

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 2022 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління стратегічним розвитком
підприємства в умовах нестабільності»**

Виконав: здобувач II курсу магістратури,
групи МЕ-21МЗ

спеціальності 073 Менеджмент

Бровченко Андрій Андрійович

Керівник: канд.екон.наук, доцент Заярнюк О.В.

Рецензент: канд.екон.наук, доцент Подплетний В.В.

Рецензент: нач.ВРНП по Кіровоградській обл.

ПАТ «Укрнафта» Бровченко А.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Сутність та особливості стратегії підприємства	7
1.2. Стратегія управління підприємством в умовах нестабільності.....	13
1.3. Стратегії управління персоналом в умовах нестабільності.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «УКРНАФТА»	25
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Укрнафта»	25
2.2. Аналіз показників фінансової та господарської діяльності ПАТ «Укрнафта»	27
2.3. Дослідження стратегічного розвитку ПАТ «Укрнафта» в умовах нестабільності	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	54
3.1. Стратегічний розвиток державної політики в сфері енергоефективності та енергозбереження.....	54
3.2. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств нафтової галузі України	62
3.3. Методичні підходи до удосконалення управління стратегічним розвитком ПАТ «Укрнафта» в умовах нестабільності	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

В умовах нестабільного економічного середовища, в якому функціонує економіка України, управління стратегічним розвитком ще не набуло належного використання. Майбутній ефективний розвиток українських підприємств, продовження діяльності по формуванню ринкових відносин, інфраструктурна реконструкція економічних відносин та інші необхідні зміни вимагають застосування нових підходів до управління.

В умовах широкої невизначеності, нестабільності, невпевненості у своєму майбутньому доводиться працювати більшості вітчизняних підприємств та діяти вітчизняним підприємцям. У цих умовах підприємству належить вирішувати комплекс питань із з'ясування запитів споживачів, дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків, і завдяки цьому забезпечити собі функціонування у довготривалій перспективі; забезпечення стратегічного розвитку підприємства; визначення оптимальних обсягів виробництва; налагодження тривалих та міцних зв'язків зі стейкхолдерами; забезпечення конкурентоздатності підприємства за допомогою якісних стратегій та досягнення конкурентних переваг; поліпшення менеджменту фінансових ресурсів та якісний менеджмент інвестиційної діяльності; визначення потреб у якісному та кількісному складі персоналу підприємства та його професійно-кваліфікаційних характеристик; вміле, постійне і своєчасне втілення інновацій найрізноманітнішого характеру (економічного, технічного, технологічного, управлінського, соціального спрямування та у сфері інформаційних технологій).

Проблемам розвитку підприємств, вироблення різноманітних стратегій, функціонуванню організацій в умовах нестабільності, присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: І. Ажаман, З. Шершньова, Ф. Хміль, О. Темченко, О. Гук, Н. Попадинець, Т. Коцко, О. Сумець.

Інтенсивний розвиток світової економіки та зростаючі запити споживачів диктують підприємствам нові “правила гри” та обумовлюють

напрями їхнього розвитку. Процес управління розвитком підприємства в сучасних умовах вимагає розроблення відповідної стратегії, у якій заходи щодо розвитку певних сфер підприємства поєднуються та координуються.

Метою написання кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти є вивчення теоретичних основ управління стратегічним розвитком підприємства; аналіз економічної діяльності та стратегічного розвитку ПАТ «Укрнафта». У роботі також ставилася мета щодо розробки напрямків удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в умовах невизначеності. Мета роботи передбачала виконання наступних завдань:

- дослідити сутність та особливості стратегії підприємства;
- дослідити стратегію управління підприємством в умовах невизначеності;
- опрацювати стратегії управління персоналом в умовах нестабільності;
- здійснити аналіз показників діяльності ПАТ «Укрнафта»;
- розробити обґрунтовані напрямки удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства в умовах невизначеності. Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних питань стратегічного розвитку підприємства, що діє на нафтовому ринку України.

Методи дослідження. Базою для виконання завдань, поставлених в роботі, були наступні методи дослідження: філософсько-економічного аналізу – для виявлення суперечностей нової світової реальності та зумовлених нею викликів для стратегування діяльності суб'єктів господарювання; коефіцієнтний метод, метод порівняння, групування та діаграмно-табличний метод – для проведення аналізу діяльності стратегічного розвитку ПАТ «Укрнафта»; логічного обґрунтування – для вироблення пропозицій щодо стратегічного планування розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження є документи та джерела, що

висвітлюють положення сучасної теорії економіки, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемам стратегічного розвитку підприємства, публічна звітність досліджуваного підприємства, та результати власних досліджень.

Наукова новизна, що заявлена в роботі, полягає у отриманні деяких наукових висновків щодо теоретичних основ управління стратегічних основ управління стратегічним розвитком підприємства та сучасних підходів до його удосконалення. У процесі проведеної роботи удосконалено:

- підходи до визначення актуальної ролі та задач стратега при здійсненні стратегічного плану розвитку підприємства з урахуванням його доступного ресурсного забезпечення;
- методичні підходи до стратегування розвитку підприємства в умовах нових економічних реалій.

Отримали подальший розвиток пропозиції щодо стратегічного розвитку державної політики в сфері енергоефективності та енергозбереження.

Структура випускної кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та особливості стратегії підприємства

З позиції управління розвитком підприємства, стратегія – це цілеспрямована послідовність зміни пропозиції продукції (продукту, послуги, технології тощо) з визначенням вимог до якості, витрат ресурсів та цінності щодо споживання. З позиції управлінської технології, стратегічне управління являє собою систему переваг, що створюють певну конкурентоспроможність підприємства на ринку, та приводять до появи унікальних товарів та послуг [37, с. 18].

У наукових джерелах сутність стратегії все ще залишається предметом дискусій. Відомі науковці розглядають стратегію як процес, або як результат діяльності [23, с. 257;]. І. Ансофф вважає, що стратегія «являє собою перелік правил прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності» [3]. З. Шершньової переконує, що стратегія окреслюється наступними процедурами: визначенням напрямів у досягненні цілей; взаємодією з зовнішнім середовищем; визначенням оргструктури управління; формуванням стратегічних програм; управлінням змінами та корегуванням діяльності компанії [44].

Узагальнення великої кількості визначень доводить, що стратегію розглядають відповідно до наступних підходів:

Стратегічне управління здійснює специфічну роль у процесі менеджменту підприємства, при цьому забезпечує його конкурентоздатність на певному ринку, відповідаючи на виклики зовнішнього оточення. Саме тому, стратегічне управління повинно розглядається в тісному взаємозв'язку з тактичним й операційним менеджментом як у єдиному ядрі системи

Підходи до визначення стратегії

Підхід щодо визначення поняття «Стратегія»	Сутність поняття «Стратегія»
Конкурентний підхід	–організація функціонування та розвитку компанії за допомогою унікальних методів, способів та їх комбінації щодо ведення бізнесу, які забезпечують йому конкурентні переваги у довгостроковій перспективі; –цільова орієнтація на використання ресурсів оптимальним способом, що визначається конкретним ринковим профілем підприємства, який створює систему ринкових переваг відносно конкурентів; –ключова компетенція бізнесу, що надає конкурентоспроможності підприємству незалежно від стану та параметрів його зовнішнього оточення
Маркетинговий підхід	–специфічні орієнтири, які визначають роль та місце організації на споживчому ринку та допомагають знайти напрями її розвитку
Компетентнісний підхід	–певна програма розвитку компанії, яка виражається у спеціалізованих знаннях і компетенції персоналу компанії щодо створення і реалізації конкурентних переваг
Синергічний підхід	–набір специфічних напрямків діяльності підприємства, які складаються з певних правил щодо реалізації інтегрованих цілей

Потенційний підхід	–реальна можливість та ресурсна здатність підприємства досягти глобальних і локальних стратегічних цілей, розкриваючи стратегічний потенціал та приводячи його до стану лідера на певному ринковому сегменті; –граничні можливості підприємства проводити свій розвиток завдяки досягненню структурних цілей в умовах ринкової конкуренції;
Функціональний підхід	–система зв'язків і відносин підприємства з зовнішнім середовищем, об'єднання функціональних сфер якого дозволяє досягти конкурентних переваг на ринку товарів (послуг)
Системний підхід	–специфічна функція менеджменту, здійснення якої допомагає знайти спосіб ефективного використання ресурсів («входів»; «виходів») задля досягнення конкурентних переваг
Інноваційний підхід	–спосіб досягнення компанією того чи іншого рівня конкурентної переваги, яка змінюється під впливом життєвого циклу товару (послуги) та інноваційних циклів
Предметний підхід	–ділова концепція організації з реалізації програмних заходів на стратегічну перспективу, які конкретизуються у довгострокових програмах, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [удосконалено автором на основі 37, с. 28-29].

управління підприємством. Особливості стратегічного управління міститься в тому, що стратегічні рішення (табл. 1.2):

Характерні особливості стратегічного управління

<i>№ п/п</i>	<i>Особливості стратегічного управління</i>
1	Мають спиратися на наукову методологію стратегічного управління
2	Впливають на конкурентні переваги підприємства на ринку товарів і послуг, визначаючи прибутковість, потужність виробничих підрозділів та обсяг ринку, яке займає організація
3	Відображаються на темпах росту підприємства та мають велике значення через високу відповідальність менеджменту підприємства за досягнення поставлених цілей
4	У своїй основі спинаються на гіпотетичне уявлення про майбутні зміни ринкового середовища
5	Виділяється особливою складністю при формуванні альтернативних стратегій діяльності організації
6	Супроводжуються підвищеним ступенем ризиків. Відтак, потребують витрат на формування відповідної інформаційної системи щодо моніторингу, прогнозування кон'юнктури та аналізування ринку в процесі прийняття рішень
7	Закладають основи щодо напрямків та темпу розвитку, які в свою чергу впливають на капіталізацію та управління інноваціями

Джерело: [Удосконалено автором на основі 37, с. 29]

Підвищення конкурентоспроможності представляє собою комплексну характеристику, яка виражається здатністю виконувати взяті зобов'язання та досягати певної прибутковості діяльності підприємства. Конкурентоздатність підприємства, насамперед, залежить від внутрішнього потенціалу протидії різноманітним змінам. Той вид стратегії, на яку “робить ставку” менеджмент організації має забезпечувати перемогу конкурентоздатного змагання за нові освоєння нових ринків ресурсів, більший (кращий) збут продукції чи послуг, виробництво більш якісної та доступної споживачеві продукції та всебічний розвиток персоналу організації.

Наведемо основні принципи стратегічного управління [22; 7; 44]:

- принцип пріоритетності, дотримання якого вимагає установалення першорядних завдань у процесі досягнення пріоритетів та тих цінностей, які організація визначає для себе в якості пріоритетних. Цей принцип допомагає ефективно розподіляти наявні ресурси підприємства та використовувати наявний потенціал. Ієрархія пріоритетів має устатковуватися за критерієм співвідношення прибутку та витрат;

- сутність принципу спадковості у тому, що розробка нової стратегії має відбуватися разом із реалізацією попередньої стратегії. Планомірний перехід від однієї стратегії до іншої відбувається протягом певного часового лагу, що, звісно, потребує наявності хорошого потенціалу підприємства та якісного стратегічного планування. Моделювання та аналізування отриманих результатів перспективного планування дає можливість керівництву підприємства визначитись з прорахунками, потенційними ризиками чи здобутками та їх врахування у майбутньому;

- зміст принципу цілеспрямованості полягає в акумулюванні думки суспільної корисності діяльності організації стосовно головних конкурентних переваг відносно основних конкурентів. Беручи до уваги сказане вище, підприємство може з легкістю визначити цільові напрями, де воно має потенціал конкурентної боротьби або може його набути;

- холізм – дає змогу бачити стратегічне управління як цілісну систему, яка зв'язує будь-які елементи структури однонаправленими чи то опосередкованими зв'язками. Варто зазначити, що увага приділяється не лише складовим, а також рівню якості зв'язків, що пришвидшує координацію та інтегрування ідеї, дій, інноваційних рішень програми стратегічного управління за усім спектром функціональних підрозділів в горизонтальних та вертикальних зв'язках організаційної структури управління;

- емерджентність означає, що відмінності у властивостях елементів системи управління, а також її загальних властивостях можуть бути доволі значними. Розмаїття локальних і генеральних цілей вимагає від менеджменту підприємства здійснення неоднакової стратегічної політики у різних структурних підрозділах системи стратегічного управління. Тому, окрім

аналізу необхідна також інтеграція стратегічних рішень; збільшення кількісних показників має перетворюватись у якісні зміни; досягнення часткових цілей має призводити до досягнення загального оптимуму діяльності організації;

- принцип динамічної рівноваги наближає бажані стратегічні цілі до реальності. Наявність відмінностей між бажаними та реальними цілями пов'язана з високим ступенем невизначеності майбутньої ринкової ситуації та адекватністю тієї моделі стратегічного управління, яку обрало керівництво для прийняття рішень. Саме тому в процесі реалізації можуть ставатися суттєві переміни стратегії стосовно дотримання динамічної рівноваги між бажаним станом та тим, який реально досягнутий.

Дотримання цього принципу зумовлює розробку великої кількості альтернативних стратегій:

- принцип адаптації полягає в тому, що гнучкість щодо розподілу ресурсів оцінюється краще, ніж плани розміщення ресурсів, які були узгоджені раніше. Перерозподілення обсягу ресурсів має передбачати існування механізму стратегічного менеджменту, ключовими функціями якого є організація, стимулювання, регулювання, облік, разом з тим, залишаються базові функції: планування, аналізування та контролювання;

- принцип концентрації зумовлює необхідність зосередження спектру ресурсів та високої компетенції менеджменту на ключових напрямках, високою є ймовірність ефективного їх використання, а також зміцнена наявним чи потенційними конкурентоспроможними перевагами організації;

- принцип співставлення вимагає оцінити й співставити потенціал організації з об'єктивним станом та потенційними перспективами позитивної динаміки елементів зовнішнього середовища. Принцип співставлення уможливорює висунення гіпотези стосовно умов і потенційних можливостей роботи компанії у стратегічній перспективі. Використання цього принципу базується на широкому застосуванні інструментів маркетингу, постійному відстеженні та аналізі наявних тенденцій щодо зміни параметрів зовнішнього середовища;

- принцип синергії виявляється через ефективність механізму реалізації стратегії. Принцип синергії пов'язаний з принципами холізму та емерджентності організації. Взаємообумовленість видів діяльності підприємства повинна бути спрямована в єдиному напрямку;

- принцип ключової компетенції визначає відповідає за стратегічну архітектуру по формуванню та розвитку конкурентних переваг підприємства з максимальним використанням унікальних властивостей стосовно основних конкурентів підприємства. Принцип ключової компетенції означає вдале поєднання професійних знань, досвіду та креативу персоналу організації та його використання у всіх напрямках його діяльності.

Управління стратегічним розвитком підприємства, яке є наслідком стратегічного аналізу, повинно торкатися першопричин та наслідків змін у зовнішньому середовищі, а також вжиття ефективних заходів стосовно визначення потенційних проблем та визначення напрямів їх розв'язання. Управління стратегічним розвитком підприємства робить можливим установлення можливостей і виявлення резервів відносно досягнення цілей підприємства, виявлення конкурентних переваг, сильних та слабких сторін, розвитку наявного потенціалу, як із погляду вже досягнутого, так і з позиції перспективного конкурентного становища та забезпеченості усім спектром ресурсів (персоналом, матеріальними, фінансовими, інформаційними, технологічними).

1.2. Стратегія управління підприємством в умовах нестабільності

Застосування стратегічного управління в функціонуванні підприємства залежить від використання моделей стратегічного управління. Зараз організації, всі частіше відмовляються від відкритої конкурентної боротьби, яка базувалася на перевагах у збуті продукції. Нині підприємства, переосмислюють свої погляди стосовно технологій виробництва продукції, прямують до інноваційного конкурування, удосконалюють свої технологічні, фінансові, інфраструктурні активи. З'являються інноваційні моделі стратегічного управління підприємством і умовах нестабільності, які

базуються на адаптивності виробничої та оргструктури, що дає можливість в умовах нестабільності швидко адаптуватися до змін середовища.

Отже, вибір стратегії управління підприємством в умовах нестабільності детермінується змістом його основних етапів, котрі умовно класифікуються так (рис. 1.1):

Різні типи організацій мають різні потенційні можливості щодо формування конкурентних переваг. Саме тому організації вимушені використовувати різні стратегії управління підприємством в умовах нестабільності. Можливості великих організацій (в т.ч. матеріальні, технологічні, інформаційні, інтелектуальні) дають можливості обирати складні комплексні моделі. Середнім і малим організаціям – більш спрощені, лише ті, які направлені на вирішення тактичних завдань стосовно невизначеності ринкової інформації та ймовірності настання потенційних ризиків.

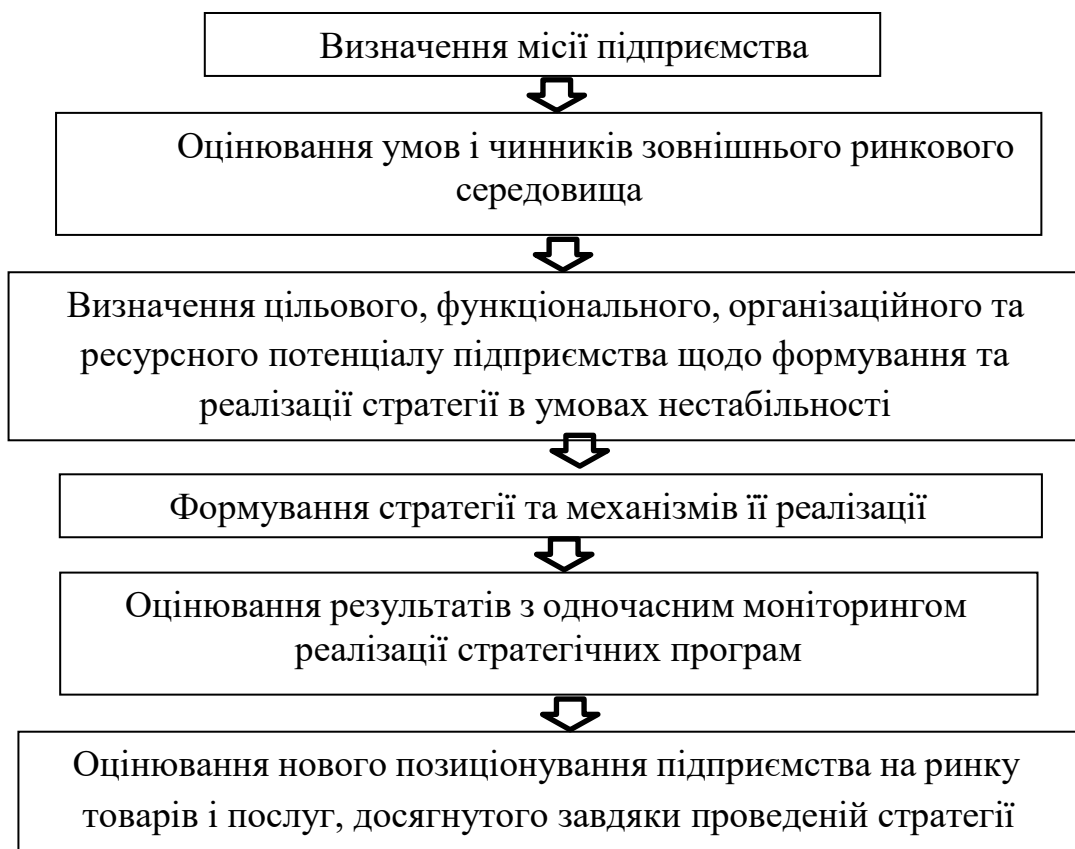


Рис. 1.1 Узагальнена модель стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності

Джерело: побудовано автором на основі [11; 25]

Систематизація практичного досвіду свідчить, що малі й середні компанії застосовують модель, цілі стратегії, якої знаходяться у сфері економічних інтересів, які не завжди чітко визначені та свідомо керовані, оскільки їх прийняття може відбуватися одноосібно [13; 42; 24].

Механізм реалізації стратегії управління підприємством в умовах нестабільності на малих і середніх підприємствах будується з урахуванням оперативної інформації про стан ринку. Тому, конкурентні переваги підприємства складаються не тому, що використовується унікальна стратегія, а за рахунок вмілого маневрування ситуацією, яка склалася на ринку. Процвітання такої організації отримується за рахунок адаптивного управління персоналом та блискавичної реалізації на поточну ситуацію. Необхідність використання саме стратегічного менеджменту таких організацій відповідає рівню невизначеності ринкової ситуації й тим проблемам, які виникають під дією зовнішнього середовища організації.

Модель стратегічного управління великих підприємств особливо в умовах нестабільності, зовсім інша, їй іманентні усі етапи здійснення стратегічного менеджменту. Однак, сутнісні характеристики та особливості реалізації стратегічних задач витікають з концепту стратегічного менеджменту великим підприємством, які можна систематизувати за наступними елементами:

- основна ідея, яка має відображати напрям та унікальність стратегії;
- опис таких складових: мотиви, умови реалізації, параметри, можливості, переваги, обмеження, загрози;
- систематизація споживачів продукції: за цільовими групами, інтересами, які мають значний вплив на логістику підприємства та його збутову політику;
- зв'язки зі стейкхолдерами мають визначати характер інвестицій організації;
- особливості фінансової політики, ризику та методи їх мінімізації, система розподілення та напрями використання прибутку підприємства;
- характер взаємовідносин зі стейкхолдерами та організаціями, які здійснюють регуляторні функції (охорона праці, охорона навколишнього

середовища, екологія);

– система збалансованих показників (BSC) – напрацювання базових стандартів корпоративної культури та соціальної відповідальності, націленої на високі корпоративні та суспільні цінності [26].

Концепція BSC передбачає необхідність використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators - KPI) підприємства, які здатні визначити стан якості ресурсів та процесів, що відбуваються на підприємстві та які є стратегічно важливими для розвитку організації.

Стратегія управління підприємством в умовах нестабільності ставить за мету досягнути найліпших показників за усіма індикаторами, що визначаються за сукупністю показників.

Паралельно здійснюється аналіз причин їх недосягнення (призупинення), затримання чи протидії сукупності факторів у досягненні стратегічних завдань. Отже, BSC – це система ключових показників у функціонуванні підприємства, яка призначена для своєчасного діагностування потенційної невідповідності або настання негативної тенденції у функціонуванні підприємства.

Пропонуємо розглянути детальніше ці етапи.

Визначення місії та системи цілей стратегії управління підприємством в умовах нестабільності, окрім місії та мети, в обов'язковому порядку вимагає формування тактичних й оперативних (короткострокових) цілей. Цей процес базується на стратегічному плануванні, який варто проводити на основі ґрунтовного стратегічного аналізу, в основі якого - цільовий підхід [39]. Натомість, варто відмітити, що сучасна методологія стратегічного менеджменту доповнилась необхідністю визначення суспільної користі наслідків дії стратегії для кінцевих споживачів продукції (послуг) та її ключових відмінностей, які дають переваги організації над конкурентами.

В місії зазначається суспільна значущість діяльності, якою займається організація, філософія її діяльності, які є незмінними протягом тривалого часу. Система цілей, яку доцільно розглядати за певними рівнями та складовими організаційної структури управління, конкретизуються у критеріях як найбільш прийнятні межі становища підсистем організації [24].

Недоліком формування цілей може бути припущення, що загальне становище та чинники зовнішнього середовища під час вироблення стратегії будуть незмінними. Якраз для мінімізації впливу цього недоліку здійснюється стратегічний аналіз з якомога точнішим визначенням стратегічного потенціалу організації.

Правильне визначення цілей має показати не тільки те, якого результату хочеться досягти, а й для чого потрібно досягати такого результату. Такий підхід охоплює всі здобутки організації у єдиний цілісний “організм”, який має сприяти досягненню холізму та синергії діяльності. Ці якості забезпечують стабільний напрям розвитку та зростання конкурентоспроможності організації.

Інтегрована оцінка результатів аналізу чинників ринкового середовища з метою визначення сукупного потенціалу стратегічного розвитку компанії надається у вигляді SWOT-аналізу або PERT-аналізу, аналізу за матрицею McKinsey, що завершує визначення позиціонування компанії на ринку товарів і послуг та закладає підвалини для формування стратегії компанії.

Формування стратегії та механізму її реалізації займає певний відрізок часу, впродовж якого конкретизуються позиції компанії за обраним цільовим стратегічним напрямом. Встановлюються цільові показники діяльності, які мають охоплювати всі сфери діяльності підприємства, що дає підстави розробляти план реалізації стратегії.

У загальній теорії менеджменту склались два підходи до розуміння процесу формування стратегій. Перший пов'язаний з визначенням цілей, які повинні бути досягнуті за певний проміжок часу, на основі якого створюється план по реалізації стратегії. Такий підхід притаманний для тактичного планування, більша частина якого відтворюється у кількісних показниках.

Другий підхід створено на основі пошуку та досягненні конкурентних переваг підприємства, які б забезпечували б лідерські позиції на ринку. Це ключова концепція здійснення якісних перетворень у виробництві товарів чи наданні послуг, що у підсумку, визначає новий напрям, форми і засоби діяльності підприємства, змінює внутрішнє середовище, що безпосередньо відображається у змінах зовнішнього середовища [37].

Зміна ринкової позиції підприємства викликає зміни у його найближчому оточенні: зміні уподобань споживачів, ненадійності бізнес-партнерів, відсутності наукових установ, відсутності підприємств сфери торгівлі, поганій логістиці та інших стейкхолдерів, характеру їхніх зв'язків на різних етапах реалізації стратегії управління підприємством в умовах нестабільності, що вимагає відповідних рішень і використання стратегічного управління. Разом з тим, напрям розвитку, окрім змістового складника, зв'язаний однією метою з вимогами до безпосереднього оточення організації, та має велике значення для позитивної реалізації стратегії управління та досягнення її мети. Саме тому підприємству доцільно розробляти policy (політику) – правила, процедури, стандарти, які мають визначатися у технологічних чинниках протягом реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Менеджмент організації встановлює межі діяльності та характер ринкової поведінки, які вважають позитивними для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка результатів та одночасний моніторинг ставить за мету перетворення стратегії у реальних ринкових умовах, які швидко змінюються, способом напрацювання цільових показників, розробки і впровадження норм витрат ресурсів тощо.

Цей етап може містити як стратегічні, так і функціональні зміни у системі управління підприємством в умовах нестабільності, які здійснюються відповідно до змін зовнішньої кон'юнктури. Під час реалізації стратегії можуть виникати найрізноманітніші проблеми, яких не було до початку реалізації стратегії, або вони набули критичного значення, тому їх розв'язання стає життєво критично необхідним для підприємства.

Відслідковування різних етапів реалізації стратегії повинно передбачати встановлення відхилень попередньо визначених критеріїв результативності, порівняння фактичних результатів з запланованими, для здійснення яких виробляється механізм реалізації стратегії.

Моніторинг здійснення стратегії допомагає вчасно дізнаватися про наявність слабких місць у роботі організації, відкинути неефективні способи реалізації стратегії, уникати невдач. Це уможлиблює виявлення та своєчасне вжиття заходів щодо мінімізації впливу негативних наслідків у процесі управління стратегією підприємства в умовах нестабільності.

Оцінка досягнутої нової позиції організації на ринку товарів (послуг) пов'язана з попередніми етапами формування та реалізації стратегії відносно раціональної оцінки ринкового становища та ефективного вибору стратегії його розвитку.

Нове становище підприємства на ринку робить актуальними наявні проблеми комунікації та інфраструктурного забезпечення розвитку його діяльності. Варто зазначити, що стратегічне управління є процесом, який закінчується із досягненням конкурентних переваг підприємством на конкретному споживчому ринку. Перебіг цього процесу на підприємстві забезпечується загальними функціями менеджменту. Стратегічне планування не є окремою функцією менеджменту, а є специфічною функцією в системі загальних функцій управління.

Приводом для виокремлення стратегічного управління є зміст результатів, способів та методів менеджменту, які використовувались для одержання цих результатів. Окрім того, стратегія є наслідком не лише аналітичного розроблення та перспективних планів з тривалим терміном її реалізації. Як правило, успішні стратегії виникають як наслідок ряду послідовних рішень, які поєднують управлінський досвід середньої та нижньої ланки, які відповідають за вибір технологій та ефективні комунікації, а топ менеджмент підприємства – за прийняття рішень.

Соціологічне опитування топ менеджменту, проведене спеціалістами Лондонської школи бізнесу, підтверджує думку про те, що немає підстав говорити, що реалізація стратегії базується на ієрархічній моделі менеджменту організацій як окремо визначених і послідовно виконаних функціях [24].

Формування стратегії ґрунтується на гіпотезі про бажані конкурентні переваги в умовах, коли зовнішнє середовище підприємства буде

змінюватись так, як це буде вигідно для організації. Тоді стратегія буде демонструвати особливу ринкову поведінку організації, показуючи логіку дій. Також, передбачається, що головна гіпотеза стратегії враховує ринкову поведінку основних конкурентів, які працюють в тому ж самому середовищі. Саме тому обґрунтування певної гіпотези здійснюється на фоні інформаційної невизначеності та нестабільності прийнятих рішень. Окрім того, реалізація стратегії відбувається, як правило, протягом тривалого періоду часу. Правильність її застосування можна буде оцінити лише після одержаних результатів. Іноді стратегічні цілі не дорівнюють результатам. Ясна річ, що керівництво підприємства намагається дотримуватися визначених параметрів розробленої стратегії, у процесі здійснення якої приймаються рішення щодо відшкодування втрат внаслідок відхилень, або коригування вибраної стратегії. Вибір рішень залежить від рівня невизначеності ринкового середовища, що природньо викликає перегляд положень обраної стратегії управління. Тому забезпечення швидкої реакції підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, які мають викликати зміну стратегічних цілей підприємства, здійснюється завдяки ефективному стратегічному управлінню [37, с. 18].

Отже, стратегія управління підприємством в умовах невизначеності тісно пов'язана із досягненням цілей, до яких відносяться: вихід на нові ринки, нові цільові сегменти, виробництво нових товарів або розробка нових послуг, впровадження передових технологій, започаткування нових видів діяльності. Стратегія управління підприємством зосереджена на оптимізації цих процесів на основі менеджменту змін, які мають відображатись у планах роботи підприємства, разом із тим, стратегічне управління відбиває управління за цілями.

1.3. Стратегії управління персоналом в умовах нестабільності

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого

трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики [20].

До основних цілей стратегічного управління персоналом відносяться:

1. Забезпечення потреби організації в персоналі на довгострокову перспективу.
2. Регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, утримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях.
3. Високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах.
4. Забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації всього персоналу та формування високої внутрішньої динаміки персоналу.
5. Розвиток якісних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими співробітниками, між департаментами та відділами.
6. Створення ефективних механізмів боротьби з наслідками психологічного сприйняття змін.

До принципів стратегічного розвитку персоналу в умовах нестабільності відносяться:

- ✓ довгостроковість перспектив оцінювання персоналу;
- ✓ спрямованість управлінського впливу на зміну якісного потенціалу персоналу;
- ✓ напрацювання можливостей для реалізації потенціалу персоналу;
- ✓ варіативність вибору залежно від показників зовнішнього та внутрішнього середовища;
- ✓ здійснення постійного моніторингу за станом та динамікою зовнішнього середовища та вчасне внесення коректив в управлінські рішення.

Якісна організація управління стратегічним розвитком персоналу в умовах невизначеності дає позитивний результат, оскільки дозволяє отримати синергетичний ефект [43].

Для отримання ефекту синергії необхідно аби були дотримані наступні

умови:

- розвиток системи адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці;
- бажана наявність системи гнучкої організації робіт;
- використання систем оплати, які засновані на принципах усебічного врахування персонального внеску та рівня професійної компетенції кожного працівника (саме тому особлива увага повинна бути приділена оцінці та винагороді співробітників);
- високий рівень участі співробітників (робочих груп) в обговоренні проблем та прийнятті управлінських рішень;
- передавання повноважень підлеглим, що є важливим і водночас найважчим принципом управління персоналом;
- існування розгалуженої системи комунікування, яка є інтегруючим фактором всієї моделі стратегічного менеджменту персоналу.

Об'єктами стратегії управління персоналом в умовах нестабільності є:

- співробітники організації;
- умови праці;
- структура персоналу.

Стратегія управління персоналом в нестабільних умовах є складовою частиною загальної стратегії підприємства. На практиці існують різні варіанти їх взаємодії.

Стратегія управління персоналом в умовах нестабільності як функціональна стратегія може бути напрацьована на 2 рівнях:

- для підприємства в цілому відповідно до її загальної стратегії – як функціональна стратегія на корпоративному, загально організаційному рівні;
- для окремих сфер діяльності багатoproфільної, широко диверсифікованої організації – як функціональна стратегія кожної сфери діяльності, яка відповідає цілям цієї діяльності.

Отже, розглядаючи стратегію управління персоналом в умовах нестабільності в контексті стратегічного менеджменту організації, варто наголосити, що формування стратегії управління персоналом має наступні етапи:

- розробка місії підприємства;
- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;
- формування та вибір стратегії із запропонованої кількості;
- якісна реалізація стратегії;
- моніторинг, оцінка та контроль за ходом реалізованої стратегії.

Розробляючи стратегію управління персоналом в умовах нестабільності, необхідно дотримуватися правила: в основу удосконалення систем та методів менеджменту має бути покладений людський капітал, що розглядаються в сукупності різних елементів системи управління персоналом [32].

Стратегія управління персоналом в умовах нестабільності має сприяти: посиленню конкурентних переваг підприємства, ефективній протидії конкурентам на відповідному ринку, правильно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому середовищі; розширенню конкурентних переваг підприємства за рахунок побудови якісних умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу співробітників, формуванню висококваліфікованого, компетентного, відданого персоналу; повному розкриттю схильностей персоналу до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення, як цілей підприємства, так і особистих цілей співробітників.

Розробка стратегії управління персоналом в нестабільних ринкових умовах повинна здійснюватися на засадах глибокого систематичного аналізування чинників як зовнішнього, так і внутрішнього оточення, у результаті чого має бути підготовлена цілісна концепція розвитку потенціалу персоналу та організації в цілому відповідно до обраної стратегії. До зовнішнього оточення відносяться макро середовище і безпосереднє середовище організації, які мають сильний вплив та контакти із стратегією управління персоналом.

Отже, стратегія управління персоналом в умовах нестабільності може містити різні аспекти управління персоналом підприємства: удосконалення структури персоналу підприємства (за віком, категоріями, професіями, кваліфікаційним складом); оптимізацію кількості персоналу з врахуванням його динаміки (позитивної чи негативної); підвищення ефективності витрат на

персонал, що включає оплату праці, різноманітні винагороди, витрати на навчання, підвищення кваліфікації, вивчення іноземних мов; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантії, соціальне забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення); розвиток корпоративної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі, організації різних заходів); удосконалення системи управління персоналом підприємства (складу та змісту функцій, організаційної структури, інформаційного, кадрового забезпечення).

Разом із тим, завдання з розробки потрібної стратегії управління персоналом в умовах нестабільності може бути настільки ускладнене через брак інтелектуальних, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних ресурсів, рівня професіоналізму топ менеджменту та спеціалістів, що може виникнути необхідність встановлення пріоритетів вибору необхідних напрямків і складників стратегії управління персоналом. Тому критеріями вибору стратегії повинні бути обсяги виділених для її реалізації ресурсів, часові обмеження, наявність достатнього професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та інші.

В цілому вибір стратегії управління персоналом в умовах нестабільності має ґрунтуватися на сильних сторонах підприємства і розробці заходів, які підсилять можливості підприємства в конкурентному середовищі за рахунок використання переваг персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «УКРНАФТА»

2.1. Загальна характеристика ПАТ «Укрнафта»

Коротка історична довідка про початок діяльності ПАТ «Укрнафта». Публічне акціонерне товариство «Укрнафта» було засноване у лютому 1994 року. До речі, даний суб'єкт економіки розпочав свою діяльність як державне підприємство (Виробниче об'єднання «Укрнафта»). У тому ж році зазначена Компанія була акціонована та приватизована. Реєстрацію її було проведено у якості акціонерного товариства у відповідності із чинними законами України.

Центральна діяльність зазначеної Компанії (а також дочірніх компаній, асоційованих компаній, спільних операцій і спільних підприємств) полягала у розвідці, видобуванні та продажу нафти і газу, а також переробці газу, експлуатації мережі заправних станцій. Окрім того, один із напрямків діяльності - надання нафтопромислових послуг сервісу на території України. На 31.12.2020 р. до складу ПАТ «Укрнафта» входили 6 видобувних підрозділи, 3 газопереробні заводи, 1 розвідувальний і бурильний підрозділ. Окрім того – декілька дослідницьких та допоміжних підрозділів та 537 діючі заправні станції. ПАТ «Укрнафта», крім вище переліченого, має дочірні та асоційовані компанії. Дана компанія також бере участь у спільних підприємствах та спільних операціях із розробки та видобування газу і нафти. Слід відмітити, що переважна діяльність та виробничі потужності публічного акціонерного товариства «Укрнафта» територіально розташовані в Україні.

На 31.12.2020 р. безпосередньою материнською компанією ПАТ «Укрнафта» було держпідприємство Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», у власності якого знаходиться 50% плюс 1 акція. Варто підкреслити також те, що фактичний контроль над даною компанією здійснював Уряд України (Кабінет Міністрів України). Інші акції зазначеної

компанії знаходяться у власності українських та іноземних юридичних та фізичних осіб. ПАТ «Укрнафта» зареєстрована на українській фондовій біржі.

Дані, взяті з офіційного сайту публічного товариства демонструють, що менеджмент нафтового промислового обслуговування ПАТ «Укрнафта» у власній організаційній структурі поєднує увесь спектр нафтових промислових послуг, що їх пропонує компанія.

Менеджмент нафтового промислового обслуговування є однієї з самих великих вітчизняних організацій, яка пропонує широкий арсенал послуг для нафтової та газової галузей України, а саме: колтубінг, гідророзриву пласта, контроль на вході та послуг ремонту устаткування для свердловин, обслуговування виробництва, фонтанна безпека, тампонаж, ремонт і виготовлення насосно-компресорних труб, дослідження свердловин та їх інженерний супровід.

Менеджмент нафтового промислового обслуговування надає послуги не тільки нафтодобувним, газовидобувним та буровим компаніям ПАТ «Укрнафта», але також більше ніж шістдесяті компаніям зі сторони.

Структурні елементи нафтового промислового обслуговування пропонують свої послуги та надають технологічні консультації на протязі часу, коли використовується розріз: від етапу буріння, оцінювання характеристики пласту, і закінчуючи етапом освоєння свердловини та наданням пропозицій щодо оптимального видобування.

Інфраструктура менеджменту нафтового промислового обслуговування містить більше, ніж тридцять об'єктів, розташованих біля нафтових та газових родовищ держави задля дотримання якісної, вчасної та гарантованої пропозиції послуг споживачам.

Стратегічними конкурентними перевагами менеджменту промислового нафтового обслуговування є персонал підприємства (переважно - висококваліфікований та досвідчений), а також сильне матеріально-технічне оснащення. Для того, аби тримати на належному рівні якість роботи, щорічно проводяться капітальні ремонти, у міру можливостей забезпечується

інвестиційні ініціативи.

Публічне акціонерне товариство «Укрнафта» станом на 2021 р. було найбільшим нафтовидобувним підприємством України. Товариство володіє 85 спецдозволами на видобування вуглеводнів (промислову розробку родовищ), зокрема на території Дніпропетровської, Івано-Франківської, Львівської, Полтавської, Сумської, Харківської, Чернівецької і Чернігівської областей. В структуру компанії входять два бізнес-підрозділи «Укрнафта-Схід» і «Укрнафта-Захід», в складі яких є шість нафтогазовидобувних управлінь і три газопереробних завод, а також Управління нафтопромислового сервісу, яке надає повний спектр сервісних послуг для нафтогазовидобувної галузі та підрозділ «Укрнафта Буріння», який забезпечує виконання пошуково-розвідувального та експлуатаційного буріння. В експлуатації ПАТ «Укрнафта» знаходиться 147 газових та 1 791 нафтових свердловин. За підсумками 2021 року питома вага товариства у загальному видобутку нафти з газовим конденсатом в Україні склала 62,7%, у загальному видобутку газу – 5,8%.

2.2. Аналіз показників фінансової та господарської діяльності ПАТ «Укрнафта»

Монолітом аналізу даних фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання є оцінка ефективності використання ресурсів, які доступні в його розпорядження (активів). Відстеження чинників, які так чи інакше вплинули на кінцеві фінансові результати. Діяльність (фінансова та господарська) підприємства визначається сімейством параметрів, які виражають наявність, розумність розміщення, раціональність та ефективність використання ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових), реальні та припустимі фінансові можливості. Основні виробничі показники ПАТ «Укрнафта» зібрані в табл. 2.1 та на рис. 2.1., рис. 2.2, рис. 2.3.

Таблиця 2.1

Основні виробничі показники ПАТ «Укрнафта» за 2017-2021 роки

Показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Видобуток нафти з конденсатом, тис.т	1 379	1 448	1515,6	1500,5	1499
Видобуток газу, млн. м ³	1 108	1 082	1162,1	1127,5	1117
Виробництво скрапленого газу, тис.т	116	110	112,2	116,5	117,7
Експлуатаційний фонд свердловин, шт.	2 094	2 091	1997	1968	1938

Джерело: додаток А

Динаміка видобутку нафти ПАТ «Укрнафта» з конденсатом показує, що цей процес є нерівномірним. У 2019 р. спостерігався підйом (найвищий показник за період нашого дослідження – 1515,6 тис. т), у 2020 р. показники (1499 тис. т) опустилися майже на рівень 2018 р. (1448 тис. т).



Рис. 2.1. Динаміка видобутку нафти з конденсатом ПАТ «Укрнафта» за 2017-2021 рр., тис. т

Джерело: додаток А

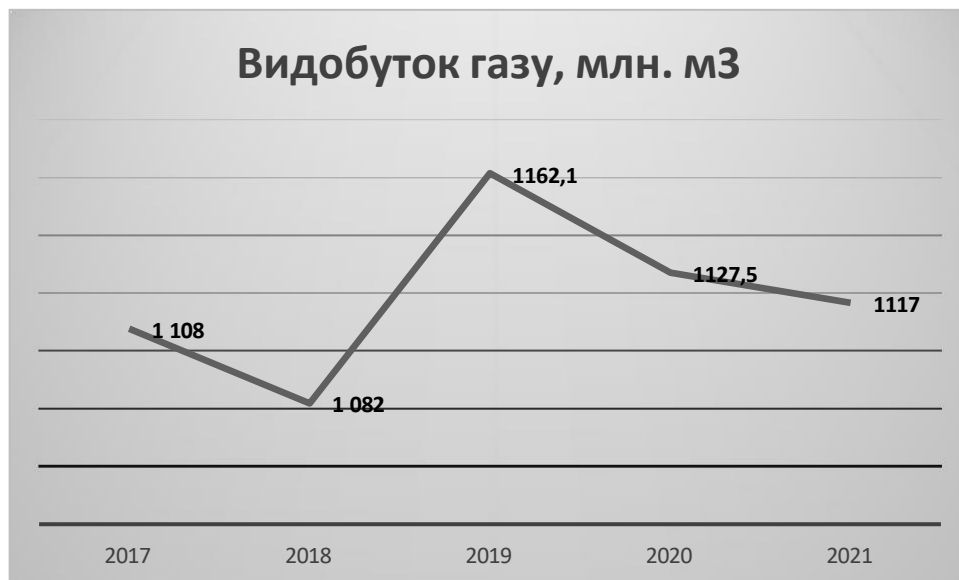


Рис. 2.2. Динаміка видобутку газу ПАТ «Укрнафта» за 2017-2021 рр., млн. м³

Джерело: додаток А

Динаміка видобутку газу демонструє збільшення у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. (на 80,1 млн. м³). Після 2019 р. знову видобуток газу пішов на спад. У 2021 р. зафіксовані ще нижчі показники (1 117 млн м³), ніж у 2020 р. (на 10,5 млн. м³). Таким чином, 2019 р. відзначився найвищим видобутком нафти і газу.



Рис. 2.3. Динаміка видобутку скрапленого газу ПАТ «Укрнафта» за 2017-2021 рр., тис. т

Джерело: додаток А

Іншим видом діяльності ПАТ «Укрнафта» є роздрібна торгівля нафтопродуктами. Мережа АЗС UKRNAFTA налічує 537 станцій майже в усіх регіонах і є найбільшою в Україні. Станом на початок 2022 року 187 з них були обладнані автомобільними газозаправними пунктами, а у 27 АЗС (у 8 областях) проведено ребрендинг, тож вони працюють в новому форматі.

Облікова чисельність працівників ПАТ «Укрнафта» станом на 31 грудня 2020 року становила 21 309 осіб.



Рис. 2.4 Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Укрнафта».

Джерело: додаток А

Як видно з рис. 2.4, чисельність працівників ПАТ «Укрнафта», починаючи з 2010 р. до кінця 2020 р. скоротилася на 72% і склала 21309 осіб. Слід зазначити, що чисельність поступово, але безупинно скорочувалася протягом усіх років спостереження, що безумовно, свідчить про згортання діяльності суб'єкта економіки.

Необоротні активи (майнові цінності, які підприємство очікує використовувати тривалий термін, принаймні більше одного року) у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшились на 584 млн. грн. (+2,5%), за 2018-2019 р. поліпшились на 4778 млн. грн. (+20,2%), за 2019-2020 р. знову зменшились (на 2572 млн. грн., або на 9%). Необоротні активи формують ґрунт для ведення

господарської діяльності, то му їх зменшення, що логічно, має розглядатися як негативне явище в роботі.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ПАТ «Укрнафта»

Показник	2017 р., млн. грн.	2018 р., млн. грн.	При- ріст 2018/17 , %	2019 р., млн. грн.	При- ріст 2019/18 , %	2020 р., млн. грн.	При- ріст 2020/19 , %
Необоротні активи	23 116	23 701	2,5	28 479	20,2	25 907	-9,0
Нематеріальні активи	147	294	99,5	349	18,8	325	-6,9
Основні засоби	13 399	12 554	-6,3	16 551	31,8	13 332	-19,4
Довгострокові фінансові інвестиції	9	9	0,0	12	26,5	12	-2,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	2	2	-2,7	2	-3,7	2	-8,8
Відстрочені податкові активи	4 942	5 739	16,1	6 373	11,1	5 527	-13,3
Інші необоротні активи	3 894	3 894	0,0	3 894	0,0	6 709	72,3
Оборотні активи	8 937	16 740	87,3	14 422	-13,8	12 149	-15,8
Запаси	5 199	7 209	38,7	5 140	-28,7	3 591	-30,1
Дебіторська заборгованість за товари	2 035	6 781	233,2	6 953	2,5	6 227	-10,4

Продовження табл. 2.2

Дебіторська заборгованість за виданими авансами	160	158	-1,3	193	21,9	185	-3,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	714	528	-26,0	459	-13,1	185	-59,7
Гроші та їх еквіваленти	381	174	-54,3	203	16,9	210	3,3
Інші оборотні активи	578	2 019	249,2	1 642	-18,7	1 935	17,8

Джерело: додаток А

Це сталося за рахунок наступних елементів необоротних активів. Нематеріальні активи за період з 2017 р. до 2018 р. покращились на 146 млн. грн. (+99,5%) (рис. 2.5).

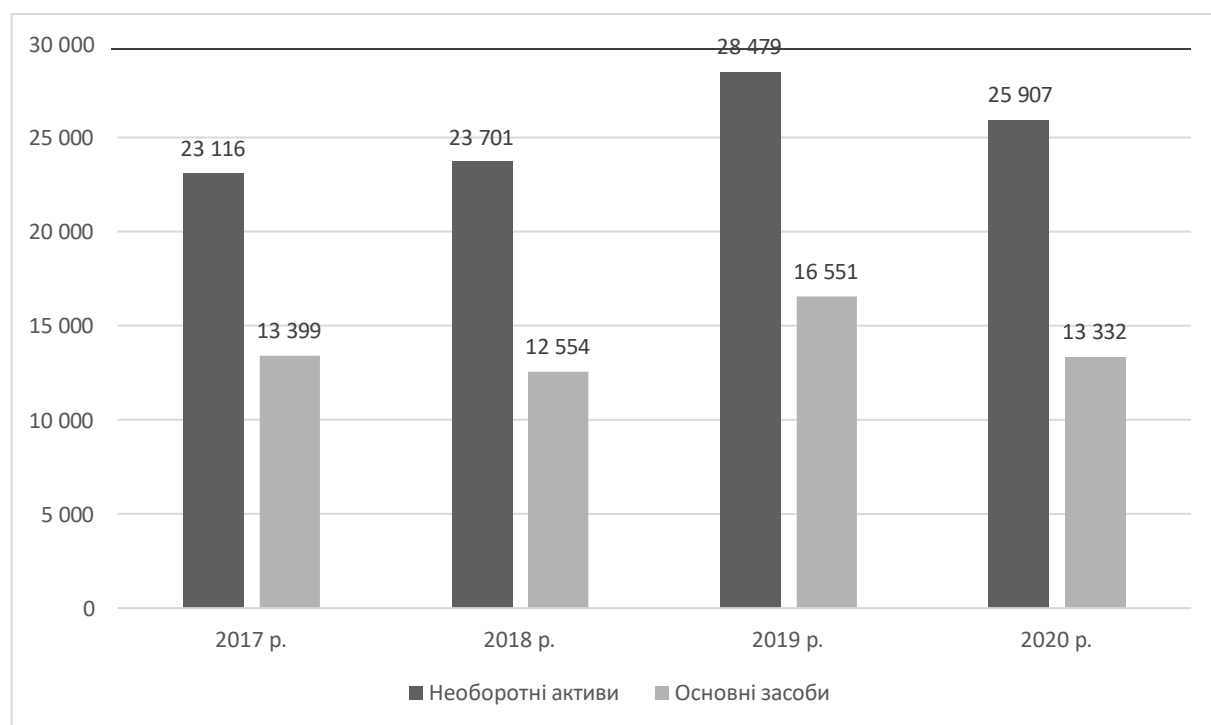


Рис. 2.5. Динаміка загальної вартості необоротних активів та основних засобів ПАТ «Укрнафта» у 2017-2020 рр.

Джерело: додаток А

Впродовж 2018-2019 років необоротні активи зросли на 55 млн. грн. (+18,8%), з 2019 р. по 2020 р. скоротились на 24 млн. грн. (-6,9%). До речі, незавершені капітальні інвестиції за 2017-2018 р. зросли на 487 млн. грн. (+67,4%), за 2018-2019 р. поліпшились на 89 млн. грн. (+7,4%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. знизились на 1298 млн. грн. (-100%).

Основні засоби впродовж 2017-2018 років зазнали негативних змін на 845 млн. грн. (-6,3%), з 2018 р. по 2019 р. збільшились на 3997 млн. грн. (+31,8%), впродовж 2019-2020 років стали менше на 3219 млн. грн. (-19,4%).

Довгострокові фінансові інвестиції за період з 2017 р. до 2018 р. складала 9 млн. грн., у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшились на 3 млн. грн. (+26,5%), впродовж 2019-2020 років були 12 млн. грн. Довгострокова дебіторська заборгованість з 2017 р. по 2020 р. не змінилась, і становила 2 млн. грн.

Відстрочені податкові активи (рис. 2.6) впродовж 2017-2018 років поліпшилась на 796 млн грн (+16,1%), з 2018 р. по 2019 р. покращилась на 635 млн грн (+11,1%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 846 млн грн (-13,3%). Інші необоротні активи з 2017 р. по 2018 р. були 3894 млн грн, у 2019 р. порівняно з 2018 р. не зазнали змін і дорівнювали 3894 млн грн, впродовж 2019-2020 років підвищились на 2815 млн грн (+72,3%).

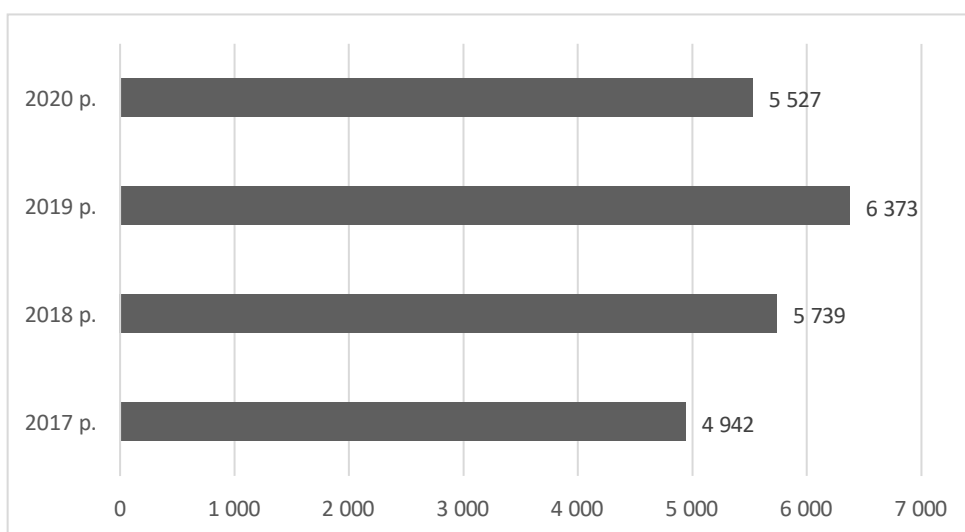


Рис. 2.6 Динаміка відстрочених податкових активів ПАТ «Укрнафта» у 2017-2020 рр., млн грн

Джерело: додаток А

Наступний крок – аналіз оборотних активів. Зауважимо, що оборотні активи, по своїй суті, це грошові кошти (а також їх еквіваленти), що, в принципі не є обмеженими у використанні. Оборотні активи сукупно включають наступне: запаси матеріально-ресурсних цінностей, обсяги заборгованості дебіторів перед підприємством, фінансові інвестиції (поточні), грошові кошти.

Оборотні активи (рис. 2.7) у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшились на 7803 млн грн (+87,3%), за 2018-2019 р. скоротились на 2318 млн. грн. (-13,8%), з 2019 р. по 2020 р. зменшились на 2274 млн грн (-15,8%). Запаси у 2018 р. порівняно з 2017 р. поліпшились на 2010 млн грн (+38,7%), за період з 2018 р. до 2019 р. зазнали негативних змін на 2069 млн грн (-28,7%), з 2019 р. по 2020 р. зазнали негативних змін на 1549 млн грн (-30,1%).

Дебіторська заборгованість за виданими авансами з 2017 р. по 2018 р. зменшилась на 2 млн грн (-1,3%), впродовж 2018-2019 років покращилась на 35 млн грн (+21,9%), з 2019 р. по 2020 р. знизилась на 8 млн грн (-3,9%).

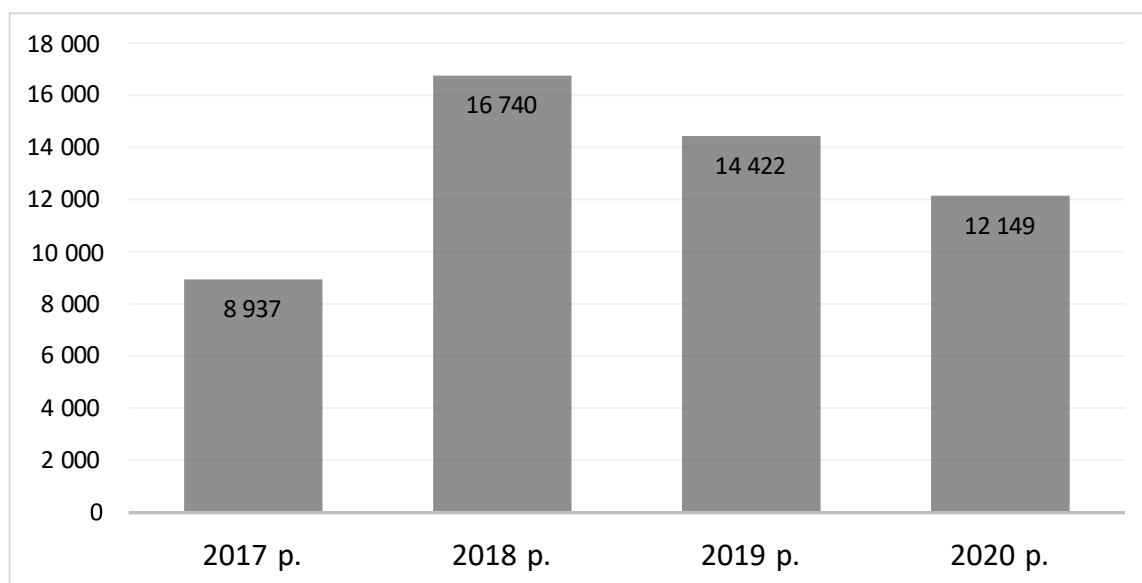


Рис. 2.7. Динаміка вартості оборотних активів ПАТ «Укрнафта» у 2017-2020 рр., млн грн

Джерело: додаток А

Інша поточна дебіторська заборгованість з 2017 р. по 2018 р. знизилась на 186 млн. грн. (-26%), впродовж 2018-2019 років зменшилась на 69 млн. грн. (-13,1%), з 2019 р. по 2020 р. знизилась на 274 млн. грн. (-59,7%).

Дебіторська заборгованість за товари змінювалася протягом аналізованого періоду так: (рис.2.8). У 2017 р. її розмір був найменшим (2035 млн. грн), у 2018 р. відбулося суттєве зростання (утричі), і надалі протягом наступних двох років її розмір так і залишався суттєвим (6953 млн. грн у 2019 р., та 6227 млн. грн. – у 2020 р.). Зростання дебіторської заборгованості – це негативний чинник, що свідчить про незадовільну роботу підприємства із боржниками. По суті, дебітори безкоштовно користуються коштами підприємствами, не поспішаючи закривати свої борги. Це відволікає кошти із операційної діяльності підприємства і негативно впливає на його ліквідність. Такий стан справ потребує посиленої уваги з боку топ-менеджменту.

Гроші та їх еквіваленти у 2018 р. порівняно з 2017 р. скоротились на 207 млн. грн. (-54,3%), за період з 2018 р. до 2019 р. поліпились на 29 млн. грн. (+16,9%), за період з 2019 р. до 2020 р. збільшились на 7 млн. грн. (+3,3%).

Інші оборотні активи за період з 2017 р. до 2018 р. збільшились на 1440 млн. грн. (+249,2%), за період з 2018 р. до 2019 р. знизились на 377 млн. грн. (-18,7%), за 2019-2020 р. збільшились на 293 млн. грн. (+17,8%).



Рис. 2.8. Динаміка дебіторської заборгованості ПАТ «Укрнафта» у 2017-2020 рр., млн. грн

Джерело: додаток А

Далі зауважимо, що якість активів підприємства характеризується показниками ліквідності (табл. 2.3). Чистий оборотний капітал до 2020 р. був

від'ємним. Так, показник з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 5779 млн. грн. (+28,1%), з 2018 р. по 2019 р. знизився на 4539 млн.грн. (-30,7%), за 2019-2020 р. покращився на 20815 млн.грн. (+107,6%).

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності ПАТ «Укрнафта»

Показник	Роки		При- ріст 2018 /17, %	2019 р.	При- ріст 2019 /18, %	2020 р.	При- ріст 2020 /19, %
	2017	2018					
Коефіцієнт покриття	0,30	0,53	75,3	0,43	-19,5	1,14	166,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,13	0,30	138,6	0,27	-9,0	0,80	191,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,006	-57,3	0,006	9,2	0,020	226,8
Чистий оборотний капітал	-20 580	-14 801	28,1	-19 340	-30,7	1 476	107,6

Коефіцієнт покриття у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 0,23 (+75,3%), впродовж 2018-2019 років скоротився на 0,1 (-19,5%), з 2019 р. по 2020 р. зріс на 0,71 (+166,5%).

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018 р. порівняно з 2017 р. підвищився на 0,18 (+138,6%), за період з 2018 р. до 2019 р. зазнав негативних змін на 0,03 (-9%), з 2019 р. по 2020 р. виріс на 0,53 (+191,6%).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рис. 2.9) у 2018 р. порівняно з 2017 р. погіршився на 0,007 (-57,3%), за 2018-2019 р. зріс на 0,001 (+9,2%), впродовж 2019-2020 років збільшився на 0,014 (+226,8%).



Рис. 2.9. Динаміка показника абсолютної ліквідності ПАТ «Укрнафта» у 2017-2020 рр., коефіцієнт

Джерело: додаток А

Абсолютна ліквідність підприємства, як економічна категорія, є цікавою як для топ-менеджменту господарюючого суб'єкта, так і для його постачальників (зокрема, сировини та матеріалів), оскільки показник ліквідності (абсолютної, в даному випадку), показує співвідношення найліквідніших активів (грошових коштів) до обсягу найбільш термінових зобов'язань підприємства (кредитів, за користування якими потрібно сплачувати у короткому часовому горизонті). Загалом, абсолютна ліквідність і платоспроможність є поняттями тісно пов'язаними. Керованість боргового навантаження та вміння закрити свої боргові зобов'язання вчасно свідчить про грамотне ведення справ підприємства.

Власний капітал ПАТ «Укрнафта» (його динаміка і приріст за роками), розглянутий нами в табл. 2.4. Дані цієї таблиці демонструють процеси коливання розміру власного капіталу та непокритого збитку. Капітал у дооцінках (ринкове переоцінювання) також змінювався по роках.

Статутний капітал, як грошова літосферна плита підприємства, утворена з суми номінальної вартості всіх його акцій. Цей показник з 2017 р. по 2018 р. складав 1011 млн. грн., впродовж 2018-2019 років складав 1011 млн. грн., з 2019 р. по 2020 р. не змінився, і становив 1011 млн. грн.

Таблиця 2.4

Динаміка власного капіталу ПАТ «Укрнафта»

Показник	2017 р., млн. грн.	2018 р., млн. грн.	Приріст 2018/17, %	2019 р., млн. грн.	Приріст 2019/18, %	2020 р., млн. грн.	Приріст 2020/19, %
Статутний капітал	1 011	1 011	0,0	1 011	0,0	1 011	0,0
Капітал у дооцінках	16 876	16 793	-0,5	20 539	22,3	18 352	-10,6
Непокритий збиток	-17 150	-11 161	34,9	-15 360	-37,6	-9 508	38,1
Власний капітал	737	6 643	801,3	6 189	-6,8	9 855	59,2

Джерело: додаток А

Капітал у дооцінках за період з 2017 р. до 2018 р. став менше на 84 млн. грн. (-0,5%), за 2018-2019 р. зріс на 3746 млн. грн. (+22,3%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. погіршився на 2187 млн. грн. (-10,6%).

Непокритий збиток впродовж 2017-2018 років підвищився на 5990 млн. грн. (+34,9%), впродовж 2018-2019 років зменшився на 4200 млн. грн. (-37,6%), з 2019 р. по 2020 р. підвищився на 5852 млн. грн. (+38,1%).

Власний капітал, як головне віддзеркалення фінансової стабільності підприємства, розглянутий на рис. 2.10. Багаторазове збільшення його суми у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. (у дев'ять разів) свідчить про зростання вартості активів і збільшення можливостей підприємства для успішної діяльності.

Отже, власний капітал за період з 2017 р. до 2018 р. став більше на 5906 млн. грн. (+801,3%), з 2018 р. по 2019 р. відбулося скорочення на 454 млн. грн. (-6,8%), за період з 2019 р. до 2020 р. покращився на 3666 млн. грн. (+59,2%).

Дооцінка необоротних активів позначилася на стрімкому зростанні власного капіталу саме за 2018-2017 рр.



Рис. 2.10. Динаміка власного капіталу ПАТ «Укрнафта» у 2017-2020 рр., млн. грн

Джерело: додаток А

Заборгованість (зобов'язання) ПАТ «Укрнафта», що виникла унаслідок подій в минулому включає довгострокові і поточні (короткострокові) зобов'язання. Їх трансформація, припинення перед діловими партнерами (постачальниками, підрядчиками) є особливою частиною аналізу для характеристики стану підприємства. Обізнаність про особливості, величину, терміни погашення, як зобов'язання функціонують, як вони показані в обліку, необхідні для більш виважених рішень з управління фінансовими ресурсами підприємства. Довгострокові, до прикладу, можуть виникати за кредитними угодами підприємства. Короткострокові – за розрахунками з оплати за працю своїх співробітників.

Отже, довгострокові зобов'язання ПАТ «Укрнафта» (табл. 2.5) за 2017-2018 р. зросли на 457,5 млн. грн. (+25,2%), з 2018 р. по 2019 р. поліпшились на 693,3 млн. грн. (+30,5%), впродовж 2019-2020 років зросли на 14577,4 млн. грн. (+491,6%, тобто майже у шість разів). Звісно, кредитні ресурси здатні пожвавити господарську діяльність і в цьому їх плюс, з іншого ж боку – зростають ризики для підприємства. Тобто тут політика має бути виваженою, а управління ними має бути постійно на контролі.

Таблиця 2.5

Динаміка зобов'язань ПАТ «Укрнафта»

Показник	2017 р., млн. грн.	2018 р., млн. грн.	Приріст 2018/17 %	2019 р., млн. грн.	Приріст 2019/18 %	2020 р., млн. грн.	Приріст 2020/19 %
Довгострокові зобов'язання	1 815	2 272	25,2	2 965	30,5	17 543	491,6
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	-	86	100,0	14 688	16 972
Довгострокові забезпечення	1 815	2 272	25,2	2 879	26,7	2 855	-0,9
Поточні зобов'язання	29 517	31 541	6,9	33 762	7,0	10 673	-68,4
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	876	567	-35,3	652	15,0	1 027	57,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12 680	11 892	-6,2	11 329	-4,7	880	-92,2
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	262	267	1,9	375	40,6	2 444	551,6

Продовження табл. 2.5

Поточні забезпечення	14 824	17 827	20,3	20 456	14,7	6 322	-69,1
Інші поточні зобов'язання	378	410	8,5	438	6,8	0	-100,0

Джерело: додаток А

Інші довгострокові зобов'язання у 2017-18 р. були відсутні, впродовж 2018-2019 років зросли на 86 млн. грн. (+100%), протягом 2019-2020 років підвищились на 14602,2 млн. грн. (+16971,8%).

Довгострокові забезпечення за 2017-2018 р. поліпились на 457,5 млн. грн. (+25,2%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. стали більше на 607,3 млн. грн. (+26,7%), за період з 2019 р. до 2020 р. стали менше на 24,8 млн. грн. (-0,9%),

Поточні зобов'язання з 2017 р. по 2018 р. покращились на 2023,6 млн. грн. (+6,9%), за період з 2018 р. до 2019 р. зросли на 2220,9 млн. грн. (+7%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. стали менше на 23088,6 млн. грн. (-68,4%).

Аналіз поточної кредиторської (рис. 2.11) заборгованості ПАТ «Укрнафта» за розрахунками з бюджетом демонструє спадання. Це позитивне явище.

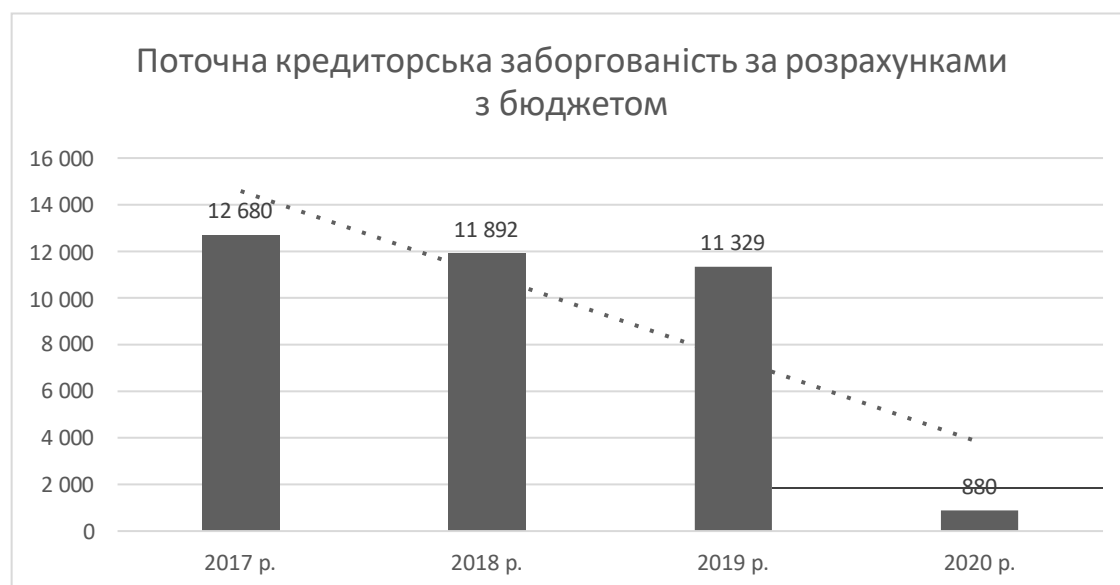


Рис. 2.11. Тренд кредиторської заборгованості ПАТ «Укрнафта» за розрахунками з бюджетом у 2017-2020 рр., млн. грн

Джерело: додаток А

Отже, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за період з 2017 р. до 2018 р. зазнала негативних змін на 788,5 млн. грн. (-6,2%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 563,1 млн. грн. (-4,7%), за 2019-2020 р. зазнала негативних змін на 10448,5 млн. грн. (-92,2%).

Поточна кредиторська заборгованість за товари з 2017 р. по 2018 р. знизилась на 308,8 млн. грн. (-35,3%), за 2018-2019 р. підвищилась на 84,8 млн. грн. (+15%), за 2019-2020 р. збільшилася на 375,3 млн. грн. (+57,6%),

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами за період з 2017 р. до 2018 р. виросла на 5 млн. грн. (+1,9%), за 2018-2019 р. зросла на 108,2 млн. грн. (+40,6%), за 2019-2020 р. стала більше на 2069,1 млн. грн. (+551,6%).

Поточні забезпечення за період з 2017 р. до 2018 р. збільшились на 3002,9 млн. грн. (+20,3%), за період з 2018 р. до 2019 р. зросли на 2628,9 млн. грн. (+14,7%), з 2019 р. по 2020 р. стали менше на 14133,9 млн. грн. (-69,1%).

Інші поточні зобов'язання у 2018 р. порівняно з 2017 р. виросли на 32,2 млн. грн. (+8,5%), за період з 2018 р. до 2019 р. стали більше на 28 млн. грн. (+6,8%), впродовж 2019-2020 років зменшились на 438,5 млн. грн. (-100%).

Структура пасивів компанії дозволяє провести моніторинг її фінансової стійкості. Загалом, фінансова стійкість ПАТ «Укрнафта», як найбільш визначний компонент стійкості загальної, особливо у 2017-2018 рр. великою мірою була забезпечена завдяки великій питомій вазі власного капіталу і у 2017 р. співвідношення залучених коштів і власних було рекордним за весь період нашого спостереження (табл. 2.6). Виживання підприємства на ринку, грамотний розподіл і використання ресурсів, особливо в умовах перманентних кризових явищ досягається завдяки постійній роботі щодо гарантування стійкості та умінню пристосовуватися до умов нестабільності.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів впродовж 2017-2018 років зазнав негативних змін на 37,42 (-88%), з 2018 р. по 2019 р. поліпшився на 0,84 (+16,6%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. понизився на 3,07 (-51,8%), що вже є тривожним дзвінком для ПАТ «Нафтогаз».

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ПАТ «Укрнафта»

Показник	2017 р.,	2018 р.	Приріст 2018/17, %	2019 р.	Приріст 2019/18, %	2020 р.	Приріст 2020/19, %
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	42,51	5,09	-88,0	5,93	16,6	2,86	-51,8
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,02	0,16	614,4	0,14	-12,2	0,26	79,5
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-30,36	-2,57	91,5	-3,60	-40,3	-1,63	54,8

Джерело: додаток А

Коефіцієнт автономії (платоспроможності) за період з 2017 р. до 2018 р. підвищився на 0,14 (+614,4%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. понизився на 0,02 (-12,2%), впродовж 2019-2020 років підвищився на 0,11 (+79,5%). Загалом за період спостерігаємо суттєве підвищення цього показника.

Свобода фінансового маневру є важливою складовою в управлінні. Коефіцієнт маневреності власних коштів за період з 2017 р. до 2018 р. став більше на 27,79 (+91,5%), за період з 2018 р. до 2019 р. знизився на 1,03 (-40,3%), за 2019-2020 р. покращився на 1,97 (+54,8%). Загалом, низькі показники маневреності у формуванні активів ПАТ «Нафтогаз» свідчать про проблемні моменти в діяльності підприємства. Кризові явища завжди накопичуються поступово, а виливаються в негативні результати раптово і сильно. В цьому головна їх небезпека. Тому потрібно уважніше ставитися до таких сигналів і реагувати на них.

2.3. Дослідження стратегічного розвитку ПАТ «Укрнафта» в умовах нестабільності

Спершу потрібно підкреслити, що стратегічні розробки плану дій мають закладати в пріоритет основу бізнес-роботи (довгострокова або короткострокова перспектива - це не головне). Важливо визначити джерела утворення вартості та окреслити драйвери витрат. З метою оволодіння стратегією, необхідно збільшити не часовий горизонт менеджмент-мислення, а його глибину.

Такий гігант індустрії як ПАТ «Укрнафта» не змінює своєї стратегії на постійній основі. Річ у тому, що інновації можна легко сплутати зі переорієнтуванням стратегічного напрямку. Але великі гравці ринку, уводячи більшість свіжих інноваційних продуктів і послуг, діють в руслі своєї послідовної стратегії. Такий підхід, в принципі, є виправданим.

ПАТ «Укрнафта», обираючи конкуренту стратегію, покладається на диверсифікованість сукупності переваг, а не лише на одну. Так чинять великі компанії. Як правило, вони роблять ставку не на будівництво однієї великої стіни, а на зведення певної кількості невеликих.

Стосовно швидкості прийняття рішень в сучасному нестабільному світі, тут треба зазначити, що думка про те, стратегія не потрібна, краще просто бути швидким, на наш погляд, є хибною. Спритність не може бути стратегією. Це шанс, який має експлуатаційні переваги, але він не дає можливості назавжди зміцнити конкурентну позицію компанії. Якщо у компанії відсутній стратег, який приймає правильні рішення щодо того, в який напрям скерувати цю здатність. Певна річ, стратегія – це не просто план, а основа для прийняття рішень, комплекс керівних принципів, які можуть використовуватися для відповідей на розвиток ситуації.

Ідея цифрової стратегії сама по собі недієздатна. Компанія – це цілісний організм і оптимізувати її потрібно як єдине ціле. Не може існувати окрема стратегія в царині цифрових технологій, фінансів, ІТ чи персоналу. Потрібна

стратегія для бізнесу загалом. Немає сенсу розробляти стратегію виключно для цифрової частини компанії і залишити інші складові у попередньому стані.

Найкраще ілюструє стратегічний розвиток ПАТ «Укрнафта» послідовний аналіз важливих показників-результатів. Так, чистий дохід ПАТ «Нафтогаз» демонструє графік на рис. 2.12. загалом. Чистий дохід – основний орієнтир і мета діяльності підприємства.



Рис. 2.12 Динаміка чистого доходу ПАТ «Укрнафта»

Джерело: додаток А

Дослідження доходів, витрат та головного – фінансового результату діяльності ПАТ «Укрнафта» нами наочно відображено в табл. 2.7.

Чистий дохід (табл. 2.7) за період з 2017 р. до 2018 р. став більше на 9206 млн грн (+34,2%), впродовж 2018-2019 років скоротився на 7902,8 млн грн (-21,9%), за період з 2019 р. до 2020 р. зріс на 7324,6 млн грн (+26%). Загалом, якщо уважно подивитися на процес напрацювання чистого доходу у динаміці, за період більш тривалий, ніж 4-5 років, то можна зробити висновок про те, що його отримання є вкрай нерівномірним. Варіаційне відхилення кожного наступного року суттєво відрізняється від року попереднього. І тут намішаний коктейль із багатьох чинників: макроекономічні коливання, політичні події (потрясінні на міжнародній арені, зміна влади в країні) об'єктивні умови, що

диктує ринок та суб'єктивні чинники, пов'язані із прийняттям тих чи інших рішень. Тому відбуваються такі підйоми і спади.

Таблиця 2.7

Динаміка доходів, витрат та фінансового результату ПАТ «Укрнафта»

Показник	2017 р., млн грн	2018 р., млн грн	Приріст 2018/17, %	2019 р., млн грн	Приріст 2019/18, %	2020 р., млн грн	Приріст 2020/19, %
Чистий дохід від реалізації продукції	26 907	36 113	34,2	28 210	-21,9	35 535	26,0
Собівартість реалізованої продукції	14 543	14 783	1,6	15 953	7,9	18 094	13,4
Валовий прибуток	12 364	21 330	72,5	12 257	-42,5	17 441	42,3
Інші операційні доходи	184	365	98,3	448	22,7	1 175	162,3
Адміністративні витрати	1 118	1 527	36,6	1 705	11,7	1 661	-2,5
Витрати на збут	1 325	1 529	15,4	1 583	3,6	1 691	6,8
Інші операційні витрати	10 001	10 661	6,6	13 922	30,6	9 220	-33,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	104	7 979	7560,3	-4 505	-156,5	6 043	234,1
Інші доходи	142	89	-37,3	36	-59,6	79	120,4

Продовження табл. 2.7

Фінансові витрати	189	206	9,2	295	42,7	550	86,6
Інші витрати	45	-1 423	-3288,4	1 056	174,2	-1 303	-223,4
Чистий прибуток	102	6 438	6226,2	-4 058	-163,0	4 269	205,2

Джерело: додаток А

Собівартість впродовж 2017-2018 років збільшилася на 239,6 млн. грн. (+1,6%), за період з 2018 р. до 2019 р. збільшилася на 1170,3 млн грн (+7,9%), з 2019 р. по 2020 р. зросла на 2141,1 млн грн (+13,4%).

Валовий прибуток впродовж 2017-2018 років виріс на 8966,4 млн грн (+72,5%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. зазнав негативних змін на 9073,1 млн грн (-42,5%), за 2019-2020 р. підвищився на 5183,5 млн грн (+42,3%).

Інші операційні доходи за період з 2017 р. до 2018 р. стали більше на 181,1 млн. грн. (+98,3%), впродовж 2018-2019 років збільшились на 82,8 млн грн (+22,7%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 727 млн грн (+162,3%).

Адміністративні витрати у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшились на 408,9 млн. грн. (+36,6%), впродовж 2018-2019 років збільшились на 178 млн. грн. (+11,7%), за період з 2019 р. до 2020 р. знизились на 43,5 млн. грн. (-2,5%).

Витрати на збут впродовж 2017-2018 років виросли на 204 млн грн (+15,4%), з 2018 р. по 2019 р. збільшились на 54,7 млн грн (+3,6%), з 2019 р. по 2020 р. зросли на 107,3 млн. грн. (+6,8%).

Інші операційні витрати за 2017-2018 р. стали більше на 659,9 млн грн (+6,6%), з 2018 р. по 2019 р. зросли на 3260,8 млн грн (+30,6%), з 2019 р. по 2020 р. зазнали негативних змін на 4701,7 млн грн (-33,8%).

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2018 р. порівняно з 2017 р. став більше на 7874,6 млн грн (+7560,3%), впродовж 2018-2019 років знизився на 12483,8 млн. грн. (-156,5%), з 2019 р. по 2020 р. виріс на 10548,4 млн. грн. (+234,1%).

Інші доходи за 2017-2018 р. понизились на 53 млн. грн. (-37,3%), за 2018-2019 р. стали менше на 53,1 млн. грн. (-59,6%), за 2019-2020 р. збільшились на 43,3 млн. грн. (+120,4%).

Фінансові витрати у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшились на 17,4 млн. грн. (+9,2%), за 2018-2019 р. стали більше на 88,3 млн. грн. (+42,7%), за період з 2019 р. до 2020 р. покращились на 255,4 млн. грн. (+86,6%).

Інші витрати за період з 2017 р. до 2018 р. скоротились на 1467,8 млн. грн. (-3288,4%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. поліпшились на 2478,8 млн. грн. (+174,2%), впродовж 2019-2020 років скоротились на 2358,8 млн. грн. (-223,4%).

Чистий прибуток (рис. 2.13) у 2018 р. порівняно з 2017 р. став більше на 6336,4 млн. грн. (+6226,2%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. погіршився на 10496,1 млн. грн. (-163%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. покращився на 8327,1 млн. грн. (+205,2%).

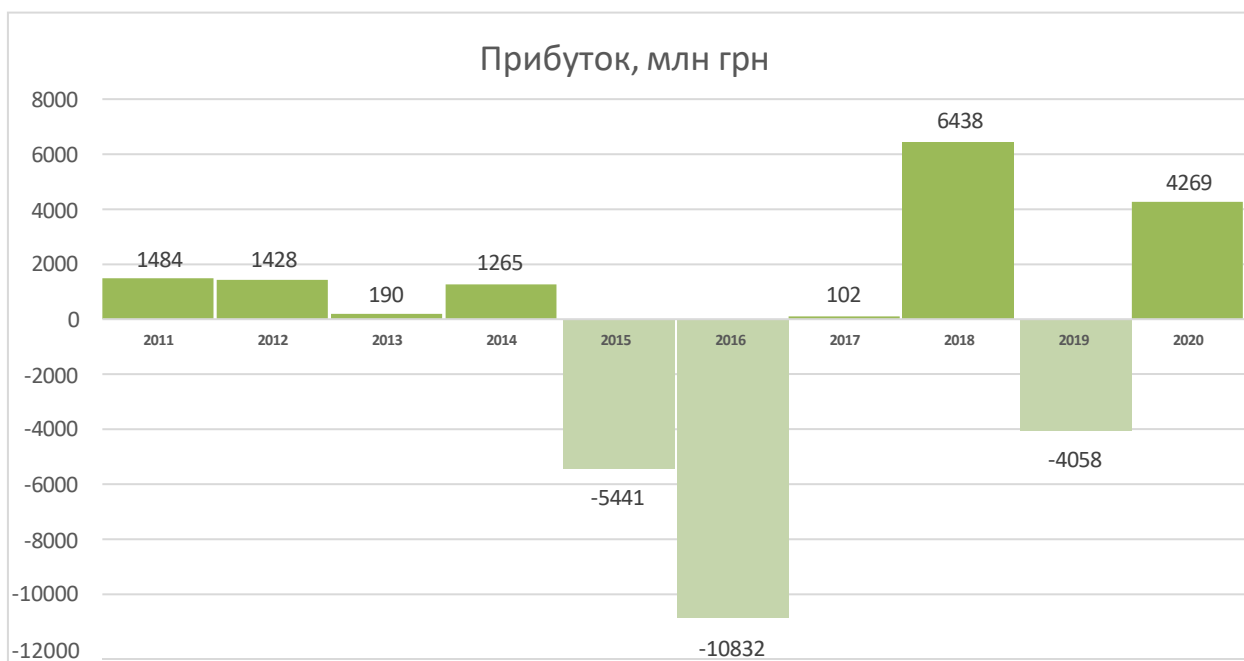


Рис. 2.13. Динаміка прибутку ПАТ «Укрнафта».

Джерело: додаток А

Рентабельність - яскравий показник досягнень підприємства. Він, взагалі, свідчить про успішність і те, наскільки вміло підприємство адаптується до викликів, що надходять з економічного простору поза межами

підприємства. Наприклад, кризові явища можуть негативно впливати на розмір виручки (зменшення), або збільшувати витрати, що не планувалися в бюджеті підприємства на початку періоду.

Рівень прибутковості (збитковості) компанії можна оцінити за допомогою показників рентабельності, розрахованих на базі звіту про фінансові результати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ПАТ «Укрнафта»

Показник	2017 р.	2018 р.	Приріст 2018/17 %	2019 р.	Приріст 2019/18 %	2020 р.	Приріст 2020/19 %
Коефіцієнт рентабельності активів	0,003	0,159	5198,9	-0,095	-159,4	0,112	218,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,138	0,969	602,2	-0,656	-167,6	0,433	166,1
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,004	0,178	4362,4	-0,144	-180,7	0,120	183,5
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,008	0,513	6315,4	-0,245	-147,8	0,320	230,6

Джерело: додаток А

Коефіцієнт рентабельності активів з 2017 р. по 2018 р. став більше на 0,156 (+5198,9%), з 2018 р. по 2019 р. став менше на 0,254 (-159,4%), за 2019-2020 р. зріс на 0,207 (+218,6%).

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 0,831 (+602,2%), впродовж 2018-2019 років зменшився на 1,625 (-167,6%), за період з 2019 р. до 2020 р. зріс на 1,089 (+166,1%).

Коефіцієнт рентабельності діяльності з 2017 р. по 2018 р. поліпшився на 0,174 (+4362,4%), впродовж 2018-2019 років зазнав негативних змін на 0,322 (-180,7%), з 2019 р. по 2020 р. підвищився на 0,264 (+183,5%).

Коефіцієнт рентабельності основних засобів за період з 2017 р. до 2018 р. виріс на 0,505 (+6315,4%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. скоротився на 0,758 (-147,8%), за період з 2019 р. до 2020 р. підвищився на 0,565 (+230,6%).

Якість управління наявними ресурсами оцінюється відносними показниками оборотності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз ділової активності ПАТ «Укрнафта»

Показник	2017 р.	2018 р.	Приріст 2018/17, %	2019 р.	Приріст 2019/18, %	2020 р.	Приріст 2020/19, %
Коефіцієнт оборотності активів	0,8	0,9	6,4	0,7	-26,4	0,9	42,0
Коефіцієнт оборотності запасів	5,2	5,0	-3,2	5,5	9,6	9,9	80,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,7	4,9	-49,2	3,8	-22,9	5,5	46,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,7	2,4	40,3	2,0	-16,5	8,2	308,7

Продовження табл. 2.9

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	36,5	5,4	-85,1	4,6	-16,2	3,6	-20,9
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,0	2,9	43,2	1,7	-40,7	2,7	56,4

Джерело: додаток А

Коефіцієнт оборотності активів з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 0,05 (+6,4%), впродовж 2018-2019 років понизився на 0,24 (-26,4%), впродовж 2019-2020 років поліпшився на 0,28 (+42%).

Коефіцієнт оборотності запасів впродовж 2017-2018 років погіршився на 0,17 (-3,2%), за період з 2018 р. до 2019 р. став більше на 0,48 (+9,6%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 4,41 (+80,3%).

Оборотність заборгованості (кредиторської та дебіторської) показана на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Динаміка показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Укрнафта».

Джерело: додаток А

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за період з 2017 р. до 2018 р. став менше на 4,76 (-49,2%), за період з 2018 р. до 2019 р. погіршився на 1,13 (-22,9%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 1,75 (+46,1%).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за період з 2017 р. до 2018 р. підвищився на 0,69 (+40,3%), за період з 2018 р. до 2019 р. знизився на 0,4 (-16,5%), впродовж 2019-2020 років зріс на 6,17 (+308,7%).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу з 2017 р. по 2018 р. понизився на 31,07 (-85,1%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. понизився на 0,88 (-16,2%), з 2019 р. по 2020 р. понизився на 0,95 (-20,9%).

Коефіцієнт оборотності (табл. 2.15) основних засобів у 2018 р. порівняно з 2017 р. поліпшився на 0,87 (+43,2%), з 2018 р. по 2019 р. скоротився на 1,17 (-40,7%), впродовж 2019-2020 років збільшився на 0,96 (+56,4%).



Рис. 2.15. Динаміка показника оборотності основних засобів ПАТ «Укрнафта».

Джерело: додаток А

Щодо стратегічних пріоритетів розвитку ПАТ «Укрнафта», то хотілось би ще відмітити наступне: як реакцію на виклики пандемії COVID-19 та обвал цін на вуглеводні ПАТ усебічно переглянула операційні та капітальні витрати, які були заплановані у свій час в річному бюджеті на 2020 рік. Протягом року ПАТ застосовувало еджайл-підхід до керування витратами, постійно

моніторячи зміни ринку і відповідно втручаючись у обсяг капітальних інвестицій та план організаційно-технічних заходів на доступному фонді свердловин. ПАТ було змушене відмовитися від реалізації частини запланованих заходів відповідно до появи нових орієнтирів економічної доцільності. Таким чином, обсяг капітальних вкладень був урізаний з 2,3 млрд грн до 1,1 млрд грн. Це своєю чергою дало змогу виконати зобов'язання перед співробітниками, бюджетом та забезпечити безперервність діяльності (операційної).

Таким чином, до низки проблем, які формують особливі умови діяльності підприємства (вкрай нестабільні) та ризики, слід віднести такі, як досить значний рівень зносу активів (необоротних) основних засобів, обмаль можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів, обмежені фінансово-інвестиційні можливості, зниження обсягу нематеріальних активів, просідання показників ділової активності, досить значні цифри дебіторської заборгованості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Стратегічний розвиток державної політики в сфері енергоефективності та енергозбереження

Поліпшення енергетичної ефективності української економіки та енергозбереження є комплексною проблемою, оскільки енергоспоживання пронизує усі сфери економічного життя суспільства. Досвід Європейського Союзу з підвищення енергоефективності доводить, що найважливішим чинником у розвитку цього питання є залучення до нього усіх суб'єктів економіки та всього населення країни.

Для вирішення означеної проблеми необхідно здійснити ефективну енергетичну реформу в країні за участю держави, бізнесу і населення. Разом з тим, потрібно використати системний підхід з економічних, наукових, технічних і організаційних заходів.

Значні енерговитрати знижують конкурентоздатність та інвестиційну привабливість економіки України, сприяють перманентному зростанню цін на енергоносії та інші види супутньої продукції, погіршують екологічний стан навколишнього природного середовища.

Також варто зазначити, що відсутність чіткої, прозорої та дієвої системи за контролем споживання енергії та ефективної системи стимулів, насамперед економічних, до зростання енергоефективності та енергозбереження значною мірою чинить вплив на екологічне становище України, і також призводить до фактично нерегульованого сильного виснаження запасів нафти і газу, забруднення навколишнього середовища та призводить до низки інших негативних наслідків для життєдіяльності українських громадян.

Здійснення енергоефективної політики, широке впровадження енергозберігаючих технологій у видобуванні нафти та газу є основними

шляхами зростання конкурентоздатності національної економіки, зростання інвестиційної привабливості підприємств по видобутку нафти, а разом із тим і розв'язання нагальних екологічних питань.

Раціональне використання паливних енергетичних ресурсів і забезпечення енергетичної безпеки – міцний фундамент здійснення успішної політики будь-якої країни.

Промислове виробництво є локомотивом української економіки та, відповідно, найбільше потребує скорочення енергоспоживання. Якраз у цій галузі економіки перебуває значний потенціал енергозбереження – 2/3 від загального потенціалу економіки України [11]. Державна політика у сфері поліпшення енергетичної ефективності промисловості має бути вагомим чинником загальної енергетичної стратегії України.

На сьогоднішній день у галузі енергозбереження та енергоефективності існує два засадничих документа:

1. «Енергетична стратегія на період до 2035 року», яка закріплює цілі та завдання розвитку енергетичного сектора України на довгострокову перспективу і на майбутній період, визначає пріоритети та орієнтири, а також механізми державної енергетичної політики, які повинні забезпечити досягнення бажаних цілей. Згідно цього документу, енергетична політика України має бути націлена на максимально раціональне використання природних енергоресурсів та усього потенціалу енергетичного сектора української економіки для розвитку тривалого зростання економіки України, поліпшення якості життя населення українців та сприяння покращенню її становища на зовнішньоекономічній арені [31].

2. Закон України «Про енергозбереження» ключові положення якого розповідають про енергозбереження і підвищення енергетичної ефективності економіки України, встановлюють правовідносини в цій царині та розповсюджуються на діяльність, яка пов'язана з використанням енергетичних ресурсів. Метою цього закону є створення правових, економічних та організаційних засад стимулювання енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності [30].

Отже, на сьогоднішній день в галузі енергозбереження та поліпшення енергетичної ефективності нормативно визначено низку вимог, ключовими з яких є такі (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Законодавчо визначені вимоги стратегічного розвитку підвищення енергоефективності економіки України

№ п/п	Законодавча вимога
1	Скорочення обсягу спожитих енергоресурсів
2	Облік енергетичних ресурсів, які використовуються національною економікою
3	Проведення обов'язкового енергетичного аудиту
4	Забезпечення енергетичної ефективності товарів (робіт, послуг), які придбаваються для державних потреб
5	Встановлення програм у сфері енергозбереження та поліпшення енергетичної ефективності організацій, які здійснюють регульовані види діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [30; 31]

У Законі України «Про енергозбереження» [30] енергозберігаюча політика держави визначається як правове, організаційне та фінансово-економічне регулювання діяльності в галузі енергозбереження. Змістом цієї політики є реалізація правових, організаційних, наукових, виробничих, технічних та економічних заходів, спрямованих на ефективне використання енергетичних ресурсів та на залучення до господарського обігу відновлюваних джерел енергії.

У зв'язку з цим, ми пропонуємо розширити чинну правову нормативну базу, яка реалізується в межах національного правового забезпечення, вирішивши наступні завдання:

– прийняття нової редакції Закону України «Про енергозбереження», який би передбачав синтетичне стимулювання енергозбереження, заходи економічного та адміністративного впливу за неефективне використання

- енергоресурсів, установлення обов'язкових до виконання вимог і норм енергетичної ефективності;
- виокремлення у бюджетній класифікації заходів з енергозбереження та підвищення енергоефективності для тих, хто отримує кошти з бюджету;
- розробка та, відповідно, прийняття нових технічних регламентів у сфері енергетики;
- утворення нового органу виконавчої влади, який буде повноважним функціями контролю за раціональним витрачанням енергоресурсів.

За оцінками професіоналів, у світі енергетика забезпечує зростання економіки країни приблизно в рівних частках за рахунок зростання виробництва енергоресурсів та шляхом покращення їх використання, в результаті чого знижується енергоємність ВВП [12, с. 68].

Зростання енергоефективності економіки, на наше глибоке переконання, має забезпечуватися в межах ключових складників національної енергетичної політики – раціонального користування корисними копалинами, розвитку внутрішніх ринків, що сприятиме узгодженню попиту та пропозиції, проукраїнської енергетичної політики в глобальному масштабі. Аби відбулася реалізація такої енергетичної політики потрібна система правових, економічних, адміністративних, регулюючих та контролюючих заходів, які стимулюють раціональне використання енергії.

Найслабшою ланкою в такій системі заходів є дефіцит результативних економічних стимулів до економного споживання енергетичних ресурсів як до виробників, так і до споживачів. Насамперед, економічні стимули доцільно використовувати у сфері промислового виробництва. Так, на Українському Енергетичному Форумі 2020 були сформульовані наступні складники стратегії розвитку енергетики [40]:

- заходи економічного стимулювання для підприємств, що здійснюють свою діяльність у сфері створення або експлуатації енергетичних установок, які використовують відновлювальні джерела енергії, насамперед, відходи виробництва;

– заходи щодо зростання виробництва та суцільного упровадження інноваційних приладів обліку витрачання усіх видів енергії з поступовою зміною на оплату енергоресурсів суто на основі обліку прямих вимірювань їх реального споживання;

– заходи, що сприяють створенню та масовому впровадженню інноваційних промислових технологій і енергетичних установок, які покращують ресурсозбереження.

За рахунок планомірної політики української держави потрібно утворити заінтересованість споживачів енергоресурсів до інвестування в технології енергозбереження, зробити привабливіші умови для інвестування капіталу (власного та залученого) в енергетичну сферу економіки держави, знизивши тим самим настання потенційних ризиків в умовах нестабільності.

Хочемо зазначити наступну важливу деталь – відносини виробників енергетичних ресурсів між державою та бізнесом. Для сприяння переходу бізнес-середовища на політику енергозбереження, на нашу думку, мають бути напрацьовані економічні важелі, в тому числі в частині податкового законодавства (надання податкових пільг), а також дієвий механізм відшкодування частини відсотків за наданими кредитами на реалізацію проєктів у сфері енергозбереження та підвищення енергоефективності.

Банківські установи України розробили і запустили ряд кредитних продуктів, за допомогою яких можна профінансувати енергоефективні проєкти. За сприяння цільових кредитних ліній та якісної, вчасної консультаційної підтримки було профінансовано значну кількість енергоефективних проєктів.

Спеціалізоване підприємництво в сфері енергозбереження, на сьогоднішній день, поки що доволі слабо розвинене в Україні та вимагає спеціалізованої державної підтримки. На нашу думку, це б дозволило напрацювати систему організацій, які спеціалізуються на питаннях енергозбереження та пропонують і реалізують якісні наукові, проєктні, технологічні, виробничі рішення, які спрямовані на зменшення енергоємності.

Підтримання бізнесу, який працює в сфері енергозбереження повинен передбачати перехід від прямого фінансування з боку української держави до утворення якісної системи реалізації результативних бізнес-проектів у відповідній сфері та страхування від настання усіх видів. Доцільно розробити низку адміністративних та нормотворчих заходів й розбудувати комплекс стимулів, які перетворюють енергозбереження в ефективне підприємництво [4, с. 69].

Державне цінове регулювання та економічно аргументована політика тарифів в сферах паливно-енергетичного комплексу України є важливим чинником пожвавлення процесу енергозбереження. Для результативного вирішення проблем енергоефективності української економіки потрібне методичне науково обґрунтоване законодавче забезпечення розвитку паливно-енергетичного комплексу.

Якісний механізм менеджменту енергозбереження в промисловому секторі економіки, на наше переконання, повинен складатися з державних інструментів (заходів) з поліпшення енергоефективності. Ці заходи мають включати у вже існуючі моделі державної політики.

Дії по енергозбереженню можуть включати декілька груп заходів підвищення енергоефективності в промисловому секторі економіки України - укладення довгострокових угод, поліпшення дії ринкових механізмів, законодавчі, нормативні, інформаційні, освітні, фіскальні заходи.

Деякі вчені називають чотири ключові групи заходів підвищення енергоефективності у виробничому секторі економіки (фінансові, фіскальні, регулюючі та добровільні угоди), але, при цьому, не беруть до уваги значення вкрай важливого мотиваційного фактора [33, с. 67].

Аналіз моделей державної політики в сфері енергозбереження засвідчив, що як за корном так і в Україні виявляється значне зацікавлення питаннями покращення енергетичної ефективності у промисловому секторі економіки. Багато іноземних країн вже здійснили суттєву роботу з побудови законодавчої, правової, фінансової та ідеологічної платформ енергоефективності та провели відповідну роз'яснювальну роботу з населенням.

В нинішніх умовах, на наше глибоке переконання, енергозбереження має розглядатися як один зі стратегічних інструментів розвитку зростання ефективності економіки України в умовах нестабільності. Ця ідея останнім часом все частіше висувається українськими економістами. У зв'язку з цим необхідно детальніше впроваджувати іноземний досвід державного регулювання економічних відносин, пов'язаних з енергоефективністю, акумульований у промислово розвинених державах світу.

Опрацювання досвіду іноземних країн [14] доводить, що досягнення вражаючих результатів стало можливим завдяки довгостроковій цілеспрямованій ресурсозберігаючій політиці держав і суцільний перехід до “сировинозберігаючої технології”, використовуючи при цьому широкий комплекс чітко окреслених та зафіксованих у різних програмах заходів економічного, організаційного, правового, екологічного характеру. До того ж, механізм енергозбереження має комплексний характер. Розглянемо його головні складові.

1. Структурно-інвестиційні інструменти. Важливий напрям національної політики. Проведене разом із підприємствами структурне перетворення випереджаючого перетворення ресурсомістких галузей економіки та секторів, що уможливило зменшення необхідності у матеріалах, енергії та інших супутніх витратах.

2. Грошово-кредитні інструменти. Передбачають пряме державне фінансування ресурсозберігальних технологій в непромисловому секторі економіки (установка енергетичних пристроїв з утилізації відходів), а також на невеликих малих і середніх підприємствах. А також, застосовується пільгові кредити для ресурсозберігаючих заходів. Відсоткова ставка за такими проєктами на 8-10% нижче від звичайної.

3. Податкові інструменти. У деяких країнах застосовується диференціація у сфері оподаткування залежно від виду джерела енергії та труднощів, з якими стикаються при його видобутку. Внутрішніми документами передбачено зниження рівня податків компаніям, які активно проводять політику ресурсозбереження та несуть додатковий тягар витрат,

наприклад, на купівля сучаснішого обладнання, покращення, очищення води, повітря, теплоізоляцію приміщень, встановлення пристроїв акумуляції сонячної енергії. Додатково до окресленого вище, встановлюються податки на кінцеві продукти з підвищеним енергоспоживанням. Також застосовується низка спеціальних податкових інструментів, наприклад вугільні і нафтові збори, з яких формують спеціальні цільові фонди ефективної структури енергетичного виробництва та споживання.

4. Цінові інструменти. З їх допомогою встановлюється взаємозв'язок зовнішніх ринкових цін, насамперед на нафту і нафтопродукти, та контроль державою внутрішніх цін.

5. Нормативно-правові інструменти. У країнах заходу вже напрацьований комплекс законодавчих актів, які налаштовують політику збереження ресурсів, прибуткових та неприбуткових організацій. Також, існують закони, які врегульовують видачу субсидій і встановлення державних гарантій на отримання позик для закупівлі та впровадження ресурсозберігаючих технологій, установлення різноманітних податкових знижок та норм прискореної амортизації енергетичного обладнання, тим самим стимулюється його швидше оновлення. Разом із тим, існують спеціальні нормативні акти, які спрямовані на ресурсозбереження та охорону навколишнього природного середовища, які мають на меті звільнення від оподаткування цінних паперів, що емітуються місцевими органами влади.

6. Програмно-цільові інструменти. Наприклад, робота концернів у Німеччині підпорядкована жорсткому плануванню. До того ж плани компаній погоджують тільки в тому випадку, якщо вони забезпечують потрібну менеджменту концерну рівень рентабельності, якраз за допомогою ресурсо- та енергозбереження.

Для більш ефективного використання енергії в житлових будинках у Франції та Великій Британії відбувається розроблення як на національному так і на місцевому місцевому рівнях програм із термомодернізації та реконструкції житлових приміщень для сімей з низькими доходами (програма Великої Британії охоплює 10% населення).

7. Інформаційні інструменти. Для активування роботи в сфері ресурсозбереження передбачене пришвидшене доведення до організацій інформації стосовно нових ефективних методів і засобів ощадливого споживання енергії, матеріалів, сировини.

До того ж, створена розгалужена мережа наукових осередків та спеціальних компаній, які займаються консалтинговою діяльністю та надають інформаційні послуги, організоване відслідковування і спостереження на постійній основі стану ресурсозбереження в країнах з одночасним аналізом даних щодо поліпшення справ в області підвищення ефективності використання ресурсів. Держава заохочує та сприяє організації різноманітних форумів, круглих столів, конференцій з представниками бізнесу, місцевої влади.

8. Адміністративно-організаційні та управлінські інструменти.

В технологічно сильних державах для активнішого ресурсозбереження повсюдно застосовується спектр адміністративних, організаційних та управлінських інструментів. Також створюються спеціальні органи, відповідальні за енергетичну політику.

3.2. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств нафтової галузі України

Розробка інноваційної політики будь-якого нафтотранспортного підприємства передбачає опрацювання стратегічних цілей його інноваційного розвитку та обрання інноваційної стратегії, яка ураховує внутрішній потенціал організації, його ринкове становище, потенційні можливості та загрози.

Погоджуємося із твердженням [29], що стратегія інноваційного розвитку – це управління підприємством, яке на основі оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища виявляє і реалізує свій інноваційний потенціал, формує стійкий розвиток у короткостроковому та довгостроковому періодах.

Сучасний інструментарій управління стратегічним інноваційним розвитком нафтотранспортних підприємств на сьогодні можливий шляхом вмонтування у основні функції менеджменту елементів цифровізації, які забезпечать конкурентні переваги підприємству, транспарентність та багат шаровість стратегічного управління.

Явище цифровізації доцільно використовувати у всіх сферах діяльності, оскільки воно символізує про новий етап розвитку економіки завдяки впровадженню найновіших досягнень НТП та інноваційних способів діяльності, впровадження найновіших технологій, пришвидшеного розвитку наукомістких видів економічної діяльності, утвердження творчого менталітету, результативного, раціонального підприємницького середовища. Позаяк, робота нафтотранспортних підприємств вимагає перманентного оновлення логістичних напрямків, тому цей напрямок має можливості достатньо швидкої реакції на потенційні виклики завдяки використанню інноваційних підходів.

Підприємства нафтотранспортної галузі є структурними господарськими одиницями корпоративних об'єднань. Саме тому, можна говорити про відсутність і необхідність втілення інструментів економічного механізму сприяння залученню довгострокових інвестицій, у яких насамперед були б зацікавлені суб'єкти господарювання, бо їх інвестиційна привабливість є основним фактором поєднання промислових і фінансових капіталів.

Малинка [21] здійснила аналіз формування капіталу бренду АЗС «ОККО». Авторка використовуючи метод теоретичної моделі процесу управління з'ясувала відсутність системності у роботі з управління брендом в АТ «Концерн Галнафтогаз» та висловила припущення про необхідність пріоретизування в управлінні не тільки брендом, але і активами концерну взагалі. Ми також погоджуємося із авторкою та вважаємо за доцільне впровадити дані пропозиції у ПАТ «Нафтогаз».

Означені проблеми менеджменту дають, на нашу думку, можливість визначити деякі процеси формування і реалізації стратегічного інноваційного розвитку підприємств нафтової галузі України у сфері цифровізації, які мають здійснюватися зважаючи на такі фактори: якісні характеристики стратегії

інноваційного розвитку підприємства; становище інноваційного потенціалу підприємства та наявності співробітників, які можуть його реалізувати; стан ефективності управління; існування потрібних ресурсів для втілення інновацій; стан законодавчої бази у галузі інноваційної діяльності; стан мотивування персоналу та очікуваний ефект від втілення інновацій; стан розвитку інноваційної культури та розвитку інноваційної діяльності у нафтовій галузі України.

Нами пропонується механізм формування стратегічного інноваційного розвитку підприємств нафтової галузі України, який має включати: розробку стратегії розвитку підприємств із зазначенням його місії; аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств, а власне політики держави відносно сприяння нафтовій галузі України як стратегічної, а також рівню інноваційного потенціалу підприємств як потенційній можливості напрацьовувати та втілювати інновації, враховуючи ресурсне забезпечення потенціалу підприємств нафтової галузі; визначення цілей та завдань, враховуючи запроваджувані інновації; детально окреслені етапи впровадження, моніторингу та контролю за інноваційною стратегією, враховуючи особливості господарської діяльності підприємств нафтової галузі.

Генерування обґрунтованого з наукової точки зору механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємств нафтової галузі України зробить можливим істотне підвищення його продуктивності та забезпечити динамічний, постійний і сталий розвиток.

Головними факторами, які, на наше переконання, впливають на рівень інноваційного потенціалу, є: питома вага річного оновлення продукції організації; зростання витрат на розробку нової інноваційної продукції; питома вага витрат на інноваційну діяльність в загальній структурі витрат підприємства нафтової галузі; обсяги фінансування інноваційної продукції; питома вага втілених підприємством нових і суттєво покращених технологічних процесів у їх загальній кількості.

Але сьогодні, окрім вищеперерахованих факторів, необхідно зважати на необхідність забезпечення менеджменту підприємства миттєвого реагування на запити ринку, мобільність, ясність та якісний фідбек. Саме тому, здійснюючи оцінку рівня інноваційного потенціалу, а через нього і економічного потенціалу, варто здійснити оцінку спроможності підприємства нафтової галузі до нововведень до нововведень.

Стабільне функціонування більшості підприємств нафтової галузі є можливою завдяки забезпеченості магістралей нафтопроводу, які були ще побудовані до незалежності України.

Ось чому транзитні потужності української трубопровідної мережі залежать від стану досягнення домовленостей країни-постачальника та України. Тому підтримання в належному стані роботи підприємств нафтової галузі не тільки насичує український ринок нафтопродуктами, але також є основним інфраструктурним джерелом транспортування нафтопродуктів. Тому політика управління стратегічного інноваційного розвитку підприємств нафтової галузі України повинна бути влаштована так, щоб зробити неможливою диверсифікацію можливостей експорту нафтової продукції, оскільки це зменшить потенціал виробництва української інфраструктури нафтотранспортної корпорації ПАТ “Укрнафта”.

Вибір підприємством виду стратегії менеджменту інноваційного розвитку підприємства нафтової галузі України повинен враховувати можливості прийняття вірного інвестиційного рішення стосовно старту нового процесу стратегічного планування, яке повинно включати опрацьовані етапи обґрунтування доцільності інвестиційного проєкту, попередньої оцінки інвестиційних витрат та розрахунку терміну їх окупності, відповідно до обраної методики, оцінювання відповідності технологічним, технічним, екологічним, будівельним й іншим галузевим та корпоративним стандартам підприємства нафтової галузі. Інвестиції у впорядкування наявної нафтотранспортної мережі мають містити вкладення капіталу як в оновлення обладнання, розвиток людського капіталу, так і в оновлення корпоративних вимог стосовно зовнішніх ознак впізнаваності підприємства, в окремих випадках, здійснення ребрендингу. Застосування уніфікованих підходів до

будівництва нових інфраструктурних об'єктів дозволить дати можливість підприємству нафтової галузі реалізувати цілі його розвитку шляхом зменшення термінів будівництва та зменшення витрат на інвестиційний проєкт і разом із тим зміцнити позиціонування бренду підприємства ПАТ “Укрнафта” шляхом уніфікації зовнішнього вигляду інфраструктурних об'єктів (автозаправні станції, регіональні офіси).

Правильно обрана стратегія управління інноваційним розвитком підприємства нафтової галузі України дозволить усунути накопичені проблеми, а також здійснити модернізацію організації загалом, що має призвести до його економічного піднесення. Найрезультативнішим підприємство є тоді, коли його менеджмент зміг залучити якомога більше покупців, що готові інвестувати кошти в інноваційну підтримку інфраструктурних об'єктів. Це є важливим фактором готовності підприємства до інтеграції на ринок Європейського Союзу.

Стратегічний інноваційний розвиток як основний фактор успіху організації робить можливим розгляд менеджменту підприємством як складної економічної системи, яка складається з певних підсистем управління. У самій системі стратегічного менеджменту виділяють наступні функціональні підсистеми: управління матеріально-технічним забезпеченням; управління виробництвом; служба управління персоналом; управління збутовою політикою; управління інформаційним забезпеченням та кібербезпека; відділ, який займається перередженням, управлінням та мінімізацією ризиків; менеджмент організації; управління інноваціями; відділ управління фінансовими ресурсами. Ми переконані, що метою втілення стратегічного інноваційного розвитку підприємства нафтової галузі України є необхідність дотримання безперервного та сталого розвитку підприємства в умовах динамічних перетворень мінливого зовнішнього середовища. Перехід підприємства до стратегічного інноваційного розвитку забезпечує можливість якісного та більш точного прогнозування майбутнього та, відповідно, прийняття вчасних управлінських рішень.

Слід зазначити, що, враховуючи специфіку діяльності підприємств нафтової галузі України, одним з генеральних напрямків стратегічного інвестиційного розвитку діяльності підприємства є модернізація наявного обладнання. Ще один напрямом спрямування інвестиційних потоків у ПАТ «Укрнафта» може бути: корпоративна культура; або розвиток людського капіталу підприємства; або стратегії поліпшення якості обслуговування споживачів. А оскільки максимізація вкладень капіталу підприємством, в основному, спрямована на інвестиційні проєкти, які направлені на реалізацію планів розвитку, то це дозволить сформувати необхідний запас фінансової міцності, який буде позитивно впливати і на стабільне функціонування інших інфраструктурних об'єктів корпорації.

Можемо констатувати, що управління стратегічним інноваційним розвитком підприємств нафтової галузі України має концентруватися і на внутрішньому, і на зовнішньому інвестуванні. Там, де внутрішнє інвестування підпорядковане загальній політиці розвитку підприємства нафтової галузі в глибоко інтегрованій корпоративній системі, базою якої є дотримання якісного функціонування і стабільного зростання як окремого підприємства нафтової галузі, так і материнської корпорації ПАТ «Укрнафта». Ефективність використання та підтвердження правильності політики управління детермінується терміном окупності та результативністю вкладених коштів у стратегічні проєкти. Чим більшою є вмонтованість підприємств нафтової галузі в один інвестиційний проєкт, використовуючи при цьому велику кількість інфраструктурних об'єктів, тим більшим буде прибуток усього товариства, оскільки відбуватиметься ланцюгова реакція у використанні наявного потенціалу кожного із залучених підприємств.

3.3. Методичні підходи до удосконалення управління стратегічним розвитком ПАТ «Укрнафта» в умовах нестабільності

В умовах нестабільності, в яких доводиться сьогодні діяти економіці України, і ПАТ «Укрнафта» варто підкреслити ще таку особливість. Велика значення нині має побудова такої стратегії, яка би входила у резонанс із

новими умовами економіки - новою реальністю (нормальністю).

Виведення з кризи варто почати з підвищення стійкості.

До того моменту, коли для ПАТ «Укрнафта» вже актуально буде обмірковувати стратегію розширення та піднесення в новій нормальності, корисно забезпечити підвищення стійкості сьогодні.

Стійкість, по суті, - це здатність дати відсіч додатковим потрясінням і водночас забезпечити процвітати.

Стійкість надважлива не лише для розсіювання туману невизначеності, але і як конкурентна влада підприємства (вона повинна бути в пріоритеті). На практиці здобуття життєстійкості добувається через комплекс дій: раціонально-гнучкого планування, накопичення резервного фонду, розподілення ризиків і гуртування команди навколо обговорення та затвердження кризових рішень. До прикладу, нещодавні локдауни змушували компанії напрацьовувати креативні рішення для накопичення доходів та керування витратами. Поміж тим, тут є певне застереження: одноразові заходи, на жаль, не сприяють зміцненню стійкості організацій. Для виходу в нову нормальність (New Normal) підприємство повинне комплексно та системно долати збої в бізнесі, щоб зайняти стійких позицій у фінансах, боротьбі за споживачів продукції та можливості залишити свою присутність на ринку. Процес підвищення стійкості можна звести до трьох фаз:

Фаза 1: тестування бізнес-функцій та оцінка уразливих місць (перегляд актуальності основної мети й місії підприємства, цінностей та ідеології; контроль ефективності технологічних та бізнес-процесів пропонування продуктів чи сервісів, переосмислення організаційної структури підприємства, кібербезпеки, активів підприємства, договорів із клієнтами та партнерами, стосунків із конкурентами, психологічний клімат в команді.

Фаза 2: має сенс визначити можливості підприємства за такими основними напрямками:

-які класичні рецепти бізнесу варто надалі застосувати, а які нові?

-як можна бути по-справжньому гнучким (як відповідати на виклики не статично, а динамічно?)

-як можна вживати корисні бонуси зовнішньої допомоги?

-як інноваційно (по-новому) розвивати співпрацю та кооперацію ?

-чи завжди підприємство діє етично та соціально відповідально?

Фаза 3. визначення комплексу цілей, розстановка пріоритетів, впровадження та відстеження метрик.

Після набуття упевненої стійкості варто переходити до ідеї створення стратегії у новій нормальності.

Стратегія функціонування підприємства в умовах нової нормальності має охоплювати всі рівні (корпоративний, бізнес-стратегію; функціональний рівень; операційний).

Планування випереджального підкорення ринку за допомогою інновацій – один із гідних уваги способів стратегічного розвитку. Для цього потрібно, перш за все, залучення всіх наявних ресурсів. Питання, які потрібно розглянути в першу чергу такі: пропонування яких конкретно послуг чи продуктів можливе зараз? Де в процесі можливо наростити ефективність?

Досліджуване підприємства завжди у водоверті пошуків шансів для оптимізації своїх послуг і продуктів та підвищення результату. У переважній більшості бізнес-ситуацій досить зробити рух до максимального залучення всіх доступних ресурсів та покращити таким чином існуючі процеси. До прикладу, досліджуваному підприємству не потрібно надзусиль для удосконалення дизайну власного сайту. Тим не менше, такий ресурс стане більш зручним для потенційних користувачів. Також виробник може оптимізувати певний бізнес-процес, щоб зекономити на витратах.

Успіх в новій нормальності забезпечується шляхом вивчення тенденцій

За нових умов, стратегія - це план створення оригінальної та цінної конкурентної позиції підприємства в майбутньому, що вимагає певної сукупності бізнес-процесів, що відрізняються від тих, які мають конкуренти.

COVID-19 прискорив старі кризи та мегатренди, що чинили вплив на бізнес до початку пандемії, нині у зв'язку із війною, розв'язаною росією проти України, з'являються безпрецедентні за своїми масштабами труднощі, але треба віддати належне: є і нові можливості.

В сучасних умовах корисно постійно слідкувати за світовими тенденціями та їх впливом на нафтогазову галузь і, з урахуванням їх, виробити стратегію нової нормальності, що дасть шанс вивести компанію нагору. Є, як мінімум, п'ять мегатенденцій, які варто тримати у фокусі уваги: зміни у постачанні і продажах: відновлення мит і торговельних бар'єрів, слабкість глобальних ланцюгів постачання.

Кліматичні зміни та дефіцит ресурсів повертає пріоритетність уваги споживачів до тих виробників, які мають екологічну репутацію та прикмети стійкості. Технологічні трансформації: впровадження технологій надто пришвидшилося, і тенденції до віддаленої роботи, ймовірно, посилюватимуться, тому команді професіоналів буде потрібно навчитися новим цифровим навичкам і компетентностям.

Демографічні та соціальні модифікації: соціально-економічний розрив між країнами та окремими демографічними групами вступає у крутий пірует і (очевидно) буде посилюватися. Відтак, попит знижується, деякі продукти й послуги перестають бути потрібними, позаяк цінності та спроможності споживачів видозмінилися. Пригальмовування темпів урбанізації: формування мегаполісів як акселераторів економіки може пригальмувати, оскільки віруси вірогідно здатні скоріше поширюватися серед тісняви. Досвід глобальної ізоляції показав збільшення потреби у більшій території. Ці тенденції надають нових можливостей. Ними потрібно навчитися користуватись.

Крім того, потрібна переоцінка поточної стратегії.

Огляд основних припущень поточної стратегії - це початок. Корисно зосередитися на тому, як рухаються ці чотири сфери: по-перше, ринок, а саме розмір ринку та бажані темпи зростання за сегментами; базові важелі попиту та зростання; можливості компанії в отриманні вигоди з передбачуваних ринкових змін.

По-друге, клієнти та канали збуту (задоволеність та лояльність клієнтів, відмінності в купівельній поведінці в різних сегментах, розмір, ріст і ціна каналів для експериментів із іншими клієнтами).

По-третє, конкуренти: хто вони, які конкуренти підкорюють або залишають частку ринку? Чи є небезпека появи нових конкурентів? Чи захищене конкурентне становище компанії?

По-четверте, чи забезпечує поточна бізнес-модель бажане зростання? Які драйвери зростання та які труднощі створюють перепони для зростання?

Імплантування тенденцій і галузевих відголосків у стратегію. Перед підприємством повинно постати завдання: побудувати таку стратегію, яка відбиває непостійність тенденції та враховує їхню дію на галузь і на організацію. Звісно, традиційні підходи, все ще, актуальні для формування стратегічного плану, але в сучасному нестабільному просторі акцент потрібно робити на понятті особливостей нової нормальності. Варто структурувати стратегічний підхід підприємства у такий спосіб: ідея нової нормальності: які тенденції та можливості вирують у світі, країні, галузі?

Перетворення накопиченої інформації на центральні проблеми та перспективні можливості. Необхідно визначити стратегічні та тактичні набутки на основі результатів дослідження. Перетворення стратегічних результатів на план упровадження та змін. Так, світ навколо стрімко перешиковується, але бізнес-лідери, які виловлять вигоду від цих змін, мають надію звести життєстійке підприємство та одночасно виробити стратегію зростання у полі нових можливостей. Саме такі підприємства будуть успішними завтра, тобто лідерами нової нормальності.

Цифрова нова нормальність набирає обертів і відтягує на себе прибутки ринкових гравців із традиційними бізнес-моделями. Тому прибічникам традиційних підходів побудови бізнес-процесів необхідно приймати важливі та сміливі рішення, щоб залишатися серед актуальних суб'єктів ринку. Платформні бізнес-моделі, лавиноподібне створення мережових ефектів стає відправною точкою у масштабуванні бізнесу.

Перетворення бізнесу на сучасну екосистему (контакти, контент та вплив) означає можливість реалізації багатовекторної бізнес-моделі та конкурентоспроможності як у продукуванні цінності, так і у результатах (перш за все, фінансових).

Сьогодні вимагає закладення у модель чогось більшого, ніж тривіальне надання якісної продукції та сервісу, а саме - утворення платформи для кількох типів споживачів: стартапів, акселераторів, творців нової економіки через постійний пошук, креатив та технології. Створюючи особливу культуру, яка зрештою підвищить вартість стійкості бізнес-моделі багаторазово. Окрім того, постійне перебування в тренді знижує ризики та приносить вигоди багатьом учасникам екосистеми.

Стратегічне планування сьогодні має визначати вектор розвитку бренду і спрямовувати ресурси компанії за потрібним курсом. Життєво важливі для якісної результативності стратегування напрямки дій, на нашу думку, такі.

Перше: стратег має йти назустріч споживачу. Бренд, перш за все, – це низка асоціацій в уявленні споживача. Це розуміння вартості продукту, відчуттів від користування продуктом і сервісом, асоціації з настроєм. Такі аспекти можна з'ясувати при особистому контакті. Добірні фокус-групи – важливий інструмент стратега-менеджера.

Друге: стратег має здобувати практику в різних категоріях бізнесу. Звуженість спеціалізації фахівця звужує його сприйняття світу. Лише знання про широкий спектр труднощів споживачів допоможе віднайти необхідне призначення бренду в їхньому житті.

Третє: менеджер-стратег має позбавлятися перевантаженості даними. У цифр повинна бути мета. За таких умов можна вчасно побачити необхідні знаки, тренди, умовні попередження. Інакше можна потрапити до пастки безладного набору цифр.

Четверте: аналітичні дані мають використовуватися не для доказу істинності очевидних думок, а для формування нових ідей. І першочерговою основою для цього мають стати дані з першоджерела (від споживача, офіційного оцінювача). Головний інструмент в аналізі – це команда фахівців-аналітиків. Тільки людина, а не комп'ютерна програма, спроможна надати відповідну ситуації інтерпретацію.

П'яте: в умовах хаотичної гонитви за інноваціями та нескінченними трендами необхідно пам'ятати про базове питання: «навіщо?». Роль стратега не в тому, щоб безумовно братися за останні тренди та бездумно

впроваджувати їх. Задача стратега – побачити доцільне призначення своїх нових дій.

Отже, сучасна нестабільність є багаторазово підсиленою швидкозмінними трендами, подіями та ризиками. Такі обставини вимагають нових нетривіальних підходів до управління стратегією розвитку. Креативність, вчасність прийняття бізнес-рішень є запорукою успішності підприємства в умовах нової реальності.

ВИСНОВКИ

Важливого значення в сучасних умовах набувають питання управління стратегічним розвитком підприємств в умовах нестабільності.

Функціонування підприємства в сучасному інформаційному середовищі диктує домінантні умови та накладає свій відбиток на процес стратегічного управління підприємством та його розвитку. Саме це обумовлює необхідність цементації заходів щодо автоматизації, роботизації та інформатизації в управлінні та діяльності підприємства, що обумовлює загальну стратегію розвитку будь-якого підприємства.

За результатами проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі сформульовано наступні висновки.

В роботі узагальнено теоретичні підходи до побудови стратегії підприємств у сучасних умовах. З'ясовано, що поруч із тривіальними підходами, відомими з минулого століття, мають використовуватися актуальні інструменти формування стратегії. Незалежно від позиції, яку компанія тримає на ринку (надшвидке зростання, закріплення чи падіння), завжди краще мати стратегію, ніж діяти ситуативно та наосліп.

Робота із стратегічного управління є специфічною. Як базова складова менеджменту підприємства (компанії) вона забезпечує конкурентне владарювання, даючи відповіді на сигнали зовнішнього оточення. Отже, стратегічне управління має розглядається у сукупності із задачами тактичного та операційного управління, виступаючи ядром екосистеми управління суб'єктом економіки.

Налаштування стратегічного управління у бізнес-системі підприємства залежить від тих чи інших моделей стратегування. Нинішні організації креативно переосмислюють свої підходи до продукування сервісів та продуктів, виходять на траєкторії інноваційних курсів, поліпшують інформаційно-технологічні, інфраструктурні, соціальні,

фінансові зв'язки та активи. Присутність в стратегії мережевого ефекту (за якого кожен новий споживач додає цінності сервісу (продукту), включаючись у мережу), стимулює нових користувачів долучатися до мережі, підвищуючи її цінність.

В роботі стверджується, що однозначне визначення цілей стратегії компанії (підприємства) має демонструвати усвідомлену бажаність результату та мету його досягнення. Такий підхід зводить всі надбання компанії у єдину цілісну екосистему для досягнення підвищеної плідності дій спільноти колективу та ефекту холізму.

Виконана кваліфікаційна робота базується на матеріалах економічної діяльності ПАТ «Укрнафта». Зазначене публічне товариство засноване у 1994 р. Нині Пат «Укрнафта» - потужне українське підприємство, що займається розвідкою, видобутком, продажем нафти і газу. В складі товариства 6 видобувних підрозділів, 3 заводи з газопереробки, 1 розвідувальний підрозділ, 537 заправних станцій.

Базові стратегічні конкурентні плюси менеджменту Пат «Укрнафта» є людські ресурси (хоча, їх чисельність упала на 72% починаючи з 2010 р.) та потужне матеріально-технічне підґрунтя ведення бізнесу.

Показники видобутку нафто-газової сировини на кінець 2021 р. такі:

-видобуток нафти з конденсатом: 1499 тис. т;

-видобуток газу: 1117 млн м³;

-видобуток скрапленого газу: 117,7 тис. т.

Всі показники знизилися, принаймні порівняно з 2020 р.

Вартість необоротних активів. Основних засобів, нематеріальних активів – всі показники зазнали зменшення.

Дебіторська заборгованість є високою, показники ліквідності нерівномірно змінювалися протягом таймлайну спостережень. Власний капітал з початку 2017 року зазнав суттєвого зростання, потім показники його зростання уповільнилися.

До когорти проблемних точок в діяльності ПАТ «Укрнафта» нами віднесено: відчутний рівень зносу основних засобів, ускладненість залучення нових фінансових ресурсів, обмаль інвестиційних ініціатив, скорочення вартості нематеріальних активів, послаблення показників рентабельності, уразливі масштаби дебіторської заборгованості.

Для підвищення екології стратегічної свідомості менеджменту в роботі пропонується розпочати з підвищення стійкості (інакше кажучи здатності давати відповідь на нові зовнішні потрясіння). Для реалізації цієї ідеї пропонується наступне: тестування бізнес-функцій та оцінка уразливості окремих місць у системі; визначення можливостей підприємства за напрямками (рецепти бізнесу, гнучкість, зовнішня допомога, співпраця та кооперація, соціальна відповідальність та етичність діяльності); визначення букету цілей, пріоритезація векторів діяльності, уведення та відстеження метрик).

В роботі обґрунтовано, що для удосконалення процесу стратегування в умовах нової нестабільної нормальності потрібний перегляд ролі стратега, а саме: рух назустріч споживачу; здобуття практики в диверсифікованих категоріях бізнесу; уникнення перевантаженості статистичними даними; використання аналітики для формування нових ідей; постійна праця над розпізнаванням доцільності призначення нових активностей в умовах нестабільного зовнішнього поля.

Значні енерговитрати знижують конкурентоздатність та інвестиційну привабливість економіки України, сприяють перманентному зростанню цін на енергоносії та інші види супутньої продукції, погіршують екологічний стан навколишнього природного середовища.

Відсутність чіткої, прозорої та дієвої системи за контролем споживання енергії та ефективної системи стимулів, насамперед економічних, до зростання енергоефективності та енергозбереження значною мірою чинить вплив на екологічне становище України, і також призводить до фактично нерегульованого сильного виснаження запасів

нафти і газу, забруднення навколишнього середовища та призводить до низки інших негативних наслідків для життєдіяльності українських громадян.

За оцінками професіоналів, у світі енергетика забезпечує зростання економіки країни приблизно в рівних частках за рахунок зростання виробництва енергоресурсів та шляхом покращення їх використання, в результаті чого знижується енергоємність ВВП.

Таким чином, викладені пропозиції сприятимуть удосконаленню управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксельрод Р.Б., Шпаков А.В., Рижакова Г.М. Удосконалення методичних підходів до визначення стратегії розвитку підприємства методом SPASE-аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №12 (247). С. 121-130.
2. Ажаман І. А., Сливка Д. О. Тенденції стану фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 20-23.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
4. Афанасьєв М. В., Салашенко Т. І. Стратегія підвищення енергоефективності промисловості регіону: теоретико-методичні аспекти формування : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 284 с.
5. Ареф'єва О.В., Коренко О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. К. : Грот, 2004. 200 с.
6. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 2 (67). С. 153-158.
7. Бутко М.П. Виробничий менеджмент : підручник / Задорожна С.М., Іванова Н.В., Мурашко М.І., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Самійленко Г.М. / за заг. ред. М.П. Бутка. – К. : ЦУЛ, 2015. – 424 с.
8. Воронько-Невіднича Т.В., Лещин Д.І., Василенко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №15. С. 23-27.
9. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики в умовах нестабільності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Частина 1. С. 76-80.
10. Дегтятьов А.В. Державна політика стратегічного розвитку малого бізнесу в умовах децентралізації. *Електронне видання “Державне управління:*

удосконалення та розвиток”. URL: www.dy.nauka.com.ua

11. Державна підтримка енергозбереження – програма «тепліх кредитів». Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/uk/consumers/tepli-kredyty>
12. Дзядикевич Ю. В., Брич В. Я., Джеджула В. В. Організаційно-економічний механізм енергозбереження : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 154 с.
13. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
14. Досвід країн Євросоюзу з підвищення енергоефективності, енергоаудиту та енергоменеджменту з енергоощадності в економіці країн : аналітична записка. Київ : Вид-во Міненерговугілля України, 2017. 114 с. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/01/Pidvyshhennya-energoefektyvnosti-v-YES.pdf>Дорошук В.О.,
15. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
16. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
17. Камінська І.Б. Концептуальна модель системи підтримки прийняття рішень для потреб управління витратами на працівників у нафтогазовидобувних управліннях ПАТ “Укрнафта”. С. 213-224.
18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
19. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 460 с.
20. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп. - К.: Кондор, 2005. – 304 с.

21. Малинка О. Я. Аналіз процесу формування капіталу брендів роздрібного ринку нафтопродуктів України (на прикладі бренду "ОККО"). Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. 2011. №2. С. 62–71.
22. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт; пер. с англ. – М. : Дело, 2004. – 800 с.
24. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. с англ. К. Сисаєва. – К. : Вид-во О. Капусти, 2008. – 412 с.
25. Нікитенко Д.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку та особливості розвитку України. *Вісник НУВГП. Серія Економічні науки*. 2021. Випуск 2 (94). С. 140-152.
26. Норт Д. Інституції. Інституціональна зміна та функціонування економіки / Д. Норт; пер. с англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
27. Ольховая І.О., Сазонова С.В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №4 (34). С. 79-83.
28. Поліщук Л. Нова стратегія розвитку ЄС в умовах економічної нестабільності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. С. 61-63.
29. Попадинець Н.М., Коцко Т.А. Інноваційний розвиток нафтотранспортних підприємств: стратегічне управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. №3. С. 19-24.
30. Про енергозбереження: Закон України від 01.07.1994 р. № 74/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/74/94-%D0%B2%D1%80>
31. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 605-2017-р., URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text>

32. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко ; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
33. Сердюк Т. В. Організаційно-економічний механізм енергозбереження в промисловості: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2015. 154 с.
34. Стратегічне управління : конспект лекцій [Електронний ресурс]: Навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко. – Електронні текстові дані (1 файл: 26,7 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.
35. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоloodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
36. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
37. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : “Центр учбової літератури”, 2016. – 376 с.
38. Темченко О.А., Гук О.Ю. Обґрунтування стратегій стійкого розвитку виробничого підприємництва в умовах економічної нестабільності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. №40. С. 77-85.
39. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, Дж. А. Стрикленд. – 12-е изд.; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямс", 2006. – 928 с.
40. Український Енергетичний Форум. URL: <http://www.ukrainianenergy.com/uk/>
41. Ульянченко Ю.О. Державна політика в галузі енергоефективності та енергозбереження як стратегічний напрямок розвиток України. *Державне*

будівництво. 2020. №2. С. 1-12.

42. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз : Навч. посіб. / І.Д. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 635 с.
43. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
45. Шибасева Н.В., Бабан Т.О., Вітковський Ю.П. Стратегії розвитку як інструмент регіональної політики. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 149– 59.
46. Kochanski J. Competency-based management // Training & development. - Alexandra, 1997. - Vol. 51, № 10. - P. 41-46.
47. Markides C., Strategic Innovation in Established Companies // Sloan Man.Rev., 1998, v. 39, № 3
48. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.