

Менеджмент і маркетинг

УДК 338.242.4

Є.А. Бобров

*доктор економічних наук,
Університет економіки та права «КРОК»*

Аналіз проблемних питань і перспектив стратегічного планування та управління в енергетиці

Проблемам стратегічного планування та управління присвячені наукові дослідження багатьох учених. Незважаючи на численні підходи, розробка проблем у сфері стратегічного планування та управління, зокрема в енергетиці, повинна постійно тривати, оскільки динаміка життєвих процесів вимагає реагування на зміни та безперервного вдосконалення. Наявність цієї проблеми зумовлює мету даного дослідження.

***Ключові слова:** енергетична стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління.*

Е.А. Бобров

*доктор экономических наук,
Университет экономики и права «КРОК»*

Анализ проблемных вопросов и перспектив стратегического планирования и управления в энергетике

Проблемам стратегического планирования и управления посвящены научные исследования многих ученых. Несмотря на многочисленные подходы, разработка проблем в сфере стратегического планирования и управления, в частности в энергетике, должна вестись постоянно, поскольку динамика жизненных процессов требует реагирования на изменения и непрерывного совершенствования. Наличие этой проблемы определяет цель данного исследования.

***Ключевые слова:** энергетическая стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление.*

Y.A. Bobrov

*Department of Finance, Accounting and Auditing
Assoc. Prof., Dr. Econ.
«KROK» University*

Analysis of problematic issues and prospects of strategic planning and management in the energy sector

The scientific researches of many scientists are devoted to the problems of the strategic planning and management. Despite many approaches, the development of problems in the

field of strategic planning and management, particularly in the energy sector, must always continue, since the dynamics of life processes require respond on changes and continuous improvements. This problem substantiates the purpose of this research.

Key words: *energy strategy, strategic planning, strategic management.*

Постановка проблеми

З часу затвердження Енергетичної стратегії України на період до 2030 року (перша редакція 2006 року та оновлена редакція 2013 року) [1] переважна більшість питань, які передбачалося вирішити, не розв'язані. Варіант Енергетичної стратегії 2006 року передбачав значний розвиток атомної енергетики, а у варіанті 2013 року акценти змістилися до теплової енергетики та відновлювальних джерел енергії (вітрова та сонячна енергетика). Разом із посиленням негативного впливу низки чинників внутрішнього та зовнішнього походження окремі проблеми, і серед них проблема забезпечення стратегічного планування та управління на державному рівні та рівні державних підприємств, набули ще більшого загострення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам стратегічного планування та управління присвячені роботи іноземних та вітчизняних науковців. Серед останніх слід відзначити О. Суходолу [2], Р. Подольця, О. Дячука [3], Н. Касьянову [4].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Слід констатувати, що за останні роки у вітчизняній науковій літературі майже не зустрічаються спроби дослідити питання основних показників, що закладені в Енергетичну стратегію, розв'язання проблемних питань та перспектив стратегічного планування та управління в енергетичній галузі.

Формулювання цілей статті

Метою даної статті є дослідження проблемних питань та перспектив стратегічного планування та управління в енергетиці.

Виклад основного матеріалу дослідження

Найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності економіки, і зокрема енергетики, в сучасних умовах є наявність ефективно функціонуючої системи стратегічного планування та управління, яка дозволяє:

- формувати довгострокові пріоритети діяльності держави в галузі соціально-економічного розвитку, що надають можливість приватним компаніям знизити ризики, в тому числі при прийнятті довгострокових інвестиційних рішень;
- розгортати довгострокові рішення (з терміном реалізації 7 і більше років) в комплекс середньо- і короткострокових завдань, узгоджених між собою;
- збалансовувати плановані дії, що вимагають значних організаційних і ресурсних витрат (проекти в енергетиці, транспорті, демографії, національної безпеки, у сфері розвитку людського потенціалу);
- ув'язувати прийняті в процесі державного стратегічного управління рішення з бюджетними обмеженнями, обумовленими як на середньострокову, так і довгострокову перспективу;
- відстежувати реалізацію прийнятих рішень.

Ефективне функціонування системи стратегічного планування та управління особливо актуальне в період економічної кризи. Формування системи державного стратегічного планування та управління дає змогу змінити підхід

до середньострокового прогнозування, пов'язати його з прогнозуванням довгострокових тенденцій розвитку, забезпечити координацію розробки, реалізації довгострокових стратегій і програм розвитку України в цілому, а також окремих регіонів і секторів економіки, їхнє взаємне узгодження за цілями, термінами і заходами. Крім того, дана система передбачає розвиток механізмів «управління за результатами», що забезпечують чіткий взаємозв'язок між результатами діяльності органів державної влади та бюджетними коштами, виділеними на їх досягнення.

Питання щодо визначення стратегічного напрямку розвитку української енергетичної галузі назріли вже давно. Сучасні виклики, що постають перед енергетичною галуззю, показують, що рішення про її подальший розвиток повинні прийматися не на основі термінової необхідності усунення критичних ситуацій, що виникають, а ґрунтуючись на всебічно виважених положеннях державної програми на довгострокову перспективу.

На сьогодні в Україні формально залишається чинною Енергетична стратегія України на період до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 1071-р [1].

Але зміни, які відбулися після 2013 року в соціально-економічній та політичній ситуації в державі, вимагають перегляду та актуалізації Енергетичної стратегії.

Спроби такої актуалізації здійснювалися протягом 2014–2016 років:

1) На замовлення Міністерства енергетики та вугільної промисловості України Національним інститутом стратегічних досліджень у січні 2015 року було розроблено проект «Енергетичної стратегії України на період до 2035 року» [5].

2) Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова у березні 2015 року надав на розгляд Кабінету Міністрів України альтернативний проект «Нової енергетичної стратегії України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція» [6].

3) Згідно з дорученням Кабінету Міністрів України ці проекти було перероблено в об'єднаний варіант проекту «Нової енергетичної стратегії України: безпека, енергоефективність, конкуренція» та у серпні 2015 року оприлюднено на офіційному сайті Міністерства енергетики та вугільної промисловості України для громадського обговорення.

З аналізу даних документів можна зробити висновок, що станом на сьогодні в Україні не існує коректних прогнозних моделей енергетичного балансу за складних умов економічної трансформації, політичної турбулентності та воєнних дій. Прийняття даних варіантів стратегій (або навіть поєданого варіанту) не забезпечить достатньою мірою коректний прогноз розвитку вітчизняної енергетики на довгостроковий період. Тому Міністерство енергетики та вугільної промисловості України прийняло рішення розробити модель такого розвитку і лише на її основі в подальшому розробляти та затверджувати відповідну стратегію. У лютому 2016 року Міністерством енергетики та вугільної промисловості України було підготовлено проект Концепції Енергетичної стратегії України на період до 2035 року [7].

У Політичній пропозиції щодо схвалення Концепції Енергетичної стратегії України на період до 2035 року було запропоновано такі етапи розроблення Енергетичної стратегії України до 2035 року:

1. Схвалення проекту Концепції – до 1 квітня 2016 року;
2. Розроблення Стратегії до 2035 року – до 1 липня 2016 року;
3. Схвалення Стратегії до 2035 року – до 30 вересня 2016 року.

На сьогодні ця Концепція Кабінетом Міністрів України не схвалена.

Зважаючи на це, як і раніше, нагальним є питання докорінного змінювання енергетичної політики, а саме – створювати повноцінну систему стратегічного планування розвитку енергетичної галузі в цілому та енергетичної безпеки зокрема з наступним жорстким контролем за їх виконанням, проводити незалежну від змін урядів політику. Виходячи з існуючого світового та вітчизняного досвіду, слід зазначити, що найкращим способом управління енергетичною безпекою країни є монополізація енергетичної галузі з боку держави, за виключенням відновлюваної енергетики, розвиток якої необхідно стимулювати виключно для забезпечення локальних потреб в енергії та паливі.

Прийнята у 2006 році Енергетична стратегія України на період до 2030 року від початку була позбавлена дієвих механізмів виконання визначених у ній завдань. Зокрема, фактично нічого не було зроблено ні для освоєння власних нових родовищ вуглеводнів і створення потужностей з фабрикації ядерного палива, ні для диверсифікації джерел і маршрутів їх постачання. Як результат, вугілля добувають у нелегальних шахтах, а перспективні поклади нафти і газу держава не використовує – для видобутку їх немає необхідних технологій і фінансових ресурсів, внутрішні потреби за рахунок власного видобутку нафти задовольняються на 25%, загального обсягу споживання газу – до 30%, а тому залежність від імпорту російської нафти – на 65%, газу – на 70%; ядерного палива – на 100%.

Українська енергетична політика залишається фрагментованою, кон'юнктурною, залежною від змін владних команд і наближених до них фінансово-промислових груп та окремих осіб.

В майбутньому Україна зіткнеться з браком потужностей з виробництва електроенергії, оскільки попит на неї зростає в середньому на 2% за рік (наразі, починаючи з 2013 року, спостерігається падіння на 10% щорічно), а потужності з її виробництва, як теплові, так і ядерні, швидко застарівають. Зберегти ці потужності можна буде тільки в тому разі, якщо в галузь найближчими роками надійдуть значні інвестиції.

Коротко окресливши стан та поточні перспективи у сфері макроекономічного планування та управління в енергетичній галузі, не можна оминати увагою питання стратегічного планування та управління на державних підприємствах енергетичного сектора, оскільки в даному секторі економіки вага державного сектора становить 47,9%.

Починаючи з 2013 року, відповідно до наказу Міністерства енергетики та вугільної промисловості запроваджено уніфікований порядок розроблення, затвердження стратегічних планів розвитку державних підприємств, установ, організацій та об'єднань, що належать до сфери управління Міненерговугілля України, та господарських товариств, щодо яких Міненерговугілля України здійснює управління корпоративними правами держави, та контролю за виконанням цих планів [8]. Наказ було розроблено та затверджено відповідно до статті 5-1 Закону України «Про управління об'єктами державної власності», наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур» [9], [10].

В широкому розумінні стратегія конкретного підприємства є картою, яка допомагає йому зрозуміти, в якому напрямі воно рухається. Стратегія сприяє фоку-

суванню на досягненні поставлених цілей та дає підстави досягати таких цілей швидше та ефективніше.

Стратегії підприємств, зокрема державного сектора, призначені для забезпечення ефективного управління цими підприємствами і слугують інструментом зв'язку між Урядом, Міністерством, що реалізує права власника, правліннями підприємств державного сектору, їхніми наглядовими радами (якщо вони сформовані) та Головами. Також стратегічний план є інструментом оцінки ефективності роботи керівництва.

З метою ефективного та зручного використання у процесі управління, стратегічний план повинен бути чітким, конкретним, відповідати ситуації у державі та у бізнес-середовищі, а всі зацікавлені сторони, пов'язані з управлінням підприємством державного сектора, – власник підприємства (держава), члени правління, менеджери а також, якщо це можливо, всі інші співробітники, знали, розуміли і підтримували загальну стратегію підприємства. Кожна група користувачів стратегії підприємства використовує її у свій спосіб та отримує від неї свої вигоди. Для власника стратегія надає загальну інформацію про підприємство та служить гарантією того, що подальша діяльність підприємства відповідатиме його очікуванням і поставленим цілям, а також іншим вимогам.

Розробка стратегії є комплексним процесом довгострокового планування, який допомагає підприємствам встановлювати цілі своєї діяльності, стратегічні напрями, задачі та інструменти забезпечення їх реалізації. Розробка довгострокової стратегії дозволяє підприємствам систематично оцінювати поточний стан і майбутні перспективи, а також відповідати на такі важливі питання:

- Яка довгострокова ціль підприємства та галузі?
- Які потенційні майбутні сценарії діяльності підприємства та пов'язані з ними можливості і загрози?
- У який спосіб підприємство намагається досягти поставлених цілей?
- Які показники використовує підприємство для контролю та оцінки діяльності?
- Яку цінність створює це підприємство?

Стратегічне планування є безперервним процесом, що складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розробку стратегії), реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів) та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

Останнім часом на виконання Розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки» [11] на державних підприємствах, зокрема енергетичного сектора, почали розроблятися стратегії розвитку підприємств з використанням сучасних міжнародних методів та підходів.

Перспективи подальших розвідок

Стратегічне планування та управління в енергетичному секторі вже давно перетворилися на інструмент лобювання інтересів окремих фінансово-промислових груп для обґрунтування необхідності фінансування тих чи інших проектів через державні програми. Фактично Енергетична стратегія втрачала свою цінність через нехтування документом як таким, а також не відповідністю соціально-економічним потребам української держави та суспільства.

Лише відновлення ефективного формування системи державного стратегічного планування та управління в енергетиці дасть змогу змінити підхід до середньострокового прогнозування, пов'язавши його з прогнозуванням довгострокових тенденцій розвитку, забезпечити координацію розробки, реалізації довго-

строкових стратегій і програм розвитку економіки, їхнє взаємне узгодження за цілями, термінами і заходами. Крім того, дана система має передбачати розвиток механізмів «управління за результатами», що забезпечують чіткий взаємозв'язок між результатами діяльності органів державної влади та бюджетними коштами, виділеними на їх досягнення. Отже, наявність ефективно функціонуючої системи стратегічного планування та управління на макро- та мікрорівнях сприятиме рухові в напрямі забезпечення конкурентоспроможності української енергетики в сучасних умовах.

Література

1. Розпорядження КМУ «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року» №1071-р від 24.07.2013 р. // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1071-2013-%D1%80> – Назва з екрана.
2. *Суходоля О.М.* Стратегічне управління в енергетичній сфері: проблеми та пріоритети вдосконалення / О.М. Суходоля // Стратегічні пріоритети. – №1 (34). – 2015. – С.104-112.
3. Стратегічне планування у паливно-енергетичному комплексі на базі моделі «TIMES-Україна»: наук. доп. / Р.З. Подолець, О.А. Дячук; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2011. – 150 с.
4. *Касьянова Н.В.* Стратегічне управління розвитком підприємств ПЕК / Н.В. Касьянова // 36. наук. пр. ДонДУУ «Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства», серія «Економіка», – Т. XIV, вип. 259. – 2013.
5. Енергетична стратегія України на період до 2035 року // Веб-сайт Інституту стратегічних досліджень [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_nauk_an_rozrobku/Energy%20Strategy%202035.pdf – Назва з екрана.
6. Нова енергетична стратегія України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція // Веб-сайт Центру ім. Разумкова [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.razumkov.org.ua/upload/Draft%20Strategy_00%20\(7\).pdf](http://www.razumkov.org.ua/upload/Draft%20Strategy_00%20(7).pdf) – Назва з екрана.
7. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції Енергетичної стратегії України на період до 2035 року» // Веб-сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245068707 – Назва з екрана.
8. Наказ Міністерства енергетики та вугільної промисловості «Про порядок розроблення, затвердження стратегічних планів розвитку державних підприємств, установ, організацій та об'єднань, що належать до сфери управління Міненерговугілля України, та господарських товариств, щодо яких Міненерговугілля України здійснює управління корпоративними правами держави, та контролю за їх виконанням» від 24.12.2013 №1002 // Веб-сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=258619> – Назва з екрана.
9. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» №185-V від 21.09.2006 р. // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/185-16> – Назва з екрана.
10. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур» від 14.08.2013 №971 // Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable_article?art_id=218665 – Назва з екрана.
11. Розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки» від 27.05.2015 №662-р // Офіційний веб-сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248295032> – Назва з екрана.