

## **Засади стратегічного планування розвитку підприємств нафтопереробної галузі**

*Розглянуто сутність ефективного управління паливно-енергетичним комплексом. Обґрунтовано засади стратегічного планування розвитку підприємств нафтопереробної галузі з врахуванням умов змішаної форми власності та ринкового середовища господарювання.*

*Ключові слова: паливно-енергетичний комплекс, стратегічне планування, стратегія, конкурентна стратегія, змішана система власності, ринкове середовище господарювання.*

Світовою практикою управління накопичено достатній позитивний досвід різних підходів щодо основних засад, мети і змісту системи планування розвитку підприємств нафтогазового комплексу.

З метою формування загальних засад розробки, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць, а також прав та відповідальності учасників цього процесу прийнято Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Згідно з даним законом державне прогнозування економічного і соціального розвитку є науково обґрунтованим передбаченням напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку. Програма економічного і соціального розвитку України є документом, в якому визначені цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку, засоби та шляхи їх досягнення, опрацьована взаємоузгоджена і комплексна система заходів органів законодавчої виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне розв'язання проблем економічного і соціального розвитку, досягнення стабільного економічного зростання, а також охарактеризовані очікувані зміни в стані економіки та соціальної сфери [1].

Прогноз та програма (план) є різними за змістом документами: перший констатує вірогідність досягнення цілей і не має директивного характеру, а другий – визначає конкретні цілі, шляхи та засоби їх досягнення. Зокрема, прогнозування розвитку будь-якого підприємства є базовим етапом планування, оскільки на основі оцінки і передбачення майбутнього стану внутрішнього та зовнішнього середовища життєдіяльності підприємства науково обґрунтовує загальні напрями стратегічного розвитку господарської одиниці в майбутньому. В свою чергу, програма або план розвитку підприємства являє собою комплекс цілей і завдань розвитку в цілому, заходи та ресурси для їх реалізації.

Забезпечення енергетичної безпеки України багато в чому залежить від ефективного управління паливно-енергетичним комплексом. З огляду на це, нагальним питанням політики нашої держави сьогодні є відродження паливно-енергетичного комплексу країни з врахуванням загальних тенденцій розвитку паливно-енергетичних комплексів у державах світу, а також формування нової системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням енергетики країни з мінімізацією і

диверсифікацією закордонних поставок палива. Активізація процесів забезпечення власними енергоресурсами сприяє не тільки енергобезпеці й енергоефективності країни, а й енергозбереженню та екологічній гармонізації розвитку суспільного виробництва. Це обумовлює актуальність дослідження окреслених питань, проблем і перспектив стратегічного управління паливно-енергетичним комплексом України і окремими господарськими одиницями зокрема.

Економіко-організаційні питання розвитку паливно-енергетичного комплексу України, оптимізації енергозберігаючої політики, формування реальних паливно-енергетичних балансів на рівні держави, а також окремих регіонів, галузей розглядаються у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених: Б.З. Піріашвілі, Б.П. Чирківа, І.К. Чукаєвої, Л.О. Мелентьєва, А.І. Юфи та ін. [2–5].

Мета планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення конкурентноздатності та енергоефективності підприємств паливно-енергетичного комплексу України. До того ж кардинальна зміна умов господарювання, а саме перехід від державної власності до корпоративної або приватної значно змінює і підходи до формування ефективних планів розвитку підприємств.

У зв'язку з цим питання створення планових документів розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу, які б ефективно використовували керівники для досягнення стратегічних цілей, є вкрай актуальним. Відповідно до цього, завданням даного дослідження слід вважати обґрунтування засад стратегічного планування розвитку підприємств нафтопереробної галузі, а також планування з врахуванням умов змішаної форми власності та ринкового середовища господарювання.

В системі управління залежно від змісту і статусу розрізняють директивне, індикативне та стратегічне планування. Директивне планування є формою прояву державного регулювання економіки в умовах колишньої командно-адміністративної системи, особливістю якого є єдиний народногосподарський план, що розроблявся в масштабах країни і через який держава координувала ведення господарства. Практика радянського планування, що базувалася на державній власності і монополії держави щодо прийняття і реалізації ключових рішень економічної політики, мала вплив і на розвиток галузей, адміністративно-територіальних одиниць.

Суть індикативної форми планування полягає у тому, що держава впливає на розвиток галузей та регіонів шляхом координаційної діяльності суб'єктів ринкових відносин через цілеспрямовану систему правових та економічних регуляторів, забезпечення їх інформацією, при цьому пріоритетні напрямки розвитку мають максимальну державну підтримку. Особливістю даної форми планування є рекомендаційний характер, а саме формування системи необов'язкових рекомендацій для суб'єктів ринкових відносин. В основу індикативного планування закладено аналіз соціально-економічного становища та прогнозування його розвитку, показники якого виражають основні напрями соціально-економічного розвитку і не є плановими, а мають рекомендаційний характер. Індикативне планування в Україні запроваджено в 1993 р.

На цей час правове регулювання паливно-енергетичного комплексу має несистемний характер та характеризується відсутністю окремого закону, який встановлював би основні засади та підходи до регулювання відносин в електроенергетичному, ядерно-промисловому, вугільно-промисловому та нафтогазовому комплексах.

Кожна з галузей паливно-енергетичного комплексу керується своїм окремим законом та прийнятими для його виконання підзаконними актами. Так, в електроенергетиці головним є Закон України «Про електроенергетику», в ядерній енергетиці – Закон України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку», у вугільно-промисловому комплексі – Кодекс України про надра та Гірничий закон, в нафтогазовому комплексі – Закон України «Про нафту і газ» тощо. Загальність у формулюваннях багатьох положень зазначених законів зумовлює необхідність прийняття численних підзаконних актів різними органами влади. Такий підхід до правового регулювання створює умови для неоднакового застосування вимог законів та відповідно недосягнення або неповного досягнення передбачених ними цілей та завдань. Певним кроком у вирішенні цієї проблеми є створення «Енергетичної стратегії України», яка в цілому дає загальні відповіді про розвиток паливно-енергетичного комплексу до 2030 р.

Сутність стратегічного підходу як форми планування полягає у «забезпеченні виживання економічної одиниці будь-якого рівня на динамічному ринку шляхом виявлення та утворення довготермінової стійкої відповідності між цілями системи, її ринковими шансами та внутрішнім потенціалом» [6, с. 109].

В результаті дослідження взаємозв'язку стратегічних планів у розрізі державного та місцевого управління визначено часткову присутність індикативної форми планування, оскільки стратегічний план розвитку держави декларує стратегічні орієнтири активної державної регіональної політики та політики розвитку галузей. Спрямованість процесів визначення цілей і пріоритетів з вищого рівня на нижчий не суперечить самостійності суб'єктів стратегічного планування у визначенні пріоритетів і цілей розвитку територій і громад, а є логічним способом забезпечення ефективності стратегічного управління на загальнодержавному рівні [7].

Стратегічне планування широко застосовується у багатьох країнах світу (Франція, Канада, Англія, Голландія, Італія, Ірландія, Іспанія та ін.). З точки зору використання стратегічного планування в управлінні нафтогазовим комплексом визначальним у даному аспекті слід вважати досвід американських компаній. У практику управління американськими компаніями стратегічне управління почало входити наприкінці 60-х років. Головним об'єктом у той час була диверсифікація діяльності компанії, коли кожний виробничий підрозділ з найрізноманітнішими перспективами обслуговував певну групу ринків.

Спрямованість стратегічного управління почала змінюватися з 70-х років й у 80-ті роки перетворилася на основу стратегічного планування, що орієнтується на оцінку доцільності розвитку окремих галузей виробничої діяльності. Вони тепер більше залежать від їх результативності в перспективі, ніж від ефективності сьогодення.

У сучасних умовах важливого значення набула не стільки діяльність компанії в цілому, скільки її діяльність на конкретному сегменті ринку — в певній підгалузі чи галузі. В умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу одним з найважливіших завдань стратегії стає визначення співвідношення між старою та новою технологіями: перехід на нову технологію, за якої певна частина продукції, яку випускає компанія, стане застарілою, чи зберігання традиційної технології.

Найчастіше під «стратегією» автори наукових праць розуміють довгострокові плани вищого керівництва з досягнення перспективних цілей організації. Деякі з дослідників трактують стратегію як довгострокові наміри керівників підприємств щодо виробництва, маркетингу і комерції, доходів і витрат, капіталовкладень. Розгляд еволюції категорії «стратегія» у хронологічному порядку дозволив глибше зрозуміти сутність процесу розробки стратегії та її структуру (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція категорії «стратегія» \*

| Трактування «стратегії»  | Автор                   | Основний підхід  |
|--|-------------------------|--|
| Стратегія – це визначення головних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей   | А. Чандлер, 1962 р.     | Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх факторів чи внутрішніх змінних середовища функціонування організації   |
| Стратегія як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності   | І. Ансофф 1965 р.       | При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з точки зору їх різного впливу на процеси стратегічного управління в організації  |
| Стратегія конкуренції описується як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми  | М. Портер 1980–1985 рр. | Основне завдання стратегії – досягнення організацією довгострокових конкурентних переваг над конкурентами в кожній сфері бізнесу   |
| Стратегія – це план, керівництво, орієнтир, напрям розвитку; стратегія – це принцип поведінки чи вивчення деякої моделі поведінки; поява і розвиток нової стратегії, коли реалізуються незаплановані моделі поведінки; стратегія – це позиція, а точніше, розташування певних товарів на конкретних ринках; стратегія – це вдалий прийом, особливий маневр, який використовується з метою перехитрити конкурента | Г. Мінцберг 1987 р.     | При розробці стратегії основна увага акцентується на формування планів, які використовуються з метою контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів   |
| Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей  | А. Томпсон 1995 р.      | Стратегія визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів та дій буде вжито для того, щоб організація досягнула бажаного стану  |
| Стратегія, як встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності, кожен з яких має свої цілі та способи їх досягнення для забезпечення прибутковості.   | А.П. Наливайко, 2002 р. | Важливим у стратегічному управлінні є обґрунтоване виділення об'єктних одиниць для здійснення всіх робіт щодо розроблення та виконання стратегії підприємства.   |
| Стратегія як модель розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування і конкурентоспроможності  | В.В. Пастухова 2003 р.  | Стратегія ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємства та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та довготривалого успіху підприємства |

\* Складено на основі [8–14].

Виходячи з оцінки потенційних можливостей компанії й забезпеченості її відповідними ресурсами, розробка стратегії передбачає визначення цілей діяльності організації й планів її розвитку на найближчу й віддалену перспективи. У них мають бути враховані виробничо-збутові можливості підприємства та його науково-технічний потенціал.

Розробка політики компанії загалом передбачає: вибір стратегії; формування стратегічних завдань і цілей; складання щорічного бюджету фірми в цілому, її господарських та функціональних центрів; аналіз зовнішнього оточення та його вплив на функціонування компанії; аналіз сильних і слабких сторін діяльності фірми.

Розробляючи стратегічні позиції, компанії використовують кількісні та якісні показники. На практиці кількісні показники називають завданнями, а якісні — орієнтирами. По суті орієнтир — це більш віддалена ціль, яку компанія прагне досягти через розробку стратегії. Визначення цілі — більш конкретний рівень прийняття рішень, що потребують вироблення відповідних стратегічних завдань. Між орієнтирами, цілями й стратегією існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Наприклад, такий показник, як частка ринку, може бути для компанії орієнтиром і ціллю, а може стати і її стратегією.

Конкурентна стратегія компанії, в тому числі і в галузі паливно-енергетичного комплексу, визначає дії, які забезпечать отримання конкурентних переваг на ринку в кожному напрямку її діяльності. Вона розробляється, виходячи із поведінки продавців (компанія плюс конкуренти) і покупців (споживачів). У ній відображаються підходи і закладаються майбутні дії компанії щодо питань цінової політики, відкритих і таємних угод між постачальниками, стратегій у сфері видобутку і переробки вуглеводнів, продуктової (асортиментної) і рекламної стратегії, затрат на геологорозвідувальні роботи і буріння, ліцензійної і патентної політики, наукових досліджень і розробок, інвестицій у виробниче обладнання і т.п.

На структуру галузі здійснюють вплив умови попиту і пропозиції, що склалися в даному ринковому середовищі. В нафтовому бізнесі на попит впливають фактори розміщення родовищ і структура власності, застосовувана технологія видобутку і переробки, затрати на видобуток, транспортування, переробку і т.п. На величину попиту впливають еластичність попиту за ціною, доступність товарів-замінників і перехресна еластичність попиту на них, темпи росту і тимчасові коливання попиту, способи здійснення поставок, ринкові характеристики продукту (склад нафти, торгові марки, що використовуються для нафтопродуктів). До інших умов можуть бути віднесені: законодавча база, стан зовнішньої і внутрішньої політики країн-експортерів і країн-імпортерів нафти, природний (кліматичний) фактор, переважаючі тенденції у відносинах між компаніями галузі.

Технологію нафтогазової галузі, а відповідно і визначення стратегічних альтернатив можуть змінити реалізовані в ній інновації та технології інших галузей. Це, в свою чергу, здійснить вплив на рівень витрат і ступінь диференціації продукту, а в кінцевому результаті відобразиться на конкурентному становищі підприємства.

Нафтопереробна галузь України приблизно на 80% залежить від російської сировини. Так, у 2006 р. загальний обсяг постачання нафти на нафтопереробні заводи України склав 13,4 млн. т, з них частка української сировини становила 20,5%, російської — 79,5%.

Цей фактор був одним з ключових аргументів на користь приватизації нафтопереробних підприємств. Вважалося, що інвестори — російські нафтові

компанії забезпечать переробні потужності потрібними обсягами нафти. Проте, цього не сталося, хоча сьогодні вони володіють 73% всіх нафтопереробних потужностей України.

Загальна встановлена потужність нафтопереробного комплексу України – 52 млн. т/рік теоретично дозволяє повністю (в кількісному вимірі) задовольнити потреби внутрішнього ринку в нафтопродуктах, забезпечити наповнення стратегічного резерву та експортувати значні обсяги палив нафтового походження. Проте нинішній стан нафтопереробного комплексу можна оцінити як критичний. Нафтопереробні заводи України є переважно неконкурентоспроможними. Це великою мірою зумовлено неспроможністю держави контролювати виконання власниками приватизованих підприємств їх інвестиційних зобов'язань і створювати стимули для інвестицій у реконструкцію і модернізацію нафтопереробних заводів на основі стратегічного бачення розвитку галузі.

Особливо гострою проблемою виробництва нафтопродуктів залишається їх низька якість. Більшість українських палив не відповідає навіть мінімальним європейським екологічним нормам (як, власне, і самі національні стандарти на паливо).

В умовах ринкових перетворень та встановлення змішаної системи власності в Україні назріла необхідність у кардинальних змінах принципів та методів управління. Стара система управління (управління виключно державною власністю) виявила свою неспроможність адаптуватися до нових умов господарювання. В свою чергу перехід від державної форм власності до приватної (чи корпоративної) не створив передумов для підвищення конкурентноздатності та ефективної діяльності нафтопереробної галузі насамперед через нерозуміння нових власників стратегічних пріоритетів розвитку паливно-енергетичного комплексу України в цілому і завдань окремих господарських одиниць зокрема.

Саме тому запровадження принципів стратегічного управління, поєднання та узгодження інтересів і цілей діяльності окремих підприємств із цілями і завданнями державної політики щодо розвитку паливно-енергетичного комплексу набуває визначального значення і потребує подальших досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Закон України від 23.03.2000 р. №1602-III // Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
2. Піріашвілі Б.З. Перспективний паливно-енергетичний баланс - основа формування енергетичної стратегії України до 2030 року / Б.З. Піріашвілі, Б.П. Чирків, І.К. Чукаєва. – К.: Наук. думка, 2002. – 240 с.
3. Мелентьев Л.А. Оптимизация развития и управления больших систем энергетики: [учеб. пособ.] / Л.А. Мелентьев. – М.: Высш. шк., 1982. – 319 с.
4. Чукаєва І.К. Формування ефективних пропорцій паливно-енергетичного балансу на перспективу як база енергетичної стратегії України / І.К. Чукаєва. // Економіка и право. – 2004. – №1. – С. 97–101.
5. Юфа А.И. Динамические модели оптимизации энергосберегающей политики с учетом межотраслевого баланса региона / А.И. Юфа // Проблемы энергосбережения. - 1990. - Вып. 3. - С. 8-12.

6. Михасюк І. Державне регулювання економіки / І. Михасюк, А. Мельник, М. Крупка, З. Залога; за ред. І. Михасюк. – Львів: Українські технології, 1999. – 640 с.
7. Кузьмин В. Структура процесу управління розвитком територіальних громад регіону // Соціально-економічні дослідження в перехідній період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії регіону: [зб. наук. пр.] / В. Кузьмин; НАН України. Ін-т регіон. дослід. – Львів, 2006. – Вип. 5(61). – С. 24-30.
8. Чэндлер А. Стратегия и структура / А. Чэндлер; пер. с англ. – М.: Мир, 1988. – 464с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
10. Портер М.Е. Стратегия конкуренції / Майкл Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
11. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер.с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб.: Питер. – 2000. – 366 с.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
13. Наливайко А.П. Теоретичні засади стратегії підприємства: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економічних наук: спец. 08.06.01] / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2002. – 32 с.
14. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економічних наук: спец. 08.06.01] / В.В. Пастухова. – К.: КНЕУ, 2003. – 31 с.
15. Створення стратегічних резервів нафти та нафтопродуктів в Україні: стан, проблеми, пошук шляхів на основі міжнародного досвіду // Національна безпека і оборона. – 2007. – №4. – С. 18-27.

***Побігун С.А., Прокопенко О.Ю. Основы стратегического планирования развития предприятий нефтеперерабатывающей отрасли.***

*Рассмотрена сущность эффективного управления топливно-энергетическим комплексом. Обоснованы принципы стратегического планирования развития предприятий нефтеперерабатывающей отрасли с учетом условий смешанной формы собственности и рыночной среды хозяйствования.*

*Ключевые слова: топливно-энергетический комплекс, стратегическое планирование, стратегия, конкурентная стратегия, смешанная система собственности, рыночная среда хозяйствования.*

***Pobigun S.A., Prokopenko O.Yu. Bases of Strategic Planning of Development of the Enterprises of Oil-Refining Branch.***

*Essense of efficient management by fuel-power complex has been considered. Bases of strategic planning of development of the enterprises of oil-refining branch in view of conditions of the mixed form of ownership and the market environment of managing have been grounded.*

*Key words: fuel-power complex, strategic planning, strategy, competitive strategy, mixed system of property, market environment of management.*

Надійшло 16.07.2008 р.