

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.9>**Габрилевич О.В.**

здобувач,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5991-9903>**Нікітенко Д.В.**

доктор економічних наук, професор,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4989-0879>**Habrylevych Oleksiiy, Nikytenko Dmytro**

National University of Water and Environmental Engineering

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НАФТОПЕРЕРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN OIL REFINING ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Головна мета цього дослідження полягає у теоретичному переосмисленні стратегій антикризового управління нафтопереробним підприємством в умовах невизначеності. Визначаючи пріоритетний напрямок енергетичної стратегії, враховується необхідність створення відповідних правових, економічних, фінансових, технологічних, суспільних і інформаційних умов для вирішення таких ключових завдань, як ефективне використання енергетичних ресурсів у національному господарстві, активна політика енергозбереження, розвиток ринкових взаємовідносин та диверсифікація джерел постачання енергоносіїв. Методика дослідження включала такі підходи: теоретичний аналіз (переосмислення попередніх публікацій та досліджень), структурний аналіз (визначення етапів антикризового управління) та синтез (розробка стратегії антикризового управління нафтопереробним підприємством). Результати дослідження включають створення системної галузевої політики та фіскальних і регуляторних умов для сприяння відновленню та підвищенню ефективності роботи підприємств, збільшення частки вітчизняних нафтопродуктів на українському ринку, стабілізацію його загального стану, зменшення залежності від імпортних постачань нафтопродуктів, поліпшення зовнішньоторговельного балансу, збільшення відрхувань до бюджету на різних рівнях у середньо- та довгостроковій перспективі завдяки створенню більшої доданої вартості, створенню нових робочих місць, розширенню ринку для суміжних галузей та збільшенню завантаження нафтотранспортної системи України та обсягів залізничних перевезень. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих теоретико-прикладних підходів для покращення результативності стратегії антикризового управління нафтопереробним підприємством в умовах невизначеності.

Ключові слова: антикризове управління, стратегії управління, нафтопереробне підприємство, державне регулювання, економічна невизначеність.

This study focuses on the theoretical review of strategies for anti-crisis management in oil refining enterprises under conditions of uncertainty. The energy strategy's priority direction involves creating appropriate legal, economic, financial, technological, social, and informational conditions to address key tasks such as enhancing the efficient use of energy resources in the national economy, implementing active energy conservation policies, increasing market relationships, and diversifying income sources in the energy sector. The research methodology employed in this article includes theoretical analysis through the reinterpretation of recent publications and studies, structural analysis to identify the stages of anti-crisis management, and synthesis to formulate the anti-crisis management strategy for an oil refining enterprise. The results highlight the target aspects of the strategy for anti-crisis management in oil refining enterprises operating in uncertain conditions. These aspects encompass the creation of a systemic

industry policy and fiscal and regulatory conditions that promote the recovery and enhance the efficiency of enterprises. Other objectives include increasing the share of domestic petroleum products in the Ukrainian market, stabilizing the market's overall condition, reducing dependence on imported petroleum product supplies, increasing long-term deductions to various levels of budgets through the creation of greater added value, generating new employment opportunities, expanding markets for related industries, as well as increasing the utilization of Ukraine's oil transportation system and railway transportation volumes. However, implementing such a strategy for anti-crisis management in oil refining companies amidst uncertainty requires the government to create conditions that significantly increase investments in the gas and oil refining industry. This can be achieved through attracting financial resources from industry enterprises, including through the optimization of tax regimes, foreign investors, and international financial institutions. The practical value of this study lies in the application of the proposed theoretical and applied approaches, which can enhance the effectiveness of the anti-crisis management strategy in oil refining enterprises operating in uncertain conditions.

Key words: anti-crisis management, management strategies, oil refining enterprise, state regulation, economic uncertainty.

Постановка проблеми. Однією з ключових проблем українського енергетичного сектора є необхідність здійснення адекватних перетворень в газо- та нафтопереробній галузі для відповідності вимогам розвитку ринкових відносин, європейської та євроатлантичної інтеграції, а також імплементації та адаптації енергетичного законодавства ЄС в Україні. З метою ефективного транспортування, перетворення та споживання паливно-енергетичних ресурсів у сучасних ринкових умовах, газо- та нафтопереробна галузь повинна втілювати стратегію, яка базується на принципах, закладених у Національній енергетичній програмі України. Основними цілями цієї стратегії є максимальне задоволення потреб держави в паливно-енергетичних ресурсах, збільшення обсягів власного видобутку і зменшення залежності від імпорту енергоносіїв.

Пріоритетний напрямок енергетичної стратегії визначається необхідністю створення належних правових, економічних, фінансових, технологічних, суспільних та інформаційних умов для досягнення основних завдань. Серед них – підвищення ефективного використання енергетичних ресурсів у народному господарстві, активна політика енергозбереження, поглиблення ринкових взаємовідносин і диверсифікація джерел надходження енергоносіїв.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління та розвиток нафтопереробного підприємства є предметом досліджень різних вчених, серед яких Безкоровайна О., Зайчук Л., Пилипів Н., Ширлоковський А., Ковалко М., Розгонюк В., Рудник А., Коломсев В., Григіль М., Болокан О. та інших. Дослідники, такі як Богданов А., Василенко В., Гальчинський А., Дюркгайм Е., Жовтун Д., Спенсер Г., Ханов Г., розглядають антикризове управління як макроекономічну проблему, приділяючи значну увагу антикризовому управлінню підприємствами державної та приватної форм власності. Проте питання антикризового управління нафтопереробним підприємством в умовах невизначеності залишаються актуальними і потребують подальшого дослідження.

Формування цілей статті. Метою даного дослідження є проведення теоретичного аналізу стратегій антикризового управління нафтопереробним підприємством в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Виявлення і аналіз цих параметрів дозволяють підприємству вчасно реагувати на кризові явища і розробляти ефективні стратегії антикризового управління. Основні напрями таких стратегій можуть включати:

1. Реорганізація виробництва і оптимізація процесів. Проведення аналізу ефективності виробництва, впровадження нових технологій, зменшення витрат на виробництво та енергозбереження.

2. Диверсифікація ринків збуту. Розширення асортименту продукції та пошук нових ринків збуту для зменшення залежності від коливань попиту та цін нафтопродуктів.

3. Фінансове управління. Оптимізація фінансових процесів, залучення інвестицій, підвищення фінансової стійкості підприємства, зменшення боргового навантаження.

4. Управління персоналом. Збереження та розвиток кваліфікованого персоналу, мотивація працівників, підвищення їхньої ефективності.

5. Розробка іміджу і маркетингові стратегії. Підвищення конкурентоспроможності підприємства, залучення нових клієнтів, підтримка та розвиток партнерських відносин.

6. Управління ризиками. Аналіз та оцінка ризиків, розробка механізмів їхнього управління, створення резервів для покриття можливих втрат.

7. Управління змінами. Гнучкість та адаптація до змін на ринку, впровадження інновацій, пошук нових шляхів розвитку [1].

Враховуючи особливості нафтопереробної галузі, антикризове управління повинно бути спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізацію виробничих процесів та збутових стратегій, забезпечення стійкості та ефективності фінансових операцій, а також розвиток інноваційних рішень. Такий підхід допоможе забезпечити успішне функціонування нафтопереробного підприємства в умовах невизначеності та кризових ситуацій.

Модернізація українських нафтопереробних підприємств з метою досягнення рівня країн Заходу і підвищення показників переробки нафти до рівня глибокої схеми може бути ефективним кроком для підвищення конкурентоспроможності галузі. Це передбачає впровадження нових технологій та схем переробки, які дозволять отримувати більше високоякісних нафтопродуктів зі сировини.

Один із можливих шляхів досягнення цієї мети – співпраця з провідними західними нафтовими компаніями. Це дозволить українським підприємствам отримати доступ до передових технологій, ноу-хау і експертизи в галузі нафтопереробки. Такий обмін знаннями та досвідом може сприяти впровадженню ефективних технологій та підвищенню якості продукції [2].

Розвиток нових схем розвитку нафтопереробного підприємства вимагає інноваційного підходу. Наприклад, впровадження глибокої схеми переробки нафти дозволить збільшити використання сировини та підвищити виходи нафтопродуктів високої якості, таких як бензини, дизельне паливо, авіаційне паливо та інші. Це може стати джерелом додаткових прибутків для підприємства та зменшити залежність від імпорту нафтопродуктів.

Однак, важливо врахувати фінансові, технологічні та екологічні аспекти при впровадженні модернізації. Цей процес може вимагати значних інвестицій, тому необхідна аналіз фінансових можливостей та пошук джерел фінансування. Також слід забезпечити використання екологічно чистих технологій, що відповідають стандартам збереження довкілля та енергоефективності.

Узагалі, успішна модернізація української нафтопереробної галузі вимагає комплексного підходу, враховуючи технологічні, економічні, екологічні та соціальні аспекти. Ретельне планування, стратегічне керівництво та співпраця зі світовими партнерами можуть сприяти успішному розвитку галузі та виводу її з кризового стану.

Фінансування антикризового управління нафтопереробного підприємства може бути здійснене за допомогою різноманітних заходів. Ось кілька можливих способів фінансування:

1. Оптимізація цінової і тарифної політики: Перегляд тарифів та цін на продукцію і послуги, що надаються підприємством, може сприяти збільшенню прибутковості та генерації додаткових коштів для фінансування антикризових заходів.

2. Прискорена амортизація основних фондів: Законодавче запровадження прискореної амортизації дозволяє зменшити податкове навантаження на підприємство та збільшити обсяги доступних коштів для фінансування інвестицій та антикризових заходів.

3. Залучення коштів від реструктуризації та погашення боргових зобов'язань: Проведення реструктуризації та погашення боргів може допомогти покращити фінансове становище підприємства та звільнити кошти для інших потреб.

4. Державне фінансування: Залежно від чинного законодавства та бюджету розвитку, уряд може виділяти державні кошти для фінансування антикризових заходів у нафтопереробній галузі.

5. Підвищення доходності та капіталізації: Створення умов для збільшення прибутковості та підвищення рівня капіталізації підприємств може сприяти залученню додаткових інвестицій та фінансуванню антикризових заходів [3].

Важливо ретельно розробити стратегію фінансування, провести аналіз фінансових можливостей підприємства та врахувати правові та регуляторні аспекти. Крім того, можна розглянути можливості співпраці з іноземними нафтовими компаніями або залучення інвестицій з міжнародних фінансових ринків.

Антикризове управління в умовах невизначеності дійсно має свої особливості. Деякі ключові риси антикризового управління в цих умовах включають:

1. Орієнтація на виведення з кризового стану: Головною метою антикризового управління є відновлення стабільності і ефективності підприємства, а також забезпечення його виживання та розвитку в умовах кризи. Заходи повинні бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення.

2. Прогнозування та попередження неплатоспроможності: Ефективне антикризове управління передбачає розробку програм та стратегій, які дозволяють передбачати та попереджати неплатоспроможність підприємства. Це може включати аналіз фінансових показників, виявлення сигналів кризових явищ та прийняття вчасних заходів для їх запобігання.

3. Гнучка та швидка реакція на зміни: Умови невизначеності характеризуються швидкими та неочікуваними змінами. Антикризове управління повинно мати здатність швидко реагувати на зміни і приймати рішення в умовах обмеженої інформації та підвищеної нестабільності.

4. Визначення пріоритетних цінностей: У кризових умовах важливо визначити пріоритети і цінності підприємства, які допоможуть зосередитися на найважливіших аспектах діяльності та використати обмежені ресурси ефективно.

5. Ефективна робота в екстремальних умовах: Антикризове управління передбачає здатність працювати в умовах невизначеності та загострених обставин. Це вимагає від керівництва підприємства розробки та впровадження оптимальних стратегій виходу з кризових ситуацій та забезпечення стабільності функціонування [4].

Ці риси антикризового управління допомагають підприємству ефективно впоратися з кризовими ситуаціями та забезпечити його стійкість та розвиток навіть в умовах невизначеності.

Загалом, сьогодні нафтопереробна сфера економіки України характеризується такими негативними тенденціями:

- низьким рівнем споживання нафти, як сировини, (порівняно з розвинутими країнами світу) та водночас високим рівнем споживання готових нафтопродуктів, що призводить до щорічної втрати близько 1,6% ВВП держави;

- високим рівнем залежності від імпортних постачань нафтопродуктів, що призводить до енергетичної залежності та безпекових ризиків держави;

- технологічною відсталістю та низьким рівнем використання наявних переробних потужностей;

- низьким рівнем конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників нафтопродуктів на ринку України в наслідок нерівних та дискримінаційних економічних умов формування вартості та імпорту нафтопродуктів;

- відсутністю умов сприяння та стимулювання розвитку газо- та нафтопереробної галузі [5].

Ці заходи, зазначені в «Концепції розвитку газо- та нафтопереробної промисловості України до 2025 року», відображають стратегію антикризового управління в умовах невизначеності та мають на меті покращення ефективності роботи підприємств газо- та нафтопереробної галузі України. Основні напрямки цих заходів включають:

– Власний видобуток нафти та газового конденсату: Розвиток власного видобутку нафти і газового конденсату сприяє зниженню залежності від імпорту та забезпечує додаткові ресурси для переробки на внутрішньому ринку.

– Диверсифікація джерел та маршрутів постачання нафти: Розширення джерел та маршрутів постачання нафти допомагає знизити ризики, пов'язані з обмеженим постачанням та залежністю від окремих постачальників.

– Зниження залежності від імпорту нафтопродуктів і скрапленого газу: Розвиток власної виробництва нафтопродуктів та скрапленого газу дозволяє зменшити залежність від імпорту і забезпечити енергетичну безпеку країни.

– Створення та ефективне функціонування системи мінімальних запасів нафти та нафтопродуктів (МЗНН): Введення системи МЗНН дозволяє забезпечити резерви для випадків кризових ситуацій та нестабільності на ринку.

– Запровадження протекціоністських заходів: Введення обмежень на імпорт готових нафтопродуктів може сприяти захисту внутрішніх виробників та стимулювати розвиток вітчизняного ринку.

– Реконструкція та використання простоюючих нафтопереробних потужностей: Відновлення та використання простоюючих нафтопереробних потужностей дозволяє забезпечити робочі місця та виробництво в стратегічних секторах економіки.

– Підвищення ставок акцизного податку: Заходи з підвищення ставок акцизного податку спрямовані на збільшення доходів бюджету та підтримку розвитку галузі.

Ці заходи мають на меті стимулювання розвитку вітчизняної газо- та нафтопереробної галузі, зниження залежності від імпорту та забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Висновки. Умови невизначеності в галузі нафтопереробки вимагають від підприємств системного підходу до кризового управління та стратегічного планування. Одним з ключових аспектів антикризового управління є орієнтація на виведення підприємства з кризового стану, реалізація програм з підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення. Важливими цілями стратегії антикризового управління є зниження залежності від імпорту нафтопродуктів, збільшення частки вітчизняних продуктів на ринку, стабілізація його загального стану та покращення зовнішньоторговельного балансу. Для досягнення цих цілей необхідно створити системну галузеву політику, сприятливі фіскальні та регуляторні умови, а також залучити значні інвестиції у газо- та нафтопереробну галузь. Важливим елементом стратегії є розвиток існуючої системи газо- та нафтопереробки, нарощування власного видобутку нафти та газового конденсату, диверсифікація джерел та маршрутів постачання нафти, а також створення системи мінімальних запасів нафти та нафтопродуктів в Україні. Реалізація цієї стратегії сприятиме стабілізації ринку, збільшенню доданої вартості на підприємствах, створенню нових робочих місць і розширенню ринків для суміжних галузей, а також зміцненню енергетичної безпеки та зовнішньоторговельного балансу країни. Зазначена стратегія антикризового управління сприятиме стійкому розвитку нафтопереробної галузі України та покращенню її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2012. 301 с.
2. Резнік Н.П., Слободяник А.М., Котляров В.О. Інвестиційне забезпечення конкурентоспроможності агропромислових формувань. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 344 с.

3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 06.03.2023).
4. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством. Харків : ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
5. Концепція розвитку газо- та нафтопереробної промисловості України до 2025 року. URL: https://mepr.gov.ua/files/docs/Proekt/2020/19022020/3_Концепція.НП_зас.ЦОВВ_Концепція.pdf (дата звернення: 06.03.2023).

References:

1. Hasanov S.S., Shtanhret A.M., Kotliarevskyy Ya.V. (2012) Antykryzove korporatyvne upravlinnia: teoretychni ta prykladni aspekty [Anti-crisis corporate management: theoretical and applied aspects]. Kyiv: DNNU "Akad. fin. Upravlinnia", 301 p
2. Reznik N.P., Slobodianyuk A.M., Kotliarov V.O. (2018) Investytsiine zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahropromyslovykh formuvan [Investment support of competitiveness of agro-industrial formations]. Kyiv: DP "Vyd. dim "Personal", 344 p.
3. Zakon Ukrainy "Pro investytsiinu diialnist" vid 18.09.1991 № 1560-XII [Law of Ukraine "On Investment Activity" dated September 18, 1991 No. 1560-XII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (accessed 06 March 2023).
4. Kovalevska A.V. (2016) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kharkiv: KhNUMH name O.M. Beketova, 140 p.
5. Kontseptsiiia rozvytku hazo- ta naftererobnoi promyslovosti Ukrainy do 2025 roku [Concept of the development of the gas and oil processing industry of Ukraine until 2025]. Available at: https://mepr.gov.ua/files/docs/Proekt/2020/19022020/3_Kontseptsiiia.NP_zas.TsOVV_Kontseptsiiia.pdf (accessed 06 March 2023).