урядова концепція більш відома під назвою «20/20», що вперше стала відомою широкій громадськості зі звіту АТ «НАК «Нафтогаз України» у річному звіті за 2015р. Аналітичне дослідження має на меті розкриття істотних аспектів, що призвели до зриву анонсованих і закріплених на урядовому рівні виробничих планів.

Дана тема була обрана через стратегічну важливість і вплив газовидобувної галузі на внутрішню та зовнішню політику, що реалізує Україна. Важливість природного газу важко переоцінити. У порівнянні з іншими вуглеводневими енергоресурсами, що імпортує Україна на кшталт нафтопродуктів, газ є найбільш політизованим енергоносієм, що створює базу для спекуляцій і маніпуляцій, що супроводжують політичні процеси. Досягнення «енергетичної незалежності» у частині забезпечення газу власного видобутку, знизило би цілу низку ризиків у сферах національної безпеки, економіки, внутрішньої і зовнішньої політик. Власне, відсутність позитивного результату виконання «20/20» попри багатомільярдні вливання коштів за рахунок українських громадян у розвиток найбільшої газовидобувної компанії України АТ «Укргазвидобування» провокує цілу низку питань: Чому так сталось? Де газ? Де гроші? Хто винен у провалі виконання «20/20»? А головне – чи не був цей провал запрограмований із самого початку її розробки з метою свідомого підриву національної безпеки України?

Варто відзначити, що за своєю суттю аналітичне дослідження є журналістським розслідуванням, адже здебільшого складається з матеріалів, що публікувались автором на протязі 2019-2021рр.

Дослідження складається з трьох частин, кожна з яких розділена на три тематичні напрямки. Перша частина має на меті аналіз діяльності АТ «Укргазвидобування» за декілька років до запуску «20/20» для забезпечення розуміння читачів політико-економічних факторів, що визначали стан компанії на момент початку програми. Також, в першій частині будуть розкриватись деталі призначення нового керівництва «Нафтогазу» та «Укргазвидобування», а саме так званої команди Олега Прохоренка. В даній частині будуть розкриті аспекти їх діяльності і ретроспективний аналіз створення концепції «20/20». Друга частина присвячена фінансовим і виробничим підсумкам роботи менеджменту агентів змін та зокрема «червоним прапорцям» нечесних практик. Зокрема буде аналіз проблем з виробничо-технологічними втратами (ВТВ), а також проблема масового порушення режиму роботи свердловинного фонду, що був зафіксований у 2018р. Остання, але не найменш важлива частина стосується аналізу результатів впровадження корпоративного урядування з відповіддю на питання чи не була Наглядова Рада імітаційною корпоративною надбудовою при менеджменті компанії.

Аналітична робота написана з використанням первинних і вторинних, відкритих і напіввідкритих джерел. До первинних джерел відносяться державні і корпоративні статистичні матеріали, офіційні документи/заяви/повідомлення, інструкції тощо. До вторинних джерел – інтерв'ю з ключовими посадовими особами, аналітичні і звітні матеріали, зокрема у профільних виданнях НафтоРинок, ExPro Oil&Gas, а також інших медіа, що публікували релевантну темі дослідження інформацію у період 2009-2020рр. Матеріали видань НафтоРинок, ExPro Oil&Gas відносяться до напіввідкритих джерел, адже доступ для них обмежується лише для кола підписників і надається лише на комерційній основі. Проте, для питань, що потенційно будуть викликати суспільний інтерес – є можливість, за відповідним запитом, та за погодженням у редакції, отримання вільного доступу до відповідних закритих аналітичних звітів/журналів/оглядів. Посилання на більшість матеріалів оформлена у форматі гіперпосилань, проте інформація, що була зібрана з фізичних носіїв, зазначена в розділі «Бібліографія».

Теоретичний, історичний, порівняльний аналізи, а також метод кейсів використовувались та були особливо важливі у цьому дослідженні. Метод кейсів – є базовим для аналізу та визначення ефективності дій менеджменту АТ «Укргазвидобування» та Групи Нафтогаз в контексті реалізації «20/20». Даний метод дозволяє на реальних прикладах розкрити фактори, що вплинули на фінальний результат кампанії із нарощення газу власного видобутку.

Частина 1: Передумови «20/20»

1.1 Що було до «20/20»: 2008-2014рр: Ключові корпоративні та виробничі події

Прийнято вважати, що історія України ділиться на два періоди: до Революції Гідності і початку війни з Російською Федерацією і після. Газовидобувна галузь не є виключенням – все, що відбувалось до 2014р прийнято вважати таким, що уособлює «старий час», яких характеризується корупцією і неефективністю. Все, що відбувалось після 2014р – час реформ, прагнення до прозорості і фаховості. Безумовно, це маніпулятивна, але усталена картина суспільного світосприйняття. Якщо ознайомлюватись з презентаціями АТ «Укргазвидобування» (УГВ) або АТ «НАК Нафтогаз України» можна прослідкувати відповідну тенденцію: на графіках та/або аналітичних звітах, у більшості випадків, порівняння виробничих або фінансових результатів починається з 2014-2015рр – так ніби до цього періоду цих компаній не існувало, що підтверджує сформований дискурс - «до і після». Проте «Нафтогаз» і АТ «Укргазвидобування» працювали і мали свої історії, як успіху, так і невдач, враховуючи буремні політичні події за останні тридцять років Незалежності України.

Період кінця нульових років відзначився надзвичайно складними обставинами. 2008-2009рр увійдуть у історію, як одні з найбільш кризових в історії «Укргазвидобування», що стало результатом, як зовнішніх так і внутрішніх політичних процесів.

2008-2009: В січні 2009р газовидобувним підприємствам «Нафтогазу» підняли рентну плату. Так, за кожен 1000 м куб. видобутого природного газу сплачували 100,28 грн рентної плати, замість 50 грн., сплачуваних в 2008р. При цьому ціна природного газу, за якою НАК «Нафтогаз України» закуповував природний газ у ДК «Укргазвидобування» в 2009р залишилася незмінною порівняно з 2008р, та складала 182,00 грн. за 1000 куб м без ПДВ. Тобто в січні 2009р рентна плата складала 55,1 % від ціни реалізації природного газу, тоді як в 2008р такий показник складав 27,47% (Звіт ТСК ВРУ, 2009). Кошти з реалізації газу ледве покривали витрати на видобуток газу, що унеможливило інвестиції у його збільшення. У компанії зберігали фінансування операційних витрат перехресним субсидуванням за рахунок доходів від сегменту переробки газового конденсату на Шебелинському ГПЗ.

Складну ситуацію у галузі посилював хаос у сфері призначень ключових управлінських кадрів. Для розуміння реалій тих часів, варто зазначити, що у крісло керівника ДК «Укргазвидобування» 2008р повернувся Ілля Рибчич, який раніше вже встиг побувати на цій посаді двічі. В той період була доволі динамічна зміна керівних кадрів: 2005 – Ілля Рибчич, 2006 – Євген Бакулін, 2007 – Юрій Фесенко, 2007-2008 – Ярослав Яремійчук, 2008-2009 – Ілля Рибчич. Безумовно, в зв'язку з цим певні надії на стабільний розвиток компанії були цілком виправдані, враховуючи позитивну динаміку роботи компанії під керівництвом Рибчича у минулі роки. Але перші два місяці 2008р показали, що працювати доведеться в дуже складних умовах. Зміна керівництва відбулася дуже болісно - компанію покинули цілий ряд топ-менеджерів. У червні 2008р була проведена реструктуризація «дочок» НАКу. *«Ми провели реорганізацію наших дочірніх компаній, і відійшли від старої структури управління. Тепер там є просто директор, який відповідає за все, що відбувається на цьому підприємстві»*, - пояснював тоді глава «Нафтогазу» Олег Дубина. В результаті генеральний директор «Укргазвидобування» Ілля Рибчич був понижений до директора. (Кобаль, Г., 2009). Третього липня 2009р стало відомо про призначення нового керівника «Укргазвидобування» - ним став Олексій Чеберда, який змінив на цій посаді Іллю Рибчича. Нового керівника представляти колективу компанії прибув перший заступник голови правління НАК «Нафтогаз України» Ігор Діденко.

Зміна керівництва компанії була цілком очікуваною. 22 травня 2009р, у Іллі Рибчича закінчився контракт, продовжити який в НАК «Нафтогаз України» погодилися тільки тимчасово. Після 1 липня, коли І. Рибчичу виповнилося шістьдесят років, він пішов на пенсію.

Кандидатура Олексія Чеберди у якості головного претендента на крісло директора була відома заздалегідь. Про це стало відомо в березні 2009р, коли він був призначений на посаду заступника директора «Укргазвидобування». У компанії Чеберда відповідав за одне з найважливіших напрямків - закупівлю матеріально-технічних ресурсів. Фактично весь видатковий бюджет компанії проходив через його руки. Олексій Чеберда в 2001р працював в «Укрнафті» начальником управління матеріально-технічного забезпечення. У

2005-2006рр він обіймав посаду директора держпідприємства «Надра ресурс» (входить в структуру НАК «Надра України»), яке займалося закупівлями і поставками обладнання для підприємств материнської компанії. Головою правління НАК «Надра Україна» в той час був Ігор Романенко, і з його звільненням в березні 2006р свій пост був змушений покинути і Олексій Чеберда. У серпні 2008р Чеберда був призначений генеральним директором «УкрНафтогазкомплект» (ДП НАК «Нафтогаз України»), яке знаходилось в стані банкрутства і не вело активної діяльності. В цій компанії Олексій Чеберда затримався ненадовго - в березні 2009р він був призначений заступником директора «УкрГазвидобування» (НафтоРинок 601, 2009), а вже в липні призначений на посаду директора.

Компанія закінчила 2008р з видобутком газу (валовим) на рівні 14,8 млрд куб м газу, що на 100 млн куб м (0,7%) перевищувало показники 2007р. У 2009р ДК «УкрГазвидобування» видобула 15,2 млрд куб м газу, та перевиконала план з видобутку газу на 500 млн куб м, а показники 2008р - на 400 млн куб м. Основний приріст видобутку газу припав на I квартал 2009р, коли були припинені поставки російського газу. Показники збільшилися практично на всіх основних родовищах компанії, при цьому відбір газу супроводжувався грубими порушеннями технологічних вимог розробки родовищ. В першу чергу слід відзначити ситуацію, що склалася на Тимофіївському, Куличихінському і Котелевському родовищах, які розроблялись в режимі сайклінг-процесу. Дана схема розробки передбачає закачування сухого газу в пласти для підтримки тиску. Таким чином забезпечувались необхідні умови для відбору газового конденсату. Але з кінця 2008р компанія змінила режим роботи. Закачування сухого газу в пласти було припинено, замість цього газ був направлений в газотранспортну систему. Такі вимушені дії призвели до незворотних процесів на зазначених родовищах. Зниження пластового тиску призвело до різкого падіння відбору газового конденсату, а також стало причиною безповоротних втрат, які, за даними «УкрГазвидобування», оцінюються в 150 тис. т/р газоконденсату. Наприклад, на Котелевському родовищі вміст конденсату знизився з 94 до 61 кг/тис куб м (показники 2007-2009рр). Відповідно, знизився обсяг поставок сировини на переробку на Шебелинський ГПЗ. Крім того, внаслідок інтенсифікації видобутку масово в два-три рази збільшився вміст води в газі, що призвело до додаткових витрат на його підготовку. Крім того, свердловини, практично на всіх великих родовищах компанії, були переведені на максимально допустимі режими відбору газу, а виконання в цей період графіків досліджень свердловин було призупинено. Робота основних дожимних компресорних станцій (ДКС) була переведена на максимальний режим компримування, що теж негативно позначилося на розробці родовищ. Крім того, в зазначений період компанія відмовилася від проведення ремонтів на Кобзевському родовищі, що призвело до обводнення і корозії свердловин (Дніпровський, 2010). Очевидно, що рішення про необхідність збільшення відбору газу з українських родовищ було прийнято керівництвом НАК «Нафтогаз України» за дорученням прем'єр міністра України Юлії Тимошенко, адже Україна в той час знаходилась в умовах «газової війни» з РФ і дане рішення було вимушеним через безпрецедентно гостру нестачу газу в країні.

2010: В березні 2010р відбулась відставка голови «Нафтогазу» Олега Дубини. Рішення було очікуваним, адже після підписання 19 січня 2009р дискримінаційних газових контрактів з «Газпромом», він майже весь 2009р був на лікарняному, а його функцію виконував Ігор Діденко (пізніше стане відомо, що саме Ігор Діденко наполіг на внесенні контрактної норми щодо вирішення спорів за шведським правом у Стокгольмському арбітражі, за рахунок чого, «Нафтогаз» зміг отримати історичну перемогу над «Газпромом»). Його наступником став Євген Бакулін, що раніше працював, як на позиції голови ДК «УкрГазвидобування» (2003-05, 2006-07), так і попрацювати головою НАК «Нафтогаз України».

Після зміни керівництва відбулись кадрові ротації в дочірніх компаніях держмонополії. 22 березня директором «УкрГазвидобування» був призначений Юрій Борисов, який змінив на цій посаді Олексія Чеберду при якому було зафіксовано зниження майже всіх показників роботи компанії. Нового керівника представив Євген Бакулін. Крім директора держкомпанія отримала нового комерційного директора, ним став Олексій Тамразов, один із засновників «Західної нафтогазової компанії» (Дніпровський, 2010). Відзначимо, що також відбулися зміни в «Укртрансгазі», де замість Костянтина Єфименка, головою ради директорів був призначений Сергій Винокуров. Обидва керівники до цього працювали в хімічній галузі - Борисов обіймав посаду головного виконавчого директора OstChemHolding AG (актив Дмитра Фірташа), а Винокуров був членом ради директорів цієї ж компанії і керував заводом «Кримсода». Після відповідних призначень прийнято вважати, що «УкрГазвидобування» управлялось «людьми Фірташа» аж до 2014р.

В січні-квітні 2010р підприємствами ДК «Укргазвидобування» було видобуто 5 млрд куб м природного газу, що на 280 млн куб м (5%) менше, ніж за аналогічний період минулого року. Зокрема, в квітні було видобуто 1226 млн куб м газу (менше на 35 млн м³, або 2,8% в порівнянні з показником квітня 2009-го). Таке різке зниження обсягів видобутку відзначено вперше за більш ніж десятирічну історію компанії. При цьому в роботі видобувних підприємств не відбулося ніяких збоїв або аварій. Воно пояснюється в першу чергу виключно високими обсягами видобутку в 2009р, що було досягнуто через форсовані режими роботи свердловинного фонду. Зниження відбувалось на протязі всіх наступних кварталів 2010р. Тим не менш, в 2010р «Укргазвидобування» вдалося повністю відновити розробку родовищ у звичайному режимі, що повернуло об'єми видобутку газу до рівня 2008р – 14,8 млрд куб м. (Петров, 2011). Відзначимо, що у 2010р вже досить гостро відчувалась нестача нових спеціальних дозволів, які давали можливість збільшувати ресурсну базу і перекривати видобуті об'єми.

2011: З початку 2011р стало відомо, що керівник УГВ Юрій Борисов вирішив продовжити стратегію 2007р, що полягала у будівництві до 100 АЗС під брендом «Укргазвидобування». На той час компанія продавала газ за 182 грн/тис. куб м, а тому єдине джерело заробітку було виробництво і реалізація нафтопродуктів. АМКУ в кінці 2010р погодило придбання 84 АЗС в 11 областях України, що автоматично виводило би компанію у топ-10 операторів ринку. Крім АЗС «Укргазвидобування» планувало купити три нафтобази в Полтавській, Одеській та Тернопільській областях. Це дозволило б не тільки ефективно забезпечувати паливом власні заправки, а й відкрити можливість для дрібногуртової торгівлі, яка на момент 2011р не велась через відсутність автоталивних естакад на Шебелинському ГПЗ. План був амбітний, адже планувалось купити мережу АЗС «Калина», що працювала під однойменним брендом, а також брендами ТНК та «Укртатнафта». Всі решту планувалось купити у дрібних операторів. План полягав у збільшенні реалізації нафтопродуктів через власні АЗС з 2% до 40% до кінця 2011р. Проте, Мінекономіки не погодило дану угоду. У свою чергу, компанія продовжила будувати власні АЗС.

Проте головною подією 2011р, став не потенційний вихід «Укргазвидобування» у республіканський рітейл, але початок роботи зі шведською лістинговою компанією Svenska Capital Oil. Компанія була організована в 2001р, в 2007-му вийшла на біржу, а в 2011-му почала співпрацю з УГВ. Шведи придбали Misen AB, через яку стали власниками СП «Карпатигаз», яка в свою чергу вела спільну діяльність з «Укргазвидобуванням». Об'єктом СП виступали пробурені, але малодобітні, аварійні або занедбані свердловини, які «Укргазвидобування» не вбачало економічно доцільним розробляти. Шведи за свій рахунок проводили ремонт свердловини, а весь об'єм видобутку, отриманий понад діючих дебітів, компанії ділили на паритетній основі. «Укргазвидобування», яка мала труднощі з фінансуванням, отримала потужного партнера. Згідно з досягнутими домовленостями, в 2012р Svenska Capital Oil AB мала інвестувати в проекти \$230 млн, що крім ремонтів, ГРП, та інших операцій з інтенсифікації включало й будівництво нових ДКС.

Важливо відзначити, що менеджмент Svenska Capital Oil був представлений доволі відомими людьми. Так, керівником компанії став менеджер з світовим ім'ям Торі Сандвольд, що мав 30-річний досвід роботи в галузі. Зокрема, він займав посаду генерального директора Міністерства нафти і енергетики Норвегії. На час призначення, він входив до складу ради директорів Schlumberger, найбільшої в світі сервісної компанії, і був радником в концерні Ruhrgas AG (Мочалов, 2012).

Крім того, варто зазначити, що у 2011р «Укргазвидобування» оновило угоду по СП з Shell. Остання, вперше з 2006р зробила ротацію менеджменту. Основним бізнесом Shell в Україні на той час була торгівля нафтопродуктами і невеликі об'єми трейдингу природним газом. Єдиний напрям, яке ніяк не приносило прибутку в Україні – видобуток. З 2006р Shell в Україні очолював геолог Патрік Ван Дале. В 2011р його змінив Грехем Тайлі, теж фахівець в геологорозвідці.

У компанії було відразу два проекти у сегменті upstream в Україні. Перший договір з «Укргазвидобуванням» про спільну розвідку та видобуток в Дніпровсько-Донецькій западині, що був підписаний в 2006р і був направлений на видобуток газу з глибоких пластів на восьми ліцензійних ділянках держкомпанії. Не секрет, що Shell зайшла в Україну за підтримки президента Віктора Ющенко і особливого ентузіазму у керівництва «Укргазвидобування» (Генерального директора Іллі Рибчича) не викликала. Часта зміна керівництва Міненерговугілля, НАК «Нафтогаз України» і «Укргазвидобування» звела нанівець всі зусилля втілити проект у життя. Крім того, Shell так і не знайшла розуміння зі своїм партнером. Будучи держкомпанією, «Укргазвидобування» продавала газ за

фіксованою ціною, тому бути залученою в дорогі проекти з видобутку виявилася не готова. Саме з цієї причини у вересні 2011р був підписаний новий, оновлений договір, щоправда, кількість ділянок зменшилася до шести.

Другий проект upstream в Україні - це Юзівська газова площа, і Shell сподівалась, що ділянка буде винесена на відкритий тендер для пошуку інвестора в форматі угоди про розподіл продукції до кінця року. Юзівське родовище розташоване на кордоні Донецької та Харківської областей України. За тодішніми оцінками, на родовищі можна щорічно видобувати 10 млрд куб м газу (НафтоРинок 725, 2011)

Загалом, у 2011р «Укргазвидобування» збільшила видобуток газу на 0,5% у порівнянні з 2010р - до 14,9 млрд куб м, а також збільшила видобуток нафти і газового конденсату на 3,2 тис. т (0,5%) – до 690 тис. т. Перш за все це було досягнуто за рахунок введених в експлуатацію в 2010-11рр дев'яти ДКС, та пробурених у 2011р 50 свердловин, як і рік до цього.

2012: За підсумками 2012р «Укргазвидобування» видобуло понад 15 млрд куб м газу, приріст склав 113 млн куб м, трохи менше 1%. Видобуток газового конденсату і нафти показало невелике зростання - 600 т. Компанія за рік змогла пробурити і ввести в експлуатацію 61 свердловину. Досягти позитивних показників в об'ємах видобутку вдалося завдяки реалізації кількох великих проектів, найбільш значущі з них: будівництво ДКС на Шебелинському і Юліївському родовищах. На ДКС на Шебелинському родовищі були використані сучасні газоперекачувальні апарати Taigus-70 виробництва компанії Solar. Компанія інвестувала в модернізацію станції 380 млн грн, що дозволило збільшити видобуток газу на родовищі на 100 млн м³ щорічно. У вересні 2012р «Укргазвидобування» спільно з компанією «Карпатигаз» був реалізований проект на Юліївському родовищі в Харківській області. Проект включав будівництво нової ДКС, що коштувала 240 млн грн. Уже в 2013р компанія мала намір реалізувати схожий проект на Хрестищенському родовищі.

Крім того, у жовтні 2012р, після п'ятирічної паперової тяганини, було розпочато буріння першої пошукової свердловини на Біляївському родовищі в рамках СП з Shell. В рамках геологорозвідувальних робіт планувалось буріння і випробування трьох свердловин до 2015р.

Також, в самому кінці року «Укргазвидобування» змінила форму власності з дочірньої компанії на публічну акціонерну компанію (Сіренко, 2013).

2013: Формально «Укргазвидобування» було виведено з підпорядкування НАК, але в реальності змін було обмаль. За підсумками 2013р «Укргазвидобування» показала зростання видобутку газу на 0,5%, до 15,1 млрд куб м, при цьому обсяги відбору нафти і конденсату знизилися на 6,5%, до 645 тис. т. Бурова компанія «Укрбургаз» (входить в структуру «Укргазвидобування») знизила обсяги буріння майже на 15%. Тим не менш, у 2013р було введено 58 нових свердловин.

Відсутність фінансів стало головною проблемою для компанії. З одного боку, зростання оподаткування досяг небачених 70% від виручки компанії, з іншого боку, зниження надходжень від продажу газу. У 2013р НКРЕ знизила закупівельну ціну на газ для «Укргазвидобування» до 349,2 грн за тис. м³, позбавивши «Укргазвидобування» сподівань на майбутнє. Видобуток газу остаточно став для найбільшої видобувної компанії країни справою збитковою. При цьому у 2013р для переробки, що формували дохід для компанії наступили важкі часи. Це було зумовлено низкою факторів: 1) видобуток рідких вуглеводнів падав; 2) компаній-давальців практично не було; 3) відбулось скасування старих стандартів якості. Шебелинський ГПЗ виробляв паливо, яке не дотягувало до стандартів Євро-4. У липні 2013р термін дії старих стандартів закінчився, а Міненерговугілля і Уряд їх не продовжили. Як результат - переробку довелося практично зупинити. «Укргазвидобування» знайшла тимчасовий вихід в експорті некондиційних бензинів, проте в листопаді Шебелинський ГПЗ запрацював в звичайному режимі. У 2013р держкомпанія продовжувала поставляти скраплений газ по 2130 грн / т (при ринковій ціні 8000-10 000 грн / т), але в кінці літа виникли непорозуміння з «постійним» покупцем, і відвантаження надовго призупинилися. Щоб не продавати газ задешево, «Укргазвидобування» вдалася ще до одного ноу-хау - підняла ціну відвантаження скрапленого газу зі 100 грн/т до 1000 грн, а потім і до 4000 грн/т, поки не було досягнуто взаєморозуміння з партнерами. Потрібно відмітити, що в кінці року розпорядником державного пропан-бутану деякий час була близька до топ-менеджменту «Укргазвидобування» ЗНГК (Кобаль, 2014).

Певні надії «Укргазвидобування» були пов'язані з розвитком СП, а саме з Shell і «Карпатигаз». У випадку з Shell діяльність «Укргазвидобування» практично була нульова, всі роботи вів інвестор, а держкомпанія надавала свої площі і геологічну інформацію. В рамках співпраці Shell пробурила одну свердловину Біляївська 400 і почала в цей же рік бурити другу – Мечибилівська-100. Проте в 2014р стало відомо, що обидні свердловини не давали комерційно привабливих об'ємів видобутку. А далі в Україні почалась війна, в 2014р компанія зупинила всі роботи і в 2015р вийшла з усіх операцій в сегменті upstream.

Спільна робота з «Карпатигаз» велась на 42 ліцензійних ділянках, та охоплювала більше 200 свердловин. «Карпатигаз» не фігурував окремо в списку видобувних компаній, а весь газ був відображений в балансі «Укргазвидобування». Проте, за підсумками року планувалося досягти видобутку газу в об'ємі 1 млрд м3, але в липні у «Карпатигаз» виникли проблеми з отриманням доступу «до труби», і компанія втратила можливість продавати свій газ. Практично все фінансування зупинилося і всі проекти були заморожені. Питання вдалось вирішити проте фактично ці проблеми знаменували початок важкого періоду для «Карпатигаз».

З хорошого - «Укргазвидобування» збільшила власну мережу АЗС до 16 станцій (всі в Харківській області), обсяги продажів істотно зросли, особливо бензину А-92, ДП і скрапленого газу. На момент 2022р – мережа зросла до 21 АЗС.

1.2 Кадрові перестановки в умовах Революції гідності і війни з РФ

19-20 лютого 2014р в Києві були вбито понад 100 протестувальників. 20 лютого від вогнепального поранення в легені загинув працівник «Укртранснафти», інспектор з безпеки лінійної частини магістральних нафтопроводів «Дружба», 23-річний Сергій Байдовський. Посмертно нагороджений званням Героя України. Розстріл «Небесної сотні» на Майдані став кінцем режиму В. Януковича – почалась втеча всієї владної верхівки. 22 лютого, після втечі В. Януковича, було підтримано Постанову Верховної Ради про його самоусунення з посади президента України. Крім того, Рада повернула чинність Конституції 2004р; підтримала законопроект про декриміналізацію статті, за якою була засуджена Юлія Тимошенко (що дало змогу звільнити її з Качанівської колонії). Голова парламенту Володимир Рибак подав у відставку, новим спікером було обрано Олександра Турчинова, і одночасно в.о Президента. На перехідний період прем'єр-міністром був обраний Арсеній Яценюк. Міністерство енергетики очолив Юрій Продан, що займав вже цей пост у Кабінеті Юлії Тимошенко (2007-2010 рр.). Його заступником став экс-голова «Нафтогазу» Ігор Діденко. Відзначимо, що в той час у вищих політичних колах відбувалась активна боротьба за посади і сфери впливу між політичними силами. Не залишились без уваги і крупні державні компанії.

За декілька днів до розстрілу «Небесної сотні», в «Укргазвидобуванні» відбулась спроба зміни голови «Укргазвидобування». На зміну Юрія Борисова мав бути призначений Олександр Онищенко, фірми якого на той час були задіяні в рамках декількох СП. Проте революційні події внесли свої корективи. Тепер мова йшла, про зміну керівництва всього «Нафтогазу», а значить і підконтрольних йому компаній.

В ніч з 24 на 25 лютого 2014р невідомими особами було скоєно збройний напад на будівлю НАК «Нафтогаз України», розташоване за адресою: вул. Івана Гонти, 3 а. Зокрема, було викрадено сейфи з документами кадрової служби компанії і архівні документи з основної діяльності.

У середу, 26 лютого, в приміщенні НАК «Нафтогаз України» відбулися збори трудового колективу компанії. Під час зборів голова правління компанії Євген Бакулін виступив з ініціативою надати фінансову допомогу, в об'ємі односторонньої заробітної плати трудового колективу, сім'ям загиблих і постраждалим під час акцій протесту в центрі Києва в період з 21 листопада 2013 по 22 лютого 2014р. Пропозиція була підтримана.

6 березня голова правління «Нафтогазу» Євген Бакулін представив колективу «Укргазвидобування» нового директора - Сергія Костюка. Під час представлення Бакулін заявив, що сподівається «на поліпшення справ в компанії». У той же час Сергій Костюк сказав колективу, що знає кожного співробітника і розраховує на злагоджену роботу колективу. В минулому Сергій Костюк працював на різних посадах у відділі управління реалізації нафтопродуктів ПАТ «Укргазвидобування». Його приймав на роботу Ілля Рибчич, спочатку в економічний відділ, а потім перевів його у збутовий підрозділ. У вересні 2013р колишній директор

«Укргазвидобування» Юрій Борисов звільнив Костюка з компанії. З жовтня 2013р Сергій Костюк працював в НАК «Нафтогаз Україна» заступником директора департаменту реалізації газу. Відзначимо, що одночасно із зміною голови «Укргазвидобування», були зміни й в «Укртрансгазі» - Винокурова змінив Валерій Ясюк, якого фактично через тиждень відсторонили від управління компанією, через підозру в участі у закупівлі так званих «Вишок Бойко». Після цих подій вважається, що настав кінець правління «людей Фірташа» в компаніях «Нафтогазу».

Відзначимо, що одночасно з Борисовим було припинено повноваження членів правління «Укргазвидобування» Олексія Тамразова, Ельдара Сабірова і Якова Вороніна. До складу правління увійшли Олександр Сомов (екс-керівник ЗАО «Пласт»), Степан Лизун (2005-2007р заступник міністра охорони навколишнього середовища) і Вадим Шленчак (Екс-співробітник мережі АЗС «Калина», яку в 2011р хотіла купити УГВ). (Кобаль, 2014)

В п'ятницю, 21 березня, близько 13.00 почався штурм «Нафтогазу». У будівлю НАК проникли озброєні люди в масках, яких пізніше ідентифікували як представників МВС. Близько 30 силовиків зайняли всі поверхи будівлі. У перші хвилини захоплення всіх співробітників вивели в коридор, робота компанії була паралізована. Пізніше до присутніх журналістів біля входу в заблоковану будівлю НАК вийшов народний депутат від Партії Регіонів Сергій Кацуба, який розповів, що міліція проводить виїмку документів і серверів компанії. Далі в компанію почали приходити народні депутати України. Бакуліну стало погано і він втратив свідомість. Близько 21.00 Бакуліна було вирішено доставити до лікарні. Проте, замість лікарні його посадили в інший автомобіль і повезли в невідомому напрямку. Вночі, один з представників МВС розповів журналістам, що в ході обшуку в кабінеті Євгена Бакуліна були знайдені документи, що підтверджують причетність глави НАК до корупційних схем з постачання газу, збиток від яких оцінюється в 1,4 млрд грн. *«Бакуліну було запропоновано провести обшук за місцем його проживання, проте він відмовився, після чого йому стало погано. Його відправили до слідчого ізолятора»*, - розповів він, не повідомивши, в який саме. По телефону Кацуба повідомив, що переслідує машину, в якій транспортують Бакуліна, проте автомобіль з керівником «Нафтогазу» зумів відірватись від переслідування. У неділю вранці стало відомо, що Євгену Бакуліну обрано запобіжний захід - арешт або звільнення під заставу в 1,5 млрд грн (Сіренко, 2014р). Таким чином, «Нафтогаз» залишився без керівника. Проте не на довго.

Наприкінці березня на вакантну посаду був призначений Андрій Коболев, що працював у «Нафтогазі» у період з 2002-2010р. Новий глава НАК «Нафтогаз України» Андрій Коболев на своїй першій прес-конференції в середу, 26 березня, заявив, що найближчим часом має намір помінати керівників всіх дочірніх підприємств НАКу. Також Коболев повідомив, що його кандидатура була погоджена коаліцією народних депутатів і Кабміном. *«Перед цим я проходив кілька інтерв'ю, одне з них було з прем'єр-міністром Арсенієм Яценюком. Сьогодні з ранку мені повідомили, що мою кандидатуру на посаду глави НАК «Нафтогаз» затвердили»*, - розповів він.

Проте, деталі призначення розкриває у своїх спогадах його екс-колега Юрій Вітренко. Він зазначає, що вибір Андрія Коболева у якості голови «Нафтогазу» була майже випадковою – він грав в покер з Андрієм Пивоварським, топ-менеджером мережі АЗС WOG, який знав, що Андрій Коболев працював у «Нафтогазі», і який через низку зв'язків рекомендував Коболева Арсенію Яценюку (Вітренко, 2020). Андрій Коболев, у свою чергу, в інтерв'ю виданню ЛІГА підтвердив, що його рекомендував Пивоварський, проте зазначив, що його кандидатура була обрана Яценюком з наступних причин: *«Думаю, що йому тоді треба було займатися Газпромом, а я краще за всіх серед кандидатів тоді розумів, що до чого. Все просто»*. (Самофалов, Заїка, 2020).

Між призначенням Сергія Костюка і Андрія Коболева було 20 днів. Але Костюка призначав не Коболев, а Бакулін. Проте Сергій Костюк незважаючи на анонс змін всіх директорів дочірніх компаній, залишився в компанії і провів у якості голови УГВ аж до початку літа 2015р.

Повертаючись, до операційної діяльності УГВ, варто зазначити, що Костюк очолив компанію під гарячої фази україно-російської війни. Проти команди Сергія Костюка грало все. Зокрема, можна виділити наступні фактори, що стали на заваді розвитку компанії:

- 1) Війна на Сході України призвела до втрати п'яти промислів у Донецькій і Луганській областях, а також п'яти бурових верстатів, 13 УКПГ, одна виробнича база «Бургазу», багато спецтехніки, іншого

обладнання, що призвело до втрати лише на початковому етапі конфлікту близько 86 млн грн. Загалом втрати оцінюються на близько 200 млн грн.

- 2) Ціна на газ, що встановлена регулятором була вже четвертий рік поспіль на рівні 349 грн/тис. куб м., що в 10-15 разів була нижчою за ринкову на протязі року. У 2011-2013рр через різницю в цінах на газ компанія недоотримала близько 11 млрд грн.
- 3) Неврегульованість питання технічних стандартів на ДП, що фактично зупиняла реалізацію нафтопродуктів виробництва Шебелинського ГПЗ
- 4) Величезні борги зі сторони «Нафтогазу» за поставлений газ, що були на рівні 2,9- 3 млрд грн.
- 5) Базовий економічний стан компанії після попереднього менеджменту також був важким: заборгованість по зарплатам – 240 млн грн, що призводило до необхідності брати кредити на погашення заборгованості. По податкам – 450 млн грн. Перед банками – 3 млрд грн.

Головний тезис з яким вийшла команда Костюка – вивести компанію на IPO. За задумом, це дозволило би отримати кошти на будівництво, розвідку і модернізацію потужностей підприємств «Укргазвидобування». Компанія очікувала залучити близько 15 млрд грн.

В середині літа 2014р відбувся перелам у піврічному тренді зниження видобутку в компанії. В серпні компанія навіть перейшла до зростання. Це було обумовлено введенням в експлуатацію двох компресорних станцій в Полтавській області, що і дало істотний приріст в серпні. Особливо варто відзначити, відкриття ДКС на Східно-Полтавському ГКР, що була об'єктом «Карпатигаз». 27 червня 2014р фінансовий директор шведської Misen Enterprises АВ Йоран Вольфф заявив наступне: *«Дана подія виглядає символічною. Саме в цей день, 27 червня, рівно 305 років тому шведські війська під командуванням Карла XII спільно з козаками гетьмана Івана Мазепи зійшлися під Полтавою з армією російського царя Петра I. На жаль, те україно-шведське взаємодія не виявилось настільки успішним. сподіваюся, що сьогоднішня співпраця в газовій сфері допоможе Україні досягти енергонезалежності від сусідів».* (Кудінов, 2014) Всього до кінця року ПАТ «Укргазвидобування» в рамках СД планувала ввести в роботу п'ять нових ДКС. В 2015р планувалось розпочати будівництво восьми нових і модернізацію шести діючих ДКС. Зокрема, Директор ТОВ «Карпатигаз» Борис Синюк анонсував плани подальшої співпраці. Він уточнив, що в 2014р «Карпатигаз» планувала запустити найбільшу в країні Хрестищенську ДКС, проте вона була запущена у серпні 2015р. Крім того, в компанії підтвердили інтерес до будівництва у 2015р заводу із виробництва скрапленого газу біля Хрестищенської ДКС. Підсумовуючи співпрацю між компаніями варто зазначити, що «Карпатигаз» в умовах штучного безгрошів'я «Укргазвидобування» зробила значний внесок у підтримку видобутку газу:

Таблиця 1: Будівництво ДКС «Карпатигаз» у період 2011-2015рр

Запущені об'єкти, ДКС	Потужність, МВт	Дата запуску
Юліївська	7	Серпень 2012р
Розпашнівська	1,08	Березень 2014р
Східно-Полтавська	0,75	Березень 2014р
Абазівська	0,79	Квітень 2015р
Свидницька	0,86	Серпень 2015р
Летнянська	1,32	Серпень 2015р
Хрестищенська	60	Серпень 2015р

Якщо говорити про інші аспекти виробничої діяльності «Карпатигаз», то варто зазначити, що за період співпраці було на 25 родовищах проведено 173 операції КРС, відновлення ліквідованих свердловин, а також інтенсифікації бездіючих та малодобітних свердловин в загальній кількості 70 свердловин; пробурено та введено в експлуатацію 4 нових свердловини; побудовані ДКС загальною потужністю 73 МВт. Загальні інвестиції склали – \$370 млн. Тут варто, відзначити, що компанія реінвестувала зароблені в Україні гроші. Для порівняння масштабу, можна взяти найбільш успішний з 2015р іноземний інвестиційний проект Групи Нафтогаз – залучення румунської компанії Expert Petroleum для роботи на 13 родовищах, що входили в ГПУ «Львівгазвидобування» на умовах контракту на збільшення видобутку - Production Enhancement Contract (PEC), інвестиції якої за 5 років з моменту підписання контракту мають скласти \$40 млн.

Повертаючись, до перебігу подій 2014р варто відзначити, що в жовтні почала формуватись нова команда управлінців в структурах Групи Нафтогаз. Так, 13 жовтня 2014 року рішенням загальних зборів акціонерів ПАТ «Укртрансгаз» було обрано нового главу наглядової ради. Їм став Перелома Сергій Віталійович, який займав пост першого заступника голови правління НАК «Нафтогаз України» А. Коболева.

Членами наглядової ради були обрані: від НАК - Загнітко П. М. (Директор департаменту майнових і корпоративних відносин) і Теклюк Я. В. (директор з юридичних питань та взаємодії з органами влади, і. о. директора юрдепартаменту). Крім того, загальними зборами акціонерів ПАТ «Укргазвидобування» було прийнято рішення вибрати новим головою наглядової ради Пасішника А. П. (виконавчого директора, заступника голови правління НАК «Нафтогаз України») і Коновця С. А. (Заступник голови правління).

Корпоративні зміни поки не впливали на роботу компанії. Фактично, операції в умовах дефіциту фінансових ресурсів продовжувались. Окремі з них були доволі успішні - у жовтні 2014р компанія завершила випробування розвідувальної свердловини №27 Комишнянського родовища на Полтавщині глибиною 6200 м, що дала початковий дебіт у 200 тис. куб м, що до кінця року дало додаткових 50 млн куб м газу. Загалом, компанія підготувала план з буріння ще додаткових п'яти надглибоких свердловин. Також, компанія ініціювала план проведення ГРП у 2015р – планувалось власними силами зробити 21 операцію.

За результатами року валовий видобуток держкомпанії склав 15,1 млрд м³, що дорівнювало показникам 2013р. Проблеми були у видобутку конденсату, що впав до 533 тис. т, тобто знизився на 110 тис. т, або більш ніж на 17%. Це був найгірший результат за 15 років. Падіння видобутку компанії пояснювали виснаженням основних газоконденсатних родовищ. Під час бойових дій компанія втратила контроль над рядом родовищ – загальні річні втрати газу склали 50 млн куб м або 0,3% всього видобутку.

Згідно з даними компанії, в 2014р чистий прибуток ПАТ «Укргазвидобування» за правління Костюка збільшився з 8,93 млн грн в 2013р до 1,43 млрд грн. Обсяг інвестицій в спільну діяльність з УГВ в 2014р виріс на 93% і склав 1,3 млрд грн. При цьому частка чистого прибутку ПАТ «Укргазвидобування» від спільної діяльності зросла на 108% і склала майже 744 млн грн. Вперше за три останні роки відбулося фактичне погашення тіла кредитів, а не тільки відсотків по ним. Так, за звітний період було сплачено 1,65 млрд грн кредиту, в тому числі 507 млн відсотків. Чистий дохід УГВ за 2014р збільшився на 748 млн грн і склав 9,74 млрд грн. Інвестиції в капітальне будівництво збільшилися на 22 млн грн і склали 2,4 млрд грн. Податки, що були сплачені в 2014р були на рівні 6,23 млрд грн, що на 663,8 млн грн більше, ніж 2013р. При цьому були погашені всі борги по заробітним платам, а фонд оплати праці держкомпанії виріс на 130,5 млн грн і склав 1,6 млрд грн. Останній раз подібні рішучі дії були зафіксовані у 1999р, коли Ілля Рибич після одного року керування компанією фактично вирішив всі боргові проблеми по заробітним платам. Заборгованість НАК «Нафтогаз України» за 2014р також зменшилася на 507 млн грн і в кінці року склала 2,23 млрд грн. У 2014р компанія отримала 12 спецдозволів на користування надрами, ще 8 спецдозволів знаходились на стадії отримання. Крім того, держкомпанія оприлюднила показники діяльності управління з переробки газу та газового конденсату. Так, дохід від реалізації товарів, робіт і послуг в порівнянні з 2013р збільшився на 183 млн грн і по підсумках року склав 614, 5 млн грн проти 431 млн грн в 2013р.

Загалом, компанія хоч і була в складних умовах, дії менеджменту можна оцінювати високо. Проте, 2014р був очікувано останнім для Сергія Костюка у якості директора УГВ, 2015р вже завершувався під керівництвом нового менеджера Олега Прохоренка.

Вже влітку 2014р стало зрозуміло, що керівництво «Укргазвидобування» позбавлено підтримки з боку уряду під керівництвом Арсенія Яценюка, Міненерговугілля і НАК «Нафтогаз України» під керівництвом Андрія Коболева. Головне завдання - підвищення закупівельної ціни на газ для населення - не було виконане: «Укргазвидобування» просила підняти ціну до 800 грн за тис. м³ під обов'язок підняти видобуток до 16,5 млрд/р до 2018р, але в уряді порахували, що 349 грн за тис. куб м (без ПДВ) було достатнім для розвитку видобутку.

Другого грудня 2014р в Україні був затверджений новий Уряд. Прем'єр міністром залишився Арсеній Яценюк, а головою Міненерговугілля став Володимир Демчишин. На цей пост його висунув «Блок Петра Порошенка».

З кінця серпня 2014р Володимир Демчишин займав посаду глави Нацкомісії з регулювання в сферах енергетики і комунальних послуг. До цього з 2008р він працював директором відділу інвестиційних і банківських послуг

послуг ІСУ. Крім того, в свого часу новоспечений міністр займав пост віце-президента банку ING і менеджера відділу корпоративних фінансів компанії Ernst&Young. Його постать ЗМІ пов'язували з головою Нацбанку Валерією Гонтаревою, оскільки вона була головою ради директорів ІСУ. Володимир Демчишин почав діяльність з того, що почав ліквідувати департаменти міністерства, і перейменовувати їх в управління зі зміною внутрішньої структури. В його заступниках залишився Ігор Діденко. Проте кількість заступників виросла з чотирьох до п'яти – до команди долучився заступник з європейської інтеграції – їм став Михайло Каренович Бно-Айріан, український дипломат, продюсер і режисер, що у 2009р отримав диплом МВА за фахом «Міжнародний нафтогазовий бізнес» від Московського державного інституту міжнародних відносин.

Крім Демчишина, варто зазначити, що Міністром економічного розвитку і торгівлі України призначено Айвараса Абромавічуса. За таке рішення проголосувало 288 депутатів. Саме він запустить механізм зміни голів крупних держкомпаній, і зокрема «Укргазвидобування» і систему держзакупівель Prozorro, що зіграло неоднозначну роль у закупівлях Групи Нафтогаз.

В середу 10 грудня 2014р, було затримано Сергія Костюка в рамках спільної операції прокуратури міста Києва та СБУ. Прокуратура Києва погодила оголошення про підозру голові правління «Укргазвидобування» та його заступнику у зловживанні службовим становищем, що спричинило державі збитків на суму понад 23 млн гривень. Після затримання, Костюка відпустили, а у майбутньому він і його заступник будуть виправдані у всіх трьох інстанціях. Проте, для всіх це стало сигналом, що в УГВ грядуть зміни керівництва, а дані силові дії були лише першою спробою змінити керівництво найбільшої газовидобувної компанії.

На початку лютого, проти компанії виступив і Уряд. Так, в Кабміні вийшли з ініціативою підвищити ренту для держкомпанії з 20% до 70% з березня, при цьому підняти закупівельні ціни на газ з 349 грн за тис. м3 (без ПДВ) до 1590 грн за тис. м3. Для «Укргазвидобування» це означало б різке підвищення рентних платежів з 250 млн грн до 1,7 млрд грн в місяць. При цьому дохідна частина змінилась би не суттєво. Підвищення ренти було запропоновано Мінфіном під керівництвом Наталії Ярьсько без будь якого узгодження з «Укргазвидобуванням». Серйозною проблемою могли стати касові розриви, адже навіть при ціні на газ 349 грн «Нафтогаз» затримував виплати за поставлений газ перед «Укргазвидобування» за 6 місяців. Єдиною умовою для виживання «Укргазвидобування» була 100% оплата без затримок з боку НАК «Нафтогаз України». В іншому випадку «Укргазвидобування» очікувало неминуче банкрутство (Кобаль, 2015).

Найгірші очікування справдились – з квітня компанія почала сплачувати нову непідйомну ренту. Єдине з позитивного, що зробив Уряд, так це продовження дії техрегламенту на бензини і ДП, що не відповідали новим нормам. Це дозволило продовжувати діяльність з реалізації нафтопродуктів. Проте компанія продовжувала реалізовувати раніше поставлені задачі і в сегменті видобутку, а саме реалізацію програми з будівництва чотирьох ДКС в Харківській і Львівській областях. Реалізація планів дозволяла збільшити видобуток газу на 400 млн куб м/рік.

Так, компанія продовжувала працювати, аж поки на початку літа не було без конкурсу обрано нового керівника «Укргазвидобування». Але, момент призначення варто доволі детально описати.

Зміні голови «Укргазвидобування» передувала зміна порядку призначень керівників великих підприємств. Ініціатором було Міністерство економічного розвитку України, під головуванням Айвараса Абромавічуса. Фактично це перше, з чого починав роботу новопризначений міністр. Так, наказом МЕРТ від 23.02.2015 № 157 був утворений номінаційний комітет з призначень. До складу Комітету включався Міністр економічного розвитку і торгівлі (Абромавічус), Міністр фінансів (Ярьсько), Міністр інфраструктури (Пивоварський), Міністр енергетики та вугільної промисловості (Демчишин), Міністр аграрної політики та продовольства або їх заступники та п'ять незалежних недержавних експертів, кандидатури яких погоджуються Кабінетом Міністрів України. Під незалежними експертами мається на увазі представники МВФ, ЄБРР, Міжнародної Фінансової Корпорації (IFC), директор KSE. Фактично цей комітет мав всю повноту влади у сфері кадрової політики України у відношенні до керівників державних стратегічних підприємств.

Проте зміна керівництва «Укргазвидобування» з чисто формальних причин не відбувалась, адже компанія показувала позитивну економічну динаміку - тригером до зміни керівника стала політична акція.

Так, 19 червня, прем'єр-міністр України Арсеній Яценюк дав вказівку НАК «Нафтогаз України» негайно змінити керівництво компанії «Укргазвидобування», а також зажадав від народного депутата Ігоря Єремєєва погасити великий борг перед цією компанією. За даними прес-служби уряду, результати аналізу фінансово-господарської діяльності компанії «Укргазвидобування» встановили, що борги групи компаній народного депутата І. Єремєєва перед УГВ становлять 373 млн грн. Водночас голова правління «Укргазвидобування» Сергій Костюк у коментарі агентству «Інтерфакс-Україна» спростував наявність боргів структур, афілійованих з І. Єремєєвим перед компанією. Більш того, виконавчий директор НАК «Нафтогаз України» і одночасно голова Наглядової Ради УГВ Андрій Пасішник зробив перевірку дебіторської заборгованості УГВ і підтвердив, що у компанії Ігоря Єремєєва не було боргів перед УГВ. Проте найбільшими боржниками були інші компанії, зокрема:

- ТОВ «СП-Проект ВВ» - 39,927 млн грн;
- ТОВ «Альянс Торгово-промисловий союз» – 16,42 млн грн;
- НАК «Нафтогаз України» - **4 млрд 267,601 млн грн**;
- ПАТ «Чорноморнафтогаз» – 24 млн 726,241 млн грн;
- Національна юридична академія – 48,787 млн грн.

Проте, це вже не мало значення. Фактично вже 22 червня, Міністр Енергетики В.Демчишин заявив, що нового голову «Укргазвидобування» оберуть через тиждень. А прем'єр-міністр Яценюк заявив, що номінаційний комітет вже визначився з головним кандидатом на керівника УГВ.

24 червня Сергій Костюк подає у відставку за власним бажанням. Одночасно, рішенням загальних зборів акціонерів ПАТ «Укргазвидобування» від 24 червня 2015р погодженням з Міністерством енергетики та вугільної промисловості відповідно до наказу від 24 червня 2015 № 400 Олег Прохоренко обраний головою правління «Укргазвидобування». 25 червня було оголошено, що новим керівником УГВ стане Олег Прохоренко. В цей же день відбулось представлення колективу. Прохоренко представляли голова правління «Нафтогазу» А.Коболєв, голова МЕРТ Абромавічус, головна Наглядової Ради УГВ Пасішник. *«По перше, я хочу вибачитись перед колективом, що залишаю компанію у такий складний період. Це робиться для того аби зняти всі політичні моменти. Від себе хочу додати, що мені не соромно за ту роботу, що ми виконали. Ми змогли втримати у важкому 2014р рівень видобутку, і навіть трохи перевищити рівень 2013р. Тому я залишаю компанію у доволі нормальному стані»,* - відзначив Костюк у прощальному зверненні до колективу.

«Ми створили номінаційний комітет, що працює більше, як фільтр аби неправильні люди не очолювали державні компанії», - зазначив Айварас Абромавічус на представленні Прохоренко. Сам же Олег Прохоренко на власному представленні оголосив про власні пріоритети, зокрема: 1) підвищення операційної ефективності; 2) стабілізація видобутку та його збільшення.

«Він є людиною фаховою. Ми з ним знайомі нещодавно. В конкурсі, що відбувся в «Нафтогазі» він впевнено переміг, впевнено пройшов номінаційний комітет при Кабміні зібравши всі голоси. З боку «Нафтогазу» ми його будемо підтримувати і підставляти плече», - зазначив Коболєв.

В кінці червня 2015р разом з призначенням Олега Прохоренко «Нафтогаз» представив Кабміну програму «20/20», що випливає з річного звіту «Нафтогазу» за 2015р. Наразі невідомо хто саме у Кабміні Арсенія Яценюка вивчав цю програму та наполягав на її погодженні, проте вона була затверджена вже Кабміном Володимира Гройсмана у складі більш широкої «Концепції розвитку газовидобувної галузі України» 28 грудня 2016р. Таким чином, свідомо чи ні, Кабмін В. Гройсмана став співвідповідальним за результати програми. Зрештою, так було створене зручне і легітимне підґрунтя для «Нафтогазу», що випливає з публічної риторики її ключових спікерів, щодо перекладення у майбутньому відповідальності з плеч менеджменту на Урядовців, що в Україні часто змінюються, а значить відповідальність, як така є категорією відносною.

В серпні 2015р УГВ в оперативному порядку перевела свої закупівлі на систему Prozorro, ідеологом якої був Айварас Абромавічус. А вже в жовтні 2015р НАК «Нафтогаз України» повністю розрахувався з «Укргазвидобуванням» за газ, придбаний до 2015р, погасивши заборгованість на суму 2,2 млрд грн. Крім того, «Нафтогаз» заплатив «Укргазвидобуванню» ще 5,9 млрд грн за газ, придбаний у 2015р. Таким чином, «Нафтогаз» сплатив за весь газ «Укргазвидобування», поставлений населенню станом на 1 жовтня 2015р, і частково за обсяги газу, закачані в ПСГ для реалізації населенню в опалювальний період 2015-2016рр. Рента,

пов'язана з уже поставленим населенню газом, «Укргазвидобування» також була сплачена до бюджету в повному обсязі.

Постановою уряду №1002 від 5 грудня 2015р було затверджено новий статут «Нафтогазу». Він почав діяти з 1 квітня 2017р. Згідно з цим документом, «Нафтогазу» передавалось право управління корпоративними правами (акціями, частками) юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є компанія (ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укртранснафта», ПАТ «Укртрансгаз»). Управління «Нафтогаз» здійснює самостійно через свої уповноважені органи. Таким чином, правління НАК могло одноосібно проводити призначення і звільнення членів правління зазначених компаній, а також здійснювати узгодження великих угод. До прийняття статуту для цього було потрібне узгодження з Міністром енергетики і Кабміном. Крім того, призначення п'яти членів правління НАК «Нафтогаз Україна» мало здійснюватися згідно з рішенням Міністерства економіки і економічного розвитку (раніше це була прерогатива Кабінету міністрів). Згідно з постановою, Міністерство енергетики та вугільної промисловості мало передати в 10-денний термін (до 15 грудня) з дня набрання чинності постанови №1002 100% акцій НАКу в управління Міністерству економічного розвитку і торгівлі.

Таким чином, саме п'яте грудня 2015р можна вважати датою, коли відповідальність за розвиток «дочок» «Нафтогаз» взяло на себе правління «Нафтогазу», що було підпорядковане Андрію Кобольєву. А відповідальність за дії А.Кобольєва і його команди взяв на себе міністр А.Абромавічус, що був Міністром економічного розвитку і торгівлі. Фактично, постановою уряду №1002 була реалізована тектонічна зміна у контролі держави над своїм ключовим та стратегічним нафтогазовим активом.

Повертаючись до кандидатури Олега Прохоренко варто відзначити, що він з 2005 до 2007р навчався в школі державного управління імені Кеннеді в Гарвардському університеті (США), де отримав ступінь магістра в сфері державного управління та громадської політики. Працював в американській інвестиційній компанії Bridgewater Associates, та з 2007-2015рр працював у McKinsey&Co. Проте, у документах УГВ, а саме у Річному звіті за 2015р у трудовій біографії зафіксовані лише чотири роки роботи у McKinsey&Co і відповідний загальний робочий стаж – 4 роки.

Протягом декількох місяців після призначення було сформовано нову команду керівників, які прийшли в основному з приватних українських та російських компаній. Загалом було змінено близько 2/3 керівників структурних підрозділів.

«Укргазвидобування» після призначення Олега Прохоренко почала реалізацію корпоративної програми «Стратегія 20/20», реалізація якої за п'ять років мала вивести обсяги видобування газу на рівень 20 млрд куб. м на рік. Про походження програми відомо дуже мало. Загальна вартість інвестпрограми мала скласти понад 80 млрд грн. Для обґрунтування інвестпрограми було розпочато низку заходів з технічного аудиту, зокрема, проведено аудит геологічних запасів компанією Ryder Scott, аудит ключових управлінських процесів та аудит стану наземної інфраструктури компанією Deloitte, аудит кількості та потенціалу скорочення викидів компанією Petrad (Річний звіт «Нафтогазу», 2015р). Щоправда, в звіті не йдеться про участь компанії McKinsey & Company. За словами экс-виконавчого директора «Нафтогазу» Юрія Вітренко саме консультанти McKinsey під проводом Отто Ватерландера та топ-менеджмент «Укргазвидобування» у складі Олега Прохоренко і Олександра Романюка розробляли цю програму. В контексті її подальшого провалу важливо, що було закладено у цю програму, але наразі без публікації первинних аналітичних звітів McKinsey це зробити не можливо. Формально, елементи тактики відомі:

- боротьба з корупцією;
- збільшення обсягів видобутку та переробки;
- нарощення запасів;
- оптимізація операційної моделі;
- реформування внутрішніх функцій;
- дерегуляція та вдосконалення законодавства.

Проте, в контексті програми «20/20» важливі, як показники самої програми, так і команда менеджменту, що взяла на себе відповідальність за її реалізацію.

Олег Прохоренко до кінця 2015р фактично змінив всіх керівників. Проте, в компанії ще залишались люди, що працювали з Сергієм Костюком. Тому, для формування розуміння хто є командою Олега Прохоренко, необхідно брати за основу персональний склад членів правління та менеджерів вищої ланки, що на пряму відповідав за фінансово-виробничу частину «20/20» у перші два роки керівництва Олега Прохоренко.

Таблиця 2: Склад правління команди Олега Прохоренко

ПІБ	Посада	Загальний стаж роботи на момент призначення	Посади, що обіймала особа до призначення:
Прохоренко Олег Васильович	Голова Правління	4 роки	McKinsey&Company, молодший партнер.
Романюк Олександр Миколайович	Член Правління, перший заступник, виконавчий директор	8 років	Радник директора ТОВ «ЕйВайЕй Кепітал», Радник гендиректора ТОВ «ІстВан»
Кобець Олена Анатоліївна	Член правління, директор з правових питань	15 років	Заступник директора з юридичних питань ТОВ «Поліський ВЕЗ», що виробляє кормові дріжджі і знаходиться у місті Чернівці.
Чаус В'ячеслав Анатолійович	Член правління, директор з корпоративних і загальних питань	23 роки	02.2014-09.2015 – начальник відділу з продажу фіксованого зв'язку (Київська обл., Чернігівська обл., Черкаська обл.) ПрАТ «Київстар»;
Федоренко Сергій Григорович	Член правління, директор з комерційних питань	15 років	Керівник відділу ЗЕД, комерційний директор, група компаній ITL Group (Газтрон-Україна, Род-Ник); 06.2011 – 07.2013 – аналітик ринків нафтопродуктів та скрапленого газу, міжнародне агенство Argus Media Ltd; 02.2008 – 06.2011 – аналітик-консультант в компанії Нафтогазбудінформатика (НГБІ).

(Річна інформація УГВ, 2015)

Крім правління варто зазначити, групу управлінців вищої ланки, що мали істотний вплив на формування і реалізацію важливих напрямків програми:

ПІБ	Посада	Відомості про особу
Нагорняк Юрій Миколайович	Заступник директора виконавчого з видобутку	Працював в БК «Реіон» та компанії Esta Well Services (РФ)
Гордієнко Олександр Миколайович	Заступник директора виконавчого з підготовки та транспортування газу	Працював в «Укртрансгазі»
Короткова Маргарита Юріївна	Директор з управління персоналом	Працювала в «Атол Холдінг», «Квазар-Мікро», «Мілкіленд БВ»
Токар Андрій Володимирович	Директор з питань МТЗ	Працював ВАТ НК «Роснефть»/ Саратовський НПЗ
Хоменко Андрій Олександрович	Радник голови правління	Працював в ТНК ВР (РФ)
Нестеренко Олексій Григорович	Головний інженер	Співробітник УГВ. Прийнятий на роботу за часів І. Рибчица.
Фірман Мирон Андрійович	Директор по геології	Працював головним геологом CUB Energy (ТОВ Куб-газ/Тиса газ)

(Інформація зібрана журналістами НафтоРинку)

Кількість менеджерів вищої ланки постійно змінювалась, проте управлінське ядро залишалось майже незмінним аж до 2019р, коли на зміну Олегу Прохоренко прийшла команда Андрія Фаворова, а також дещо раніше, коли в Нафтогазі був проведений перехід на матричну структуру управління і коли був виділений дивізіон «Технікал», що очолив Андрій Іванович Хоменко.

Загалом, команда, що зібрав Олег Прохоренко представляла фахівців, що мали або незначний досвід у нафтогазовій сфері або зовсім його не мали. Якщо говорити, про фахівців які його мали, то це були представники підгалузі «переробки та реалізації» або downstream по західній класифікації. У сегменті розробки і видобутку, або upstream, зокрема Юрій Нагорняк, Мирон Фірман, що були з самого початку реалізації програми, представляли малі або середні компанії, а значить не мали досвіду реформування великих організацій. Проте, Олег Прохоренко заявляв, що його вибір був обумовлений тим, що він шукав агентів змін. *«Людина має бути професійна, принципова та патріотична. Ця комбінація дуже важлива, адже необхідно змінювати корумповану систему»*, – підкреслював О.Прохоренко у березні 2016р (Прес-центр УКМЦ, 2016). Зазначимо, що патріотизм був у ядрі цінностей компанії, що сформував Олег Прохоренко, які відомі під назвою «П'ять П», які імплементувались у компанії на протязі п'яти років.

Таблиця 3: Цінності УГВ

Цінність	Тлумачення для працівників
Патріотизм	Ми розуміємо, що наша самовіддана праця веде Україну до енергонезалежності. Наша команда захищає інтереси нашої держави. Ця вища мета важливіша за індивідуальні вигоди.
Професійність	Ми – лідер газовидобувної галузі України. Ми постійно вдосконалюємося та вчимося. Ми досягаємо результату. Труднощі та перешкоди не спиняють нас. Ми найкращі в тому, що ми робимо.
Прогресивність	Ми ніколи не зупиняємося на досягнутому – зростаємо, змінюємося та реформуємо систему. Ми мислимо нестандартно та доводимо необхідність змін до наших колег та партнерів. Помічаємо недосконалість навколо нас та ніколи не миримося з ними.
Порядність	Корупція та подвійні стандарти є неприйнятними для нас у будь-якому вигляді. Ми відповідально ставимося до взятих на себе зобов'язань. Сумлінно виконуємо свою роботу. Піклуємося про безпеку праці та збереження навколишнього середовища.
Прозорість	Ми встановлюємо зрозумілі та відкриті правила гри для наших працівників та партнерів і дотримуємося їх. Ми докладаємо зусиль, для того щоб наші рішення були виваженими, та з повагою ставимося до кожного.

(Укргазвидобування, 2021)

Якщо говорити про тактику дій, то команда Олега Прохоренко зробила акцент на двох основних компонентах: 1) PR; 2) Демонстрація «швидкий перемог». Зокрема, про це заявляв і сам Прохоренко у своєму виступі «10 кроків для успішної державної компанії: поради керівника Укргазвидобування» у березні 2016р. Зокрема він заявив про наступні елементи власної тактики: 1) Швидкі перемоги (наприклад, перехід на систему Prozorro), сформувати команду агентів змін (табличка вище), визначити мету (реалізація 20/20), надмірно комунікувати,

сформувати команду ціннісно близьких представників влади, не йти на компроміси щодо «смотрящих», встановлення ринкових зарплат. (Прес-центр УКМЦ, 2016).

1.3 Створення інвестиційної концепції, роль McKinsey and Co.

Як вже було зазначено стратегія 20/20 виникла у публічному просторі одночасно з призначенням Олега Прохоренко на позицію очільника АТ «Укргазвидобування» у червні 2015р. Одночасно (чи в межах шести днів) з його призначенням Кабміну, що на той час очолював Арсеній Яценюк, була представлена стратегія 20/20. Проте не відомо, що саме було представлено, проте відомо, що в 2016р працівники УГВ, а саме співробітниками УкрНДІгаз наповнювали стратегію змістом. Протягом 2016р вона розроблялась і одночасно реалізовувалась. Формальним документом, що засвідчує роботу над 20/20 став «Інвестиційний проект нарощування видобутку газу ПАТ «Укргазвидобування» на період до 2020р», що був затверджений директором УкрНДІгазу та підписаний відповідальними заступниками. Зроблений план діяльності ліг в основу дій менеджменту та урядової концепції, що була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2016 р. № 1079-р. Проте, відомо, що участь у формуванні стратегії брала відома американська консалтингова компанія McKinsey.

Власне, програма 20/20 виглядає наступним чином:

Таблиця 4: Інвестиційний проект нарощування видобутку газу ПАТ «Укргазвидобування» на період до 2020р

	2016	2017	2018	2019	2020	Сумарно 2016-2020
1. Базовий рівень видобутку газу, млрд м3	13,5	12,5	11,6	10,7	9,7	58,0
Поточні капітальні вкладення для забезпечення базового рівня видобутку, млн грн	3389	3935	3190	1867	1504	13885
1.1. Заміна існуючого обладнання та спецтехніки (насоси, ємності, двигуни, автомобільна і тракторна техніка, цементувальні та насосні агрегати, ПАКС, ППУ, УКОС тощо), млн грн	2249	1932	1634	1346	1151	8312
1.2. Придбання необігових активів (інструмент для буріння), млн грн	234	257	283	311	343	1428
1.3. Фінансування незавершеного будівництва, об'єктів інфраструктури, КВПіА, млн грн	906	866	297	0	0	2069
1.4. Необхідні витрати на забезпечення ліцензування наявних спецдозволів, млн грн		880	976	210	10	2076
2. Зменшення простоїв та оптимізація умов експлуатації свердловин, млрд м3	0,4	0,7	1,0	1,4	1,5	5,1
необхідні інвестиції, млн грн	760	1565	565	570	501	3962
2.1. Колтубінгові комплекси (8 наявних, 7 підлягає закупівлі), млн м3	113	270	270	270	270	1193
необхідні інвестиції, млн грн	393	306	30	30	30	789
2.2. Аутсорсинг складного КРС, млн м3	0	101	387	693	827	2008
необхідні інвестиції, млн грн	0	80	160	120	40	400
2.3. Проведення капітальних і поточних ремонтів свердловин власними силами, млн м3	331	355	391	398	398	1872
необхідні інвестиції, млн грн	276	325	375	420	431	1827
2.4. Придбання нових верстатів для КРС, млн грн	91	854	0	0	0	945

3. Оптимізація гирлового тиску та наземної інфраструктури, млрд м3	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	2,6
необхідні інвестиції, млн грн	2271	447	254	100	75	3147
3.1. Будівництво нових та модернізація існуючих ДКС, млн м3	0	188	269	305	320	1082
необхідні інвестиції, млн грн	2041	204	80	0	0	2325
3.2. Будівництво малогабаритних ДКС, млн м3	0	14	126	273	385	798
необхідні інвестиції, млн грн	128	128	64	38	50	408
3.3. Будівництво газопроводів, пониження тисків на ДКС, млн м3	93	144	153	154	152	696
необхідні інвестиції, млн грн.	102	115	110	62	25	414
4. Інтенсифікація видобутку, млрд м3	0,3	0,6	1,1	1,7	2,3	5,9
необхідні інвестиції, млн грн	368	1118	714	1281	1171	4652
4.1. ГРП поточного фонду свердловин, млн м3	141	403	728	1297	1872	4441
необхідні інвестиції, млн грн	273	347	637	1144	1153	3553
4.2. Будівництво азотної установки продуктивністю 400 тис.м3/добу з метою оптимізації сайклінг-процесу на Тимофіївському та Куличихинському НГКР, млн м3	0	0	138	138	138	414
необхідні інвестиції, млн грн	80	335	0	0	0	415
4.3. Азотні установки для газліфтної експлуатації, млн м3	0	81	91	114	114	400
необхідні інвестиції, млн грн	0	420	60	120	0	600
4.4. Інтенсифікація видобутку власними силами, млн м3	120	122	133	133	133	641
необхідні інвестиції, млн грн	15	16	18	18	18	84
5. Буріння на родовищах, що знаходяться в розробці, млрд м3	0,1	0,6	1,2	2,0	3,0	7,0
необхідні інвестиції, млн грн	3371	5784	10986	10324	8145	38610
5.1. Введення нових свердловин з експлуатаційного буріння, млн м3	138	633	1182	2049	2977	6978
необхідні інвестиції, млн грн	2871	2159	5468	5798	5471	21767
5.2. Придбання нових верстатів для буріння власними силами (за умови придбання вживаних бурових установок можливе зменшення капінвестицій на 30-50 % при незмінних виробничих параметрах та якості буріння), млн грн	500	3305	5518	4526	2674	16523
5.3. Вартість будівництва наливних споруд на Яблунівському та Чутівському родовищах, млн грн	0	320	0	0	0	320
6. Буріння на нових площах і родовищах, млрд м3	0,1	0,4	1,0	1,7	2,8	6,0
необхідні інвестиції, млн грн	1380	6935	8888	11986	16609	45798
6.1. Отримання щороку 10-15 спецдозволів на нові ділянки надр, млн грн	36	75	75	75	75	336
6.2. Збільшення обсягів сейсмозвідки (вартість 2Д - 50 тис.грн. за 1 км, 3Д - 230 тис.грн. за 1 кв.км), млн грн	203	382	257	219	186	1247
6.3. Введення нових свердловин з пошуково-розвідувального буріння на наявних і нових площах власними силами, млн м3	74	216	280	271	269	1110
необхідні інвестиції, млн грн	1141	1269	444	448	452	3754
6.4. Введення нових свердловин з експлуатаційного буріння на нових площах власними силами, млн м3	0	74	312	732	1323	2441
необхідні інвестиції, млн грн	0	725	1886	3363	4896	10870
6.5. Введення нових свердловин з пошуково-розвідувального і експлуатаційного	0	119	393	737	1210	2459

буріння силами аутсорсингу, млн м3						
необхідні інвестиції, млн грн	0	4484	6226	7881	11000	29591
додатковий видобуток газу, млрд м3	1,0	2,7	4,9	7,6	10,4	26,5
загальна сума інвестицій, млн грн	8151	15848	21407	24262	26500	96169
Проект видобутку природного газу, млрд м3	14,5	15,2	16,5	18,3	20,09	84,5
Загальні витрати, млн грн	11540	19783	24597	26129	28004	110054

(АТ Укргазвидобування, 2016р)

При цьому варто акцентувати увагу на окремі деталізовані плани концепції щодо буріння на діючих родовищах, що не вимагало отримання від держави нових площ:

Таблиця 5: Введення нових свердловин з експлуатаційного буріння на діючих родовищах власними силами та аутсорсингом в рамках 20/20

	2016	2017	2018	2019	2020
Видобуток з підключених свердловин, млн м3	138	633	1182	2049	2977
необхідні інвестиції, млн грн.	2871	2159	5468	5798	5471
Обсяги експлуатаційного буріння, тис м	80	97	139	158	143
Всього кількість експлуатаційних свердловин	55	30	58	63	58
з них продуктивні	42	23	47	51	47
Кількість експлуатаційних свердловин, закінчених будівництвом власними силами	55	25	36	41	37
з них продуктивні	42	19	28	32	29
вартість буріння 1 свердловини власними силами, млн грн.	52	53	57	58	59
Кількість експлуатаційних свердловин, закінчених будівництвом з залученням аутсорсингу	0	5	22	22	21
з них продуктивні	0	4	19	19	18
вартість буріння 1 свердловини з залученням аутсорсингу, млн грн.	0	166	155	156	157

(АТ Укргазвидобування, 2016р)

Тобто розробники концепції закладали гіпотезу, що без отримання нових площ, компанія буде здатна наростити видобуток на майже 3 млрд куб м газу, до 17,3 млрд в 2020р лише за рахунок розбурювання наявних площ. Проте, технічні нюанси цієї концепції мають бути опрацьовані незалежними технічними фахівцями, що мають дати належну оцінку виконання програми, та закладених в неї вихідних даних та гіпотез. Тому, варто повернутись до аналізу впливу компанії McKinsey, що за всіма ознаками відіграла ключову роль, як на концепцію, так і на операційну діяльність.

Група «Нафтогаз» і McKinsey почали [працювати в 2011р](#). На той час міністр енергетики та вугільної промисловості Юрій Бойко повідомив, що McKinsey стане консультантом «Нафтогазу» по проведенню процедур з вибору лід-менеджера планованого первинного публічного розміщення IPO, яке планувалось в середині 2012р – саме півтора роки підготовки планувалось витратити для підготовки компанії перед розміщенням пакету 25% акцій. Планувалось від розміщення акцій отримати від \$6 млрд. Очікувалось, що пакет скупить російський «Газпром». Відзначимо, що залучення Mckinsey до справ в «Нафтогазі» було доволі органічним, враховуючи, що американська консалтингова компанія приймала участь у формуванні пакету реформ для уряду Миколи Азарова часів президентства В. Януковича. Так, український бізнесмен Рінат Ахметов [у 2008р виділив на п'ять років \\$50 млн для залучення західних консультантів](#), в тому числі авторитетної

McKinsey&Company, для написання програм розвитку на замовлення фонду «[Ефективне управління](#)». Власне компанія мала розробити пакет ліберальних реформ, що були розділені на шість економічних блоків. У 2010р [цю інформацію підтвердив Сергій Тігіпко](#), а в 2011р з листів посла США в Україні Вільяма Тейлора стало відомо, що В.Янукович особисто [інструктував членів уряду працювати з експертами McKinsey над пакетом реформ](#). Зокрема, консультантами McKinsey була створена Енергетична стратегія України на період до 2030р., яка проіснувала з 2013-2017рр. Проте, Революція Гідності змінила порядок денний майже у всіх сферах життя суспільства. Крім однієї - «Нафтогаз» і McKinsey продовжили плідну співпрацю.

Євген Бакулін зі скандалом полишив позицію голови «Нафтогазу». Новим керівником став Андрій Коболев, який прийшов в компанію з рядом менеджерів, з якими був пов'язаний у минулому. Серед наближених людей варто виділити Юрія Вітренко, Олександра Романюка, а також Олега Прохоренко. Якщо перші три особи пов'язані по спільній роботі в інвестиційній компанії АYA, то появу Прохоренко у [ЗМІ пов'язували](#) із його наближенням до президента Петра Порошенка, оскільки у McKinsey Ukraine працювала Юлія Порошенко (Аліханова) – дружина президентського сина Олексія Порошенка. Достеменно невідомо, коли був підписаний контракт між новим керівництвом «Нафтогазу» та McKinsey, але відомо, що її консультанти були залучені у розробку програми 20/20. Про походження програми відомо дуже мало. Загальна вартість інвестпрограми мала скласти понад 80 млрд грн про що, було заявлено у 2015р. Для обґрунтування інвестпрограми було розпочато низку заходів з технічного аудиту, зокрема, проведено аудит геологічних запасів компанією Ryder Scott, аудит ключових управлінських процесів та аудит стану наземної інфраструктури компанією Deloitte, аудит кількості та потенціалу скорочення викидів компанією Petrad (Річний звіт «Нафтогазу», 2015р). Щоправда, в звіті не йдеться про участь компанії Mckinsey & Company. За словами, на момент заяви, экс-виконавчого директора «Нафтогазу» Юрія Вітренко [саме консультанти Mckinsey під проводом Отто Ватерландера та топ-менеджмент «Укргазвидобування» у складі Олега Прохоренко і Олександра Романюка](#) розробляли цю програму.

Сам Отто Ватерландер неодноразово заперечував свою участь у розробці стратегії 20/20 проте за даними НафтоРинку Mckinsey почала співпрацю з «Нафтогазом» в ініціативному порядку та на безоплатній основі на першому етапі співпраці. Для встановлення істини необхідно опитати представників компанії і ознайомитись з документами, що регулювали відносини між компаніями.

В контексті її подальшого провалу важливо, що було закладено у цю програму адже існують великі підозри щодо абсолютно невірних припущень, що були закладені у її основу, але наразі без публікації первинних аналітичних звітів Mckinsey це зробити не можливо.

В контексті та у прив'язці до діяльності Mckinsey варто відзначити, що її прямиї і не прямиї вплив були доволі визначальними.

Для розуміння масштабу впливу, варто поглянути на приклад УГВ: У 2015-2016рр була оформлена стратегія нарощення газовидобутку 20/20, як у формі корпоративної стратегії, так і урядової концепції. В цьому контексті важливі наступні елементи:

1. Програму за словами Ю.Вітренко розробляли: Отто Ватерландер, що очолював групу консультантів Mckinsey та два менеджери «Укргазвидобування» - перший Олег Прохоренко (СЕО УГВ), що до 2015р працював молодшим партнером Mckinsey, та Олександр Романюк (перший заступник голови правління УГВ), що у 2003р закінчив Mini MBA у McKinsey Institute та у 2001-2005рр працював старшим консультантом, керівником проектів міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company.
2. У 2018р компанія McKinsey залучила у якості консультанта McKinsey громадянина Казахстану Санжара Жаркешова, для проведення трансформації підрозділу «Укрбургаз», що на той час очолював Андрій Дубик, який також був членом команди Олега Прохоренко та прийшов на роботу з McKinsey. Тобто компанія УГВ, що очолювана вихідцями з McKinsey наймає консультантів McKinsey, які мають працювати на підпорядкованих виробничих підрозділах, якими також керували экс-працівники McKinsey.
3. У 2020-2021рр після фактичного звільнення команд Юрія Вітренко і Андрія Фаворова керівні, і саме визначальні позиції в компанії зайняли вихідці з McKinsey: директором дивізіону «Нафтогаз Розвідка та Видобування» (що фактично дорівнює статусу начальника всіх видобувних і геологічних функцій Групи Нафтогаз) став Олександр Романюк. Його першим заступником, який курує напрямок геології

став Санжар Жаркешов (який до того займався трансформацією буріння у якості консультанта). А фактичним їх керівником, у якості Головного директора виконавчого Групи Нафтогаз призначено Отто Ватерландера. Більш того, Ватерландеру була перепідпорядкована вся функція закупівель Групи, що зробило його другою за впливом особою в компанії.

Таким чином, вихідці з Mckinsey з 2015р не просто надавали поради реформаторам української газовидобувної компанії, але і займалися реалізацією реформ ключових функцій та операційною діяльністю.

Кількість укладених контрактів, які можна прослідкувати доволі незначна. Зокрема, народний депутат України Олексій Кучеренко у власному дослідженні наводить наступні:

1. 3 вересня 2018р АТ «Укргазвидобування» уклало угоду з ТОВ «Маккінзі і компанія Україна» про консалтингові послуги на 2,12 млн євро щодо оновлення стратегії «Укргазвидобування». Закупівлю провели без аукціону через відсутність конкуренції;
2. 26 квітня 2019р АТ «Укргазвидобування» уклало угоду з ТОВ «Маккінзі і компанія Україна» про консалтингові послуги на 2,02 млн євро, або 64,02 млн грн про оновлення корпоративної стратегії. Закупівлю провели без аукціону через відсутність конкуренції;
3. 13 травня 2019р АТ «НАК «Нафтогаз України» уклало угоду на 687 тис. євро, або 20,22 млн грн з компанією «Naftogaz TradingEurope AG» (Швейцарія) про право користування звітністю, підготовленою компанією «McKinsey&Company» про трансформацію організації Нафтогазу. Закупівлю провели без аукціону через відсутність конкуренції.
4. 4 червня 2019р АТ «Укргазвидобування» уклало угоду на 3,65 млн євро, або 110,11 млн грн з компанією «Naftogaz Trading Europe AG» (Швейцарія) про право користування звітністю, підготовленою компанією «McKinsey&Company» про трансформацію організації Нафтогазу. Закупівлю провели без аукціону через відсутність конкуренції;
5. 15 серпня 2019р АТ «Укргазвидобування» уклало угоду з ТОВ «Маккінзі і Компанія Україна» про консультаційні послуги на 1,64 млн євро, або 47,60 млн грн – послуги, спрямовані на трансформацію організації. Закупівлю провели без аукціону через відсутність конкуренції.

«Протягом одного року, за цими консультативними договорами компанія McKinsey, в якій пан Отто Ватерландер був старшим партнером отримала від Нафтогазу близько 300 млн грн. При цьому угоди укладались без проведення аукціонів, оскільки за обґрунтуваннями самого Нафтогазу у ТОВ «Маккінзі і компанія Україна» просто не було конкурентів», - робить висновок депутат Кучеренко.

Проте, вищезазначений список містить лише публічні угоди, що були укладені протягом лише одного року з вересня 2018 по серпень 2019. За словами співбесідників НафтоРинку у «Нафтогазі» кількість контрактів була більшою. Проте для повного розуміння впливу цієї консалтингової компанії та загальні суми підписаних угод необхідно зробити аудит їх діяльності за період з 2015р.

Варто зауважити, що у 2019р в мережу випадково потрапила внутрішня аналітика «Нафтогазу», в якій чітко окреслено невдоволення якістю послуг консультантів Mckinsey, а саме в рамках окремих проєктів, що зокрема що пов'язані з операціоналізацією моделі Mckinsey The Talent To Value Approach

«McKinsey не змогли реалізувати узгоджені результати вчасно. Ми також не впевнені, чи призначена ними команда мала практичний досвід у впровадженні підходу з оцінкою талантів у великих організаціях, таких як Нафтогаз. Двоє опитаних повідомили нам, що мають серйозні занепокоєння щодо низької якості кінцевих результатів McKinsey, нібито спричинених відсутністю конкуренції в сегменті консалтингу з питань стратегічного управління в Україні. Ще однією проблемою McKinsey був їх стиль безпосереднього спілкування з генеральним директором, не повідомляючи представників «Трансформаційного офісу» про висновки таких переговорів з А.Кобольвим. У деяких епізодах така поведінка призводила до помилкового розуміння щодо процесів трансформації, створюючи неясність у тому, хто що робить, і які робочі потоки мають пріоритет», - відзначено в аналітиці.

В будь-якому випадку, для об'єктивного і коректного розуміння впливу компанії McKinsey на програму 20/20 та загалом на успішність проведення господарської діяльності Групи «Нафтогаз» необхідно ознайомитись з усіма господарськими операціями між суб'єктами господарювання, та визначити ролі і діяльність всіх осіб, що

напрямую або опосередковано (екс-працівники) були афілійовані з McKinsey та здійснювали операції в інтересах Групи «Нафтогаз».

Викликає велике занепокоєння, що екс-Головний директор виконавчий Групи Нафтогаз Отто Ватерландер, який був звільнений з «Нафтогазу» у вересні 2021р, на початку жовтня написав статтю в голландській бізнес газеті Financieele Dagblad, в якій апелював до позиції необхідності заключення довгострокових контрактів з «Газпромом», що є ключовим нарративом офіційної Москви та її експортного монополіста.

1.4 Пропоновані питання до розгляду членами ТСК

- 1) Визначити коло осіб, що прямо чи опосередковано приймали участь у виведенні Групи «Нафтогаз» з підпорядкування Міністерства Енергетики, та зокрема з'ясувати причини підпорядкування Мінекономіки.
- 2) Визначити коло осіб, що прямо чи опосередковано приймали участь у призначенні Коболєва Андрія Володимировича у якості голови АТ «НАК «Нафтогаз України».
- 3) Визначити коло осіб, що прямо чи опосередковано приймали участь у призначенні Прохоренко Олега Васильовича у якості голови АТ «Укргазвидобування». Отримати пояснення і аргументи сторін, що голосували за дану кандидатуру на посаду.
- 4) Визначити коло осіб, що сформулювали ідею створення стратегії 20/20, та отримати презентаційні матеріали, що було продемонстровані на засідання Кабміну у червні 2015р (майже одночасно з призначення Прохоренко на посаду)? Відповісти на питання, чи була ця стратегія продуктом інтелектуальної діяльності Олега Прохоренко і його команди, чи була написана, ще до офіційного призначення Прохоренко на посаду.
- 5) Визначити склад осіб, що приймали участь у формуванні та реалізації стратегії 20/20.
- 6) Провести фінансову та технічну експертизу «Інвестиційного проекту нарощування видобутку газу ПАТ «Укргазвидобування» на період до 2020р». Зрозуміти чи був цей проект реалістичним.
- 7) Провести повний аудит контрактів консалтингової компанії McKinsey в «Нафтогазі» з 2015р та визначити її вплив на господарську діяльність Групи «Нафтогаз» та «Укргазвидобування», зокрема.
- 8) Визначити детальні обставини початку співпраці Отто Ватерландера з Групою Нафтогаз та провести аудит його діяльності.

Частина 2: Перебіг програми та її кризи

2.1 Фінансові і виробничі показники 2015-2020рр

До публікації звіту Держаудитслужби України за фактом аналізу господарської діяльності Групи «Нафтогаз» та АТ «Укргазвидобування», досліджувати фінансову складову програми 20/20 можна на рівні арифметичних підрахунків даних, що викладені у щорічних фінансових звітах. Так, наприклад, можна аналізувати операційні і капітальні витрати по аналогії, як це робив нинішній голова правління «Нафтогазу» Юрій Вітренко. Ситуація виглядає наступним чином:

Таблиця 6: Грошові операційні та капітальні витрати АТ «Укргазвидобування» 2015-2020рр, млн грн

Рік	Операційні грошові витрати, млн грн	Капітальні інвестиції, млн грн	Сума грошових витрат, млн грн	Сума грошових витрат, млн \$
2015	18 121	3 777	21 898	912
2016	27 040	5 412	32 452	1 352
2017	33 863	12 714	46 577	1 659
2018	30 815	21 502	52 317	1 923
2019	39 074	23 300	62 374	2 412
2020	26 737	12 009	38 546	1429
Загалом:	175 450	78 714	254 164	9 687

Елементи розрахунків	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Дохід від реалізації	21 864 708	55,041,146	75 092 221	78 970 011	78 963 830	56 891 757
Грошові кошти від операційної діяльності	5 362 841	10 025 439	26 304 581	64 834 695	47 386 884	26 233 692
Зменшення дебіторської заборгованості	1 619 202	17 975 246 (>)	14 924 712 (>)	16 679 400	7 496 973	4 120 069 (>)
Операційні грошові витрати	18 121 069	27 040 464	33 862 928	30 814 716	39 073 919	26 537 996
Капітальні витрати	3 777 553	5 412 316	12 714 335	21 502 028	23 329 626	12 009 111

(Розрахунки автора, що зроблені по аналогії [розрахунків Ю.Вітренко](#), 2020)

Проте розрахунки за методом Юрія Вітренко включають у складі операційних витрат рентні платежі, що не дає змоги оцінити прямі витрати на операційну діяльність. Проте, можна поглянути на підрахунки экс-директора з фінансових і інвестиційних питань НАК «Нафтогаз України» Ярослава Диковицького, що пораховані із виключенням рентної складової:

Таблиця 7: Основні витрати АТ «Укргазвидобування» за виключенням ренти та амортизації за 2015-2020рр, млн грн

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Разом
Чистий дохід від реалізації газу	16 369	49 025	67 351	69 825	71 244	51 891	325 704
Собівартість	18 698	36 035	33 030	40 602	43 285	38 144	209 793
Рента	13 299	27 189	22 289	25 268	23 186	15 975	127 207
Амортизація	3 161	5 738	6 664	9 840	10 780	12 737	48 920
Собівартість (без ренти та амортизації)	2 238	3 108	4 076	5 494	9 319	9 431	33 666

Адміністративні витрати	118	362	779	973	1 451	1 092	4 775
Операційні витрати (без ренти та амортизації)	2 356	3 470	4 855	6 467	10 770	10 523	38 442
Капітальні інвестиції	4 041	4 977	12 682	21 473	23 300	12 009	78 482
Разом витрат (без ренти і амортизації)	6 397	8 447	17 537	27 940	34 070	22 532	116 924 (\$4 331 млн)

(Дані экс-директора з фінансових і інвестиційних питань НАК «Нафтогаз України» Ярослава Диковицького, 2020)

З попередньої таблиці випливає, що в компанії щороку зростали не лише капітальні витрати, але й операційні з 2,3 млрд грн до 10,5 млрд в 2020р. Власне показник операційних витрат – є ключовим для визначення ефективності менеджменту.

Загалом, АТ «Укргазвидобування» завершило виконання програми 20/20 знизивши валовий видобуток до об'ємів близьких до 2003р, а на момент написання аналітичної роботи за підсумками 2021р до показників 2002р.

Таблиця 8: Обсяги валового видобутку газу АТ «Укргазвидобування», 1999-2021

Рік	Об'єм, млрд куб м	Ціна реалізації газу УГВ до виплати ренти, грн/тис. куб м	Керівник УГВ
1999	13,4	185	Рибчич І.Й.
2000	13,4	185	Рибчич І.Й.
2001	13,5	185	Рибчич І.Й.
2002	13,7	185	Рибчич І.Й.
2003	14,0	185	Рибчич І.Й.
2004	14,4	185	Рибчич І.Й.
2005	14,7	185	Рибчич І.Й.
2006	14,7	185	Рибчич І.Й.
2007	14,7	272*	Рибчич І.Й.
2008	14,8	272	Рибчич І.Й.
2009	15,2	350	Рибчич І.Й.
2010	14,8	350	О.Чеберда/Ю.Борисов
2011	14,9	350	Борисов Ю.С
2012	15,0	350	Борисов Ю.С
2013	15,1	349	Борисов Ю.С
2014	15,1	349	С.Костюк/О.Прохоренко
2015	14,5	1590	Прохоренко О.В
2016	14,6	1590/4849	Прохоренко О.В
2017	15,3	4849	Прохоренко О.В
2018	15,5	4849/6116	Прохоренко О.В
2019	14,9	N/A	О.Прохоренко/ А.Фаворов
2020	14,2	N/A	Кобець О.А
2021	13,7	N/A	Кобець О.А

(1999-2004рр - дані архіву «НафтоРинку», 2005-2019рр – дані НАК «Нафтогаз України», *2015-2019рр – дані Андрія Фаворова)

Якщо, поглянути на об'єми видобутку природного газу, то стане очевидним, що видобуток, як мінімум не зростав, а як максимум почав стрімко падати у 2018р. Так треба звернути увагу, що на момент 2015 компанія видобувала 14, 5 млрд куб м газу. У структурі видобутку 12,8 млрд куб м приходився на товарний газ для потреб населення, 1,1 млрд видобувався в рамках спільної діяльності і 0,6 млрд складали виробничо-технологічні витрати і витрати. Проте з моменту поступового розірвання договорів СД, весь об'єм газу почав зараховуватись

у графу «Товарний газ», таким чином складалась ілюзія, що нарощення видобутку, хоча за фактом зростання було відсутнє.

Таблиця 9: Обсяги видобутку газу АТ «Укргазвидобування» 2015 – 2021рр, млрд куб. м

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Разом:	14,5	14,6	15,3	15,5	14,9	14,2	13,7
- Товарний газ (для потреб населення)	12,8	13,0	13,9	13,8	13,6	13,5	12,9
- За договорами спільної діяльності	1,1	0,9	0,5	0,2	0,1	0,01	0,01
- Виробничо-технологічні втрати	0,6	0,7	0,9	1,5	1,2	0,7	0,8

*Дані за 2015-2018 роки – «Нафтогаз», 2019-2021рр – НафтоРинок

** Курсивом позначений період реалізації корпоративної стратегії 20/20

Відзначимо, що справжній скандал в експертних колах викликали показники виробничо-технологічних втрат, які у 2018р за часів керування АТ «Укргазвидобування» Олега Прохоренко зросли до 1,5 млрд куб м (1,4 * без врахування газу для потреб виробництва LPG). Існує підозра щодо штучного збільшення показників втрат і витрат для створення ілюзії успішного проведення виробничої діяльності. Власне, питання ВТВ, стало ключовим фактором, що остаточно підірвало довіру до менеджменту Олега Прохоренко. Варто зосередитись на ньому більш детально, адже ВТВ пов'язано з цілим рядом інших пов'язаних в одну систему явищ, що підпадають за ознаками до нечесних практик.

2.2 «Червоні прапорці» нечесних практик

В 2018р УГВ прозвітувало про рекордний [обсяг видобутого газу](#) за останні 25 років – 15,5 млрд кубів. Проте, ця цифра викликала сумнів в експертних колах. Адже в той самий рік компанія показала виробничо-технологічні витрати (ВТВ) на рівні 1,5 млрд куб. м. Це є абсолютно нереальними. Навіть в умовах збільшення кількості операцій з інтенсифікації. Зокрема, багаторічний голова «Укргазвидобування» Ілля Рибич заявив, що виробничо-технологічних втрати газу в УГВ мали б скласти 550 млн куб м газу, а не 1,5 млрд, які були зазначені у статистиці «Укргазвидобування»:

«Коли я почув заяви, а потім побачив цю цифру, я зрадів дуже. Але ж коли подивився, що виробничо-технологічні втрати (ВТВ) щодо компанії становлять – 1,5 млрд куб. м газу, то здивувався. Що ж це за безгосподарність така з такими втратами. Поясню на простому прикладі, щоб усі зрозуміли, скільки це – 1,5 млрд куб. м газу? Сьогодні в місяць «Укргазвидобування» видобуває 1,250 млрд куб. м. Отже, це означає, що всі 2,5 тис. свердловин компанії пустили на факели і вони цілий місяць горіли десь там в полях. Або ще можна це порівняти з незабезпеченням населення газом в один зимовий місяць», - [відзначив](#) Рибич.

В свою чергу, товарний газ був отриманий в обсязі 13,8 млрд куб. м проти 13,9 млрд в 2017р. Це означало, що ніякого рекорду не було. Проте, щодо цифри в 1,5 млрд куб м витрат розпочались широкі дискусії. У січні 2019 року на прес-конференції автор даного дослідження запитав у голови «Нафтогазу» Андрія Коболева щодо причин таких великих ВТВ. На це Коболев відповів, що для нього це також загадка. Було розпочато внутрішнє розслідування, про яке було відзвітовано у липні 2019р, та яке є у розпорядженні нинішнього Директора зі стратегії та розвитку бізнесу Групи Нафтогаз Сергія Боєва.

За його результатами голова дивізіону «Інтегрований Газ» Андрій Фаворов визнав маніпуляції з ВТВ зі сторони менеджерів компанії. Проте заявив, що відповідальні люди звільнені. Після цього скандалу, компанія у публічній комунікації показувала весь видобуток у «товарному» вимірі. Проте, видобуток не падає через

маніпуляції на папері. Падіння можливе через природний фактор, наприклад, виснаження родовищ, або техногенний, тобто пов'язаний із впливом людини. Так, це може бути застосування неправильних технологій інтенсифікації, наприклад проведення гідророзривів пласту (ГРП) без відповідної підготовки і схвалення геологів. Або, наприклад, виведення свердловинного фонду на технологічні режими «на виснаження». Це, як каже нинішній голова Нафтогазу Юрій Вітренко є «хижацьким» способом видобутку. Він дає тимчасовий приріст об'ємів видобутку. Але призводить до дуже швидкого заводнення свердловин, що унеможливує їх подальшу експлуатацію. В перших числах січня 2019 року [спостерігалось аномальне зниження добового видобутку](#). Падіння розпочалось в перший день, після завершення звітної періоду. Так, ще 30 грудня видобуток був на рівні 43,7 млн кубів на добу. А вже з 1 січня впав до 43 млн кубів. Це є індикатором того, що на свердловинному фонді відповідальні особи спочатку дочекались закриття звітної періоду аби показати «рекорд», а потім просто «закрили» вентилі, аби ще більше не руйнувати свердловинний фонд. Згодом, на багатьох родовищах почались процеси прогресуючого заводнення на зрілих родовищах. Вже після завершення трудових відносин з «Нафтогазом» экс-голова профільного дивізіону Фаворов публічно підтвердив, що ціла низка родовищ фактично була знищена через дії менеджерів УГВ. Чому стала можлива ситуація при якій УГВ фактично може «малювати» об'єми витрат таким чином підмінюючи реальні результати «паперовими рекордами»? Хіба не існує контролю обліку? Так, його фактично не існує через зміни 2017р у регулюванні цього сегменту.

Проблема ВТВ: Для більшості компаній приватного сектору, проблема регулювання ВТВ виникла раптово. У 2017р до Міністерства енергетики та вугільної промисловості (Міненерговугілля), що тоді очолював Ігор Насалик надійшли численні звернення нафтогазовидобувних компаній стосовно затвердження розмірів нормативних витрат та ВТВ під час видобування, підготовки до транспортування та транспортування. На той момент діяв Наказ Міністерства палива та енергетики від вересня 2004 року [№604](#) про затвердження Переліку нормативних витрат і ВТВ та Порядку визначення їх розмірів. Документ було прийнято відповідно до [закону](#) «Про рентні платежі за нафту, природний газ і газовий конденсат», який визначав об'єкт оподаткування та вказував, що рента сплачується з товарних об'ємів вуглеводнів за виключенням ВТВ. А, власне, об'єм ВТВ погоджувався Мінпаливенерго за вищезазначеним Порядком визначення їх розмірів.

Це була детально прописана процедура, яка включала обов'язкову експертизу спеціалізованими установами. Зокрема, Івано-Франківським національним технічним університетом нафти та газу. Університет або сам визначав нормативні витрати і ВТВ по кожному родовищу, або надавав експертні заключення на звіти компаній що робили розрахунки самостійно. Наприклад ПАТ «Укрнафта» (НДПІ ПАТ «Укрнафта») або АТ «Укргазвидобування» (УкрНДІгаз).

Для наочності, у лютому 2015р тодішній міністр Демчишин видав Наказ [№67](#) "Про затвердження нормативів витрат і ВТВ для ПрАТ «Природні ресурси». До наказу прикріплювався додаток з нормативами витрат ПрАТ «Природні ресурси». За такою процедурою всі видобувні компанії звітували кожного року, аж до березня 2017р, коли видобувні компанії раптово втратили можливість затверджувати свої ВТВ у міністерстві. Або, для прикладу можна привести справу «СП «Бориславська нафтова компанія» проти Спеціалізованої державної податкової інспекції, де колегія суддів [дуже детально описує процедуру](#) затвердження ВТВ. Проте, згідно із новим Положенням про Міненерговугілля, затвердженим постановою Кабміну [№208](#) від 29 березня 2017р за підписом тодішнього прем'єра Володимира Гройсмана, у Міненерговугілля вже були відсутні повноваження щодо затвердження розмірів нормативних витрат та ВТВ вуглеводнів. Таким чином, через випадкову або невідповідну правову колізію, Міненерговугілля втратило повноваження щодо затвердження ВТВ. Це відкрило потенційну можливість для менеджерів УГВ маніпулювати їх розміром.

Так, згідно п 252.24. Податкового кодексу України у [редакції](#) станом на березень 2017р, «Укргазвидобування» мусило визначати у податковій декларації податкові зобов'язання з урахуванням обсягів, визначених в актах приймання-передачі, та обсягів ВТВ, які не були об'єктом оподаткування. Тобто, для ДПС інформація про розмір ВТВ була необхідна для контролю за правильністю визначення платниками рентної плати об'єкта оподаткування. Проте джерела в «Укргазвидобуванні» зазначали, що дані по ВТВ не вносились у податкову декларацію і за ВТВ сплачувалась рента на загальних підставах, а потім собівартість цього газу (включаючи ренту) йшла на собівартість продукції, що зменшувало податок на прибуток. З іншого боку, держава з «домальованого» газу отримувала більшу ренту, хоч і ціною зменшеного прибутку УГВ і відповідно податку на прибуток. Чому компанія сплачувала ренту за ВТВ не відомо, можливо через те, що не могла легітимізувати їх

нормативні об'єми через правову колізію пов'язану із відсутністю органу, що за процедурою мав повноваження для їх затвердження.

Відзначимо, що після скандалу з ВТВ, а також змінами у законодавстві, Міненерго з 2020р знову [отримала повноваження погоджувати ВТВ](#) і були внесені відповідні [зміни](#) у Податковий Кодекс (п. 252.24.). Проте, наразі в Положенні вказано, що Міненерго має затвердити порядок визначення ВТВ, що впливає із [листа](#) 2020р в.о. директора Департаменту податкового адміністрування Антона Чижо до платників ренти. Чи працює це на практиці невідомо, адже не було жодного наказу Міненерго, щодо погодження розмірів ВТВ газовидобувним компаніям. Для приватних видобувних компаній діє аксіома – чим менше ВТВ, тим краще. Адже чим менше вони втрачають, тим більше продають, а значить заробляють. Проте, в УГВ розмір ВТВ може зіграти і позитивну роль. Адже ВТВ рахується у складі валового видобутку. Чим, більше ВТВ, тим більший видобуток на папері, а чим більший видобуток, тим більше шансів отримати премію. Ті пояснення, що надавав Андрій Фаворов на офіційній презентації не витримують критики: наприклад, було вказано, що 575 млн куб м газу у складі ВТВ були спалені на факелах через те, що компанія не встигала будувати необхідну інфраструктуру для їх підключення.

Проте, мова йде про нові свердловини, які можна без ризиків аварій глушити і чекати відповідного підключення. Але за логікою офіційної презентації, ці свердловини не глушились, а газ просто спалювався.

Таблиця 10: Структура ВТВ АТ «Укргазвидобування» 2016-2018рр за версією А. Фаворова

Причина ВТВ	2016, млн куб	% зростання	2017, млн куб	% зростання	2018, млн куб
Технологічні втрати (факели)	67	118	145	296	575
Геологічні дослідження	1	486	6	1519	101
Продувка свердловини	36	235	120	71	206
Газ для ДКС	359	6	382	9	418
Котли, пічки, підігрівачі	72	2	74	6	78
Всього ВТВ	536	+36	728	+89	1378

Джерело: АТ «Укргазвидобування», 2019

Проте, після, свого фактичного звільнення у квітні 2020р Андрій Фаворов визнав проблеми із завищенням ВТВ в компанії.

«Коли я прийшов на роботу, я подився на втрати. Останні 10 років в УГВ втрати були на рівні 0,5 млрд куб. м. потім стрибок до 0,7 млрд кубів, потім 1,5 млрд кубів... Видобуток просто малювали. Чому? Перше – всю неефективність, всі рішення, які йшли не на користь компанії легше всього сховати туди. Просто виробляли теоретичні методології (УкрНДІгаз – автор). Наприклад була методологія обліку газу при продувках, в якій було закладено те, що ніби ми продували «трубопровід» кожен день в році, аби було куди списувати газ і газовий конденсат», - розповів Фаворов в [одному із інтерв'ю](#) в травні 2020р.

Без технічного аудиту діяльності, визначити точну кількість за [визначенням Андрія Фаворова](#) «домальованих» об'ємів неможливо.

Проте «домальовування» об'ємів в ВТВ є лише одним з елементів завдяки, яким менеджери УГВ отримали можливість показувати «рекордні об'єми».

Проблема «хижацького» видобутку: Як було зазначено, на початку 2019 року відбулось аномальне зниження видобутку. В природних умовах не можливе – видобуток як росте, так і падає по пологій дузі. Фактично підозри у зміні експлуатаційного режиму свердловин підтвердив і Андрій Фаворов після звільнення.

«Подивіться що сталося з Тимофіївським родовищем, що сталося з Хрестищенським? Обводнили (*шляхом порушення технологічних режимів – автор*). Бо, газ потрібен був тепер і зараз. Це не можна пробачити, і це є «розстрільним» улюбій приватній компанії», - [казав](#) Фаворов.

Пізніше, в жовтні 2020р це підтвердилось і в документах, складених за фактом скандальної перевірки «Нафтогазу» Держаудитслужбою. Так, в компанії щодо причин падіння видобутку зазначили: «Важливим чинником (*невиконання програми 20/20 – БЦ*) є прогресуючий процес обводнення фонду свердловин на Тимофіївському, Куличихинському, Юліївському, Матвіївському, Абазівському та ін. родовищах, що за прогнозами призведе до сумарного зниження річного видобутку на 1,2 млрд куб м порівняно з аналогічним показником Стратегії 20/20». – зазначено у [Висновку](#) на заперечення до акта ревізії.

Власне цей документ прямо демонструє причини падіння видобутку, що наразі спостерігає Україна. Проте у цьому ж документі щодо причин провалу програми 20/20, а саме на ст. 50 зазначається, що провалу 20/20 передувало «непередбачуване» обводнення родовищ. «Недооцінка реального технічного стану успадкованого фонду свердловин при складанні Стратегії 20/20 та непередбачувані обводнення родовищ із значним рівнем видобутку та залишковими запасами», - вказано в документі.

Для наочного прикладу фіксації порушень технологічних режимів, можна привести [перевірку](#) Держгеонадр за 1-12 жовтня 2018р в ГПУ «Полтавагазвидобування» (філія УГВ).

Перевіряюча комісія зафіксувала, що на Котелевському родовищі у період 2017 – 2018рр у деякі місяці порушувались технологічні режими роботи свердловин. Наприклад, у квітні 2017р видобуток конденсату при допустимому на родовищі відборі у 876 т/місяць за фактом складав 1178 т/місяць. Або, наприклад, при перевірці ГПУ «Шебелинкагазвидобування» 12 жовтня 2018р було зафіксовано, що показники розробки Наріжниського родовища (НГКР) у 2017 і 2018рр не відповідали затвердженним. При проектних у 2017р 160 млн кубів газу на рік, факт склав 166 млн кубів. А вже у 2018р при проекті 53 млн кубів, факт склав 61 млн куб м. Зниження проектного видобутку склало 107 млн кубів. На ці зауваження представники УГВ відповідали, що діють по **«уточненому проекту промислової розробки»**.

Чи могла держава втрутитись? Фактично, ні. Перш за все така ситуація стала можливою лише після 2017р, коли в рамках «реформ з лібералізації» нафтогазової індустрії були зміни у статті 35 і 36 [закону](#) «Про нафту і газ» ([редакція 2015 року](#)).

Згідно з ними, Держгеонадр, ключовий орган по раціональному використанню ресурсів, була фактично виключена із переліку установ, які мають давати погодження проектів розробки. У свою чергу погодження проектів ДПР, а також уточнених проектів ДПР здійснює Міненерго і [комісія ЦКР](#) (центральна комісія з питань розробки - БЦ) при Міненерго, яка, за фактом здійснює лише формальне погодження. Причому, згідно нових правил розробки родовищ, якщо протягом двох місяців центральний орган виконавчої влади (Міненерго), не розглянув запропоновані доповнення до проектів дослідно-промислової розробки (ДПР) родовища, застосовується принцип мовчазної згоди ([п.23 IX](#)).

Тобто, єдиний орган, що міг стати в опозицію, Держгеонадр, і сперечатись з проектами розробки тих чи інших родовищ, знаходиться у стані, коли «йому доводять до відома» і «не мусять погоджувати». У свою чергу, спеціалізована проектна установа, що розробляє проекти (УкрНДІГаз), перебуває у прямому підпорядкуванні менеджменту УГВ і Нафтогазу відповідно. Тобто, УкрНДІГаз не є незалежним у прийнятті рішень. Це призводить, до того, що повернути схему із масштабною маніпуляцією щодо технологічних режимів роботи свердловин можна провести у простий і легальний спосіб, іншими словами для реалізації «хижацької» схеми видобутку треба робити уточнений проект в УкрНДІГаз.

Доказом, зокрема, «хижацького» видобутку є цифри по знеціненню свердловин.

Таблиця 11: Інвестиційні проєкти зі спорудження свердловин, за якими відбулося знецінення, 2016 - 2020рр

Рік	Загальна кількість	Свердловини проєктів 2016-2019рр	Загальна сума знецінення, грн	сума тис	Сума знецінення у складі операційних витрат, тис грн	Період початку проєктів зі спорудження свердловин
2020	n/a	n/a	9 663,90		4 160,20	n/a
2019	114	36	3 158,30		3 055,70	3 1973 по 2019 рік
2018	60	1	1 172,70		1 052,80	3 1965 по 2018 рік
2017	6	5	0,30		0,03	3 2015 по 2016 рік
2016	73	4	0,82		0,63	3 1983 по 2016 рік

Джерело: дані «Укргазвидобування»

Відзначимо, що в суми знецінення входять свердловини, по котрим відсутні плани по введенню в експлуатацію (наприклад сухі свердловини), в тому числі ряд свердловин, добудова бурінням яких є недоцільною у зв'язку з несприятливими геологічними або економічними умовами (наприклад, побудували дороги, бурову площадку підвели комунікації (тобто витратили кошти), а потім зробили додаткові розрахунки і передумали бурити). При цьому левова частина знецінення відбувається по частині свердловин, які через аварії, заводнення тощо треба фізично ліквідувати. Відзначимо, що в практиці «Укргазвидобування» такі свердловини саме «знецінюють», а не «списують», адже для списання необхідно пройти тривалу формальну процедуру прийняття рішення про ліквідацію та списання, включаючи фізичну ліквідацію, списання і «визначення причин і винних». Власне, нові «сухі» свердловини також не списують, а переводять у «[спостережний фонд](#)», щоб не псувати статистику.

У 2017-2019рр було знецінено (фактично списано – автор) 180 свердловин. Невідомо, яка кількість була фактично списана у 2020р. Але якщо дивитись на суму знецінення у розмірі більше 9 млрд грн, можна зробити висновок, що їх кількість значно перевищує 100 одиниць.

Тобто, за чотири роки, компанія списала, як мінімум більше 300 свердловин. Варто відзначити, що у 2016 – 2020 роках компанія пробурила і ввела в експлуатацію 284 свердловини.

Це означає, що за весь період Програми 20/20 компанія не наростила свердловинний фонд, а навіть зменшила.

Іншим доказом прогресуючого процесу виведення із ладу свердловинного фонду є показники природного падіння видобутку, у складі яких компанія рахує і падіння об'ємів, що спровоковані аваріями/обводненням:

Таблиця 12: Показники природного падіння видобутку природного газу АТ «Укргазвидобування», 2015-2020рр

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020
% природного падіння до валового видобутку (включаючи аварії)	n/a	6	8	8,9	14	9*

(2015-2018рр, дані [Звіту Департаменту маркетингових досліджень «Нафтогазу»](#), 2019 – дані першого заступника директора дивізіону «Нафтогаз Розвідка та Видобування» Санжара Жаркєшова, 2020 – дані Отто Ватерландера. Проте, невідомо, чи у 9% включені показники падіння через аварії і заводнення)

Саме стрибок до 14% природного падіння, при нормі 7-9%, і є ключовим індикатором масового виходу із ладу свердловин на родовищах «Укргазвидобування» через «хижацькі режими видобутку».

2.3 Пропоновані питання до розгляду членами ТСК

- 1) Визначити об'єм операційних і матеріальних витрат АТ «Укргазвидобування» за період 2015-2020рр.
- 2) Замовити комплексу експертизу фахівцями ІФТУНГ та/або іншими установами, щодо витрачання коштів на виробничі операції на родовищах АТ «Укргазвидобування», включаючи буріння, ГРП, КРС, витрати на діджиталізацію фонду, будівництва наземної інфраструктури тощо. Отримати звіт з порівняльним аналізом, щодо доцільності, якості, вартості виробничих операцій та звіт щодо відповідності проведених операцій «Інвестиційному проекту нарощування видобутку газу ПАТ «Укргазвидобування» на період до 2020р»
- 3) Звернутись до правоохоронних органів щодо комплексної перевірки питань, що пов'язані з «хижацьким видобутком» та виробничо-технологічними втратами. Дати відповідь на питання: «Чи були «приписки газу» та умисні дії щодо виведення свердловинного фонду на форсовані режими видобутку для імітації успішності виробничих процесів? Додатково: отримати від «Нафтогазу» (Сергія Боєва) комплексний звіт щодо проблем ВТВ.
- 4) Провести комплексну експертизу щодо знецінення основних фондів, в т.ч свердловин за період 2018-2020рр. Дати відповідь на питання, що стало основою причиною таких втрат, а також чи не були відповідні суми знецінення основних фондів суто фінансовою маніпуляцією та/або змовою підрядників та менеджменту АТ «Укргазвидобування», зокрема тих, що дотичні до облаштування родовищ?
- 5) Провести комплексний юридичний аналіз питань, що стосуються регулювання розробки родовищ, в т.ч режимів роботи свердловин. Провести компаративістський аналіз законодавчих змін до і після 2015р на предмет вибудовування сліпих законодавчих зон (колізій) та схем, що фактично уможливають маніпулювання і підтасовку даних, зокрема завищення об'ємів ВТВ. Визначити коло осіб, що на рівні органів виконавчої, законодавчої влади, а також груп впливу просували відповідні зміни.

Частина 3: Група «Нафтогаз» і питання контролю діяльності

3.1 «Червоні прапорці» діяльності Наглядової Ради

У березні 2015р Світовий банк і Секретаріат Енергетичного Співтовариства узгодили [План заходів щодо реформування газового сектору](#) України, який було затверджено Урядом. Серед іншого цей план передбачав реформування корпоративного врядування НАК «Нафтогаз України» відповідно до [Принципів корпоративного управління ОЕСР](#). Зокрема, мова йде про керівні принципи, що [розроблені для підприємств державної форми власності](#). Сукупність принципів вважається стандартом по організації діяльності держпідприємств у ефективний, прозорий та відповідальний спосіб. Зокрема, вони встановлюють базові правила по організації управління, у частині її структури. Підприємства організовані за цими стандартами є дуже схожими на демократичні держави, де є поділ на гілки влади, між якими існує система стримувань і противаг. Якщо спрощувати, то держава-акціонер – є відповідником законодавчої гілки влади – вона встановлює стратегічну мету, шляхом формування і затвердження політики власності, але не вмішується в операційну діяльність. Менеджмент компанії – є відповідником виконавчої гілки влади – він шляхом проведення успішних господарських операцій веде компанію до виконання мети, що встановила держава. Між цими суб'єктами є Наглядова Рада – аналог судової гілки влади. Це незалежний орган, що має балансувати обидві гілки, шляхом реалізації неупереджених рішень і контролю. Зрештою, Наглядова Рада має захищати менеджмент, перед акціонером, що прагне впливати на операційну діяльність, але й захищати акціонера, якщо операційна діяльність менеджменту є неефективною. Проте в Україні із самого початку дана модель, що закладена у керівні принципи, була дещо викривлена.

Для прикладу, існує велике занепокоєння щодо широкої відповідності Наглядової Ради «Нафтогазу» встановленим принципам:

Таблиця 13: Відповідність Наглядової Ради принципам OECD

Норма стандарту OECD	Реальність в «Нафтогазі»
Наглядові ради ДП повинні отримати чітко окреслені повноваження та, врешті, нести відповідальність за результативність ДП (р. VII, п.А)	Відповідальність керівника та члена наглядової ради підприємства, товариства за збитки, завдані підприємству, товариству їх діями або бездіяльністю під час виконання ними своїх повноважень, може

	бути застрахована на підставі договору добровільного страхування відповідальності керівників та членів наглядових рад підприємства, товариства (далі - договір страхування), укладеного з урахуванням вимог Порядку Затвердженого Постановою Кабміну № 535 від 4 липня 2018р. В «Нафтогазі» члени НР застраховані за рахунок компанії.
Склад Наглядової ради ДП повинен забезпечити досягнення цілей та незалежність судження. Необхідно, щоби всі члени Наглядової ради, включно з будь-якими посадовими особами, отримувати призначення на засадах їх кваліфікації та несли визначену правом еквівалентну відповідальність.	Серед члени НР «Нафтогазу» були відсутні фахівці по сегменту upstream, що основою бізнесу Групи Нафтогаз. З цього можна зробити припущення, що вони не здатні проводити верифікацію тих чи інших пропозицій правління та незалежно та фахово оцінювати якість їх роботи. Так, зокрема, якість діяльності правління «Нафтогазу» була оцінена НР у 2020р, як «дуже висока», що впливає із зверненні колишніх членів НР «Нафтогазу» від 29.04.2021р.
Незалежні члени Наглядової ради ДП, де це застосовно, повинні бути вільними від будь-яких матеріальних інтересів чи відносин з підприємством, його керівниками, іншими великими акціонерами та з організацією-власником, щоб не ставити під загрозу своє незалежне судження.	Незалежні члени Наглядової Ради отримують винагороду, що в багато разів перевищує виплати на відповідних позиціях у Західних Компаніях приватної форми власності. (Див. у таблицях нижче)
Наглядовим радам ДП необхідно розглянути запровадження спеціалізованих комітетів у складі незалежних і компетентних членів на підтримку виконання повноти функцій Наглядової ради, зокрема, за такими напрямками як аудит, управління ризиками та встановлення рівня винагороди. Створення спеціалізованих комітетів має на меті підвищити ефективність нарад, проте не звільняє склад Наглядової ради від відповідальності.	У 2020р, від наглядової ради до компетенції правління передані питання забезпечення роботи системи внутрішнього контролю, призначення на посаду та звільнення з посади керівника з питань управління ризиками, керівника з питань комплаєнсу, уповноваженого з питань антикорупційної програми, фінансового контролера та затвердження положень з цих питань. (Річний звіт ст. 146)

Варто акцентувати увагу, що у 2020р, від наглядової ради до компетенції правління передані питання забезпечення роботи системи внутрішнього контролю, призначення на посаду та звільнення з посади керівника з питань управління ризиками, керівника з питань комплаєнсу, уповноваженого з питань антикорупційної програми, фінансового контролера та затвердження положень з цих питань, що має ознаки фактичного перетворення Наглядої Ради у статус фікції або імітаційної корпоративної надбудови, адже у неї були відібрані інструменти нагляду.

Зрештою, з таблиці випливає, що у в «Нафтогазі» до відставки працював склад Наглядової Ради, що відштовхуючись від [біографій](#) не мав жодних компетенцій у сфері видобутку газу, що є А) Ключовим бізнесом групи; Б) Стратегічною сферою з огляду на політику власності Уряду; В) Найбільш складною та потенційно корупційною сферою. Це в свою чергу ставило під загрозу незалежність суджень, які, припускаємо, формувались під впливом менеджменту. Наприклад, так описала модель співпраці НР і менеджерів компанії экс-член Наглядової Ради Наталія Бойко у своєму дописі в соціальній мережах: *«стан видобутку в компанії за той період, коли була в НР однозначно був в моєму фокусі і мене хвилював, Олександр Романюк (Директор дивізіону «Розвідка та видобування» - ред.), регулярно спілкувався з НР, а в рамках пріоритетних проектів у 2020 ми координували дії практично щоденно»*. Відзначимо, що Олександр Романюк був одним з розробників програми «20/20».

Крім того, це випливає з того, що на протязі всіх років існування Наглядової Ради у часи керівництва компанією Андрія Коболева, її члени жодного разу публічно не виступали проти дій менеджменту, а також виробничих програм/рішень/стратегій, що були сформовані менеджментом, а саме «20/20», «Тризуб», «Нова стратегія» від 18 лютого 2021р. Відсутність позицій НР, що були б протилежними позиції Правління та його голови створює

підозри, щодо незалежності Наглядової Ради «Нафтогазу». Ця диспозиція ускладнена, крім всього іншого двома фундаментальними аспектами:

- 1) Наглядова Рада не несе відповідальність за свої дії, адже її члени застраховані за гроші «Нафтогазу». Це означає, що якщо Наглядова Рада погодить якесь рішення, за поданням Правління і в результаті компанія понесе збитки, то страховик виплатить компанії певну компенсацію, що не обов'язково покриє всі дійсні збитки.

Перелік порушень потенційних недобросовісних Членів НР, що покриваються страховкою згідно Порядку від 4 липня 2018, що затверджені постановою Кабміну №535, що був підписаний Володимиром Гройсманом:

- провадження інвестиційної діяльності, яка призвела до збитків страхувальника;
- висловлювання і заяви від імені страхувальника, які негативно вплинули на ділову репутацію страхувальника та призвели до збитків страхувальника;
- розголошення службової і конфіденційної інформації та комерційної таємниці, що призвело до збитків страхувальника;
- укладення від імені страхувальника угод, в тому числі тих, в яких є особиста заінтересованість, які призвели до пред'явлення претензій третіми особами та, як наслідок, збитків страхувальника;
- завдання збитків власникам під час проведення процедур реорганізації та ліквідації підприємства, товариства та господарських організацій, управління якими здійснюють підприємство, товариство;
- оприлюднення фінансової звітності, яка містить недостовірну інформацію та призвела до збитків страхувальника;
- інші дії, що призвели до збитків страхувальника, на підставі яких і виключно у зв'язку з виконанням повноважень як керівника або члена наглядової ради пред'являється претензія, що зазначена у договорі страхування.
- Зазначений перелік не є остаточним та може бути розширений або уточнений у договорі страхування.

Тобто, Кабінет Володимира Гройсмана погодив Постанову уряду, що з фінансової точки зору, звільняла від відповідальності Членів Наглядової Ради «Нафтогазу» у разі приведення компанію в збитки шляхом дій, що у демократичних державах вважаються тяжкими кримінальними злочинами.

- 2) Другий аспект – Члени Наглядової Ради «Нафтогазу» не є вільними від матеріального інтересу. У них є надвисокі заробітні плати і крім того, компенсації витрат, що пов'язані із забезпеченням їх діяльності.

Для прикладу, можна поглянути на заробітні плати членів НР «Нафтогазу» (до відставки) і НР співставних західних компаній:

Таблиця 14: Порівняльна таблиця винагород НР «Нафтогазу» і компаній Західної Європи

Компанія	Кількість членів НР	2018	2019	2020
Нафтогаз	5 (і Роберт Бенш)	€1,64 млн	€1,2 млн	€649 тис
OMV	18	€830 тис	€602 тис	€572 тис
PKN ORLEN	10	€203 тис	€251 тис	N/A
PGNiG	9	€154 тис	€163 тис	€172 тис
Equinor	11	\$847 тис	\$853 тис	\$780 тис

(Річні звіти відповідних компаній за період 2018-2020рр)

Відповідно, з такими сумами винагороди важко змагатись навіть грандам нафтогазового бізнесу, як OMV або Equinor. Більш того, наприклад у 2018р, члени НР «Нафтогазу» заробили більше ніж правління PGNiG, що є безпрецедентною практикою.

Загальна винагорода, додаткові пільги та виплачені бонуси у 2019р за обіймання ключових посад у PGNiG і підпорядкованих суб'єктах, включаючи ПДВ (VAT):

Таблиця 15: Винагорода членів правління PGNiG, що є меншою за виплати НР «Нафтогазу», 2018р

Ім'я, Прізвище	Позиція, сфера діяльності	Сумарна винагорода 2019, тис PLN/Euro	Сумарна винагорода 2018, тис PLN/Euro
Piotr Woźniak	Президент правління, CEO	2,138/503	1,109/257
Łukasz Kroplewski	Віце-президент, Development	1,846/434	896/208
Michał Pietrzyk	Віце-президент, Finance	1,980/465	1,028/239
Maciej Woźniak	Віце-президент, Trade	1,848/434	887/206
Robert Perkowski	Віце-президент, Operations	698/164	(1,031/ 240)*
Magdalena Zegarska	Віце-президент	1,284/302	887/206
Загалом, тис євро:	6 членів	2,302	1,356

(Річні звіти PGNIG 2018/2019рр)

Таким чином, отримуючи понадринкову заробітну плату навіть за стандартами крупних Західних компаній та не несучи фінансової відповідальності за власні потенційні помилки, члени Наглядової Ради «Нафтогазу» є вразливі до корупційних ризиків і форм залежності, моделі яких можна створювати до безкінечності.

Крім того, довести аномально високі заробітні плати, можна на прикладі заробітних плат голови НР «Нафтогазу» Клер Спотісвуд, порівнюючі її винагороди у інших компаніях. Станом на 2020р Клер Спотісвуд працювала у наступних комерційних організаціях:

- грудень 2017р. - теперішній час - незалежний член наглядової ради НАК «Нафтогаз України», голова наглядової ради;
- серпень 2000р. - теперішній час - Директор Gas Strategies Ltd.;
- серпень 2013р. – травень 2020р. - Невиконавчий директор, BW Offshore Ltd.;
- жовтень 2014р. - теперішній час - Невиконавчий директор Just Group Plc.;
- січень 2019 р. - теперішній час - Голова Ради Директорів Exoserve Ltd.;

Виплати Клер Спотісвуд за 2018-2019рр в західних компаніях у порівнянні з розрахунковими виплатами у «Нафтогазі»

Таблиця 16: Виплати Клер Спотісвуд за 2018-2019рр в західних компаніях

Компанія	Позиція	Річна винагорода 2019, 000	Річна винагорода 2018, 000
Нафтогаз	Голова наглядової ради	*від €282	*від €282
JUST GROUP PLS	Non-executive director	60£	60£
EXoserve	Board Chair	n/a	-
BW Offshore	Director, Chair of Compensation Committee	**Від \$40	*Від \$50
Gas Strategies Group Limited	Director	n/a	n/a

(* €282 тис. є мінімальною сумою, що може отримувати Клер Спотісвуд виходячи із формули 6,3 млн грн/рік + 20% за виконання функції голови НР, + 10% за виконання функції члену комітету. Крім того не враховані відшкодування за виконання витрат пов'язаних із виконанням роботи члена НР – Річний Звіт 2018/2019)

(**В річному звіті [BW Offshore](#) за 2019р вказана загальна сума виплати членам ради директорів, що склала: 2019 -\$366,868; 2018Р - \$457,200. У компанії в 2019р було дев'ять членів директорів, тому суми вказані виходячи із середньоарифметичного значення).

Відзначимо, що у таблиці не наведені суми місячних виплат членам НР, і зокрема Клер Спотісвуд, у 2020р, адже у річній звітності компанії непрозора прописані відомості щодо виплат і нагород, а саме включені лише загальні суми без поділу по персоналіям і позиціям. До відставки Наглядової Ради можна було б звернутись зі зверненням щодо розкриття відповідної інформації та/або коментарів щодо причин невнесення відповідних відомостей, що безумовно порушують керівні принципи ОЕСД. Проте з великою вірогідністю, Наглядова Рада

передала би це питання до правління, адже, як вже було зазначено, у 2020р від наглядової ради в порушення норм OECD до компетенції правління передані питання забезпечення роботи системи внутрішнього контролю, призначення на посаду та звільнення з посади керівника з питань управління ризиками, керівника з питань комплаєнсу, уповноваженого з питань антикорупційної програми, фінансового контролера та затвердження положень з цих питань. А це в свою чергу створює базис при якому правління компанії має перевіряти само себе, що викликає, як мінімум, подив.

У будь-якому випадку, інформацію щодо виплат ані Наглядовій Раді, ані Правлінню громадяни України би не дізнались, адже, винагорода НР виплачується відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 04.07.2017 №668 «Про затвердження Порядку визначення умов оплати послуг та компенсації витрат членів наглядових рад державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі» та укладеного цивільноправового договору, умов якого є конфіденційною інформацією. У свою чергу, якщо говорити про правління, то винагорода виплачується згідно з укладеним договором, умов якого є також конфіденційною інформацією.

3.2 Специфіка лобізму Групи «Нафтогаз» в ЄС та США, 2015-2021рр

Група Нафтогаз останні сім років активно використовує послуги лобістських компаній у Сполучених Штатах Америки та Європейському союзі. Власне, компанія наймає лобістів, як напряму, так і опосередковано через Федерацію Роботодавців Нафтогазової Галузі, і зокрема київського осередку, що формується з працівників державної компанії.

Загалом, лобістські кампанії у США регламентуються Законом про реєстрацію іноземних агентів (FARA), що був прийнятий в 1938р, як протидія від підривних кампаній нацистської Німеччини. FARA вимагає реєстрації та розкриття інформації «агентом іноземної організації», який безпосередньо або через іншу особу в Сполучених Штатах (1) бере участь у «політичній діяльності» від імені іноземної організації; (2) виступає в ролі радника з питань зв'язків з громадськістю іноземного довірителя, рекламного агента, працівника інформаційної служби чи політичного консультанта; (3) вимагає, збирає, чи розподіляє внески, позики, гроші чи інші речі, які мають цінність для іноземної організації чи в інтересах; або (4) представляє інтереси іноземного довірителя перед будь-яким органом чи посадовою особою уряду США. Крім того, FARA вимагає, щоб агенти помітно маркували «інформаційні матеріали», що передаються в США в інтересах іноземної організації.

Таблиця 17: Зафіксовані лобістські кампанії Групи Нафтогаз у США, 2017-2021рр

Замовник	Виконавець/Реєстраційний номер в NSD/FARA	Період кампанії	Зареєстровано NSD/FARA Registration Unit	Вартість договору, \$ 000
Naftogaz/CabinetDN	Valuebridge International (6404)	07.03.2017	03.20.2017 та 02.27.2017	64
Naftogaz NJSC	Yorktown Solutions (6491)	11-12.2017	11.19.2017	37
Naftogaz NJSC	Yorktown Solutions (6491)	02-12.2018	02.13.2018	34
Київський осередок ФРНГ	Yorktown Solutions (6491)	02-12.2018	03.03.2018	465
Київський осередок ФРНГ	Yorktown Solutions (6491)	06-11.2018	Зафіксовано у річному звіті Конгресу по FARA	303
Naftogaz NJSC	Yorktown Solutions (6491)	06-11.2018	Зафіксовано у річному звіті Конгресу по FARA	26
Київський осередок ФРНГ	Yorktown Solutions (6491)	11-05.2018	Зафіксовано у звіті Конгресу по FARA за період до 31.06.2018	161
Naftogaz NJSC	Yorktown Solutions (6491)	11-05.2018	Зафіксовано у звіті Конгресу по	8

			FARA за період до 31.06.2018	
Київський осередок ФРНГ	Yorktown Solutions (6491)	11-05.2019	Зафіксовано у звіті Конгресу по FARA за період до 31.06.2019	279
Naftogaz NJSC	Yorktown Solutions (6491)	11-05.2019	Зафіксовано у звіті Конгресу по FARA за період до 31.06.2019	Мета і вартість невідомі
ФРНГ	Yorktown Solutions (6491)	01-12.2020	01.05.2020	960
ФРНГ	Yorktown Solutions (6491)	01-12.2021	01.04.2021	960

(Center for Responsive Politics, U.S. Department of Justice, [Foreign Agents Registration Act](#), 2021)

Загалом Група Нафтогаз та ФРНГ витратили за даними, що зафіксовані у звітності FARA у період з 2017-2021рр суму близьку до \$3,3 млн. Чи є ця цифра повною достеменно не відомо, адже, компанія здебільшого проводила виплати що стосуються PR і лобістської діяльності через Громадську організацію «Федерація Роботодавців Нафтогазової Галузі» (ФРНГ), та окремо «Київський осередок ФРНГ». Дані щодо виплат з рахунків вищезазначених громадських організацій, за інформацією, НафтоРинку, є закритими.

Якщо говорити про Європейський Союз, то лобістська діяльність фіксується у Реєстрі прозорості, що ведеться «Спільним секретаріатом реєстру прозорості» (JTRS). У ньому працюють посадові особи з підрозділів прозорості Європейського парламенту та Комісії.

Так, згідно інформації Секретаріату Група Нафтогаз почала лобістську діяльність в ЄС з 01.12.2014р. За лобізм інтересів Групи відповідає голова представництва Нафтогазу в Бельгії В'ячеслав Княжицький. Крім того, у постійну групу лобістів за даними Реєстру відносяться голова Групи Нафтогаз Андрій Коболев та голова GR напрямку Альона Осмоловська. Середній річний бюджет на лобістські послуги складає від 100-200 тис євро. Зокрема, кошторис бюджету стосується витрат на представництво у Брюсселі.

За даними JTRS за весь період з 2014р Група Нафтогаз провела сім зустрічей, що підпадають під визначення лобістських дій і мають бути зареєстровані.

Таблиця 18: Зафіксовані JTRS лобістські дії Групи Нафтогаз у Європейському союзі 2015-2017рр

Дата	Предмет	Сторона переговорів
01.07.2015	Зустріч з головою Нафтогазу А. Коболевим	Стефано Мансервісі, Член кабінету Федеріки Могеріні
01.07.2015	Безпека газових постачань	Йоахім Балк, Член кабінету Мігеля Аріас Каньете
16.07.2015	Енергетичний союз	Юрай Ноч'яр, Член кабінету Мароша Шефчовича
10.09.2015	«Зустріч ввічливості» (Courtesy meetings)	Марія Крістіна Лобіло Бореро, Член кабінету Мігеля Аріас Каньете
18.01.2016	Енергетична кооперація EU-Ukraine	Йоахім Балк, Член кабінету Мігеля Аріас Каньете, Мігель Аріас Каньете, комісіонер
19.12.2016	Продовження тристоронніх газових переговорів; реформа газового сектору Україна	Бернд Біверт, член кабінету Мароша Шефчовича, Марош Шефчович, віце-президент
21.06.2017	Енергетичний союз	Тельмо Балтазар, член кабінету міністрів Жан-Клод Юнкера, Річард Шостак, член кабінету міністрів Жан-Клод Юнкера

(Transparency Register, 2021)

Після 2017р та до 2020р заходів, що підпадали під лобістську активність JTRS не зафіксувала. Проте це не означає, що лобістські кампанії не проводились. Зокрема, Corporate Europe Observatory (CEO) відзначає, що механізми досягнення прозорості у питаннях лобізму в ЄС доволі слабкі. Зокрема, вони приводили приклад Кампанії «Keep Europe United - Fair Energy Security Campaign», в рамках якої компанія Fair Energy, що за даними

СЕО фінансувалась «Нафтогазом», але не була зареєстрована і зафіксована JTRS. Публічний скандал, що виникнув у 2017р був пов'язаний з тим, що Веб-сайт Fair Energy, що наразі не працює, використовував цитати єврокомісарів, тим самим натякаючи, що вони активно підтримують запущену кампанію. Проте видання Politico запитувало у офісів відповідних єврокомісарів, чи справді вони підтримали кампанію, але представники обох заявили, що не знали, що були процитовані. У такому випадку використання цих цитат видавалось оманливим. Також, за даними СЕО Fair Energy не вказала, що компанію фінансує «Нафтогаз», що також є формою порушення норм, що регулюють лобістську діяльність в ЄС. (СЕО, 2017)

В Європі доволі важко простежити діяльність «Нафтогазу» на лобістській арені. Проте в США, через доволі високий ступінь прозорості та звітності можна простежити напрямок діяльності лобістських компаній.

Угоди, що були укладені між Групою Нафтогаз або ФРНГ та лобістськими компаніями мали спільну мету – це були послуги необхідні для підтримки реалізації стратегічних цілей Групи Нафтогаз включаючи, але не обмежуючись:

- Повна інтеграція українського газового ринку до енергетичного ринку ЄС, підтримка реформи газового в Україні, залучення іноземних інвестицій в український ринок нафти і газу.
- Ефективне усунення загроз, що створюються на базі проекту Північний Потік 2 та інших обхідних газопроводів.
- Відновлення і підтримка іміджу Групи Нафтогаз

Іншими словами лобістська організація, а саме Yorktown Solutions мали писати тексти, розміщати їх у ЗМІ і розповсюджувати серед американських чиновників, організувати зустрічі, робити медіа моніторинги, редагувати офіційні листи тощо. Проте варто зауважити, що крім стандартних «інформаційних матеріалів» були й такі, що мають ознаки так званих «темників» або таких, що могли привести до підриву авторитету центральних органів державної влади. Нижче у таблицях наведені приклади інформаційних матеріалів за категоріями, що були передані та/або розповсюджені на території США компанією Yorktown Solutions в інтересах Групи Нафтогаз, ФРНГ, Київський осередок ФРНГ.

Інформаційні матеріали різних типів, що були зареєстровані, як лобістські в NSD/FARA, 2017-2021pp по темам:

Таблиця 19: Інформаційні матеріали, що інформують про події дотичні до «Нафтогазу»

Рік	Реєстраційний автор/організація	№,	Тип «інформаційного матеріалу»/ Заголовок
2019	20190321-11 /Нафтогаз		Статут АТ « НАК «Нафтогаз України»
2019	20190627-22 /Нафтогаз		Naftogaz earned UAH 11.6 billion in profits and generated 19% inflows of Ukraine's state budget: 2018 annual report
2019	20190627-22 /Нафтогаз		Naftogaz remains the largest contributor to the state budget of Ukraine
2019	20190627-22 /Нафтогаз		Stockholm arbitration decisions materially influenced results for 2017 and 2018
2019	20190627-22 /Нафтогаз		Naftogaz' organizational transformation is key to unlock the group's potential following the unbundling of the gas transmission function
2020	20201012-150 /Нафтогаз		Amos Hochstein leaves Naftogaz supervisory board
2020	20201020-156 /Нафтогаз		Naftogaz postponed placement of Eurobonds
2019	20190822-27 /Інтерфакс-Україна		Kobolev welcomes Zelensky's support for concession bill
2019	20190501-13		Непублічна презентація НАКУ: NAFTOGAZ needs to raise US\$2.4bn of new loans
2019	20191222-138 /Інтерфакс-Україна		Ukraine thanks U.S. House of Representatives for approval of sanctions against Nord Stream 2
2019	20190714-24 /Нафтогаз		Naftogaz successfully places EUR 600 million and USD 335 million Eurobonds
2020	20200106-261 /Vicky Ward, CNN		The invisible man: Text messages reveal former golfer's role in Ukraine scandal

2020	20200325-7 /Ella Kettlinska/The Epoch Times	Success in Ukraine Energy Company: Less State Intervention and Zero Tolerance for Corruption
2020	20201112-162 /Інтерфакс-Україна	Naftogaz CEO: We must not start Naftogaz IPO with Ukrnafta

(Center for Responsive Politics, U.S. Department of Justice, [Foreign Agents Registration Act](#), 2021)

Таблиця 20: Інформаційні матеріали, що інформують про хід реалізації Північного потоку 2, будівництва обхідних газопроводів, ролі «Нафтогазу», російської протидії тощо.

Рік	Реєстраційний автор/організація	№,	Тип «інформаційного матеріалу»/ Заголовок
2019	20190811-28 /Diane Francis/Atlantic Council/Ukraine Alert		Time Is Running Out to Kill Putin's Pet Project
2020	20200716-105 / Diane Francis/Atlantic Council/Ukraine Alert		New US sanctions block Putin's pipeline despite Danish breakthrough
2019	20190616-23 / Vanessa Dezem/Bloomberg		Ukraine Warns of Gas Crisis as Negotiations With Russia Drag On
2019	20191124-130 / Diane Francis/Atlantic Council		Three months left to kill Nord Stream 2
2020	20200612-95 / Dr. Benjamin L. Schmitt/CEPA		PUTIN'S PLUMBING PROBLEMS
2019	20191031-40 / BrettForrest/WSJ		Congressional Moves Against Russia's Pipeline to Europe Are Running Aground
2019	20190726-141 / Maria Grabar, Vladimir Soldatkin, Alissa de Carbonnel/Reuters		Exclusive: Russia wants short-term gas deal with Ukraine before bypass routes complete
2020	20200805-109 /Timothy Gardner, Vladimir Soldatkin/Reuters		Ukraine Says No Plans to Resume Gas Purchases From Russia
2021	20210216-196 / Dan De Luce, Abigail Williams, NBC News		Biden weighs sanctions on Russian pipeline he called 'a bad deal for Europe1
2019	20190724-30 / Alan Riley/The Hill		Enact US sanctions against Russia Nord Stream 2 pipeline
2019	20191222-134 / Betsy Swan/Dailu beast		Germans Aim to Kneecap U.S. Sanctions on Russia
2020	20200716-106 /Нафтогаз		CAATSA guidance revision is a signal of the US support for European energy security
2020	20201020-157 / Нафтогаз		Naftogaz Welcomes Further Expansion of U.S. Sanctions Against Nord Stream 2
2020	20200226-59 /Atlantic Council		Конференція Atlantic Council за участі А. Коболева: How Naftogaz outfoxed the Kremlin and can do it again
2020	20200226-59 /Diane Francis/Atlantic Council/Ukraine Alert		Ukraine and European Energy Security
2020	20200226-59 /Diane Francis/Atlantic Council/Ukraine Alert		The 11th hour transit deal is a relief for European energy consumers and a pivotal opportunity for Ukraine's future energy strategy
2020	20200226-59 /Diane Francis/Atlantic Council/Ukraine Alert		Naftogaz CEO Andriy Koboliev: "The likelihood of Russia helping us is zero"
2020	20200226-59 /Diane Francis/Atlantic Council/Ukraine Alert		Trump blocks Putin's pipeline with US sanctions

2020	20200124-70 /Brian Parkin/Bloomberg	Nord Stream 2 Pins Hope on Germany for EU Gas Rule Hurdle
2020	20200218-60 / Patrick Donahue, Matthew Miller/Bloomberg	U.S. Says It Has Thwarted \$6 Billion Russia-Germany Gas Pipeline
2020	20200310-71 /Todd Prince/RF/RL	More Nord Stream 2 Sanctions On Horizon? U.S. Senator And Ukraine's Naftogaz Discuss Ways To Halt Controversial Gas Pipeline
2020	20200318-74 /Diane Francis/Atlantic Council/Ukraine Alert	Cruz vows to thwart Russian bid to save Putin's pipeline

(Center for Responsive Politics, U.S. Department of Justice, [Foreign Agents Registration Act](#), 2021)

Таблиця 21: Інформаційні матеріали, що мають ознаки таких, що могли підірвати авторитет органів державної влади України.

Рік	Реєстраційний №, автор/організація	Тип «інформаційного матеріалу»/ Заголовок
2019	20190302-1 /Нафтогаз/Клер Спотісвуд	Лист голови НР «Нафтогазу» Клер Спотісвуд до послів G7, представництва ЄС, МВФ, Світового банку, СБРР, інших інституцій для забезпечення утримання на відповідній позиції Андрія Коболева
2020	20201014-152 /RFE/RL	Ex-U.S. Diplomat Steps Down From Naftogaz Board, Citing Ukrainian Corruption Concerns
2020	20201023-158 /Aura Sabadus/Ukraine Alert	Political pressure threatens Ukraine's gas sector reforms
2020	20201013-151 / Amos J. Hochstein/KyivPost	Amos J. Hochstein: Naftogaz faces increasing sabotage from corrupt forces
2020	20201014-153	NOTE ON STATE AUDIT SERVICE'S CLAIMS TO NAFTOGAZ
2019	20190307-6	Позиція: Звільнення Наглядової Ради і менеджменту «Нафтогазу» мусить мати реакцію відмови Міжнародних фінансових організацій від підтримки України
2020	20201201-166 /Diane Francis/Atlantic Council/Ukraine Alert	Naftogaz reforms in danger
2019	Зафіксовано Center for Responsive Politics	Позиція: Cabinet of Ministers of Ukraine lacks competence to appoint/elect or terminate offices of the chairperson and members of the executive board of Naftogaz of Ukraine
2019	20191202-48 /Ольга Шульга, Діана Полуніна/PG	Міністр Енергетики допустив смену керівників «Нафтогаза» и «Укрэнерго»

(Center for Responsive Politics, U.S. Department of Justice, [Foreign Agents Registration Act](#), 2021)

Варто звернути, особливу увагу, на два документи, які були зареєстровані у системі FARA перед їх розповсюдженням за правилами організації. Їх форма нагадує відомий в Україні формат «темників». Проте їх вміст, ставив під загрозу основи національної безпеки.

- 1) Документ отриманий FARA від Yorktown Solutions 03/07/2019: [Звільнення Наглядової Ради і менеджменту «Нафтогазу» мусить мати реакцію відмови Міжнародних фінансових організацій від підтримки України](#)

В цьому документі стверджується, що в порушення, як українського законодавства, так і OECD стандартів, Уряд України вжив незаконні дії, обходячи Незалежну наглядову раду «Нафтогазу» та оголосила про припинення діяльності поточного менеджменту компанії. Головний посил: Якщо Уряд (акціонер) обійде Незалежну наглядову раду «Нафтогазу», і проігнорує правління компанії, то міжнародні фінансові установи (МФУ) мають відкликати свою фінансову підтримку України, що могло направити всю країну у глибоку фінансову кризу. Відзначимо, що якщо б міжнародні установи відмовились від фінансової підтримки України, та зокрема це

вплинуло на господарські операції «Нафтогазу», то члени Наглядової Ради не несли би ніякої фінансової відповідальності, адже ці ризики були застраховані самим «Нафтогазом».

- 2) Лист голови НР «Нафтогазу» Клер Спотісвуд [до послів G7, представництва ЄС, МВФ, Світового банку, ЄБРР, інших інституцій для забезпечення утримання на відповідній позиції Андрія Коболева](#)

В цьому документі стверджується, що якщо Уряд піде проти волі Наглядової Ради щодо не продовження контрактів з Андрієм Коболевим та командою його менеджерів, то це призведе до повернення практики «монетизації» політичної влади через корупцію. Варто зауважити, що Клер Спотісвуд просила допомоги у представників поважних інституцій у збереженні відповідних осіб на своїх посадах.

Варто зауважити, що у листі Володимиру Гройсману Клер Спотісвуд жодним словом не зауважила про свої побоювання з приводу корупційних ризиків у зв'язку з потенційною відставкою голови правління Коболева. Можливо, існують неопублічні листи до В. Гройсмана в яких Клер Спотісвуд викладає потенційні факти або відомості про корупційні ризики, які були проігноровані В. Гройсманом, що спонукало голову Наглядової Ради «Нафтогазу» звертатись особисто до ключових партнерів України та просити їх «допомогти» Уряду України погодити перепризначення А. Коболева. Або, таких листів не було, тоді дана діяльність голови Наглядової Ради має всі ознаки безпідставної спекуляції на болісній темі корупції, яка могла призвести до репутаційної шкоди, як Голови Уряду Володимира Гройсмана так і України в цілому. Адже, якщо б В. Гройсман не погодив під впливом поважних партнерів контракт Коболева, тоді він би став людиною, що «монетизує політичний вплив через корупцію».

В контексті розсилки інформаційних матеріалів або донесення «меседжів» варто зазначити, що Yorktown Solutions працює за наступними зацікавленими групами в США: державні чиновники, законодавці, державні агенції, журналісти, навчальні інституції, інші неурядові організації. Так, зокрема у своєму Supplemental Statement, що [опублікований](#) згідно норм FARA 06.22.2019 стало відомо, що наприклад у період між 30.11.2018 – 31.05.2019 лобістська організація провела кампанії з розсилки «інформаційних матеріалів» на адреси працівників таких організацій, як U.S. Senate, White House, U.S. State Department, U.S. House of Representatives, National Security Council, Treasury Department, Congressional Research Service, USAID, Atlantic Council, Heritage Foundation, Georgetown University, U.S. Institute of Peace, Department of Energy, McCain Institute та інших (FARA,2021)

3.3 Пропоновані питання до розгляду членами ТСК

- 1) Визначити підходи до формування заробітних плат членів Наглядової Ради та правління Групи Нафтогаз та менеджерів вищої ланки в материнській компанії та афілійованих «дочок».
- 2) Визначити, чи відповідають положення Порядку від 4 липня 2018, що затверджені постановою Кабміну №535 загальноприйнятій практиці і бізнес середовищі, та чи не є ці положення такими, що несуть загрозу інтересам компанії та національним інтересам загалом.
- 3) Визначити, з яких причин функції Наглядової Ради, що пов'язані з контролем за діями правління були передані правлінню у 2020р.
- 4) Визначити, як формуються, коли затверджуються та як оцінюються ключові показники ефективності менеджменту компанії. Зрозуміти, як і за що виплачуються бонуси, та винагороди.
- 5) Провести комплексний аналіз витрат на PR активності, в т.ч за статтями інформаційно-консультаційні послуги підприємств Групи Нафтогаз. Визначити статус, а також об'єм фінансування ВГО «Федерація Роботодавців Нафтогазової Галузі України» та її осередків за період з моменту створення по 2022р.
- 6) Визначити, чи вважається нормальною та законною практикою офіційне лобювання в установах США та України позицій за перебування окремих посадових осіб, в т.ч членів НР і Правління на посадах.
- 7) Визначити, чи можуть лобісти українських державних компаній лобювати матеріали, що підривають авторитет органів державної влади, в інтересах державних компаній?

8) Визначити весь перелік осіб, що були дотичні до процесів лобістської діяльності на теренах ЄС та США. Отримати повний звіт за фактом проведених заходів, отримати звіт з витрачених коштів.

Висновки

АТ «Укргазвидобування» в рамках реалізації стратегії 20/20 щорічно збільшуючи за рахунок громадян України операційні та капітальні витрати, що склали за період 2015-2020рр близько 117 млрд грн або \$4,3 млрд, станом на 2020р не наростило, але знизило видобуток газу по відношенню до 2015р на 300 млн куб м, з 14,5 млрд куб м до 14,2 млрд куб м у 2020р, з подальшим падінням до 13,65 млрд куб м у 2021р.

В рамках реалізації програми 20/20 були зафіксовані дії, що мають ознаки підробки звітності у частині коректного відображення об'ємів видобутку газу. Існують підозри щодо свідомої організованою масовою фальсифікації первинних облікових документів з метою створення ілюзії нарощення видобутку газу. Мотив та склад організованої групи «агентів змін», що могли би бути дотичні до даної афери наразі невідомий. Так само, як невідомі потенційні збитки за операції з ознаками махінацій на родовищах, зокрема з «форсованим» режимом видобутку.

Наразі є незрозумілими питання, що стосуються ініціаторів даної програми. Відомо, що вона з'явилась у публічному просторі одночасно з призначенням Прохоренко Олега Васильовича у якості керівника АТ «Укргазвидобування». У свою чергу, дане призначення стало можливим завдяки політичній акції у Верховній Раді прем'єр міністра Арсенія Яценюка. Крім того, факторами, що вплинули на призначення стало перепідпорядкування «Нафтогазу» до підзвітності МЕРТ, що було очолюване Айварасом Абрамовічусом. Власне, чи були у Олега Прохоренко конкуренти і чи був сам конкурс на посаду невідомо, адже незрозуміло чому, члени номінаційного комітету, що діяв при МЕРТ у складі представників МВФ, ЄБРР, Міжнародної Фінансової Корпорації (IFC), директора KSE одноголосно проголосували за цю кандидатуру, враховуючи, що він не мав релевантного досвіду та мав загальний робочий стаж чотири роки. Олег Прохоренко – є экс-працівником компанії McKinsey, яка зіграла ключову роль в формуванні стратегії «Нафтогазу» та управління через своїх экс-працівників компанією, та зокрема АТ «Укргазвидобування».

Станом на 2022р можна сміливо констатувати абсолютний провал корпоративної реформи в АТ «Нафтогаз України». Є кричущим фактом, що У 2020р, від наглядової ради до компетенції правління передані питання забезпечення роботи системи внутрішнього контролю, призначення на посаду та звільнення з посади керівника з питань управління ризиками, керівника з питань комплаєнсу, уповноваженого з питань антикорупційної програми, фінансового контролера та затвердження положень з цих питань. Це свідчить про те, що якщо до 2020р хоч створювалась ілюзія виконання наглядових функцій членами НР, то з 2020р її члени фактично втратили контрольні функції і перетворились на імітаційну корпоративну надбудову без реальних повноважень. Більш того, понадринкова винагорода її членів викликає глибоке занепокоєння, щодо неупередженості її членів. Кожного року з моменту призначення члени НР звітували про успіхи і високо оцінювали роботу правління, що в умовах повного краху забезпечення газом у 2021-2022рр, викликає глибоке здивування.

Про автора



Дольник Володимир – український журналіст. Закінчив Інститут фінансово-економічної безпеки і права Одеського державного університету внутрішніх справ. Бакалавр права. Також, факультет «Міжнародних відносин» за напрямком «Сучасна політика» Університету Лазарського (Варшава, Польща) та Coventry University (Ковентрі, Великобританія). Захистив магістерську роботу за темою: «Energy wars as a tool of International Politics» (Енергетичні війни, як інструмент міжнародної політики). Після закінчення навчання повернувся в Україну, де з 2016 працює у виданні «НафтоРинок», що з 1997р спеціалізується на ринку нафтопродуктів та надає українським та іноземним компаніям цінову та іншу актуальну інформацію по ринку світлих і темних нафтопродуктів. Також, з 2016 року, з моменту створення, працює в інформаційно-консалтинговій компанії ExPro, що об'єднує всі енергетичні ринки України та видає щоденні, щотижневі та щомісячні аналітичні огляди на українській та англійській мовах. Публікується в українських та іноземних ЗМІ.

Бібліографія

- Прес-центр УКМЦ, 2016р. «10 кроків для успішної державної компанії: поради керівника Укргазвидобування». Доступно за посиланням: <<https://uacrisis.org/uk/42217-ukrgazvidobuvannya>>
- Corporate Europe Observatory, 2021. «EU lobby register still failing to live up to transparency promise», 16.11.2017. Доступно за посиланням: <<https://corporateeurope.org/en/power-lobbies/2017/11/eu-lobby-register-still-failing-live-transparency-promise>>
- Річний звіт «Нафтогазу», 2015р. «Наводимо Лад». Ст.17. Доступно за посиланням: <https://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz-Annual-report-2015.pdf?fbclid=IwAR3pdK6ITTx-pDWUUAwU0r7iQGKHxXJzhqLLKJvPBtiCBtUHJ2t4SNI_3mU>
- Кобаль, Г., 2015. «Видобуток не витримав тиску», Архів видання НафтоРинок за 2015р, НафтоРинок №11 (890) від 23.03.2015. ст. 10-11. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- Кудінов, І., 2014р. «Шведи знову під Полтавою». Архів видання НафтоРинок за 2014р, НафтоРинок №26 (855) від 07.07.2014. ст 6-7. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- Самофалов. А., Заїка Б., 2020. «Угода з Кабміном, Сорос і сюрприз в Укрнафті. Інтерв'ю з CEO Нафтогазу Андрієм Коболевым». Ліга.Бізнес. 22.06.2021. Доступно за посиланням: <https://biz.liga.net/ekonomika/tek/interview/sdelka-s-kabminom-soros-i-syurpriz-v-ukrnafte-intervyu-s-ceo-naftogaza-andreem-kobolevym>
- Вітренко, Ю.,2020. «ДИВЛЯЧИТЬСЯ ПУТІНУ У ВІЧІ: ІНСАЙДЕРСЬКІ УРОКИ ВИЗНАЧНОЇ ПЕРЕМОГИ». Бібліотека Юрія Вітренко. Доступно за посиланням: https://www.vitrenkolibrary.com/longread_ua/?fbclid=IwAR1C8bLvkvWmTv2dSOpOM2DDGJMZdBKM-P4FXcdE-aYnfLjiVQ1p2xlXemc
- Кобаль, Г., 2009. «Крок вперед, три назад», Архів видання НафтоРинок за 2009р, НафтоРинок №04 (579) від 02.01.2009. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- Кобаль, Г., 2014. «Компанії втомились видобувати», Архів видання НафтоРинок за 2014р, НафтоРинок №04 (833) від 03.02.2014. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- Кобаль, Г., 2014. «Газ в хмарах», Архів видання НафтоРинок за 2014р, НафтоРинок №10 (839) від 17.03.2014. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- Петров, В., 2011. «Важкі часи», Архів видання НафтоРинок за 2014р, НафтоРинок №01-02 (680) 17.01 2011р. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- НафтоРинок, 2009. «Укргазвидобування» змінила голову», Архів видання НафтоРинок за 2009р Нафторинок №26 (601) 06.08.2009р. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- Звіт Тимчасової слідчої комісії з питань розслідування стану функціонування газотранспортної системи України та забезпечення газом споживачів у 2008 – 2009рр, 2009. Ліга Закон, від 05.03.2009. Доступно за посиланням: <http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DF37L00A.html>
- Дніпровський, І.,2010. «Виснажені надра», Архів видання НафтоРинок за 2010р, Нафторинок №20 (646), 22.05.2010р. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- Дніпровський, І.,2010. «Алхімія призначень», Архів видання НафтоРинок за 2010р, Нафторинок №12 (638), 29.04.2010р. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>
- Група Нафтогаз, 2010. «Юрій Борисов призначений директором ДК «Укргазвидобування», повідомлення прес-служби ДК «Укргазвидобування», 22.03.2010. Доступно за посиланням <<http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/E9D5BEAE5D1D0B10C2257AAF004D3EB8?OpenDocument&year=2010&month=03&nt=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8&>>

Мочалов Є., 2012. «Шведи прийшли за газом», Архів видання НафтоРинок за 2012р. НафтоРинок №4 (732) 06.02.2012. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>

НафтоРинок, 2011. «Shell змінила директора в Україні». Архів видання НафтоРинок за 2011р. НафтоРинок №47 (725). 06.12.2011. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>

Сіренко, О.2013. «Видобуток 2012: на запах газу». ». Архів видання НафтоРинок за 2013р. НафтоРинок №1-2 (777-778). 21.02.2013. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>

Сіренко, О., 2014. «НАК знову обезголовили», Архів видання НафтоРинок за 2014р, НафтоРинок №11 (840) від 24.03.2014. Доступно за запитом на електронну пошту: <volodymyrdolnyk@gmail.com>