

УДК 338.2

JEL D29, L71

DOI 10.32782/2786-765X/2024-5-13

**Михайличенко Н.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,  
Донбаська державна машинобудівна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8193-394X>

**Балашова О.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,  
Донбаська державна машинобудівна академія  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8928-2148>

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ

Мета статті полягає у вивченні особливостей стратегічного планування в провідних світових енергетичних компаніях з метою подальшої розробки заходів щодо його впровадження у вітчизняну практику. Авторський внесок у вирішення досліджуваної проблеми полягає в дослідженні провідних світових практик у сфері стратегічного планування нафтогазових компаній на основі сценарного аналізу з метою подальшої адаптації та впровадження зазначеного методичного підходу у практику стратегічного планування вітчизняних нафтогазових компаній. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації підходів до сценарного аналізу таких провідних світових нафтогазових компаній як Royal Dutch/Shell Group, British Petroleum, ExxonMobil. В результаті проведеного дослідження було визначено основні підходи до розробки гнучких та адаптивних стратегій на основі кількох альтернативних сценаріїв, що має практичну значущість для компаній вітчизняного нафтогазового сектору.

**Ключові слова:** стратегічне планування, сценарний аналіз, альтернативні сценарії, нафтогазова компанія, енергетична компанія.

**Постановка проблеми.** В умовах актуалізації екзогенних небезпек особлива роль відводиться розробці адаптивної бізнес-стратегії нафтогазової компанії. Стратегічне планування має бути комплексним, а комплексність передбачає врахування всіх чинників: не тільки у конкурентному середовищі, але й у національній економіці та на глобальному рівні. При розробці стратегії необхідно враховувати як економічні, так і політичні та соціальні параметри середовища. Тому дослідження впливу кризових явищ на бізнес, а також розробка стратегічних інструментів для забезпечення його виживання є актуальним і своєчасним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам стратегічного планування в корпоративному сегменті присвячені численні роботи вітчизняних вчених, зокрема Коненко В.В. та Соколова Д.В. [1], Костецької Н.І. [2], Мараховської К.А. та Мараховської Т.О. [3], Морозової М.Е. [4], Протасової Л.В. [5] та ін. Втім, наукових робіт в сфері стратегічного планування нафтогазових компаній досі ще бракує, що і зумовило вибір напрямку даного дослідження.

**Метою статті** є вивчення особливостей стратегічного планування в провідних

світових енергетичних компаніях з метою подальшої розробки заходів щодо його впровадження у вітчизняну практику.

Дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях економічної та управлінської науки, на працях провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців, які досліджували питання стратегічного планування у нафтогазовій галузі, на методичних рекомендаціях щодо стратегічного планування у нафтогазовій галузі, аналітичних звітах та документах стратегічного планування (стратегії, а також альтернативні сценарії, на яких вони ґрунтуються) провідних світових нафтогазових корпорацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок нафти та нафтопродуктів у силу своєї специфіки тісно корелює із циклічністю розвитку глобальної економіки. При цьому зв'язок між динамікою ринку нафти та кризовими явищами у світовій економіці може бути обоюстороннім: з одного боку, в період рецесії попит на нафту та продукти її переробки може суттєво знижуватися, а з іншого – ринок нафти може сам спричинити економічну кризу (як це, зокрема, відбулося у 80-х рр. ХХ ст., коли незбалансований ринок призвів до надвиробництва нафти

та нафтопродуктів, і, як наслідок – до кризових явищ в економіках країн-експортерів нафти). Тому стратегічному плануванню та прогнозуванню в нафтовій галузі у світовій практиці приділяється підвищена увага, оскільки ситуація на даному ринку не лише обумовлюється глобальними економічними тенденціями, але й сама може впливати як на національні економіки, так і на глобальну економіку в цілому.

Саме тому, починаючи з 70-х років ХХ ст. до інструментів стратегічного планування та прогнозування провідних світових нафтогазових компаній входять нові методи та методичні підходи, зокрема сценарний аналіз (сценарне планування) з розробкою альтернативних сценаріїв, що дозволяє підвищити ефективність стратегічного планування в умовах високої невизначеності. Нафтогазова компанія Royal Dutch/Shell Group є однією з перших транснаціональних компаній, що почала використовувати сценарний аналіз у стратегічному плануванні [6]. В результаті успішного використання зазначеною компанією даний методичний підхід став базовим для більшості світових нафтовидобувних корпорацій.

Проаналізуємо особливості стратегічного планування у світовій практиці енергетичних компаній на прикладі Royal Dutch/Shell Group та інших транснаціональних корпорацій, що лідирують у цій галузі.

Як відзначають Шумейкер П. та Ван дер Хейден К. [6], компанія Royal Dutch/Shell Group серйозно переглянула свої підходи до стратегічного планування у 80-х роках ХХ ст. Всебічний аналіз формування корпоративної стратегії був дворівневим: з одного боку, було зібрано, систематизовано і проаналізовано думки управлінського персоналу, задіяного у цьому процесі; а з іншого – було проаналізовано зовнішнє середовище. В результаті проведеної роботи було вироблено новий підхід до стратегічного планування на основі сценарного аналізу, який використовувався в корпорації з 70-х років ХХ ст.

Стратегічне планування Royal Dutch/Shell Group ґрунтується на сценаріях глобального економічного розвитку та глобального нафтогазового ринку, які розробляються сильною командою аналітиків компанії. Такі сценарії створювалися компанією з періодичністю раз на 3–4 роки, при цьому обрїй планування становив кілька десятків років (наприклад, сценарії 2002 р. були складені на період до 2020 р., а сценарії 2013 р. – до 2050 р.). Останній сценарій було розроблено у 2017 р. на період до 2100 р. [7].

У кожному з таких документів було представлено кілька альтернативних сценаріїв розвитку світової економіки та, відповідно, динаміки енергоспоживання, зумовлених темпами економічного зростання. Незважаючи на те, що інтелектуальна надійність розроблених сценаріїв була поза всякими сумнівами, у процесі прийняття управлінських рішень топ-менеджментом корпорації розроблені сценарії бралися за основу далеко не завжди, що дозволило критикам засумніватися в реальній ефективності сценарного підходу (незважаючи на те, що вищий менеджмент компанії пов'язує з його використанням незмінно високі позиції підприємства на світовому нафтогазовому ринку).

Стратегічне планування з використанням сценарного підходу структурується на три етапи/групи активностей:

- аналіз глобального економічного середовища;
- планування альтернативних сценаріїв;
- розробка корпоративної стратегії на основі альтернативних сценаріїв.

Згідно з Керівництвом для розробника сценаріїв, прийнятого в Royal Dutch/Shell Group [8], процес сценарного планування будується на послідовності з шести кроків:

- виявлення всіх драйверів можливих змін;
- систематизація драйверів;
- формування початкових сценаріїв (у кількості від 7 до 9);
- скорочення числа сценаріїв до найімовірніших (у кількості від 2 до 3);
- опрацювання сценаріїв;
- виявлення проблем та можливостей для компанії, до яких може призвести реалізація прогнозованих сценаріїв.

Розглянемо окремі методичні особливості реалізації кожного з наведених вище кроків, властиві компанії Royal Dutch/Shell Group.

На першому етапі детально вивчається економічне середовище у його поточному стані та ретроспективі, що дозволяє виявити актуальні тренди та драйвери – фактори, якими визначатиметься характер економічного середовища в майбутньому. Гіпотези про драйвери не статичні, а адаптивні – вони можуть з часом трансформуватися з урахуванням динаміки економічного середовища. Драйвери – це фактори, які можуть суттєво вплинути на майбутнє, тому на даному етапі сценарний аналіз наближається до футурології. У ході реалізації цього етапу можуть бути використані як драйвери, виявлені раніше, на попередніх сесіях сценарного планування, так і нові, що актуалізувалися останнім часом.

Головне, щоб гіпотези про драйвери були науково обґрунтованими.

На цьому етапі використовується метод «мозкового штурму». Часовий обрій – довгостроковий: як мінімум, 10–15 років. Це зумовлено ризиком прямої екстраполяції: середньостроковий часовий обрій (близько 5 років) призводить до того, що учасники сценарного планування просто екстраполюють уже існуючі тенденції, ігноруючи «зерна» ще не актуалізованих драйверів, здатних суттєво вплинути на майбутнє. Ще одна проблема – ширина охоплення аналізованого економічного середовища. «Мозковий штурм» – метод, що дозволяє максимально розширити кругозір учасників процесу сценарного планування та позбавити їх упередженості.

У компанії Royal Dutch/Shell Group «мозковий штурм» практикується в конференц-залах з порожньою стіною, яку можна використовувати для висунення гіпотез про драйвери та їх групування. Гіпотези пишуться великими літерами на окремих аркушах, а в ході обговорення кожна гіпотеза оцінюється, поле гіпотез структурується, а використовувані формулювання набувають чіткості (техніка «снігової грудки»).

Відбір гіпотез з найбільш значущими драйверами майбутнього – важливий етап, що дозволяє визначити ключові фактори, які знайдуть відображення у сценаріях. У результаті цього етапу мають бути відібрані найбільш значущі гіпотези за принципом 80:20 – тобто 80% уваги має бути приділено 20% основних гіпотез про драйвери майбутнього.

Важливо розмежовувати змінні драйвери, що належать до альтернативних варіантів сценарію, і значні, але прогнозовані чинники. Останні мають бути враховані у вступі до альтернативних сценаріїв майбутнього, але у опрацюванні альтернативних варіантів сценаріїв вони не беруть участь. Щоб створити основу для альтернативних сценаріїв, як відзначають Шумейкер П. і Ван дер Хейден К. [6], формується матриця значущих невизначеностей.

На наступному етапі драйвери, відібрані як гіпотези, структуруються і систематизуються. Це необхідно для того, щоб створити життєздатну основу для подальшої розробки сценаріїв. Даний етап – найбільш складний концептуально, оскільки вимагає логічного ув'язування драйверів між собою, тоді як зв'язки між окремими факторами можуть бути неявними та складними. У результаті угруповання та систематизації окремі фактори можуть бути відхилено, а зв'язки між драйверами – уточнено.

На даному етапі також використовується різновид «мозкового штурму» Post-It-Notes, коли групи драйверів, відібраних на першому етапі, поступово інтегруються в єдину систему за допомогою тієї ж робочої стіни з аркушами, на яких вказані драйвери, а також з графічним відображенням зв'язків між ними.

Оскільки невизначеність породжує безліч альтернативних варіантів, система драйверів на робочій стіні відображається у вигляді кількох варіантів (рекомендоване число – від 7 до 9), які є міні-сценаріями прогнозованого майбутнього. Міні-сценарії – це кластери драйверів із тієї чи іншої версії альтернативного майбутнього. У процесі роботи над цим етапом вони можуть уточнюватися шляхом видалення окремих нотаток з драйверами і додавання нових – доти, доки картина, що склалася, не задовольнятиме всіх учасників «мозкового штурму» (це може зайняти кілька робочих зустрічей).

Може бути задіяна ще одна стіна – для «контрольного сліду» тих драйверів, які в ході обговорення були відкинуті, як несуттєві. При формуванні кластерів пов'язані нотатки з драйверами кріпляться безпосередньо одна до одної, що полегшує оперування кластерами в цілому.

На третьому етапі міні-сценарії опрацьовуються у чорновому вигляді. Наявність встановлених взаємозв'язків між драйверами полегшує формування нарисів сценаріїв, які вимагають на цьому етапі глибокої деталізації. Уточнення взаємозв'язків між факторами дозволяє отримати досить прості, але логічні сценарії, покликані слугувати основою для відбору двох-трьох найімовірніших.

На четвертому етапі відбувається скорочення числа сценаріїв. При цьому чернеткові версії двох-трьох відібраних сценаріїв отримують подальше опрацювання та деталізацію. Спочатку, коли в Royal Dutch/Shell Group тільки почала використовуватися технологія сценарного планування, кількість деталізованих сценаріїв сягала 12, але виявилось, що на практиці менеджерам складно оперувати такою кількістю сценаріїв, тому було прийнято рішення відбирати не більше двох-трьох альтернативних сценаріїв для опрацювання. Використовуваний в Royal Dutch/Shell Group підхід передбачає, що фінальні сценарії повинні доповнювати один одного – це знижує ризик того, що менеджери працюватимуть на практиці тільки з одним з них (тим, який здасться кращим), що зведе нанівець всю користь альтернативного сценарного планування, особливо ефективного за умов високого ступеня невизначеності.

При цьому альтернативні сценарії не можна розглядати, як «хороший» і «поганий» чи «оптимістичний», «песимістичний» і «реалістичний» – вони є приблизно рівноімовірними, охоплюють усі драйвери, тому стосовно них не повинні використовуватися такі оціночні категорії. При цьому сценарії не мають бути очевидними протилежностями, що могло б спотворити їхнє сприйняття менеджерами компанії. Зокрема, для цього використовуються нейтральні назви: так, на початку 90-х років XX ст. в Royal Dutch/Shell Group було прийнято два альтернативні сценарії, що мали назви «Глобальний меркантилізм» та «Стійкий світ».

Після скорочення числа сценаріїв відібрані два-три сценарії ще раз тестуються – перевіряються на життєздатність. Це передбачає використання різних підходів – перевірку логічності взаємозв'язків, інтуїтивну перевірку «життєздатності» сценарію тощо. Якщо сценарії виявляються недостатньо вірогідними, необхідно повернутися на попередній крок і переглянути результати відбору.

На п'ятому етапі відібрані два-три сценарії прописуються – отримують форму, зручну для сприйняття менеджерами. Найчастіше це вербалізація серії альтернативних бачень майбутнього. Крім того, в Royal Dutch/Shell Group часто використовуються діаграми, графіки та числові дані в табличному поданні.

На заключному шостому етапі отримані сценарії вивчаються щодо найбільш значущих для компанії результатів: «точок розгалуження», в яких актуалізуються різні версії майбутнього; проблем, з якими може зіткнутися компанія в тій чи іншій версії альтернативних сценаріїв; найбільш значущих небезпек, здатних породити кризи на ринку нафти та нафтопродуктів та ін. Стратегія компанії, яка базуватиметься на альтернативних сценаріях, повинна максимально враховувати всі ризики, виявлені в ході сценарного аналізу. Мета такої стратегії – не максимізація прибутку, а вироблення такого стратегічного шляху, при якому компанія успішно подолає усі ризики, небезпеки та виклики, які було спрогнозовано у процесі роботи зі сценаріями.

Стратегічне планування, що ґрунтується на сценарному аналізі, використовує більшість великих світових суб'єктів нафтогазового ринку, таких як British Petroleum, ExxonMobil та ін. Типовий сценарій зарубіжної нафтогазової компанії, що використовує такий підхід, враховує такі умови економічного середовища та фактори впливу на майбутнє:

– темпи та напрями соціально-економічного розвитку, які впливають на попит на традиційні енергоносії;

– технологічний чинник: поява та розвиток альтернативних енергетичних технологій (особливо в частині технологій використання альтернативних джерел енергії); технологічні інновації у сфері розвідки родовищ, нафтовидобутку та нафтопереробки та ін.;

– екологічний чинник, а також його вплив на природоохоронне законодавство та соціальне сприйняття;

– динаміка ринкової кон'юнктури на енергоносії, а також ціни на нафту та нафтопродукти, що є її виразником;

– політичні події, здатні вплинути на співвідношення попиту та пропозиції на нафту та нафтопродукти [6].

Слід також зазначити, що в процесі стратегічного планування, на відміну від вітчизняних нафтогазових компаній, які лише нещодавно переформулювали свої стратегічні цілі в контексті цілей сталого розвитку ООН [9], переважна більшість зарубіжних корпорацій, таких як Royal Dutch/Shell Group, British Petroleum, ExxonMobil та ін. вже давно працюють у рамках 17 Глобальних цілей ООН, а також завдань, у яких вони деталізуються.

Так, British Petroleum у своєму річному звіті за 2019 р. виділяє корпоративні цілі в галузі екології, що відповідають Глобальним цілям сталого розвитку ООН, а також Паризьким цілям. Нафтова транснаціональна корпорація поступово трансформується в енергетичну компанію у більш широкому розумінні, про що свідчать проекти з електрифікації Китаю та інвестиції в альтернативні джерела енергії, які мінімізують або в принципі не формують «вуглецевий слід» (зокрема, це стосується проекту з розвитку водневої енергетики, а також проекту BPSolar – суббізнесу компанії, основою якого є виробництво та встановлення фотоелектричних елементів) [10].

Міжнародна нафтова корпорація ExxonMobil також буде свою стратегію з урахуванням цілей сталого розвитку ООН. До природоохоронного аспекту належать управління ризиками зміни клімату та діяльність з охорони навколишнього середовища. До аспекту технологічної безпеки – заходи щодо управління ризиками, щодо забезпечення виробничої безпеки, а також заходи з охорони праці, що реалізуються в рамках системи управління надійністю операцій [11].

У контексті Глобальних цілей сталого розвитку ООН Royal Dutch/Shell Group прагне закріпити репутацію екологічно відповідального бізнесу, підкреслюючи у своїй місії такі

моменти, як мінімізація екологічного впливу в процесі нафтовидобутку, нафтопереробки та постачання нафти та нафтопродуктів; сприяння переходу на низьковуглецеві технології у майбутньому; діяльність із забезпечення технологічної та екологічної безпеки нафтовидобутку (попередження розливів нафти та нафтопродуктів, мінімізація атмосферних викидів та витрат прісної води, збереження біорізноманіття тощо).

Підхід до стратегічного планування, який використовує компанія British Petroleum, також будується на сценарному аналізі, але він більш спрощений. Базова стратегія – «Низьковуглецева програма», згідно з якою перед компанією ставиться мета до 2050 р. (або раніше) стати компанією з нульовим вуглецевим коефіцієнтом і тим самим сприяти досягненню нульового вуглецевого рівня у глобальному світовому масштабі.

Стратегія, прийнята в 2017 р., будується на принципах конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості: компанія повинна адаптивно реагувати на енергетичний ландшафт, що швидко змінюється, інновації в енергетиці, зміни вимог з боку споживання, зберігаючи при цьому стійкість і високі конкурентні позиції [10].

При цьому також декларується дисципліноване інвестування та управління портфелем з погляду максимізації його вартості, але із застереженням, що капіталовкладення будуть використані на реалізацію стратегії, розробленої з урахуванням цілей Паризької угоди. У лютому 2020 р. стратегічний план компанії було доповнено новими цілями.

У річному звіті 2019 р. компанія вказує на два сценарії, на яких ґрунтується її стратегія:

- «Еволюційний перехід» – до 2040 року на частку відновлюваних джерел енергії та природного газу припадатиме майже 85% приросту первинної енергії, причому їх значення зростатиме порівняно з іншими джерелами енергії;

- «Швидкий перехід» – відновлювана енергія зростає швидкими темпами, становлячи більш ніж 100% загального приросту первинної енергії до 2040 року; при цьому різко скорочується використання вугілля. Рівень споживання нафти падає, але споживання газу продовжує зростати завдяки ширшому застосуванню технологій уловлювання, використання та зберігання вуглецю (CCUS) [12].

Пріоритети, які підкреслює British Petroleum у своїй стратегії:

- зростання ефективності видобутку нафти та газу – інвестиції в нафту та газ, що

забезпечують зростаючу ефективність їх виробництва (нижча вартість, вища маржа та близькість до ринків), з акцентом на вуглець;

- ринкове зростання – інновації у передові продукти та стратегічне партнерство, створення конкурентоспроможних підприємств, що забезпечують прибуткове маркетингове зростання;

- дослідження низьковуглецевих джерел енергії за декількома напрямками – використання нових можливостей для відповідності актуальним технологічним, споживчим та політичним тенденціям;

- повна модернізація всієї групи компаній – спрощення бізнес-процесів та зростання продуктивності за допомогою сучасних цифрових рішень [10].

У щорічному звіті за 2019 р. підкреслюється, що з 2017 року, коли British Petroleum змінила свою п'ятирічну стратегію, компанія пішла шляхом, більш гнучким і адаптованим до кількох енергетичних та ринкових сценаріїв. Ці альтернативні сценарії засновані на низці припущень про політику, технології та поведінку споживачів, а також на гіпотезах про зміни попиту та пропозиції. Оскільки не відомо, яким шляхом піде енергетичний перехід, стратегія British Petroleum спрямована на досягнення ефективності в рамках різних сценаріїв, а не єдиного погляду на майбутнє. Це дозволить максимально ефективно працювати за умов невизначеності [12].

Стратегічне планування ExxonMobil базується на «Довгостроковій стратегії зростання». ExxonMobil фокусується на стійких рішеннях, що базуються на перевірених часом діловій практиці. Основні елементи бізнес-стратегії включають:

- постійну увагу до вдосконалення роботи;
- акцент на технологічне лідерство;
- використання переваг інтегрованої моделі ExxonMobil;

- раціональне та дисципліноване інвестування [13].

Компанія наголошує, що її стратегія будується на глибокому розумінні фундаментальних основ глобальної енергетичної системи, що включає оцінку всесвітніх енергетичних потреб, дослідження альтернативних енергетичних технологій, оцінку рівня викидів CO<sub>2</sub>, відстеження змін у національних енергетичних політиках країн світу та ін. [14].

Основні стратегічні завдання, які ставить перед собою компанія:

- розробка та впровадження масштабованих технологічних рішень;
- активна участь у кліматичній політиці;

– використання продуктів, які допомагають клієнтам компанії мінімізувати вуглецевий слід;

– зменшення викидів, пов'язаних з операційною діяльністю компанії [14].

Стратегія компанії базується на двох сценаріях динаміки викидів CO<sub>2</sub>, пов'язаних з енергетичною галуззю: у першому сценарії викиди зберігаються на тому ж рівні, що й зараз, а в другому – скорочуються до рівня, необхідного для стримування граничного підвищення температур у межах 2°C.

**Висновки.** Таким чином, як показує досвід стратегічного планування у світовій практиці нафтогазових компаній, його базовим інструментом є сценарний аналіз, який дозволяє розробляти гнучкі та адаптивні стратегії на основі кількох альтернативних сценаріїв. І хоча горизонт такого сценарного планування може охоплювати кілька десятиліть, процедура коригування стратегії повторюється кожні 3–4 роки, що передбачає повну

ревізію драйверів, які впливають на нафтогазову галузь. Значні зусилля, які витрачають команди фахівців на розробку альтернативних сценаріїв, на основі яких менеджмент провідних світових нафтогазових компаній буде корпоративні стратегії, повністю виправдані з урахуванням того, наскільки динамічною і складно передбачуваною є енергетична галузь. В якості напрямку подальших досліджень, на основі проведеної оцінки діючих стратегій вітчизняних нафтогазових компаній, аналізу методичних та організаційних підходів до здійснення планово-економічної роботи в галузі стратегічного планування, що використовуються менеджментом вітчизняних нафтогазових компаній, а також виходячи із зарубіжного досвіду стратегічного планування у світовій практиці енергетичних компаній, передбачається розробка комплексу заходів щодо вдосконалення процесу стратегічного планування у вітчизняному нафтогазовому секторі.

#### Бібліографічний список

1. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (дата звернення: 16.04.2024).
2. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8 (85). С. 66–71.
3. Мараховська К.А., Мараховська Т.О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 4(51). С. 93–97.
4. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова\\_стаття\\_.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf) (дата звернення: 16.04.2024).
5. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101–105.
6. Schoemaker P., Van Der Heijden C. Strategic Planning at Royal Dutch/Shell. *Strategic Change*. 2006. Vol. 2(3). P. 15–171. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/230241845\\_Strategic\\_planning\\_at\\_Royal\\_DutchShell](https://www.researchgate.net/publication/230241845_Strategic_planning_at_Royal_DutchShell) (дата звернення 16.04.2024).
7. New Lenses on the Future – Shell. URL: <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html> (дата звернення 16.04.2024).
8. Scenarios: An Explorers Guide – Shell. URL: <https://www.yumpu.com/en/document/read/4768641/scenarios-an-explorers-guide-shell> (дата звернення 16.04.2024).
9. Technical report by the Bureau of the United Nations Statistical Commission (UNSC) on the process of the development of an indicator framework for the goals and targets of the post-2015 development agenda (Working draft) Sustainable Development Knowledge Platform. United Nations (19 March 2015). URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/6754Technical%20report%20of%20the%20UNSC%20Bureau%20%28final%29.pdf> (дата звернення 16.04.2024).
10. Our Strategy – British Petroleum. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/our-strategy.html> (дата звернення 16.04.2024).
11. Publications and Reports – ExxonMobil. URL: <https://corporate.exxonmobil.com/News/Newsroom/Publications-and-reports> (дата звернення 16.04.2024).
12. BP Annual Report and Form 20F – 2019. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/investors/bp-annual-report-and-form-20f-2019.pdf> (дата звернення 16.04.2024).
13. Strategy – ExxonMobil. URL: <https://www.exxonmobilchemical.com/en/exxonmobil-chemical/about-us/strategy> (дата звернення 16.04.2024).
14. 2020 Energy and Carbon Summary. URL: <https://www.exxonmobil.ru/-/media/Global/Files/energy-and-carbon-summary/Energy-and-carbon-summary.pdf> (дата звернення 16.04.2024).

## References

1. Konenko V. V., Sokolov D. V. (2021) Stratehichne planuvannia funktsionuvannia ta rozvytku pidpriumstv [Strategic planning of the functioning and development of enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (accessed April 16, 2024).
2. Kostetska N. I. (2020) Stratehichne planuvannia diialnosti pidpriumstv: teoretychni aspekty [Strategic planning of enterprises: theoretical aspects]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, vol. 7–8 (85), pp. 66–71.
3. Marakhovska K. A., Marakhovska T. O. (2013) Osoblyvosti vykorystannia zarubizhnoho dosvidu stratehichnoho planuvannia na ukraïnskykh pidpriumstvakh [Peculiarities of using foreign strategic planning experience at Ukrainian enterprises]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, vol. 4(51), pp. 93–97.
4. Morozova M. E. (2019) Stratehichne planuvannia. Poniattia i etapy stratehichnoho planuvannia [Strategic planning. Concepts and stages of strategic planning.]. *Virtus: scientific journal*, vol. 35. Available at: [https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова\\_стаття\\_.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf) (accessed April 16, 2024)
5. Protasova L. V. (2015) Stratehichne planuvannia rozvytku pidpriumstva: osoblyvosti otsinky ta intehratsii [Strategic planning of enterprise development: features of assessment and integration]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Zhytomyr State University of Technology. Series: Economic Sciences*. vol. 3, pp. 101–105.
6. Schoemaker P., Van Der Heijden C. (2006) Strategic Planning at Royal Dutch/Shell. *Strategic Change*, vol. 2(3), pp. 15–171. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/230241845\\_Strategic\\_planning\\_at\\_Royal\\_DutchShell](https://www.researchgate.net/publication/230241845_Strategic_planning_at_Royal_DutchShell) (accessed April 16, 2024).
7. New Lenses on the Future – Shell. Available at: <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html> (accessed April 16, 2024).
8. Scenarios: An Explorers Guide – Shell. Available at: <https://www.yumpu.com/en/document/read/4768641/scenarios-an-explorers-guide-shell> (accessed April 16, 2024).
9. Technical report by the Bureau of the United Nations Statistical Commission (UNSC) on the process of the development of an indicator framework for the goals and targets of the post-2015 development agenda (Working draft) Sustainable Development Knowledge Platform. United Nations (19 March 2015). Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/6754Technical%20report%20of%20the%20UNSC%20Bureau%20%28final%29.pdf> (accessed April 16, 2024).
10. Our Strategy – British Petroleum. Available at: <https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/our-strategy.html> (accessed April 16, 2024).
11. Publications and Reports – ExxonMobil. Available at: <https://corporate.exxonmobil.com/News/Newsroom/Publications-and-reports> (accessed April 16, 2024).
12. BP Annual Report and Form 20F – 2019. Available at: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/investors/bp-annual-report-and-form-20f-2019.pdf> (accessed April 16, 2024).
13. Strategy – ExxonMobil. Available at: <https://www.exxonmobilchemical.com/en/exxonmobil-chemical/about-us/strategy> (accessed April 16, 2024).
14. 2020 Energy and Carbon Summary. Available at: <https://www.exxonmobil.ru/-/media/Global/Files/energy-and-carbon-summary/Energy-and-carbon-summary.pdf> (accessed April 16, 2024).

Стаття надійшла до редакції 01.05.2024

**Natalya Mykhaylychenko**

Candidate of Economic Sciences (PhD),  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Entrepreneurship,  
Donbas State Engineering Academy  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8193-394X>

**Olena Balashova**

Candidate of Economic Sciences (PhD),  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Entrepreneurship,  
Donbas State Engineering Academy  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8928-2148>

## FEATURES OF STRATEGIC PLANNING OF OIL AND GAS COMPANIES IN GLOBAL PRACTICE

**Objective.** The purpose of the article is to study the features of strategic planning in the world's leading energy companies in order to further develop measures for its implementation in domestic practice. Methods. The research is based on the fundamental provisions of economic and management science, on the works of leading domestic and foreign specialists who have studied strategic planning in the oil and gas industry, on methodological recommendations for strategic planning in the oil and gas industry, analytical reports and strategic planning documents (strategies,

as well as alternative scenarios , on which they are based) of the world's leading oil and gas corporations. Results. The author's contribution to the solution of the researched problem consists in the study of leading world practices in the field of strategic planning of oil and gas companies based on scenario analysis with the aim of further adaptation and implementation of the specified methodical approach in the practice of strategic planning of domestic oil and gas companies. Scientific novelty. The scientific novelty of the study consists in the systematization of approaches to scenario analysis of such leading global oil and gas companies as Royal Dutch/Shell Group, British Petroleum, ExxonMobil. As the experience of strategic planning in the global practice of oil and gas companies shows, its basic tool is scenario analysis, which allows developing flexible and adaptive strategies based on several alternative scenarios. And although the horizon of such scenario planning can cover several decades, the strategy adjustment procedure is repeated every 3-4 years, which involves a complete revision of the drivers that affect the oil and gas industry. Considerable efforts spent by teams of specialists on the development of alternative scenarios, on the basis of which the management of the world's leading oil and gas companies build corporate strategies, are fully justified, taking into account how dynamic and difficult to predict the energy industry is. Practical significance. As a result of the conducted research, the main approaches to the development of flexible and adaptive strategies based on several alternative scenarios were determined, which has practical significance for companies in the domestic oil and gas sector. As a direction of further research, based on the assessment of the current strategies of domestic oil and gas companies, the analysis of methodological and organizational approaches to the implementation of planning and economic work in the field of strategic planning, used by the management of domestic oil and gas companies, as well as based on the foreign experience of strategic planning in global practice energy companies, it is envisaged to develop a set of measures to improve the process of strategic planning in the domestic oil and gas sector.

**Keywords:** strategic planning, scenario analysis, alternative scenarios, oil and gas company, energy company.