

УДК 330.341.4

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПЕК

Касьянова Н.В., д.е.н., доцент
Донецький національний технічний університет

В статті визначено особливості стратегічного управління розвитком підприємства паливно-енергетичного комплексу України, запропоновано основні етапи формування та реалізації стратегії розвитку енергетичної компанії.

В статье определены особенности стратегического управления развитием предприятия топливно-энергетического комплекса Украины, предложены основные этапы формирования и реализации стратегии развития энергетической компании.

The features of strategic management development of enterprise of fuel and energy complex of Ukraine are certain in the article, the basic stages of forming and realization of strategy of development of power company are offered.

Постановка проблеми. Енергетика країни є системотворчою базовою галуззю національної економіки, найважливішим чинником її розвитку. Поза сумнівом, що від стійкої роботи та розвитку паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) сьогодні залежить доля реформ і майбутнього України.

Зростання економіки, що намітилося останніми роками, вимагає від ПЕК адекватного зростання енергопостачання. Фактично ж обсяг споживання енергії в Україні лише на 60-65 % забезпечується власними ресурсами (рис. 1). До основних проблем паливно-енергетичного комплексу України можна віднести катастрофічну зношеність основних фондів, фізичну нестачу енергоресурсів та значне підвищення цін на них.

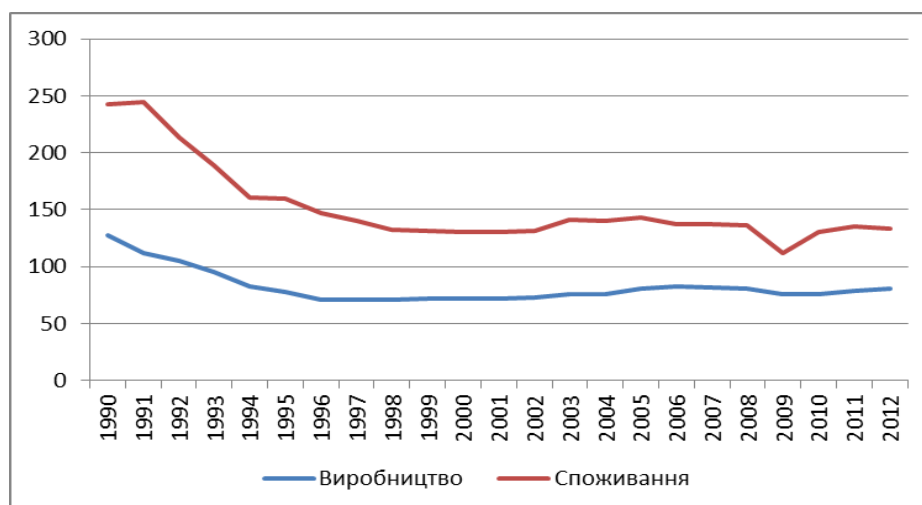


Рис. Динаміка виробництва та споживання енергії в Україні (млн. т ум.п.) [1]

В той же час, в країні вже багато років не проводиться модернізація електричної генерації та підприємств теплокомуненерго, відсутня дієва державна програма енергоефективності у житлово-комунальному секторі, на долю якого припадає до 30 % споживання енергії. Відбувається стагнація енергетичних відносин з Росією. Ситуація, що склалася в паливно-енергетичній галузі України, найближчими роками може стати однією з головних перешкод для загального економічного зростання.

Для збереження державності, розвитку ресурсного, технологічного та інтелектуального потенціалів країни вкрай потрібна науково обґрунтована енергетична стратегія, яка визначає цілі та напрями розвитку окремих підприємств паливно-енергетичного комплексу. Крім того, в паливно-енергетичній галузі дуже висока ціна помилок при прийнятті управлінських рішень, тому використання методології стратегічного управління в процесі формування плану економічних реформ є найбільш доцільним.

Виклад основного матеріалу. І. Ансофф підкреслює, що сучасне навколишнє середовище бізнесу в глобальному масштабі зазнало таких значних змін, які не мають прецедентів у світовій історії. Зміни стали більш частими і швидкими, а діловий світ – складнішим, що вимагає від організації розвитку нових здібностей [2]. У ході безперервного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і проведенні аналізу вхідної інформації необхідно вчасно виявляти причини та фактори, здатні викликати як негативні, так і позитивні зміни фінансового і конкурентного стану підприємства. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових потреб і зміна позицій споживача, зростання конкурентної боротьби за ресурси, глобалізація бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне розповсюдження та одержання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших чинників привели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Відмінною рисою стратегічного підходу виступає орієнтація на довгострокову перспективу в умовах безперервної зміни зовнішнього середовища, тобто на розвиток підприємства. Таким чином, розвиток стає синонімом стратегічного підходу, тобто стратегічний підхід означає розвиваючий підхід у сучасних умовах. Стратегічний підхід реалізується в стратегічному управлінні. Стратегічне управління – це управління змінами, розвитком підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність в умовах глобалізації на інноваційній основі.

Сучасна методологія стратегічного підходу до управління підприємством представлена дванадцятьма стратегічними школами з однойменними основними підходами, що використовуються при розробці та формуванні стратегії. Управління розвитком підприємства ПЕК

базується на вимогах школи корпоративної стратегії – корпоративна стратегія з одного боку визначає цілі та задачі ділових стратегій структурних одиниць вертикально-інтегрованої енергетичної компанії, з іншого боку – потенційні можливості кожного зі структурних підрозділів повинні бути враховані при формуванні корпоративної стратегії.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства паливно-енергетичного комплексу залежить від збалансованості його структури та ефективності функціонування окремих складових. І трансформаційні зміни зовнішнього середовища у першу чергу призводять до зміни цієї структури, а, відповідно, і потенційних можливостей підприємства.

У контексті стратегічного управління зв'язки між підприємства інтегрованої компанії можна структурувати таким чином, що виникає можливість їх розгляду не тільки в статичі, але і в динаміці розвитку.

Стратегічну парадигму розвитку підприємства ПЕК можна охарактеризувати трьома ключовими принципами:

- нелінійність розвитку (лінійний розвиток характерний для підприємства лише на короткому інтервалі часу);

- багатоваріантність, альтернативність розвитку (економічна система проходить через безліч точок біфуркації, в кожній з яких можлива зміна траєкторії розвитку підприємства);

- здатність підприємства до якісного розвитку (накопичені незначні збурення в системі можуть викликати перехід з одного рівня на інший).

При формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємств ПЕК України необхідно усвідомлення необхідності переходу на якісно новий рівень господарської діяльності. Основні цілі стратегії розвитку підприємств ПЕК:

- збільшення обсягів видобутку енергоресурсів за рахунок економічно ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства;

- створення умов для безперебійної роботи підприємства з метою забезпечення надійного та якісного задоволення попиту на енергетичні продукти;

- зниження залежності країни від імпорту енергоресурсів шляхом використання альтернативних енергоресурсів та джерел невичерпної енергії;

- зниження техногенного навантаження на довкілля і забезпечення цивільного захисту у сфері техногенної безпеки.

Процес конкретизації цілей розвитку підприємства ПЕК має дуальний характер: з одного боку від обсягу виробництва енергії залежать темпи зростання економіки країни, з іншого динаміка споживання енергоресурсів та електроенергії визначає перспективи розвитку кожного окремого підприємства ПЕК. Часткове вирішення цієї проблеми можливо за рахунок використання прогнозів Енергетичної стратегії України до 2030

року, але це не зменшує ролі підприємства в оцінці перспектив росту сегменту ринку на якому безпосередньо воно працює.

Відповідно до стратегічних цілей необхідно дослідити організаційний, виробничий та інноваційний потенціал компанії, визначити технологічні зміни у виробництві продукції, а також здійснюється зв'язок планованих структурних змін з наявними та можливими до залучення ресурсами. З тим же ступенем повноти, що і для стратегічного потенціалу, створюється модель діючого потенціалу підприємства. Проводиться опис системи виробництва, постачання, фінансів і управління підприємницькою структурою, оцінюється її ефективність з метою виділення проблемних зон. Здійснюється поточна ринкова оцінка потенціалу окремих елементів інтегрованої компанії, виявляються основні фактори, що впливають на ефективність його використання та ринкову вартість.

Для того щоб уникнути серйозних помилок, при формуванні стратегії розвитку варто враховувати не лише потенціал розвитку підприємства, накопичення та ефективного використання якого сприяє зростанню ефективності підприємства у довгостроковій перспективі, але й потенціал енергетичної галузі країни в цілому. Слід враховувати велику залежність енергетичної галузі від політичних та зовнішньоекономічних факторів. Стратегія розвитку підприємства ПЕК розраховується на підставі наявних виробничих потужностей та джерел отримання енергоресурсів з урахуванням потреби у продукції.

Шляхом порівняння початкової позиції підприємства та її кінцевих цілей визначається тип стратегічних змін – напрям розвитку підприємства. Перехід до нової моделі бізнесу – послідовна реалізація стратегії розвитку підприємства. При цьому час переходу розбивається на кілька тактичних інтервалів із контрольними точками, у яких фіксується реальне втілення стратегії та досягнуті результати порівнюються зі стратегічними цілями.

У випадку збігу фактичних результатів з плановими завданнями (у межах заданих припустимих відхилень) стратегія розвитку та її реалізація визнається задовільною та продовжується її реалізація на наступному тактичному інтервалі. У випадку виходу відхилення фактичних результатів від планових за межі інтервалу припустимих відхилень, причини такого відхилення ретельно аналізуються та враховуються шляхом корегування стратегії.

Таким чином, розвиток підприємства ПЕК – це спрямований, незворотній рух об'єкта, зміна його якісного стану, перехід до якісно нового стану.

Основні етапи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства ПЕК подано на рисунку 2. Застосування такої схеми вимагає систематичного вивчення взаємодії керованого об'єкта з зовнішнім середовищем, наукового прогнозування та аналізу причинно-наслідкових зв'язків.



Рис. 2. Етапи стратегічного управління розвитком підприємства ПЕК

В процесі реалізації стратегії розвитку підприємств ПЕК необхідно приділяти особливу увагу таким питанням:

- формування збалансованої інтегральної структури енергетичної компанії та розробка моделі управління подібними утвореннями;
- оцінка реакції структурних підрозділів на зміни умов зовнішнього середовища – як загрозливих, так і сприятливих (захист від негативного

розвитку подій та використання позитивних тенденцій);

– оптимізація розподілу енергоресурсів між структурними підрозділами компанії з метою найефективнішого їх використання для досягнення стратегічних цілей;

– підвищення конкуренції по кожному з напрямів діяльності компанії для та розробка адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасний «вихід» з тих сфер діяльності, де компанія не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);

– вибору варіантів отримання внутрішніх та зовнішніх переваг за рахунок збалансованості окремих підсистем виробничого потенціалу як основи для досягнення синергетичного ефекту діяльності інтегрованої структури.

Висновки. Стратегічне управління розвитком підприємства ПЕК повинно бути спрямовано на створення умов щодо досягнення оптимальної відповідності між потенційними можливостями енергетичної компанії та вимогами зовнішнього середовища. Розвиток підприємства ПЕК в умовах постійної трансформації зовнішнього середовища можливий лише шляхом фазового переходу до якісно нового стану, який передбачає з одного боку більш високий технологічний уклад, а з іншого реінжиніринг управлінських процесів.

Література

1. Global Energy Statistical Yearbook 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yearbook.enerdata.ru/#world-natural-gas-production.html>
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э.Дж. Макдоннелл; пер. с англ. С. Жильцов. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 414 с.
3. Оновлення Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. – К.: 2012. – 156 с.
4. Прогноз развития мировой энергетики до 2030 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/russia/bp_russia_russian/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/s/bp_energy_outlook_2030_rus.pdf
5. Долгосрочная стратегия ДТЭК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dtek.com/library/file/dtek-strategy-20-rus-1.pdf>
6. Національна стратегія розвитку «Україна-2015» [Електронний ресурс]. – К.: Український форум, 2009. – Режим доступу: http://www.uf.org.ua/books/5770771_Ukraine-2015big.pdf.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд III. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 924 с.