

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

В умовах, коли єдиним шляхом для забезпечення реновації та розвитку енергосистеми України є реформа ринку електричної енергії, яка дозволить створити прозорі правила гри на ньому та посилити конкуренцію, компанії-учасниці даного ринку вже сьогодні мають почати готуватися до майбутніх змін.

Функціонування електроенергетичних підприємств в умовах посилення впливу факторів конкуренції неможливе без побудови механізмів управління, які б дозволяли менеджменту компанії відслідковувати зміни та тенденції в середовищі функціонування, визначати погрози та можливості, прогнозувати їх вплив на діяльність компанії в майбутньому, відштовхуючись від чого встановлювати довгострокові цілі та розробляти стратегії, реалізація яких забезпечила б успішний довгостроковий розвиток.

Сьогодні підприємства електроенергетичної галузі стоять на порозі вступу в новий, відмінний щодо методів та правил ведення діяльності, період.

Причиною цього є потреба подолання цілої низки проблем, які накопичила дана галузь на поточний момент часу. Серед найбільш серйозних виділяють: наростаючий процес старіння генеруючого й електромережевого устаткування (наприклад, зношення електромережевого обладнання енергопостачальних компаній становить до 70%); недостатня пропускна спроможність електричних мереж у ряді регіонів України, що призводить до обмеження використання потужності й виробництва електроенергії ряду електростанцій, знижує надійність електропостачання споживачів; перехресне субсидування (побутових споживачів за рахунок промислових підприємств); зниження науково-технічного потенціалу галузі; незавершеність формування нормативно-правової бази функціонування підприємств електроенергетики стосовно нових економічних умов; не-

стачу оборотних коштів; нагромадження дебіторської заборгованості електроенергетичних компаній; недосконалість систем обліку тощо.

Вирішення цих та інших проблем електроенергетики можливе лише за умови переосмислення підходів до формування державної політики та системної перебудови діяльності підприємств галузі.

Метою статті є створення підходів для розробки стратегій розвитку електроенергетики України на п'ятирічний термін.

Приєднання України до Європейського Енергетичного співтовариства означає, що в державі активізуються процеси розробки і прийняття законодавчих та нормативних актів, що стимулюватимуть здійснення заходів, націлених на підвищення ефективності підприємств.

Енергетичний план Європи 2050 (Energy Road Map 2050) [1], який прийнято 15 грудня 2011 р., потребує проведення реальних заходів щодо економії електроенергії, передбачених програмою «20-20-20» [2], що затверджена Європарламентом ще у 2007 р. і ставить на меті скорочення споживання енергії в регіоні (первинних джерел) на 20% до 2020 р. за рахунок проведення енергозберігаючих заходів на основі впровадження нових технологій і створення інноваційних матеріалів та обладнання. Цією ж програмою передбачено і збільшення до 2020 р. частки енергії, отриманої з альтернативних джерел, до 20% і зменшення шкідливих викидів в атмосферу на 20%.

Прийнятий у 2011 р. ЄС проект розвитку інтегрованої європейської енергетичної мережі [3] також спирається на положення документів про Європейську енергетичну політику («20-20-20») та Енергетичну стратегію Євросоюзу до 2020 р. [4] (рік прийняття – 2010 р.), ключовими цілями якої є конкурентоспроможність, стійкий розвиток і безпека

енергопостачання у Європі. Ці документи наголошують на необхідності нових підходів до будівництва й експлуатації енергетичної інфраструктури та мереж. Технологічні, інтегровані та надійні енергомережі виступають не тільки запорукою досягнення цілей енергетичної стратегії, але й цілей економічної стратегії Європейського співтовариства.

Проект оновленої Енергетичної стратегії України [5] (перша редакція якої прийнята ще у 2006 р. [6]), оприлюднений для громадського обговорення у червні 2012 р., передбачає зміну державних пріоритетів у енергетичному секторі в бік ефективного забезпечення сталого розвитку економіки.

Реалізація Енергетичної стратегії має сприяти перетворенню України на впливового та активного учасника міжнародних відносин у сфері енергетики, зокрема, через участь у міждержавних та міжнародних утвореннях та енергетичних проектах. Згідно з даним документом до кінця 2014 р. має відбутися повна приватизація теплових електростанцій, теплоелектроцентралей і розподільчих мереж (крім магістральних та міждержавних).

На погляд багатьох експертів у сфері енергетики, зміна моделі енергоринку дуже підсилить конкуренцію в галузі генерування та постачання електроенергії. Компанії, що здійснюють комерційну діяльність із розподілу і передачі електричної енергії, повинні будуть забезпечити рівний доступ до мереж усім зацікавленим організаціям (проектом вищезгаданого Закону передбачено організаційне відокремлення даної діяльності шляхом створення окремої юридичної особи). Постачальним підприємствам також буде надана можливість поєднання збутової діяльності з виробництвом електричної енергії на власних електростанціях.

Для підприємств електроенергетики, за дії нових правил, основною умовою успіху буде наявність конкурентних переваг, що дозволить пропонувати споживачеві або нижчі ціни, або кращу якість послуг.

Довгострокова прибутковість компанії, що працюють на конкурентних ринках, залежить від уміння їх керівництва передбачити майбутні загрози та можливості в середовищі функціонування, визначити власні

сильні та слабкі сторони та розробляти стратегії з їх урахуванням, а також корегувати стратегічні наміри при настанні неочікуваних подій.

Аналізуючи досвід успішних енергетичних компаній Європи та світу, можна зробити висновок, що всі вони мають чітко визначені цілі та пріоритети, які відповідають умовам середовища функціонування та корелюють із цілями державної енергетичної політики, а також деталізовані плани та програми досягнення встановлених цілей.

Специфіка енергетичної галузі накладає вимоги щодо часового горизонту стратегічного планування, який є досить тривалим. У країнах із відносно стабільними економічними та політичними системами горизонт планування становить 10-15 років, тоді як у ринкових економіках, що стали такими відносно недавно, з причини постійно змінюваного турбулентного середовища, він може становити до 5 років.

Як відомо, формальна система стратегічного управління компаніями передбачає проходження таких етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; встановлення місії та цілей організації; розробка стратегії; реалізація стратегії; стратегічний контроль.

Перші три етапи складають цикл стратегічного планування, звернення якого передбачає отримання планового документа з описом основних стратегічних завдань і шляхів їх вирішення.

Початковий аналітичний етап здійснення стратегічного планування в компанії потребує попереднього визначення її стратегічних напрямів діяльності (бізнесів або стратегічних бізнес-одиниць – СБО). Це обумовлюється тим, що компанії зазвичай конкурують між собою в певних бізнес-полях, і тому встановлення меж такої конкуренції через виокремлення СБО компанії дозволяє проводити аналіз зовнішнього середовища у більш сфокусованому, структурованому вигляді.

Для визначення стратегічних напрямів (бізнесів) необхідно проаналізувати діяльність компанії за такими параметрами, як набір продуктів компанії, ринки, географічні межі діяльності, функції. При цьому критерії

виділення СБО можуть бути зовнішні (споживачі, канали розподілу та конкуренти) та внутрішні (ресурси та компетенції, технології). Стратегічні бізнес-одиниці можуть бути організаційно відокремленими або їх можливо виділяти тільки для аналітичних цілей стратегічної діагностики та розробки бізнес-стратегій, але при цьому слід пам'ятати, що правильно виокремлені СБО – це ті види діяльності, що створюють результати для ринку, а не обслуговують внутрішні потреби підприємства, мають очевидних зовнішніх конкурентів, самостійно приймають рішення щодо продукції (послуг), постачальників,

використання ресурсів компанії. Результати діяльності СБО (у випадку їх організаційного відокремлення) оцінюються отриманим прибутком (тобто СБО має бути центром прибутку за підходом П. Друкера). Таким чином, кожний стратегічний сегмент являє собою специфічне поле конкурентної боротьби.

Кінцевим результатом стратегічного процесу буде плановий документ, що описує ієрархію стратегій (рис. 1). Бізнес-стратегії підпорядковуються загальній (корпоративній) стратегії, а виконання стратегічних завдань на рівні окремих бізнесів забезпечується функціональними стратегіями.



Рис. 1. Ієрархія стратегій підприємства

Широко відомий PEST-аналіз (аналіз загального зовнішнього середовища підприємства за політико-правовою, економічною, соціо-культурною та технологічною складовими) дозволяє сформулювати перелік загроз та можливостей зовнішнього середовища. Складання такого переліку базується на попередньо проведеній стратегічній сегментації, тому що вплив визначених тенденцій загального зовнішнього середовища на компанію буде виявлятися через дії стейкхолдерів (групи впливу), а вони у свою чергу можуть відрізнитися для кожного стратегічного напрямку.

Можна виділити такі основні тенденції загального зовнішнього середовища за компонентами.

**Економічний компонент:** перехресне субсидування в електроенергетиці, яке продовжиться ще 3-5 років; зміна моделі функціонування електроенергетики України (проект Закону № 10571, планується повністю

ввести в дію всі механізми до 01.01.2016 р.); перехід до олігархічної моделі електроенергетики (особливо, генерації), приватизація державних підприємств енергетичної галузі; можливе збільшення експорту електроенергії до 1 млрд євро на рік до 2020 р. (що означає зростання близько на 20% на рік, причина – вилучення з ціни електроенергії на експорт вартості дотаційних сертифікатів, що робить її більш конкурентоспроможною); зміна величини місцевої складової для «зеленого» тарифу (збільшення до 30% у 2013 р., 50% у 2014 р.) за проектом Закону України «Про внесення змін до Закону України "Про електроенергетику" (щодо стимулювання виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії)» від 13.03.2012 р. № 10183); стабілізація та поступове зниження високих ставок за кредитами в Україні; стабілізація на низькому рівні ставок за кредитами у країнах ЄС; зростання цін на газ; диференціація тарифів на електроенергію; зміна структури

енергетики у країнах ЄС та інших країнах Європи та СНД; низькі темпи зростання ВВП України – на 2013-2014 рр. 3-5% (прогнози Уряду України та міжнародних організацій); низькі темпи зростання іноземних інвестицій та їх загальний низький рівень; рівень інфляції в Україні на 2013-2015 рр. – 6-10% (прогнози Всесвітнього банку та Міжнародного валютного фонду); зростання обмінного курсу долара – у 2013 р. до 9,18 грн за 1 USD, за прогнозами МВФ; зростання обсягів капітального будівництва за 2011 р. і збереження тенденції на наступні; зростання частки витрат на комунальні послуги у структурі витрат домогосподарств в Україні; низький рівень рентабельності промислових підприємств більшості областей України; продаж державних підприємств електроенергетики приватному бізнесу.

**Політико-правовий компонент:** коливання зовнішнього політичного курсу – від проросійської орієнтації до орієнтації на ЄС; поточне охолодження відносин з Росією, газовий конфлікт; спроби запровадження Україною політики протекціонізму – підняття мита на імпорт товарів; політика ЄС, націлена на зменшення емісії CO<sub>2</sub> на 80-95% порівняно з 1990 р.; приєднання України до Енергетичного співтовариства, взяття на себе зобов'язань з імплементації дотримання положень енергетичного законодавства ЄС; постійні зміни законодавства; невривноваженість політичної системи; можливий вступ до Митного Союзу.

**Соціо-культурний компонент:** скорочення чисельності населення і, як наслідок – старіння населення; збільшення частки населення з доходами нижче прожиткового мінімуму (до 27% у 2010 р.) збереження тенденції на майбутнє; недовіра населення до владних структур, владних дій, підприємницьких структур, державних підприємств, силових відомств; повільне поширення культури збереження довкілля; загальний високий рівень освіти населення; тенденції до зниження якості освіти; низький рівень участі населення у партіях та громадських організаціях (6,4% в Україні порівняно з 33,7 у Швеції, 2008/ 2009 р.); більшість домогосподарств вважають електроенергію більш безпечним, але менш економічним видом енергії; розвиток загальної культури енергозбереження в Україні (40-80% опитаних Цент-

ром Розумкова вже вживають заходів з енергозбереження).

**Технологічний компонент:** виробництво електроенергії з альтернативних джерел (червень 2012 р. – 65 компаній виробників, 0,23% встановленої потужності, 8,9 млн кВт-год. вир-во у 2011 р.) Планується зростання виробництва до 2-8 млрд; переведення європейської енергетики на альтернативні рейки (відмова від атомної енергетики, стимулювання альтернативної енергетики, акцент на енергоефективність, зменшення шкідливих викидів у атмосферу, застосування нових видів сировини для генерації, виділення значних коштів на перебудову галузі; досить високі темпи зростання відновлювальної енергетики у світі та в Україні; високий рівень технологічного зносу розподільних мереж України; розвиток наноенергетики та нових проривних технологій як в енергетичній галузі, так і в інших; недостатність маневрових потужностей ОЕС; невідповідність мереж європейським стандартам; переорієнтація теплоенергетики України з газу на вугілля; розвиток інформаційних технологій; розвиток управлінських технологій; розвиток технологій підготовки сировини для споживання генераційними потужностями; розвиток технологій з виробництва електрообладнання; розвиток Smartgrid («розумних мереж»).

Аналіз впливу кожної тенденції на стейкхолдерів за вірогідністю настання та вірогідністю впливу через них на підприємство й побудова за результатами такого аналізу матриці пріоритетних факторів, як це наведено на рис. 2, дасть можливість зрозуміти, які тенденції варто тільки мати на увазі (низькі пріоритети), а які варто вивчати як стратегічні (високі пріоритети).

Аналіз операційного середовища є наступним кроком у процесі визначення загроз та можливостей. Операційне середовище – це конкуренти, споживачі, постачальники, робоча сила (яка може бути залучена з ринку праці) та інші контрагенти, з якими компанія вступає в безпосередній контакт, або діяльність яких може безпосередньо вплинути на результати діяльності підприємства. Як було вже зазначено, аналіз операційного середовища слід проводити окремо для кожної СБО, виділивши для цього окремі елементи кожного фактора.

<i>Вірогідність настання</i>	<i>Висока</i>	Вищий пріоритет	Вищий пріоритет	Середній пріоритет
	<i>Середня</i>	Вищий пріоритет	Середній пріоритет	Нижчий пріоритет
	<i>Низька</i>	Середній пріоритет	Нижчий пріоритет	Нижчий пріоритет
		<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>

*Вірогідність впливу на підприємство*

*Рис. 2. Матриця пріоритетів факторів*

Ринок праці при аналізі операційного середовища слід розглядати як сукупність представників тих професій, які затребувані або потенційно можуть стати затребувані компанією.

До інших контрагентів можна віднести банки, юридичні фірми, консалтингові підприємства, страхові компанії та ін.

Аналізуючи кожний елемент кожного з факторів операційного середовища, необхідно зміни та тенденції, що прогнозуються, розглянути у площині «можливості-загрози». Наприклад, висновок щодо збереження низького рівня рентабельності промислових споживачів і розгляд цього як мотивувального чинника до зниження витрат через економію електроенергії може виступати загрозою, тому що призведе до зниження доходів компанії.

Серед основних тенденцій у галузі виробництва електричної енергії, до яких можна віднести розвиток альтернативної енергетики (що означає появу нових конкурентів), підтримку державою атомної енергетики (що викликає зміни структури виробництва), зростання встановленої потужності електростанцій незначними темпами та модернізацію теплових електростанцій, при зміні моделі ринку розвиток альтернативної енергетики та атомної енергетики можна розглядати скоріше як можливість для збутового підприємства, а низькі темпи зростання встановленої потужності електростанцій – як загрозу.

Стан ринку праці є досить стабільним, із відповідними середніми зарплатами у галузі постачання та передавання електроенергії порівняно з іншими галузями економіки України, але як загрозу можна визначати нестачу фахівців із «розумних мереж», інженерів-програмістів тощо.

Щодо інших контрагентів підприємства, то вони являють собою учасників галузей з високим рівнем конкуренції (банки, страхові компанії та ін.), що може слугувати скоріше умовою створення нових можливостей, ніж загроз, з їх боку.

*Висновки.* Проведення аналізу зовнішнього середовища й отримання обґрунтованих висновків щодо майбутніх загроз та можливостей є необхідною, але недостатньою умовою для формування успішних бізнесових та корпоративної стратегій. Зовнішній аналіз має обов'язково поєднуватись з аналізом внутрішнього середовища, а вся стратегія має бути підпорядкована досягненню поставлених цілей, які, в свою чергу, забезпечують реалізацію місії компанії.

Без застосування інструментарію стратегічного менеджменту компаніям дуже важко буде досягти довгострокового успіху з посиленням конкуренції у сфері енергетики. Очікування змін та розуміння тенденцій розвитку електроенергетики на наступні 5-10 років дозволяє компаніям орієнтуватись у термінах загроз та можливостей, підготуватись до них так, щоб створити нові та зміц-

нити наявні конкурентні переваги для забезпечення прибутків. Зазначені потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища для підприємств енергоенергетики, окреслені ключові галузеві фактори успіху є тим аналітичним підґрунтям, яке дозволить їй, опираючись на визначені в подальшому внутрішні сильні сторони, правильно сформувані стратегічні орієнтири діяльності та розробити шляхи досягнення довгострокових цілей.

### Література

1. Energy Road Map 2050 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0885:EN:NOT>.
2. The climate and energy package [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index\\_en.ht](http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.ht).
3. Energy infrastructure priorities for 2020 and beyond - A Blueprint for an integrated European energy network [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eur-lex.europa.](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0658:EN:NOT)

[eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0658:EN:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0658:EN:NOT).

4. Energy 2020 A strategy for competitive, sustainable and secure energy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0639:EN:HTML:NOT>.

5. Оновлення енергетичної стратегії України. Проект для громадського обговорення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/fuel/control/uk/doc-catalog/list?currDir=50358>.

6. Енергетична стратегія України до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. № 145-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CGIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fzakon1.rada.gov.ua%2Fsignal%2Fkr06145a.doc&ei=lpfhT4feAYPKsgaZmfVv&usg=AFQjCNHAhhq9qyJASj-YPcTzSbc178cNBw&sig2=XNiN7pT2NkqnkIQi3XVTqw>.

*Надійшла до редакції 03.10.2012 р.*

