

иль. ... ильн. филос. Наук : 09.00.11 [Текст] / Якушенко Татьяна Васильевна. — М., 2005. — 173 с.

11. Бойчук О. Теоретичні засади процесу соціалізації з позиції державної політики розвитку громадської активності молоді / Олег Бойчук // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. Дніпропетровського регіонального інституту державного управління. [Електрон. Текстові дані] (130 Кб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/Win7. Acrobat reader. — Заголовок з титул. Екрану. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dums/2010\\_2/10bodgam.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_2/10bodgam.pdf) . (Перевірено 10.11.2010).
12. Рудакова С. Г. Сценарні альтернативи розвитку та регулювання ринку праці в нестабільній економіці [Текст] / С. Г. Рудакова // Український соціум. — 2009. — № 3 (30). — С. 83-91.
13. Посібник з кластерного розвитку / [Електрон. Текстові дані] (890 Кб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista. Acrobat reader. — Заголовок з титул. Екрану. — Режим доступу: <http://economy-mk.gov.ua/download/books/ClusterHandbookUkr.pdf> (13.09.2010).
14. Мартиняк І.О. Формування кластерної політики як механізму вдосконалення інфраструктури функціонування малого та середнього інноваційного бізнесу в регіоні [Текст] / І. О. Мартиняк // Регіональна економіка. — 2008. — № 4. — С. 57.
15. Кристенсен К. Дилемма інноватора. Как из-за ильн технологий погибают ильне компании [Текст] / Клейтон М. Кристенсен. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. — 239 с.
16. Йохна М. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. [Текст] / М. Йохна, В. стадник. — К.: Видавничий центр «Академія, 2005». — С. 26.
17. Тимошенко Д. В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу [Текст] / Д. В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 2. — Т. 2. — С. 91.
18. Мурсалімова Н. Основні фактори формування управлінської команди [Текст] / Н. Мурсалімова // Вісник УАДУ. — 2001. — № 3. — С. 61—63.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ**

**Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С.**

*Розглянуто негативні процеси у розвитку підприємств нафтогазового комплексу. Обґрунтовано сутність стратегічного аспекту в управлінні підприємствами нафтогазового комплексу.*

*Ключові слова: підприємства нафтогазового комплексу, стратегічний аспект в управлінні, стратегічний розвиток, управлінські рішення, стратегічні рішення.*

Підприємства, установи та організації нафтогазового комплексу України визначають важливий складник паливно-енергетичного комплексу, який гарантує стан енергетичної безпеки для життєдіяльності національного господарства. У зв'язку з цим розвиток паливно-енергетичного комплексу і суб'єктів нафтогазового комплексу України перебуває під особливою увагою керівництва держави, галузевих утворень, суб'єктів господарювання та знаходиться в центрі наукових та політичних дискусій.

Стратегічні проблеми розвитку нафтогазового комплексу України, зокрема і умови трансформування НАК «Нафтогаз України» в сучасну інтелектуальну компанію, проблеми партнерства в нафтовому і газовому секторах, організаційно-економічні основи реформування нафтогазового комплексу та засади стратегічного планування розвитку підприємств нафтопереробної галузі розглядаються у дослідженнях [1-6].

Протягом останніх років у розвитку багатьох підприємств нафтогазового комплексу спостерігається ряд негативних процесів, які мають істотний вплив на розвиток галузі. Причини такої ситуації полягають як у загальних для всієї економіки України проблемах, викликаних процесами реформування, так і пов'язаних з внутрішніми проблемами окремих підприємств.

1. Природне виснаження діючих родовищ. Частина родовищ виходять на режим зменшення видобутку. Серйозне відставання у розвитку і якісній зміні сировинної бази пов'язане з погіршенням характеристик запасів, відсутністю крупних нових родовищ, підготовлених для введення в експлуатацію, недостатністю обсягу пошукових робіт і обмеженістю капітальних вкладень. Однак, за останні роки розвідано газові родовища в межах Дніпровсько-Донецької западини, у Західному регіоні. Особливо важить відкриття їх на українському шельфі Чорного та Азовського морів, що свідчить про великі перспективи видобутку шельфової зони. Зазначимо, що нарощування видобувного потенціалу нафтогазоносних регіонів та організація їх ефективної експлуатації залишається і надалі пріоритетом стратегії економічного і соціального розвитку України.

2. Неповна завантаженість. Нафтопереробна галузь України приблизно на 80% залежить від імпортованої сировини.

3. Неспроможність вітчизняних нафтопереробних підприємств виробляти пальне відповідно до нових національних стандартів «Бензини автомобільні підвищеної якості» (Євро-3) й «Дизельне паливо підвищеної якості» (Євро-4), що введені з 1 січня 2008 року і діятимуть паралельно зі старими до 2011 року. Велика частина палива в Україні сьогодні відповідає стандарту Євро-2, тоді як в країнах ЄС зараз здійснюється перехід на стандарт Євро-5. Варто відзначити, що тільки два з семи українських виробників нафтопродуктів готові перейти з 2011 р. На стандарти Євро-4, а саме Лисичанський і Одеський НПЗ.

4. Важке фінансове становище багатьох підприємств нафтогазової промисловості. Така ситуація викликана в першу чергу неплатежами та недостатньою економічною ефективністю виробництва.

5. Труднощі із залученням інвестицій. Більшість підприємств нафтогазової промисловості не мають власних коштів для відтворення (близько 80% основних фондів НГВУ відпрацювали свій амортизаційний строк). Введення в дію нових виробничих потужностей на підприємствах даної галузі значно скоротився. Причинами дефіциту інвестицій є незадовільний стан інвестиційного клімату в країні в цілому, що пов'язано з нестабільністю економічного та правового середовища, нерозвиненою ринковою і виробничою інфраструктурою, ціноутворенням, що не забезпечує окупності капіталовкладень.

6. Відставання у розвитку виробничого потенціалу нафтогазової промисловості від світового науково-технічного рівня в умовах посилення конкуренції з боку іноземних виробників.

7. Високе техногенне навантаження на навколишнє природне середовище від нафтогазової промисловості, що призводить до ускладнення низки екологічних проблем в Україні.

У зв'язку з цим на сучасному етапі економічного розвитку України особливе місце серед пріоритетів державної регіональної політики займає вирішення проблем реформування нафтогазового комплексу України в контексті енергетичної та екологічної безпеки і соціально-економічного розвитку нашої держави. Наріжним каменем тут має стати перетворення нафтогазової галузі у привабливий бізнес та у джерело експорту за участі та під керівництвом держави.

Розглядаючи довгострокові перспективи розвитку нафтогазового комплексу, зазначимо, що збереження розглянутих негативних процесів в умовах зростання капіталомісткості і поточних витрат призводить до того, що багато підприємств нафтогазового комплексу зазнають значних труднощів як у фінансовій, так і у виробничій сферах. Це позначається не тільки на показниках рентабельності їхньої роботи, а й ставлять під загрозу їх виживання. Зазначимо, що на підприємства нафтогазового комплексу впливають також ряд факторів, які є загальними для світової нафтогазової промисловості.

У зв'язку з цим питання сталого розвитку підприємств нафтогазового комплексу в умовах динамічності кон'юнктури світового енергетичного ринку, природного виснаження діючих родовищ, значного зносу основних фондів, дефіциту інвестицій потребує обґрунтування ефективних методів управління, в основі яких лежать найсучасніші концепції управління. Одним з цих методів є стратегічне управління. Відповідно до цього, завданням даного дослідження слід вважати обґрунтування доцільності акценту на стратегічний аспект в управлінні підприємствами нафтогазової промисловості з метою забезпечення ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності в ринкових умовах.

Результати дослідження практики впровадження управлінських технологій на українських підприємствах [7] показали, що стратегічне планування використовують 67% вітчизняних компаній, в той час як у зарубіжних

компаніях – близько 90%. За оцінками зарубіжних експертів, найпоширенішою технологією управління визнається стратегічне планування, натомість у вітчизняних підприємств перша в рейтингу популярності – концепція бюджетування. Це свідчить про надмірне фокусування менеджерів українських компаній, зокрема і нафтогазової промисловості, на проблемах тактичного (на противагу стратегічному) характеру.

Стратегічний аспект в управлінні розуміється частиною керівників підприємств нафтогазового комплексу виключно через призму складання плану розвитку на досить тривалий період. Однак, відзначимо, що, враховуючи сучасні умови розвитку ринку нафтопродуктів та специфіку відповідної галузі, у понятті «довгостроковість» перспектив розвитку організацій присутній аспект відносності. Останній означає, що стратегічний період має і значно більшу тривалість, ніж тактичний період розвитку підприємства нафтогазового комплексу, і те, що для кожної конкретної організації таке співвідношення є конкретно-індивідуальним. Тобто для конкретної компанії співвідношення стратегічного і тактичного є відносним. Цей висновок справедливий і у порівнянні з іншими компаніями.

Стратегічний аспект в управлінні також пов'язаний з реакцією підприємства на зовнішні фактори. У даному контексті на ті, що є загальними для світової нафтогазової промисловості і пов'язані з посиленням конкуренції, розвитком інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та іншими.

Суть такої (тобто стратегічної) реакції системи управління організації – це забезпечення адаптації до змін зовнішнього оточення (еволюційний розвиток), або протистояння цим змінам (що призводить при ефективному управлінні до революційного розвитку). Перший тип організаційного розвитку характеризується змінами на підприємстві, що завжди узгоджуються з загальним напрямком змін в їх оточенні. Тут менеджери діють шляхом покрокових, логічно узгоджених між собою змін та досить добре узгоджених зі змінами зовнішніх умов. Другий тип організаційного розвитку характеризується намаганням менеджерів протистояти тим змінам, до яких їх постійно підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Але поступово невідповідність зовнішніх умов способу функціонування організації досягає своєї критичної межі. Це протистояння рано чи пізно призводить до організаційної кризи, в умовах якої така організація раптово проводить внутрішні революційні зміни, що виводять її на якісно новий рівень розвитку.

У зв'язку з адаптивністю й ефективністю очевидно, що стратегічний аспект – це ще й особливий аналіз зовнішнього середовища організації, який дозволяє вчасно зреагувати на відповідні зміни для досягнення цілей. За аналізом із самої логіки управління впливають: спочатку підготовка проектів стратегічних рішень, потім прийняття стратегічних рішень та їх реалізація. Також додається контроль процесу і його результатів.

Таким чином, до додаткових моментів стратегічного аспекту в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу віднесено: об'єктивну необхідність в особливому стратегічному аналізі як спеціалізованому аналізі змін зовнішнього середовища підприємства; а також особливий механізм

прийняття і реалізації адекватних управлінських рішень, що впливає з такого аналізу. Останній дозволяє вибрати найкращі стратегії розвитку підприємств нафтогазового комплексу.

У процесі управління підприємством керівники приймають рішення широкого спектру напрямків, які об'єднують у стратегічні, операційні і адміністративно-організаційні. Перша група рішень пов'язана з відносинами між підприємством та зовнішнім середовищем: вибором технологій виробництва, номенклатури виробленої продукції і сегментів ринка. Мета другої групи рішень полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів і максимізації прибутку від поточних операцій. Відповідно третя група рішень спрямована на формування структури управління підприємством, розподіл повноважень і обов'язків персоналу, побудову виробничих і інформаційних потоків.

Аналіз діяльності підприємств нафтогазової промисловості показує, що у сформованих умовах найбільший вплив на їх роботу мають стратегічні рішення, оскільки навколишнє середовище характеризується високим ступенем нестабільності. Як зазначено в [4, С.33] «... реалізація перспективних напрямів розвитку нафтогазового комплексу залежить від багатьох чинників, тому потрібно глибоко і всебічно опрацювати рішення, які приймаються у цій сфері, адже хибні можуть призвести до серйозних негативних наслідків».

Кінцевим результатом стратегічних рішень підприємств нафтогазового комплексу є придбання ліцензій на розробку запасів нафти і газу, вибір районів видобутку, нових способів освоєння та експлуатації родовищ з більш низькими виробничими і транспортними витратами, реінжиніринг нафтогазових підприємств, розвиток збутових мереж, впровадження сучасних методів інтенсифікації нафтовидобування та виробництв альтернативних джерел енергії – сонячної, вітряної, гідравлічної (нафтові компанії світу в своїх структурах мають відповідні підрозділи, що надає їм можливість поступово освоювати інші сегменти енергетичного ринку, досягаючи високих показників рентабельності).

Одночасно іншими стратегічними напрямками розвитку нафтогазового комплексу мають стати оптимізація міжгалузевих пропорцій: при збереженні пріоритету сектору нафти необхідно істотно збільшити потужності нафтопереробки і розширити мережу продажів нафтопродуктів, диверсифікація нафтового бізнесу з розвитком секторів нафтохімії, газу, транспортування, інжинірингу для більш ефективного використання сировини і стійкого росту доходності. Ефективність реалізації стратегічних рішень у зазначених напрямках діяльності дозволяє забезпечити конкурентні переваги підприємств нафтогазового комплексу на ринку.

Реалізація частини стратегічних рішень здійснюється через масштабні інвестиційні проекти. Однак виникає необхідність не лише у пошуку шляхів залучення інвестицій, на що неодноразово наголошують керівники нафтогазових підприємств, а і необхідність вірної оцінки їх доцільності та ефективності. Це потребує відповідного рівня компетенції як у вищого менеджменту (що базується на стратегічному мисленні) так і у фахівців різних

функціональних підсистем (інженерно-технічної, економічної, фінансової та інших). Забезпечення останньої умови дозволить ефективно управляти реалізацією інвестиційних проектів, які супроводжують ділові ризики, що включають невизначеність ринкової ціни нафти і газу, технічну невизначеність у сфері розвідки запасів (продуктивність родовищ) і видобутку (собівартість), ризики політичні та податкові, а також технічні ризики, пов'язані, наприклад, із зносом основних фондів і ненадійністю системи матеріально-технічного забезпечення.

Таким чином, використання стратегічного аспекту в управлінні підприємствами нафтогазового комплексу базується на усвідомленні керівників чіткого визначення перспективного вектору розвитку; усвідомленні, що основні проблеми криються у зовнішньому середовищі; вмінні своєчасно розпізнавати проблеми та володіти механізмом їх вирішення або зменшення негативного впливу; прийнятті управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які перебувають поза підприємством, та її сильними сторонами; налаштуванні поточного управління на конкретизацію стратегічного.

Особливої уваги заслуговує подальше дослідження питань, пов'язаних з організаційно-економічним механізмом розробки та реалізації управлінських рішень стратегічного розвитку підприємств нафтогазового комплексу.

### Література

1. Кісь С.Я. Петренко В.П. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК «Нафтогаз України» в сучасну інтелектуальну компанію / Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць (Дніпропетровський національний університет). – Дніпропетровськ, 2008. – випуск 240. – С. 1298-1309.
2. Побігун С.А., Прокопенко О.Ю. Засади стратегічного планування розвитку підприємств нафтопереробної галузі // Регіональна економіка. – 2009. – №2. – С. 88-94.
3. Данилюк М.О. Організаційно-економічні основи реформування нафтогазового комплексу України. – Київ: «Манускрипт». 1998. – 223 с.
4. Карп І.М. Нафтогазовий комплекс України // Вісник НАН України. – 2006. - №3 – С.32-41.
5. Іванух Р. Стратегічні проблеми розвитку нафтогазового комплексу України // Регіональна економіка. – 2000. - №2. – С.16-25
6. Титаренко О. Партнерство в нафтовому і газовому секторах як наріжний камінь енергетичної самодостатності України Новий економіст України. – грудень 2008 р. – С.31.
7. Верба А.В., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №5 (107). – С. 52-59.