

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 3

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Київ 2002

УДК 65.01.001.16+330.341.1(063)

ББК 65.9(4УКР)29-2

М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Гайченко В. А., д-р біол. наук, проф. — заступник головного редактора
Корінний М. М., канд. іст. наук, доц. — відповідальний редактор
Марусева О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., *Федоренко В. Г.*, д-р екон. наук, проф., *Титова Н. А.*, д-р екон. наук, проф., *Куценко В. І.*, д-р екон. наук, проф., *Осокіна В. В.*, канд. екон. наук, проф., *Онищенко В. П.*, д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, д-р психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., *Бебик В. М.*, д-р політ. наук, проф., *Горбатенко В. П.*, д-р політ. наук, проф., *Храмов В. О.*, д-р політ. наук, проф., *Шуба О. В.*, д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., *Марчук В. М.*, д-р юрид. наук, проф., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Калюжний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гавський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахно І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротіна Л. І.*, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 26.12.01)

М43 **Наукові праці МАУП** / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2002.
ISBN 966-608-120-2

Вип. 3: Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки. — 400 с.

ISBN 966-608-233-0

Розглядаються проблеми формування системи інноваційного менеджменту в умовах трансформаційної економіки і організаційно-методологічні підходи до управління етапами інноваційного менеджменту на підприємствах різних організаційних форм. Розкриваються сутність і роль інноваційної діяльності в бізнес-освіті та методи фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, усіх, хто цікавиться проблемами інноваційного розвитку підприємств.

Збірник "Наукові праці МАУП" зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, у якому висвітлюються результати новітніх наукових досліджень в галузях економіки, менеджменту, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-233-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2002

О. В. Декалюк Управління інноваціями на виробничому підприємстві	109	Т. В. Штудер Формирование инновационных стратегий социальной регуляции экономических неравенств как управленческая проблема (теоретико-методологические аспекты)	163
О. М. Кондрашов Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності у промисловості України	113	О. А. Марусева Инновационные стратегии решения проблемы деловой оценки персонала (обобщение опыта западных фирм)	166
О. О. Ковальова Правові аспекти інноваційної діяльності на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні	117	Т. В. Штудер, В. В. Шило Инновационные технологические способы социальной регуляции трудового поведения в переходном обществе	170
О. Н. Козачук Анализ развития инновационной деятельности и инновационного предпринимательства в Николаевской области	120	І. П. Мойсеєнко Напрямки моніторингу фінансово-господарського стану підприємства	175
Е. С. Жолобова Роль инноваций в процессе разработки стратегии промышленных предприятий	125	В. В. Ломакин Разработка инновационной стратегии развития субъектов хозяйственной деятельности	180
А. В. Базильський Інноваційні шляхи підвищення ефективності управління малим підприємництвом в Україні	128	Т. А. Степанова, Д. В. Пудрик Жизненный цикл инновационного экономического проекта	184
К. І. Залогіна Управлінські інновації: роль реінжинірингу за умов нестабільності зовнішнього середовища ...	131	Г. Н. Хадиуллина Общественно-реформаторская деятельность татарской буржуазии Казани (вторая половина XIX — начало XX века)	187
Г. П. Губкина Инновационный подход к процессу реструктуризации угольной промышленности в Украине	134	Я. В. Шевелюк, Л. І. Федулова Роль інноваційної політики в забезпеченні конкурентоспроможності фірми при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	190
І. В. Жабровець, О. М. Юрковська Проблеми інноваційної діяльності УДППЗ "Укрпошта"	137	В. А. Коростелев Проблемы активизации малого инновационного бизнеса	193
Н. Е. Терешкина Інновації в сфері бронювання і продажі авіабилетів	140	Л. С. Кобиляцький, Л. Н. Савчук Вертикально-інтегровані структури: світовий досвід, проблеми паливно-енергетичного комплексу України і шляхи їх розв'язання	198
С. І. Кравченко Роль і місце економічного обґрунтування інновацій у процесі формалізації мотивів їх здійснення	142	И. М. Новак Методические проблемы сбора, анализа и обработки информации для формирования баз данных по трансферу нетрадиционных высоких технологий	206
В. М. Лозинский, Т. И. Черкасова Инновационная деятельность энергетических предприятий	145		
Г. Благоев-Муни Оценка эффективности затрат на качество услуг	148		
І. Саух Проблеми інновативності малих підприємств в економіці України	152		
Р. В. Чабан Современные подходы к управлению материально-техническими потоками операционно-производственных систем гостиничного комплекса	156		
В. И. Судаков, С. Я. Адыгезалова, А. Г. Дамиров, М. Адель-Шуриде Социальная структура общества: проблема традиционных и инновационных управленческих влияний	159		
		Розділ 2 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ ЕКОНОМІКИ	210
		В. М. Хобта, Д. В. Егоренко Инвестиционные нормативы как основа инновационного планирования	210
		В. Г. Федоренко, І. О. Мариніч, С. В. Федоренко, Л. Л. Заклюка Інвестиції в інноваційному процесі при реструктуризації будівництва України	213
		А. А. Куприянов Управление инновационными изменениями в страховой компании	216

*Л. С. КОБИЛЯЦЬКИЙ, канд. екон. наук, доц.
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)
Л. Н. САВЧУК, канд. екон. наук, доц.
(Київський національний економічний університет)*

ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНІ СТРУКТУРИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД, ПРОБЛЕМИ ПАЛИВНО- ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 198–205

Під вертикальною інтеграцією в економіці звичайно розуміють об'єднання на фінансово-економічній основі різноманітних технологічно взаємозалежних виробництв. Ця взаємозалежність чітко прослідковується в паливно-енергетичному комплексі (ПЕК), особливо у сфері нафтовидобування і нафтопереробки. Для ефективного функціонування українського нафтового комплексу вкрай важливим є створення зацікавленості у з'єднанні зусиль підприємств щодо видобутку нафти, її переробки і збуту з метою економії на витратах виробництва і на базі впровадження новітніх технологій. Ринок нафти і нафтопродуктів охоплює підприємства, що беруть участь у послідовних стадіях технологічного процесу: розвідка і видобуток нафти — транспортування — переробка — нафтохімія — збут нафтопродуктів і нафтохімікатів.

Перевагою інтегрованої компанії є насамперед збалансованість збуту. Як свідчить практика, загалом вертикальна інтеграція компаній, зайнятих нафтовим бізнесом, має конкурентні переваги перед підприємствами і фірмами спеціалізованого типу. Інтеграція дає можливість зміцнити господарські зв'язки, підсилити стимули для одержання найефективнішого кінцевого результату, сконцентрувати ресурси на найефективніших напрямках технічної політики, ефективніше використовувати систему взаєморозрахунків, у тому числі через застосування розрахункових цін,

підвищити конкурентоздатність українських виробників на зовнішньому ринку, а також ощадливіше розв'язувати окремі завдання використання виробничої та соціальної інфраструктури.

Розвиток нафтового бізнесу на Заході з самого початку пішов по шляху вертикальної інтеграції. Найбільші нафтові компанії Standard Oil, Gulf, Техасо, Shell та інші встановили контроль за всіма сферами нафтового бізнесу в національному, а потім і міжнародному масштабі. Такого ж підходу дотримувалися і багато невеликих підприємств-аутсайдерів, хоча вони й оперували на обмежених територіях. Процес вертикальної інтеграції розвивався у напрямку від розвідки і видобутку нафти до сфер її переробки і маркетингу продукції. Найважливішими передумовами такого процесу можна вважати прагнення опанувати ринки кінцевого попиту і конкуренцію у сфері нафтовидобутку в умовах достатньо насиченого ринку й ефективності інвестицій, що потребує освоєння нових нафтових родовищ, удосконалення схем транспортування нафти і нафтопродуктів.

В іншому напрямку йшла інтеграція в нафтових компаніях країн Західної Європи, крім British Petroleum і Shell, що давно входять до низки найбільших міжнародних компаній. Так, у Франції та Італії ще у 50-ті роки був сформований потужний державний сектор у нафтопереробній і нафтохімічній промисловості, що істотно залежав

від постачань сировини з боку найбільших нафтових компаній світу (пряма аналогія з Україною). Використовуючи конкурентні протиріччя між транснаціональними нафтовими корпораціями й урядами нафтовидобувних країн, державні і приватні компанії цих країн зуміли вклинитися у сферу нафтовидобутку на концесійних умовах. У результаті були створені такі значні компанії, як французька Total та італійська ENI, що входять нині у двадцятку лідерів світового нафтобізнесу [4]. Іншими словами, основним рушієм цього інтеграційного процесу було прагнення до подолання залежності від постачань сировини. Перед Україною стоїть зараз теж саме завдання.

У колишньому СРСР існувала, мабуть, найінтегрованіша у світі система управління нафтогазовим комплексом, хоча окремі ланки технологічного ланцюжка і належали різним відомствам. Це була адміністративно-командна інтеграція. Розпад планової системи виявився надзвичайно хворобливим для нафтогазового комплексу України, що втратила доступ до сировинних ресурсів. Нині деякі зв'язки відновлені, далі необхідно їх відтворити, можливо, на інших засадах, а також диверсифікувати джерела надходжень в Україну енергоносіїв.

Зазначимо, що спроба створити вертикально-інтегровані нафтові компанії була зроблена в Україні ще у 1992–1993 рр., але постійне і не зовсім обгрунтоване втручання органів влади, що орієнтували підприємства нафтової галузі на штучну “спеціалізацію”, призвело до розриву виробничних зв'язків між ними і, як наслідок, до жорсткої залежності від експорту сировини. Майже п'ятирічне функціонування горизонтально-спеціалізованих конгломератів підприємств нафтодобувної та нафтопереробної промисловості в умовах недосконалого оподаткування і домінування бартеру наочно показало безперспективність шляху розвитку, який призвів майже до повної втрати державного контролю над нафтовою галуззю та хаосу на ринку нафтопродуктів. Саме з цих причин вітчизняна нафтова галузь була змушена знову повернутися до питань вертикальної інтеграції, але вже під значним впливом російських нафтових гігантів, які захопили за час нашого марнотратства більшість українського ринку нафти і нафтопродуктів.

Нині в Україні процес формування ринку нафти і нафтопродуктів і компаній, що працюють на ньому, перебуває на завершальній стадії. Саме тому закордонний досвід управління нафтовою промисловістю у формі вертикально-інтег-

рованих компаній є надзвичайно важливим для України.

Аналізуючи досвід створення вертикально-інтегрованих нафтових компаній у країнах Заходу, серед найважливіших передумов вертикальної інтеграції зазначимо такі:

- забезпечення в межах вертикально-інтегрованих структур контролю за джерелами сировини;
- прагнення нафтових компаній до контролю над ринками збуту кінцевої продукції — спочатку нафтопродуктів, а потім і нафтохімікатів;
- необхідність створення ефективного управління у виробництві і збуті, що зумовлено природними, технічними й економічними чинниками;
- можливість економії на масштабах виробництва;
- інтернаціональний характер нафтобізнесу і його тісний зв'язок зі світовою і національною політикою.

Інтеграція і комбінування в нафтовому бізнесі аж ніяк не виключають спеціалізації. Поряд з малими існують великі спеціалізовані компанії. І малі, і великі компанії як самостійні господарсько-правові структури можуть, проте, входити у сферу впливу інтегрованих компаній, наприклад, через систему фінансової участі. У нафтовому бізнесі в умовах ринкової економіки широко поширене часткове (фрагментарне) комбінування різноманітних сфер діяльності. Типовим прикладом цього є ланки: розвідка запасів — видобуток нафти; транспорт — оптова торгівля нафтою; нафтогазопереробка — нафтохімія; оптова — роздрібна торгівля нафтопродуктами. Спеціалізація і часткове комбінування, очевидно, найбільше зручні при переробці нафти внаслідок великої розмаїтості процесів і технологій, необхідності виробництва продукції з заданими властивостями (мастил, олій, присадок і т. ін.). Саме тому розвиток інтеграційних процесів у нафтовому бізнесі за наявності необхідної потужної фінансової бази відбувався і відбувається в різноманітних формах: прямих інвестицій із створенням нових об'єктів у сферах виробництва і збуту; придбання матеріальних і фінансових активів існуючих компаній (злиття, поглинання і т. ін.); реалізації спільних проектів і утворення спільних компаній.

У результаті цього процесу склалися інтегровані компанії двох принципово різноманітних видів. До першого належать компанії, інтегровані за фінансовою ознакою, — холдинги, що не займаються виробничою діяльністю, але здійснюють

контроль над численними компаніями і філіями. Інтегровані компанії другого виду є виробничими, що здійснюють розвідку, видобуток, транспортування, переробку нафти, а також збут готової продукції через свої філії та спеціалізовані підрозділи. Таких компаній у сучасному нафтовому бізнесі переважна більшість. Проте в наш час “чисто” виробничих компаній уже практично немає. Всі вони якоюсь мірою є фінансовими компаніями.

Загалом у нафтовому бізнесі переважно внаслідок процесів вертикальної інтеграції надзвичайно складно переплелися економічні та політичні інтереси. Зараз спостерігається тенденція до перетворення великих компаній, зацікавлених у своєму подальшому рості, у транснаціональні компанії. З етноцентричних компаній, що розглядають свої закордонні операції як щось другорядне, вони трансформуються в геоцентричні компанії, що вважають весь світ єдиним ринком.

Можливості економічного зростання значною мірою залежать від вибору ефективної стратегії компанії, що забезпечує конкурентоздатність продукції і, як наслідок, високі прибутки. Розробка ефективної економічної, фінансової та кадрової політики, адекватних організаційно-управлінських структур може забезпечити величезну вигоду ВІНК, надавши їй значні конкурентні переваги. Все це свідчить про виняткову важливість розробки і реалізації стратегії довгострокового розвитку українських ВІНК. Причому тут можна виокремити два боки проблеми. Перший стосується загальних принципів корпоративного стратегічного планування і управління, другий — специфіки власне ринку нафти і нафтопродуктів України.

Саме обмеженість власної сировини на нафтовому ринку України накладає свій відбиток на формування та розвиток вітчизняних ВІНК. Здоровий глузд свідчить, що вертикально-інтегровані нафтові компанії доцільніше створювати на базі виробництва нафтопродуктів або видобутку сировини. В Україні функціонує шість НПЗ загальною потужністю до 50 млн т у рік: Кременчуцький НПЗ — ЗАТ “Укртатнафта”, Лисичанський НПЗ — ВАТ “ЛиНОС” (контролюється ТНК), Херсонський НПЗ — ВАТ “Херсонський НПК” (контролюється “Казахойл”), ВАТ “ЛУКОЙЛ-Одеський НПЗ”, Надвірнянський НПЗ — ВАТ “Нафтохімік Прикарпаття” і Дрогобицький НПЗ — ВАТ “НПК-Галичина”. Під контролем держави (Фонду державного майна) залишились Кременчуцький, Надвірнянський і Дрогобицький нафтопереробні заводи.

Видобуток нафти у країні на 90 % контролює ВАТ “Укрнафта”, але власною нафтою можна забезпечити потужності нафтопереробки на 8–12 %. Нафтопереробна промисловість України практично не в змозі функціонувати самостійно, без стратегічних інвесторів, що забезпечують НПЗ сировиною. Лише ВАТ “Укрнафта” та “Укртатнафта” мають у перспективі можливості створення власного замкнутого циклу: видобуток — бензоколонка. Всі інші значною мірою залежать від експорту нафти. Тому більшість ВІНК, що формуються в Україні, або мають у складі засновників (стратегічних інвесторів) провідні російські чи казахські нафтові компанії, які вже являють собою ВІНК (“ЛУКОЙЛ”, група “Альянс”, “ТНК”, “Татнафта”, “Казахойл”), або ті ж самі нафтові гіганти створюють в Україні дочірні вертикально-інтегровані нафтові фірми (“ЛУКОЙЛ-Україна”, “ТНК-Україна”, “Казахойл-Україна”, “Укрславнафта”).

З огляду на те, що ринок нафти і нафтопродуктів України зараз багато в чому залежить від постачань сировини і нафтопродуктів із Росії, а також зважаючи на жорстку експансію російських нафтових компаній на українському ринку нафти і нафтопродуктів, доцільно детальніше розглянути формування ВІНК у Росії. До російської нафтової промисловості, що володіє всіма стадіями нафтового циклу, формування ВІНК у їх теперішньому стані відбувалося за загальними канонами, хоча більшості російських ВІНК характерна низка відмінностей від класичних вертикально-інтегрованих нафтових компаній [2].

По-перше, форма організації взаємодії підприємств, що входять у більшість російських ВІНК, відома у світі як “м'який холдинг” (холдинг — акціонер, товариство, що є власником контрольного пакета акцій інших АТ). По-друге, російські нафтові холдинги в порівнянні з закордонними мають високу частку держави у статутних капіталах компаній — контрольні пакети акцій практично всіх нафтових компаній закріплені у федеральній власності, а частка іноземних інвестицій для деяких холдингів обмежена — для “ЮКОС”, “ЛУКОЙЛ”, “СІДАНКО”, “КомІТЕК”, “Сургутнафтогаз” вона складає не більше 15 % при первинній пропозиції акцій [3]. По-третє, російським ВІНК притаманна орієнтація на повноту і завершеність технологічного циклу — “від шпари до бензоколонки”. Більшість значних холдингів активно розвиває весь технологічний ланцюжок особливо на рівні територій, в яких функціонує ця компанія, із перспективою

географічного розширення. По-четверте, російські нафтові холдинги мають функції, що раніше перебували у компетенції уряду: експорт нафти і розробка нафтових родовищ. Наявність у компанії значних і перспективних родовищ залучає до холдингу інвесторів — це підвищує котування акцій компанії та розмір її ринкової капіталізації.

“Філософією” управління вертикально-інтегрованими компаніями є системний аналіз. По-перше, розвиток великої корпорації звичайно розглядається як еволюція складної системи, що включає розвиток цієї системи. По-друге, передбачається наявність визначних цілей у місцях її діяльності, економіка країни, світові ринки нафти і нафтопродуктів і т. ін. По-третє, припускається, що в ВІНК є багато шляхів досягнення намічених цілей. По-четверте, враховується, що розвиток будь-якої корпорації відбувається у взаємодії з зовнішнім середовищем. Для ВІНК це можуть бути, наприклад, природні комплекси загалом, конкретні елементи взаємозв’язку і структури.

На етапі розробки стратегії надзвичайно важливо сформулювати мету розвитку ВІНК. Здавалося б, тут усе ясно — одержання максимального прибутку. Проте у стратегічному плані це часто призводить до прийняття найризикованіших рішень при спробі досягти максимуму прибутків та інтенсивного зносу виробничих фондів (без проведення адекватної інвестиційної політики), а економія на поточних витратах послабляє мотивацію поліпшення якісних показників, що неминуче спричиняє падіння “якості” діяльності всієї корпорації. Таким чином, у перспективі мета максимізації щорічного прибутку може виявитися помилковою — виникає необхідність розробки стратегії стійкого розвитку, що припускає адаптацію цілей максимізації й обмежень зовнішнього й внутрішнього характеру. Тут є труднощі особливого роду, тому що не визначені або вкрай розпливчасті цілі розвитку зовнішньої системи. Це характерно для сучасної ситуації в Україні — численність декларованих цілей не дозволяє скласти чітке уявлення про соціально-економічні процеси. Періодичне коригування цих цілей суперечливо, це ще більше посилює непевність ситуації.

Стратегічна ціль ВІНК універсальна для кожної організації. Це одержання оптимальної вигоди з погляду стійкого довгострокового розвитку компанії. Ця мета реалізується виходячи з результатів аналізу її поточної діяльності. Саме на основі аналізу виявляються ті об’єкти або ланки в системі управління, що є явними або потен-

ційно небезпечними з погляду на розмір прибутків і усталеність розвитку. У результаті виникають конкретні стратегічні завдання і пов’язані з ними рішення, спрямовані на вдосконалення діяльності. При підготовці таких рішень важливо проаналізувати не тільки зовнішні умови, а й поточну діяльність. У свою чергу, реалізація цих рішень припускає практичну діяльність, яку можна вважати поточною і такою, що підпадає під категорію стратегічної. До подібних стратегічних завдань належать: використання або перерозподіл ресурсів для розв’язання тих або інших стратегічних завдань; залучення зовнішніх (додаткових) ресурсів; розширення або поліпшення якості сировинної бази; реконструкція окремих ланок вертикального циклу (наприклад, реконструкція з метою підвищення глибини переробки нафти або оптимізації структури продукції); зміна або розширення географії ринків закупівлі і збуту; захист середовища.

Далі стратегічні завдання проробляються стосовно конкретного періоду або етапу становлення і розвитку ВІНК. Відповідно до вітчизняних ВІНК можна запропонувати три етапи їх розвитку:

- стабілізація базових виробництв і підрозділів, вибір стратегічних інвесторів і основних напрямів діяльності компаній у стратегічній перспективі (на цій стадії перебуває більшість українських ВІНК);
- структурна перебудова підрозділів компаній для забезпечення їх максимальної відповідності корпоративним інтересам, що веде до утворення органічних вертикально-інтегрованих систем (на цій стадії перебувають лише “Укрнафта” і “Укртатнафта”);
- динамічний розвиток і можливе зростання “адаптованих” ВІНК в умовах очікуваного економічного підйому і формування ринкової економіки.

Для забезпечення економічного зростання потрібно виявити сфери, де компанія буде мати явну конкурентну перевагу. Стратегію зростання можна розробити на основі аналізу, проведеного на трьох рівнях. На першому виявляють можливості, які компанія може використати за існуючих масштабів діяльності (можливості інтенсивного зростання). На другому рівні визначають можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі (можливості інтеграційного зростання). На третьому рівні виявляють можливості, що використовують за межами галузі (можливості диверсифікаційного зростання).

Інтенсивне зростання виправдане у випадках, коли компанія не до кінця використала можливості, властиві традиційним ринкам. Основні різновиди інтенсивного зростання такі: пошук компанією шляхів збільшення збуту своїх товарів на існуючих ринках за допомогою агресивного маркетингу; спроби збільшити збут завдяки впровадженню існуючих товарів на нові ринки; збільшення обсягів збуту за рахунок створення нових або удосконалених товарів для існуючих ринків.

Інтеграційне зростання виправдане у тих випадках, коли компанія має стійкі позиції або може одержати додаткові вигоди за рахунок переміщення в межах галузі вперед чи по горизонталі.

Диверсифікаційне зростання виправдане у тих випадках, коли галузь не дає компанії можливостей для зростання або можливості зростання за межами цієї галузі значно привабливіші. Диверсифікація не означає, що компанії варто братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямки, що сприятимуть усуненню наявних хиб. Існують три різновиди диверсифікації:

- *концентррична*, тобто поповнення своєї номенклатури виробами, що із технічного і/або маркетингового погляду схожі на існуючі товари компанії;
- *горизонтальна*, тобто поповнення свого асортименту виробами, що не пов'язані з продукцією, яка випускається, але можуть викликати інтерес споживачів;
- *конгломератна*, тобто поповнення своєї номенклатури виробами, що не мають ніякого відношення ні до застосовуваної компанією технології, ні до її існуючих товарів і ринків.

Регресивна інтеграція полягає у спробах компанії придбати або поставити під більш жорсткий контроль своїх постачальників. *Прогресивна інтеграція* полягає у спробах компанії придбати або поставити під жорсткий контроль систему розподілу. *Горизонтальна інтеграція* полягає у спробах компанії придбати або поставити під більш жорсткий контроль низку підприємств-конкурентів.

При створенні й удосконаленні стратегій вітчизняних енергетичних компаній, фінансово-промислових груп за участю нафтогазового бізнесу, його диверсифікації потрібно зважати на сучасні тенденції. До найзначущих належать такі питання:

- Яким має бути вітчизняне нафтогазове бізнес-середовище?
- Як і за рахунок чого конкуруватимуть в довгостроковій перспективі вітчизняні ВІНК на внутрішніх і зовнішніх енергетичних ринках?

- Які конкурентні стратегії реалізовуватимуть компанії, на що вони спрямовуватимуться і яким має бути механізм реалізації власних стратегій?

- Яку роль відіграватимуть материнські компанії і як оцінювати ефективність їх роботи?

- Які організаційні структури компаній кращі при реалізації різноманітних стратегій?

До ключових стратегічних напрямів розвитку українського нафтового комплексу належить створення нафтогазового бізнес-середовища, учасники якого — різноманітні за розмірами і спеціалізацією нафтогазові компанії. Це бізнес-середовище повинне сприяти стабілізації й динамічному розвитку українського нафтогазового комплексу, що припускає найбільш певне й ефективне використання всіх його ресурсів і потенціалу. Шляхи вдосконалення українських нафтових компаній тісно пов'язані з необхідністю зміни парадигми конкуренції та конкурентоздатності — від порівняльних переваг (зумовлені наявністю виробничих потужностей, нафтогазопроводів і терміналів, висококваліфікованої і дешевої робочої сили, виробничої інфраструктури, капітала і т. ін.) до конкурентного середовища (створення умов постійного відновлення, застосування нових методів управління, інновацій, інформаційні технології і т. ін.).

Для українських ВІНК можна запропонувати таку процедуру формування стратегії компанії:

1. *Формування бази вихідної інформації* в результаті здійснених заходів: щодо оцінювання ринку, ділової активності, усталеності обороту та інтенсивності попиту, аналізу принадності ринку.

2. *Формування передумов*. Складається прогноз економічних параметрів на основі сформованих внутрішніх тенденцій і різноманітних варіантів прогнозу поведінки зовнішнього середовища.

3. *Постановка проблеми*. Визначається рівень домагань компанії шляхом розрахунку кількісних значень економічних показників. Прогноз можливих результатів діяльності дорівнюється з рівнем домагань, що дає змогу виявити різницю між бажаним та існуючим рівнями показників.

4. *Розробка довгострокової стратегії*. На основі виявлених відхилень показників визначають можливість усунення виявленої різниці. Досліджують можливості розвитку нових виробництв, розширення видів діяльності, створення філій і спільних підприємств, нарощування виробничих потужностей і зниження витрат. Розробка стратегії містить пакет проектів щодо усунення роз-

біжностей з оцінкою їх ефективності, що дає змогу вибрати найдоцільніші напрями розвитку.

5. Процес виробітку стратегії не завершується негайними діями. Стратегія дає організації можливість вибрати цілі (орієнтири) і являє собою процедуру (засіб) для досягнення поставлених цілей.

Відповідно до конкретної ситуації на ринку енергоносіїв України довгострокова стратегія розвитку для українських ВІНК має містити такий напрямок, як *пріоритетний розвиток нафтового сектора* з істотним ростом запасів нафти. При цьому “нафтовий портфель” повинен передбачати збільшення частки високопродуктивних запасів і підвищення частки видобутку нафти на нових родовищах із більш низькими виробничими і транспортними витратами (як в Україні, так і за її межами). Ідеться про глобальний аспект розвитку вітчизняних ВІНК зі збільшенням частки міжнародних операцій у секторах нафти і нафтопродуктів, із розширенням участі компанії в освоєнні високоефективних родовищ нафти і газу за рубежом, зміцненням на закордонних ринках збуту і розвитком взаємовигідного партнерства. Водночас потребує свого розв’язання широке впровадження сучасних методів інтенсифікації нафтовидобутку.

Іншим стратегічним напрямом розвитку українських ВІНК має стати *оптимізація міжсекторних пропорцій* із досягненням раціональнішого співвідношення розвідки і видобутку нафти, виробництва і збуту нафтопродуктів. Глобальне завдання: за пріоритету сектора нафти істотно підвищити ефективність нафтопереробки і розвинути мережу продажів нафтопродуктів.

Наступний основний напрям довгострокового розвитку вітчизняних ВІНК — *диверсифікація нафтового бізнесу* з розвитком секторів нафтохімії, транспортування, інжинірингу для кращого використання сировини і стійкого зростання прибутковості.

Світовий досвід організації та управління підприємствами і галузями паливно-енергетичного комплексу свідчить про необхідність достатньо жорсткого регулювання їх діяльності з боку держави. Це зумовлено таким:

- підприємства ПЕК малочисельні, належать до стратегічних галузей економіки, значною мірою визначають промисловий і військовий потенціал, а також положення справ в екології;
- енергія у різноманітних формах споживається всіма членами суспільства, цей процес має неперервний характер. Це означає, що пита-

ня енергопостачання були і є питаннями політичними;

- для енергетичних галузей характерні висока інерційність розвитку, величезна капіталомісткість і концентрація матеріальних ресурсів, потреба в масштабному і комплексному освоєнні національних природних багатств, переважно монопольне положення на ринку і неможливість дублювання низки виробництв на визначеній території.

Унаслідок цих причин уряди більшості іноземних країн віддають перевагу політиці, за якої держава зберігає у своїй власності підприємства паливно-енергетичної галузі, дуже жорстко регламентуючи діяльність інших підприємств, безпосередньо пов’язаних із функціонуванням національної енергетики. У тих випадках, коли конкуренція в галузях ПЕК веде до зміцнення енергогосподарства країни, до кращого задоволення суспільної потреби у певних енергоносіях, держава допускає туди приватний та іноземний капітал (звичайно це мережа бензоколонок, розвідка та освоєння на визначених умовах нафтогазових родовищ, створення додаткових потужностей з нафтопереробки, виробництво альтернативних джерел енергії і т. ін.). Основні завдання державного регулювання в енергетиці: створення умов добросовісної конкуренції; сприяння стабільному розвитку енергетики; захист навколишнього середовища; регулювання норми прибутку корпорації.

Ступінь державної участі в регулюванні галузей ПЕК, як свідчить світовий досвід, цілком залежить від етапу їх розвитку, конкретної обстановки, характеру і масштабу розв’язуваних завдань. Для ефективного функціонування економічного механізму необхідно оптимально поєднати ринкові методи і методи державного регулювання. Істотне значення мають стан і динамічний взаємозв’язок систем товарно-грошових відношень і державного регулювання економіки. Без державної участі відтворювальний процес просто неможливий. Форми і методи фінансово-економічного державного регулювання нестабільні, вони змінюються залежно від конкретних умов. Досвід промислово розвинених країн підтверджує: що гостріше ситуація, то держава активніше втручається в регулювання галузей ПЕК.

Найважливішим засобом державного регулювання конкурентних відношень є антимонопольне законодавство. Сучасне антимонопольне законодавство має два принципових напрями — контроль над цінами і контроль за злиттям компаній.

Антимонопольне законодавство насамперед захищає угоди щодо цін. Незаконною є будь-яка змова між компаніями з метою встановлення певних цін. Законом також переслідується демпінгова практика продажу, коли компанія навмисно встановлює більш низькі ціни, щоб потіснити з галузі конкурентів.

Декларована в офіційних документах стратегія розвитку паливно-енергетичного комплексу України дає можливість зробити висновки стосовно нафтової промисловості. По-перше, ці підприємства розглядаються як важливе джерело надходження і економії валютних ресурсів. По-друге, підтримка товаровиробників за рахунок ефективної цінової політики може знову обернутися зниженими цінами на енергоносії для окремих груп споживачів. По-третє, намічається значний структурний зсув у споживанні енергії, зокрема нафтопродуктів, — від промисловості до комунально-побутового сектора і пасажирського транспорту (раніше ці споживачі традиційно субсидувались). По-четверте, вимоги до охорони навколишнього середовища і надійності енергопостачання означають неминуче зростання внутрішніх витрат підприємств ПЕК на видобуток, перетворення і транспортування енергоресурсів. У цих документах визначені також пріоритети нової структурної й технічної політики в галузі енергопостачання країни, без яких не можна сформулювати систему цілей стратегічного розвитку нафтових компаній.

Державна технічна політика в тій частині, що має відношення до нафтових компаній, орієнтується на підвищення економічної й енергетичної ефективності всіх стадій видобутку, перетворення, розподілу і використання енергетичних ресурсів; відмову від надмірної централізації енергопостачання з наближенням його до споживачів; екологічну й аварійну безпеку джерел енергії та надійність енергопостачання споживачів; розробку ефективних технологій видобутку і переробки сировини і т. ін. Жорсткість вимог до надійності й екологічності та децентралізація енергопостачання неминуче спричиняють зростання витрат ВІНК.

Вважається, що економічним механізмом, який дасть змогу реалізувати ці цілі, стане енергетичний ринок. Причому роль держави зводиться до формування цінової та податкової політики, створення конкурентного середовища і розробки адекватного законодавства. У зв'язку з цим постає питання про характер і шляхи такого зростання в умовах нового конкурентного середовища, його ефективності, відповідності соціальним

і екологічним критеріям. У зв'язку з цим необхідно створити науково обгрунтовані концепції і моделі стійкого розвитку нафтових компаній і розв'язати на цій основі практичні завдання.

Сутність концепції стійкого розвитку полягає у цільовій орієнтації на одночасне і взаємозалежне збільшення ресурсно-виробничного потенціалу, підвищення фінансових результатів, забезпечення соціальної та екологічної безпеки, зниження рівня енергетичної залежності країни від іноземних поставок. При цьому обов'язковою умовою є розв'язання соціальних завдань і досягнення рівня екологічної безпеки. Ці завдання якоюсь мірою розв'язувались і раніше, але в рамках концепції стійкого розвитку їх взаємозалежне збалансоване досягнення ставиться на довгострокову планову основу.

Природний тривалий термін здійснення інвестиційних проектів у нафтовій промисловості, що складає в середньому 10–25 років, не просто припускає, а й потребує довгострокового стратегічного прогнозування, планування і управління. Що стосується непевності зовнішніх умов, то на це є узвичаєні у світі методи сценарного підходу і системного аналізу. Вони забезпечують готовність компанії та підвищують її конкурентоздатність за самих різноманітних зовнішніх умов.

Основою вибору шляхів стійкого розвитку нафтової компанії є стратегічний маркетинг з оцінкою перспектив динаміки попиту, пропозиції та цін на нафту і нафтопродукти. Рівень попиту і його динаміка — це найпотужніший зовнішній чинник, що визначає усталеність розвитку нафтових компаній. У стратегіях стійкого розвитку враховується, що в майбутньому в Україні, як у наш час в Європі і США, висока конкуренція у підгалузі нафтопродуктів призведе до стабілізації цін і зменшення норми прибутку. Отже, тільки стратегії збільшення обсягів і підвищення якості нафтопереробки, а також удосконалення мережі продажу нафтопродуктів забезпечать за меншої рентабельності зростання обсягів нафтопродуктів і виправдають інвестиції в цю галузь.

Зазначимо, що динаміка цін на нафту і нафтопродукти, як і попиту, є одним із ключових чинників стійкого розвитку вітчизняних ВІНК. Тут важливо оцінити вплив стратегії та фінансові результати компанії різноманітних трендів світових цін на нафту: можливе підвищення до 35–40 дол. за барель і, що менше ймовірно, їх зниження до 15–17 дол. за барель. Водночас з динамікою світових цін змінюватимуться темпи зближення з ними внутрішніх цін на нафту і нафтопродукти. Особливого підходу при розробці

стратегій стійкого розвитку потребує врахування динаміки внутрішніх цін на нафтопродукти. Не менше значення при розробці стратегій стійкого розвитку має врахування динаміки фінансових, особливо валютних, умов, що впливають на доступ нафтових компаній до інвестиційних ресурсів.

Науково-технічний прогрес має тенденцію до посилення свого впливу на розвиток нафтової промисловості, хоча остання сьогодні не належить до наукомістких галузей. Водночас поле високих технологій у нафтовій промисловості постійно розширюється. До того ж іде постійний технологічний пошук екологічно нешкідливих і дешевших замінників палива. Це стимулює більш глибоку переробку нафти і зростання підгалузі нафтохімії.

Також зазначимо, що ключовою зовнішньою умовою усталеності розвитку нафтових компаній є удосконалення господарського клімату, насамперед податкового й інвестиційного. Податковий кодекс повинен не тільки спростити і стабілізувати законодавство, а й передбачити зниження податкових ставок як умови стійкого економічного зростання. Іншою ключовою умовою стійкого розвитку нафтових компаній є політична стабільність.

Для стійкого розвитку нафтових компаній потрібні стратегічні зміни в управлінні: організаційно-економічна консолідація компанії та її дочірніх структур; виділення допоміжних і сервісних служб; різке підвищення якості фінансового управління, насамперед у частині бюджету, урахування і контролю витрат виробництва і збуту; створення потужних систем маркетингу; розвиток сучасної інтегрованої інформаційної системи управління; істотний розвиток системи управління людськими ресурсами.

На шляху стійкого розвитку нафтових компаній серйозною перешкодою є дефіцит джерел інвестиційного фінансування. Власні джерела задовольняють їх потреби на 60–70 %, а український фінансовий ринок не орієнтований на реальний сектор економіки. За цих умов додатковими джерелами інвестиційного фінансування можуть стати акціонерні і позикові ресурси, у тому числі іноземні. Але ці гроші є для компанії дорогими і потребують уведення спеціального проектного управління зі створенням системи гарантованої ефективності кожної інвестиційної грошової одиниці. Реалізуючи свої стратегії, вітчизняні нафтогазові компанії можуть у перспективі конкурувати з аналогічними іноземними компаніями не тільки за рахунок наявності наймогутніших підприємств нафтохімпереробки і дешевої робочої сили, а й завдяки своїм розвиненим якостям, що сформуються в результаті реалізації власних оригінальних управлінських рішень і підходів, знань та ідей. Саме життя спрямовує український нафтовий ринок на створення удосконалених вертикально-інтегрованих структур.



Література

1. *Алекперов В.* Вертикальная интеграция и конкуренция на рынке нефти и нефтепродуктов // Нефть и бизнес. — 1997. — № 2.
2. *Алекперов В.* Заглядывая в будущее // Нефть России. — 1998. — № 2.
3. *Мухин А.* Российские вертикально-интегрированные нефтяные компании: проблемы управления // Вопр. экономики. — 1998. — № 1.
4. *Шагиев Р.* Нефтегазовые компании: управление, стратегия, структура // Нефтяное хоз-во. — 1996. — № 4.