

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Стратегічні засади планування діяльності підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Таран Артем Сергійович _____

Керівник:

к.е.н., доцент Марченко О.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.	5
1.1. Сутність та роль стратегічного планування діяльності підприємства.....	5
1.2. Етапи стратегічного планування діяльності підприємства.....	5
1.3. Види та моделі стратегічного планування діяльності підприємства.....	13
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	29
2.1. Аналіз суб'єкта і об'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування».....	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».....	32
2.3. Аналіз стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування».....	32
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	63
3.1. Напрямки розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування».....	71
3.2. Впровадження моделі стратегічного планування діяльності АТ «Укргазвидобування» на основі «стратегічної прогалини»	74
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Прискорення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зміна позицій постачальників і споживачів, зростання конкуренції, інтенсивний науково-технологічний розвиток приводять до того, що підприємствам стає складніше передбачати майбутню ситуацію і адаптуватися до неї. Концепція стратегічного планування діяльності дозволяє розробити комплекс засобів і методів, що забезпечують адаптацію підприємств до сучасних умов господарювання.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що на сучасних підприємствах система менеджменту повинна мати значну гнучкість. Саме стратегічне планування дозволяє гнучко реагувати як на поточні, так і прогнозовані зміни середовища, щоб виключити або понизити виникаючі негативні чинники або отримати вигоду з ситуації, що склалася.

Фундаторами стратегічного планування діяльності підприємства прийнято вважати М. Портера, І. Ансоффа, А. Чандлера, Г. Мінцберга. Значний внесок у дослідження теоретичної бази і методології заявленої теми внесли наступні вітчизняні та закордонні автори та наукові діячі: В.І. Захарченко, М.В. Афанасьєв, З.Є. Шершньова, Є.А. Суркова, Г.М. Дроздова, Ю.В. Макогон та ін.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування».

Відповідно до зазначеної мети в роботі поставлено для вирішення наступні завдання:

вивчити сутність та роль стратегічного планування діяльності підприємства;

дослідити стратегічного планування діяльності підприємства;

охарактеризувати види та моделі стратегічного планування діяльності підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності

АТ «Укргазвидобування»;

провести аналіз стратегічних засад планування діяльності

АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати напрями розвитку стратегічних засад планування діяльності

АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати впровадження моделі стратегічного планування діяльності

АТ «Укргазвидобування» на основі «стратегічної прогалини».

Об'єктом дослідження є система стратегічних засад планування діяльності підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є особливості стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування».

В роботі були використані такі методи дослідження: метод теоретичного обґрунтування, економіко-статистичні, математичні, системних досліджень, метод порівняння, метод експертних оцінок.

Ступінь новизни проявляється в розробленні напрямів розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці та впровадженні моделі стратегічного планування діяльності АТ «Укргазвидобування» на основі «стратегічної прогалини».

Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, загальний обсяг роботи становить 104 сторінки і включає 16 таблиць, 23 рисунки список літературних джерел – 101 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль стратегічного планування діяльності підприємства

Історично, стратегічному плануванню в бізнесі передувало довгострокове планування, що практикувалося в 50-х і 60-х роках ХХ ст., коли ринки ще розросталися і політика компаній базувалася на уявленнях про безупинне зростання [9]. Кризові явища у світовій економіці початку 70-х років, що супроводжувалися такими явищами, як насичення попиту, посилення конкуренції, зміни в технології, нестабільність зовнішнього середовища змусили переглянути методи планування, які стали неадекватними проблемам, що виникли.

Сформувався розуміння, що сила підприємства базується на можливості розвинути потенціали стратегічного успіху – стратегічні переваги, тобто ринкові переваги, такі як високі стандарти якості продукції (послуг), низькі витрати, ефективна мережа розподілу, високий імідж.

Звичайно стратегічні переваги випливають з аналізу, по-перше, особливостей підприємства порівняно з його конкурентами і, по-друге, сприятливих і несприятливих чинників навколишнього середовища. Останнім часом до цих позицій додають ще дві: здатність до швидких змін у стратегії й організації у відповідь на зміни навколишнього середовища, а також культуру організації в плані сприйняття і реалізації стратегії.

Безперервне планування, тісно пов'язане з постійно діючою і використовуваною системою маркетингової інформації, захищає підприємство від несприятливих зовнішніх впливів, дає змогу своєчасно виявляти і враховувати тенденції розвитку ринків, технологій, зміни в масовій свідомості та інші чинники, що визначають умови функціонування бізнесу і його ефективність.

Впровадження на практиці стратегічного планування дає ряд переваг,

оскільки воно змушує фірму більш чітко визначати свої завдання і політику; веде до кращої координації зусиль працівників організації і визначення показників діяльності фірми для наступного контролю; привчає керівників постійно мислити перспективно і готувати підприємство до несприятливих змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі; дає змогу більш наочно демонструвати взаємозв'язок усіх посадових осіб.

Численні дослідження показують, що стратегічне планування підвищує якість управління, приводить його у відповідність до вимог швидких і часто непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє зростанню обґрунтованості управлінських рішень і концентрації довгострокової і поточної діяльності менеджерів, спрямованої на досягнення глобальних цілей фірми [9].

Таким чином, стратегічне планування діяльності підприємства - це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов турбулентного зовнішнього середовища [9].

У розробці стратегії враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності, та ін. [9].

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва і включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень по їх досягненню з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей при усуненні слабких сторін та захисті від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [10].

Горизонт стратегічного планування, тобто часовий інтервал, на який ведеться планування, звичайно змінюється від одного року до п'яти і в кожному конкретному випадку залежить від стабільності економічного стану і передбачуваності майбутнього, терміну впровадження прийнятих стратегічних

рішень, середньої тривалості часу, необхідного для реалізації конкретної ідеї від її зародження до практичного впровадження.

У цілому процес стратегічного планування і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи, зміст і послідовність етапів виконання якої наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Процес стратегічного планування діяльності підприємства

Кількість і зміст етапів розробки стратегічних планів, а також сама їхня форма можуть істотно змінюватися залежно від конкретних умов. До числа чинників, що впливають на послідовність і зміст робіт із стратегічного планування і управління, належать: форма власності підприємства; його тип (спеціалізоване чи диверсифіковане), галузева приналежність; рівень концентрації виробництва (велике, середнє чи мале підприємство); рівень розвитку ринкових відносин і ринкової інфраструктури [9]; стан маркетингової орієнтації підприємства; рівень освоєння методів стратегічного планування і т.д.

Таким чином, у розробці стратегії планування умовно виділяють такі етапи:

стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;

визначення мети і завдань підприємства;

варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування);

реалізація;

контроль за виконанням;
оцінювання і коригування стратегічного плану.

Стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення розробки стратегії [9]. На цьому етапі формується інформаційна база стратегічного планування і управління, досліджуються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці, що впливають на умови функціонування підприємства. При цьому визначаються найважливіші проблеми і чинники розвитку організації, перспективи і потенційні загрози, пов'язані з процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Метою першого етапу робіт є якісний і кількісний аналіз поточного стану і врахування багатьох чинників, що впливають на результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Це дає змогу визначити сильні його сторони, можливості і загрози, пов'язані з впливом навколишнього середовища, вийти на сукупність необхідних рішень з основних напрямків діяльності об'єкта управління і приступити до їхньої попередньої варіантної розробки.

Визначення цілей і завдань підприємства. На основі першого етапу робіт визначаються глобальні цілі підприємства (його «місія», «програмна заява»), що служать вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності. Формуються також критерії розподілу ресурсів і намічаються конкретні кількісні завдання підприємства, визначення яких забезпечує можливість концентрації сил і засобів для досягнення поставлених цілей. Це дає змогу визначити фундаментальні завдання розвитку об'єкта управління, склад і обґрунтованість яких безпосередньо впливають на ефективність стратега [9].

Чітке визначення цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності – важлива умова успішного виходу на зовнішні ринки. Не менше значення має також приведення цілей у відповідність до існуючих ресурсів, оскільки позитивні зміни в кон'юктурі ринків збуту далеко не завжди погоджуються з цілями підприємства і його ресурсними можливостями [11].

Варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування). На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою

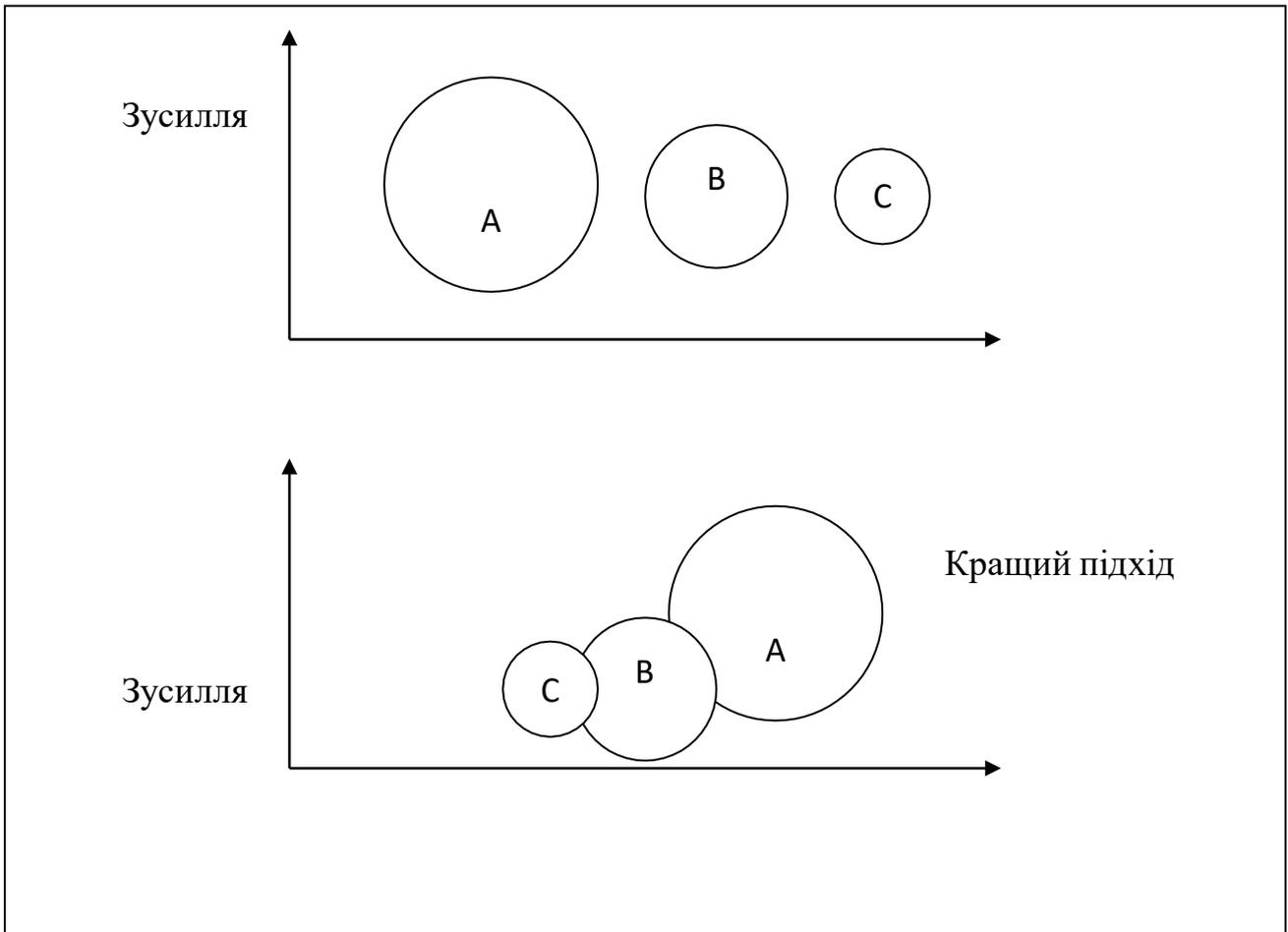
ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень [9]. Широко використовується методика «портфельного планування», коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет («портфель») можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських підрозділів (СГП). З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Варіантна розробка стратегії розвитку підприємства включає:
вибір стратегічних альтернатив, їх аналіз і визначення базової стратегії;
формування функціональних стратегій, включаючи стратегію маркетингу, фінансову, НДДКР, розвитку виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, соціального розвитку, організаційних змін, екології і т. ін.

Реалізація, контроль за виконанням і коригування стратегічного плану. На цьому етапі широко використовуються різноманітні підходи. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів (у цьому випадку на рівні організації забезпечується розподіл ресурсів і здійснюється загальний контроль), або шляхом включення окремих стратегічних завдань (у першу чергу, інвестиційних і науково-технічних) в оперативно-тактичні плани і програми.

У будь-якому випадку головним завданням етапу реалізації є просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Результативність стратегічного управління залежить від організації процесу стратегічного планування (рис. 1.2).



A – інформаційний аналіз; B – розробка стратегії; C – впровадження стратегії

Рисунок 1.2 – Підходи до організації процесу стратегічного планування діяльності підприємства

Як правило, ресурси планування розподіляються неефективно. Значно більше зусиль витрачається на інформаційний аналіз порівняно з розробкою і впровадженням стратегії. Це неминуче призводить до неповної реалізації запланованого. За деякими оцінками, до 95 % стратегічних планів за останні двадцять років не були виконані повністю.

Збільшення рівня докладених зусиль на етапах розробки і впровадження, а також накладання фаз процесу шляхом виділення змін, впровадження яких можна починати до закінчення розробки стратегії, гарантує більш успішну реалізацію стратегічного плану [9].

Процес стратегічного планування є безперервним річним циклом робіт, в

якому беруть участь практично всі підрозділи підприємства. Як правило, кінцевий варіант плану і бюджету розглядає комітет зі стратегічного планування, а затверджує плани вище керівництво.

Процес стратегічного планування є незамкненою системою, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього середовища і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються і встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригуючих заходів [9].

Планування стратегії зовнішньоекономічної діяльності є підсистемою стратегічного управління і складовою процесу стратегічного планування, що відрізняється від планування стратегії тільки етапами реалізації і подальшої оцінки його обґрунтованості й ефективності. У зв'язку з цим правомірною є рівнозначність понять «планування стратегії» і «стратегічне планування».

Моделі процесу стратегічного планування поведінки підприємства на ринку є різними рівнями агрегування і дезагрегування таких етапів:

розробка місії і цілей підприємства;

аналіз зовнішнього середовища;

аналіз сильних і слабких сторін підприємства [12]. Оцінювання сильних і слабких сторін функціонування підприємства можливе за умови діагностики внутрішніх проблем, яку називають управлінським обстеженням. У стратегічному плануванні воно охоплює маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організаційну культуру та імідж підприємства. Частка ринку і конкурентоспроможність належать до найбільш важливих показників, що характеризують успіхи і невдачі підприємства. Останні обумовлені визначеною залежністю між часткою ринку, освоєною підприємством, і його прибутковістю, внаслідок чого ці показники є об'єктом постійного контролю. Різноманітність і якість асортименту значною мірою визначають стійкість ринкового стану організації [14].

Ринкові дослідження і розробки нових товарів та послуг, а також зусилля у освоєнні нових ринків збуту є важливою умовою зберігання і зміцнення ринкового стану будь-якого підприємства. Невміння реагувати на зміни в

ринковій кон'юнктурі і своєчасно переключатися на виробництво продукції, що користується попитом, є основною причиною того, що вагома частка українських промислових підприємств потрапили у складне фінансове становище [15].

аналіз альтернатив і вибір стратегії;

управління реалізацією стратегії;

оцінювання стратегії діяльності організації і її коригування.

Перелік етапів дає уявлення про послідовність процесу планування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку [12]. Проте варто враховувати, що за відносною його простотою прихована велика кількість зворотних зв'язків між різноманітними етапами і значні розбіжності в рівні агрегування останніх. У зв'язку з цим робота над кожним етапом може містити в собі значну кількість повторів, а також ускладнюватися суттю, трудомісткістю і великими обсягами робіт з інформаційно-аналітичного забезпечення.

Варто враховувати також і те, що в сучасних умовах організації не володіють необхідною для ефективного стратегічного планування інформацією ні про себе, ні, тим більше, про зовнішнє оточення і перспективи змін у ньому. В організаціях, як правило, немає компетентних менеджерів, спроможних забезпечити розробку і реалізацію стратегії підприємства в цілому і зовнішньоекономічної його діяльності зокрема [12].

Необхідно також враховувати стратегічні зміни, які зв'язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару, чи нової технології відповідно до стратегічного плану [13].

1.2. Етапи стратегічного планування діяльності підприємства

Напрямки розширення ділової активності підприємства визначаються тим, на якому ринку діє підприємство (старому або новому), з яким товаром (старим або новим) воно виходить на обраний ринок. Тому для підприємства основним етапом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії [16].

Вибір базової стратегії підприємства ґрунтується на основі таких даних

як макроекономічні чинники та внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом розвитку підприємства, а основне завдання, що вирішується при цьому, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами підприємства [17].

У розробці варіантів базової стратегії широко використовується методичний прийом, пов'язаний із стратегічною сегментацією діяльності підприємства і виділенням стратегічних зон господарювання (СЗГ). Цей прийом є своєрідним поглядом збоку на об'єкт управління, пов'язаний з аналізом зовнішнього оточення і врахуванням окремих тенденцій, загроз і нових можливостей.

Об'єктом аналізу при стратегічній сегментації стають стратегічні зони господарювання. Вони розглядаються як окремі сегменти зовнішнього середовища, на які підприємство має або хоче одержати вихід.

На першому етапі розробки базової стратегії первинний аналіз полягає у виборі СЗГ і дослідженні їх у відриві від існуючої структури і номенклатури продукції і послуг. Це дає змогу оцінити перспективи, що розкриваються в певній СЗГ будь-якому конкуренту з погляду можливостей розвитку, прибутковості, стабільності і технології, і вирішити, як організація може конкурувати в цій зоні з іншими фірмами. Розробка номенклатури продукції.

Після вибору СЗГ на підприємстві приступають до розробки номенклатури продукції і послуг, із якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності. Для цього керівництво підприємства, що спирається на результати стратегічного аналізу, може використовувати такі інструменти формування номенклатури продукції, як життєвий цикл виробу, матриця можливостей щодо товарів-ринків, аналіз продуктового портфеля, матриця «життєвий цикл продукту – конкуренція» [9] (із створенням нового товару починається його життєвий цикл [16] (табл.1.1), метод оцінювання впливу ринкової стратегії на прибуток чи загальну стратегічну модель Портера.

Використання моделі життєвого циклу продукції (ЖЦП) полегшує оцінювання поточного і перспективного стану ринку, визначення стратегічних зон господарювання підприємства, його внутрішніх ресурсів і конкретних

можливостей залежно від стадії життєвого циклу товарів чи послуг [9]. Побудова діаграм продажу товарів різних продуктів, їх груп за попередній період з урахуванням очікуваних прогнозних перерв дозволяє оцінити перспективність видів продукції, а також перспективи і характер роботи в даній СЗГ у майбутньому.

Таблиця 1.1 – Життєвий цикл продукції підприємства

№ стадії	Стадія	Характеристика стадії
I	Дослідження і розробка	На цьому етапі відбувається зародження товару, його ідеї. Збут товару поки що нульовий.
II	Впровадження	На цьому етапі товар починає своє просування до споживача, відбувається активна рекламна кампанія, але при зростанні збуту прибуток продовжує рости в негативну сторону.
III	Етап зростання	Підприємство одержує значний прибуток, збут товару продовжує рости. Найсприятливіший етап для виробника. Підприємство одержує значний прибуток, збут товару продовжує рости.
IV	Етап зрілості	Товар випускається великими партіями, збут росте вже не такими високими темпами, прибуток потроху знижується, оскільки відчувається конкуренція.
V	Етап спаду	Збут різко падає, підприємство перестає випускати товар, прибуток дуже низька.

Використання матриці можливостей щодо товарів-ринків (рис. 1.3) базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару, диверсифікації.

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення ринку
	Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 1.3 – Матриця можливостей щодо товарів-ринків

Перша з перерахованих стратегій забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, поліпшення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих організацій, розширення кола споживачів за допомогою реклами і т.д. [9].

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується просуванням наявних товарів у нові географічні райони їхнього споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів збуту або поліпшенням реклами.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації, розроблені товари нових моделей і типорозмірів, щоб повніше задовольнити

запити споживачів.

При аналізі необхідності диверсифікації дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції [9].

Аналіз продуктового портфеля (портфельний аналіз) заснований на побудові матриць шахового типу, у яких стратегії класифікуються за визначеними критеріями. Найбільшого поширення набула матриця «портфеля продукції», вперше запропонована Бостонською консультативною групою (рис. 1.4) [16].

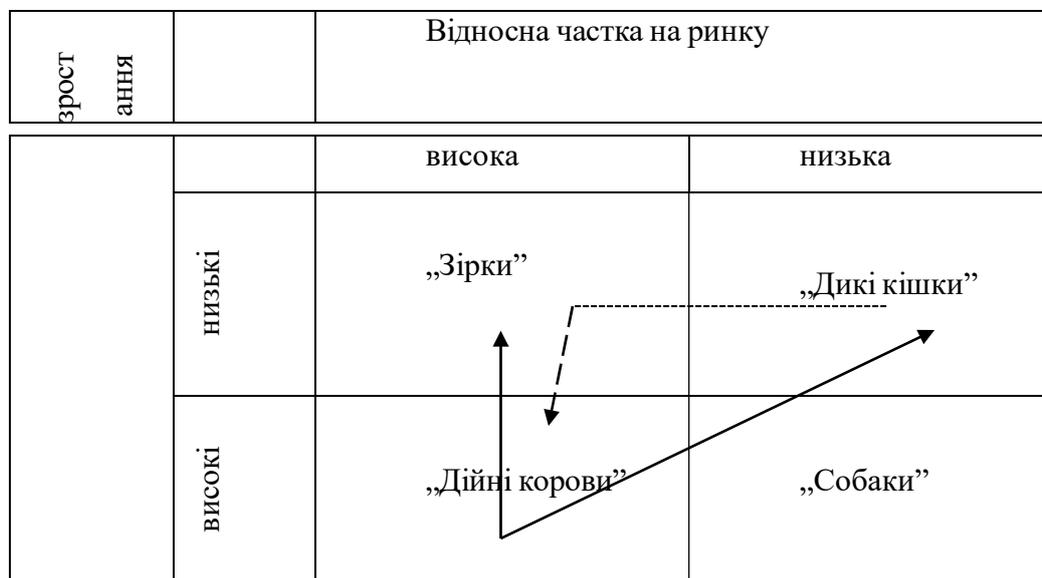


Рисунок 1.4 – Матриця «портфеля продукції» Бостонської консультативної групи

В основі портфельного аналізу лежить концепція життєвого циклу продукції, а застосування його засновано на оцінці можливостей підприємства за допомогою критеріїв розширення ринку, що вимірюється абсолютним обсягом продажу і темпами його зростання, а також розміром контрольованої частки ринку, що обчислюється у відсотках до загальногалузевого обсягу продажів.

Виділяють чотири категорії продукції з властивими їм типами стратегій (рис. 1.4).

Для продуктів категорії "зірки" основна стратегія підприємства -

проникнення на нові ринки і формування нових сегментів на існуючих ринках за рахунок освоєння нових каналів системи розподілу з властивим їм високим рівнем витрат на рекламу і поліпшення якості продукції. Для продуктів категорії "дійна корова" головним стратегічним напрямком діяльності підприємства є посилення і захист своїх ринкових позицій від конкурентів.

Для продуктів категорії "дика кішка", що приносять маленькі прибутки, але можуть перетворитися на "зірок" при додаткових капіталовкладеннях, в основі стратегії фірми лежать значні витрати на рекламу, встановлення ринкових недоліків товарів і поліпшення їхніх експлуатаційних властивостей для створення стабільного гарантованого ринку збуту. Продукти категорії "собаки", що приносять мало прибутків, хоча і не потребують високих витрат, не мають перспектив і повинні бути зняті з виробництва. Для таких товарів характерний низький темп розширення ринку і його незначний розмір.

Виробництво продукту стає доцільним за умови забезпечення його переходу з категорії "диких кішок" у "зірки", а потім і в "дійні корови" (на рис. 1.4 це показано пунктирною стрілкою). Суцільні стрілки показують перерозподіл коштів від продажу "дійних корів" для підтримки "зірок" і подальшої розробки "диких кішок" [9].

Загальна стратегічна модель Портера базується на розгляді таких двох основних концепцій маркетингу і властивих їм альтернатив, як вибір цільового ринку і стратегічна перевага фірми. Останнє може знайти свій прояв в унікальності освоєної продукції чи у відносно низькій її ціні, що забезпечується шляхом зниження витрат на виробництво. Об'єднуючи ці дві концепції, модель Портера передбачає виділення трьох базових стратегій.

Перша – стратегія переваг відносно витрат або цінових параметрів, у реалізації яких фірма орієнтується на широкий ринок збуту і масове виробництво продукції.

Друга стратегія – це стратегія диференціації, орієнтуючись на яку підприємство націлюється на широкий ринок, пропонуючи оригінальний товар, що має переваги перед аналогами.

Нарешті, третя стратегія – концентрація на специфічному сегменті ринку за рахунок низьких цін або унікальності запропонованого товару. Застосування у розробці номенклатури продукції описаних вище методів полегшує визначення СЗГ і формування базової стратегії організації. Ринкових стратегій може бути декілька, відповідно до видів виготовленої продукції. Зміст базових стратегій залежить від умов освоєваних ринків, номенклатури виробництва, конкурентоздатності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників [15].

Досвід розробки стратегій різних організацій свідчить про те, що їхнє керівництво рідко зупиняє свій вибір на якомусь одному варіанті. Як правило, загальна стратегія є комбінацією декількох стратегічних підходів, причому послідовність стратегічних підходів визначається значимістю і очікуваними результатами впровадження кожної із базових стратегій. У таких випадках загальна стратегія організації формується з використанням слів – "спочатку" і "потім" [9]. Наприклад, спочатку зосередимо наші зусилля на продовженні випуску вже освоєної продукції і на постачанні її на традиційні ринки, оскільки попит на неї усе ще достатньо високий; потім сконцентруємо увагу на нових ринках збуту, поставляючи на них традиційну продукцію; потім створимо нові модифікації популярних виробів і будемо постачати їх на старі ринки з метою стимуляції повторних закупівель і т.д.

Вся різноманітність стратегій, які організації різних форм власності демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і відповідного внутрішнього і зовнішнього оточення. Тому важливо враховувати причини, що змушують підприємства віддавати перевагу тій чи іншій стратегії. Стратегія обмеженого зростання, її застосовують більшість організацій, які функціонують у "старих галузях", що давно склалися і характеризуються стабільною технологією. При впровадженні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку підприємства встановлюються "від досягнутого" і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту і т.д.). Якщо керівництво в цілому задоволене

станом організації, то в перспективі воно буде дотримуватися раніше впровадженої стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку. Стратегія зростання найчастіше реалізується в нових галузях, що динамічно розвиваються і яким властива швидка зміна технологій. Ця стратегія визначається щорічним значним зростанням обсягів виробництва стосовно рівня попереднього року.

Стратегія скорочення або останнього засобу. Перевага їй надається вкрай рідко, оскільки характерним для неї є встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. На стратегію скорочення орієнтуються у випадках, якщо показники діяльності організації мають стійку тенденцію до погіршення і жодні засоби не допомагають їй протистояти [9].

Комбінована стратегія – це будь-яке об'єднання розглянутих вище альтернатив - обмеженого зростання, зростання або скорочення. Такої стратегії дотримуються, в основному, значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон'юнктурі. Так, організація може продати або ліквідувати одне із своїх підприємств і замість нього придбати одне або декілька інших. У цьому випадку і відбудеться об'єднання двох базових альтернативних стратегій – скорочення і зростання.

Кожна з наведених вище стратегій є базовою стратегією, що, в свою чергу, має ряд альтернативних варіантів. Так, стратегія зростання може бути реалізована шляхом придбання іншої фірми (зовнішнє зростання) або значного розширення асортименту продукції, яка вже виробляється (внутрішнє зростання). Стратегія скорочення також може мати певні альтернативи. До них належать: ліквідація – найрадикальніший варіант, коли організація перестає існувати; відсікання зайвого, при якому фірма ліквідує або перепрофілює свої неефективні підрозділи.

Формулювання загальної стратегії. Базові стратегії є варіантами загальної стратегії підприємства, заснованої на комплексі функціональних стратегій, проектів і програм (однією з таких функціональних стратегій і є стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку), їхня розробка, об'єднання і

узгодження є важливою умовою наповнення загальної стратегії конкретним змістом. Після перевірки базових стратегій на відповідність цілям організації, зіставлення їх зі стадіями життєвих циклів товарів, попиту і технології, загальна стратегія підкріплюється функціональними стратегіями, конкретними проектами і програмами.

Розробка функціональних стратегій містить формування цілей і постановку завдань, що сприяють їхньому досягненню. Після цього встановлюються терміни вирішення завдань, визначаються необхідні ресурси і т.д. Формування функціональних стратегій, проектів і програм супроводжується їхнім об'єднанням і узгодженням у рамках загальної стратегії. Після цього настає період завершення формування стратегій. Він передбачає доопрацювання загальної стратегії до рівня відповідності її цілям розвитку організації [9].

Методи доопрацювання можуть бути найрізноманітнішими. Враховуються цілі й завдання розвитку організації, усі види стратегічної інформації. Часто доопрацювання загальної стратегії здійснюється з урахуванням концепції життєвого циклу продукції, що дає змогу узгодити стратегію розвитку із структурою життєвого циклу товару і, відповідно, попиту на нього [41].

1.3. Моделі стратегічного планування діяльності підприємства

Нині стратегічне планування спрямоване на те, щоб забезпечити успіх підприємства, закріпити завойовані ним позиції на ринку збуту, визначити перспективи для подальшого росту. Основні сучасні моделі стратегічного планування, запропоновані Шершньовою З.Є. [99], представлені на рис.1.5.

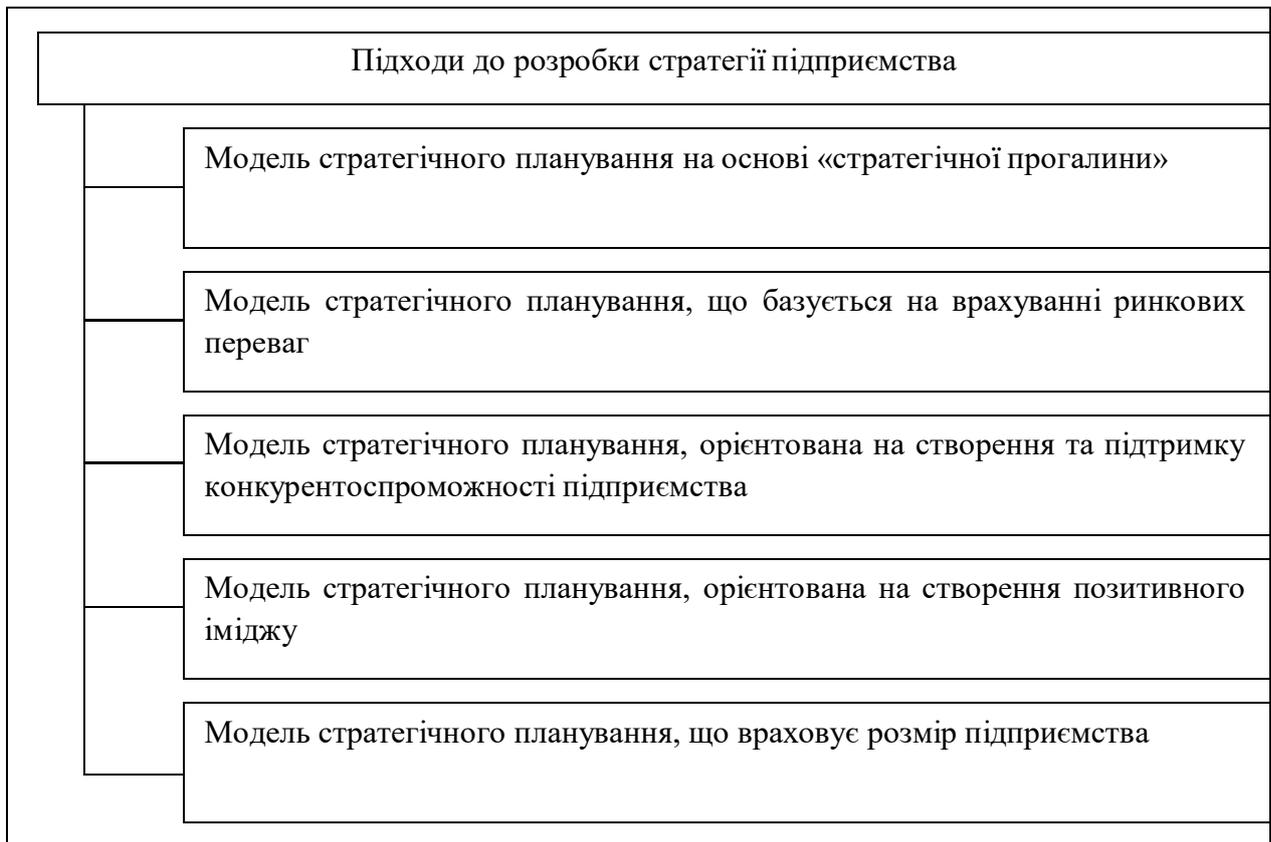


Рисунок 1.5 – Підходи до розробки стратегії підприємства [99]

Моделі стратегічного планування діяльності підприємства почали з'являтися у 1962 році.

Базовою моделлю процесу стратегічного планування є модель Гарвардської школи бізнесу.

Головним її розробником вважається К. Ендрюс. Ця модель базується на процедурі SWOT-аналізу, тобто формування стратегічного плану являє собою точку перетину виявлених можливостей та загроз зовнішнього середовища, виражених в формі ключових факторів успіху, а також сильних та слабких сторін ресурсного потенціалу підприємства, виражених в його здібностях до розвитку.

До базових моделей стратегічного планування належать також модель І.Ансоффа [8] та модель Г. Стейнера, але на даний час ці моделі втратили свою актуальність.

За минулі більш ніж шість десятиріч після створення базових моделей стратегічного планування велика кількість вчених намагалася внести щось нове

в дану галузь стратегічного менеджменту. Однак більшість запропонованих моделей мали в своїй основі принципові підходи або Гарвардської групи, або І.Ансоффа [8], або Г.Стейнера.

Як свідчить світовий досвід, кожне підприємство обирає якусь визначену систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Зупинимось на цих підходах більш детально.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».

Дана модель робить акцент на приведення «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис. 1.6).

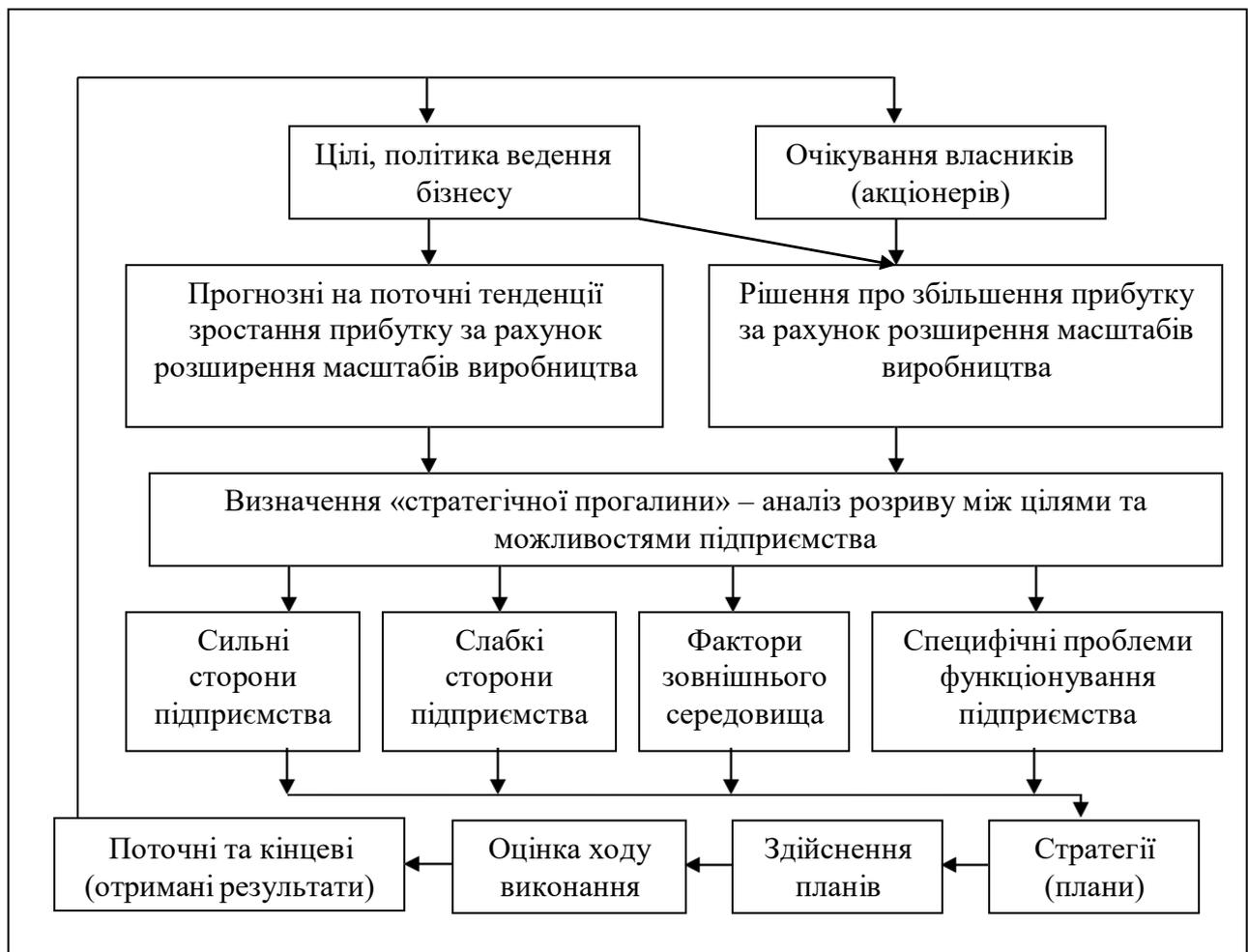


Рисунок 1.6 – Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» [99]

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, і бажаними орієнтирами,

необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, які можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Верхню межу «стратегічної прогалини» можна визначити за встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного» [99].

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства, тобто розробляють нові продуктово-товарні стратегії, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину». До недоліків даної моделі відноситься те, що на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини» витрачається багато часу та коштів.

Для українських підприємств така модель прийнятна, оскільки кожному з них у більшому або меншому ступені необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтуючись на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» керівництво підприємства зрозуміє, чи має дане підприємство можливості до виживання в ринковій конкурентній боротьбі взагалі [30].

Модель стратегічного планування підприємства, що базується на врахуванні ринкових переваг (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Модель стратегічного планування підприємства, що базується на врахуванні ринкових переваг [30]

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг в значній мірі враховує інтереси акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Недоліком цього підходу є складність, пов'язана з визначенням та балансуванням інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їх виконанням, інтерпретацію отриманих результатів. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.8) [31].

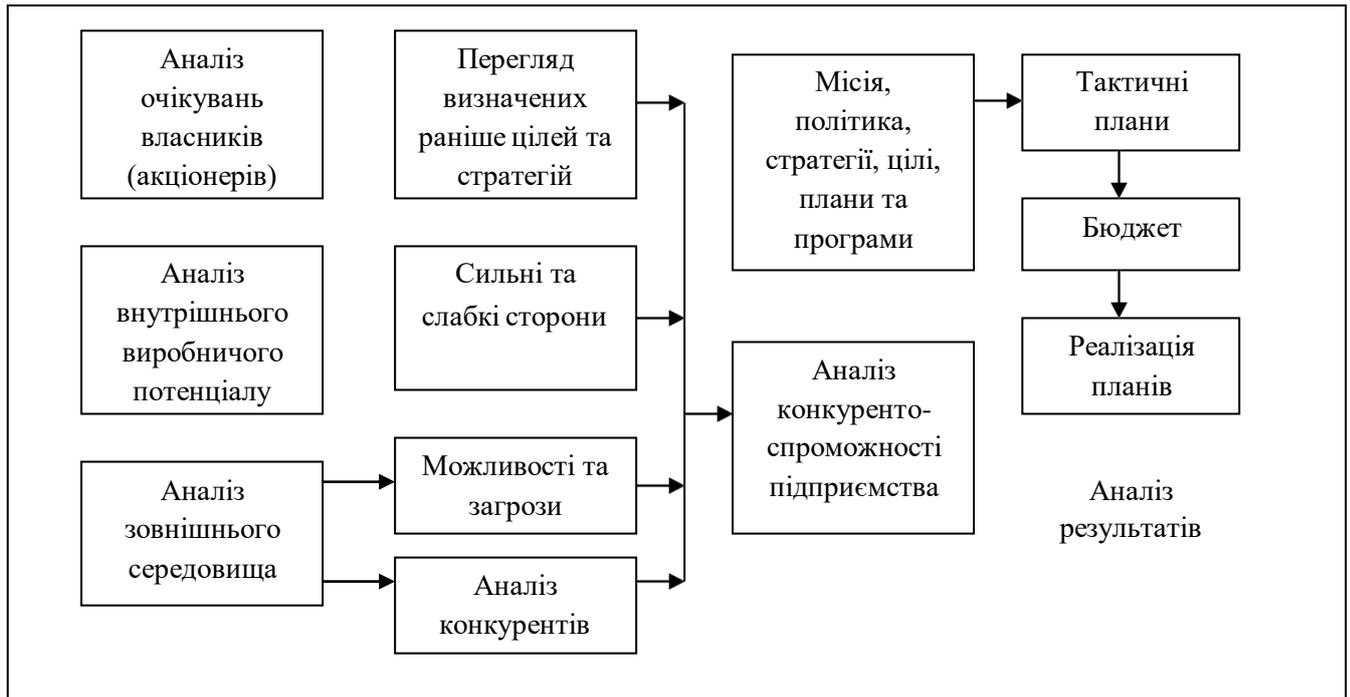


Рисунок 1.8 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства [31]

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню [31].

При розробці конкурентної стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на зовнішньому чи внутрішньому ринку.

Модель стратегічного планування діяльності підприємства, орієнтована на створення позитивного іміджу (рис. 1.9).

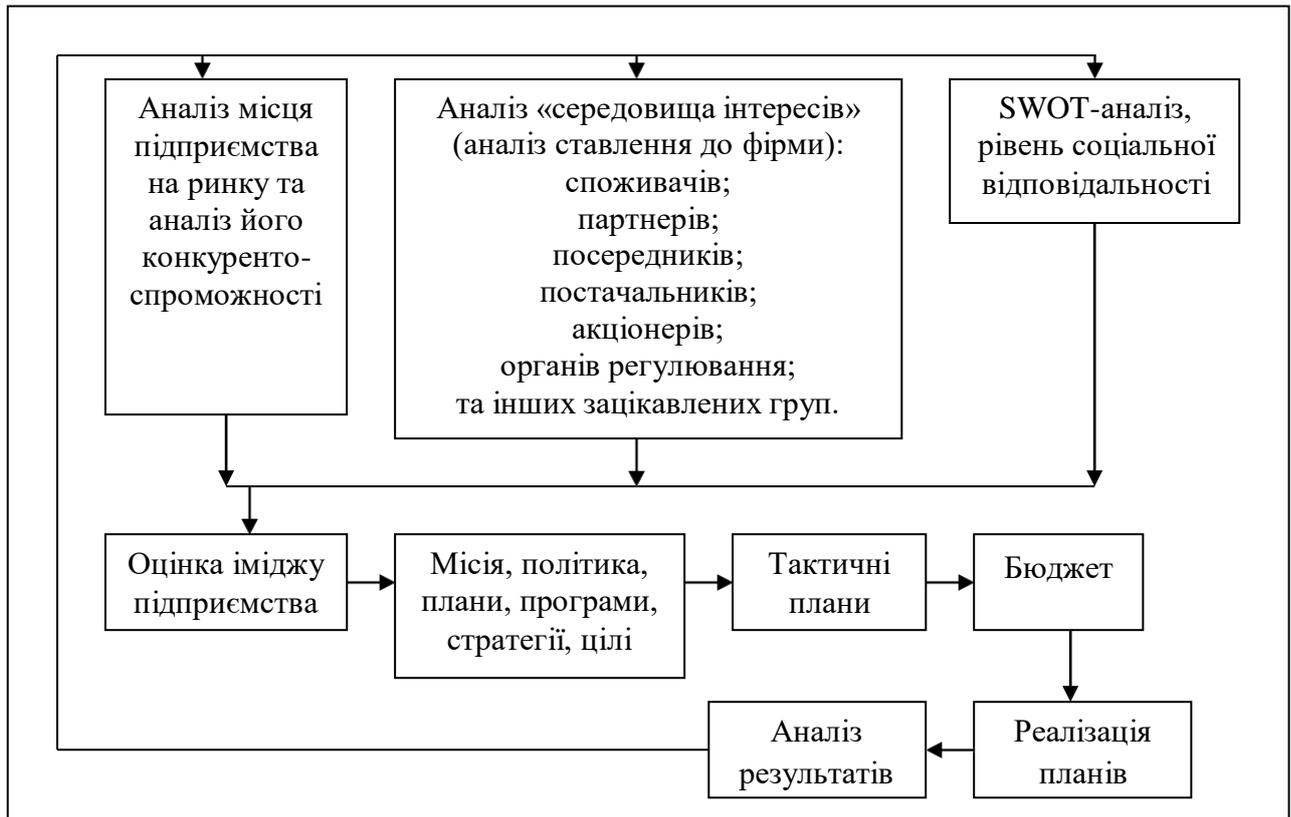


Рисунок 1.9 – Модель стратегічного планування діяльності підприємства, орієнтована на створення позитивного іміджу [30]

Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв’язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв’язків підприємства, потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв’язках і функціях тощо. Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом [32].

Створення позитивного іміджу підприємства – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових

партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування підприємства.

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів *public relation*.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям [30].

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Це пов'язано з тим, що будь-яка помилка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Модель стратегічного планування діяльності для малого підприємства наведена на рис. 1.10 [31].

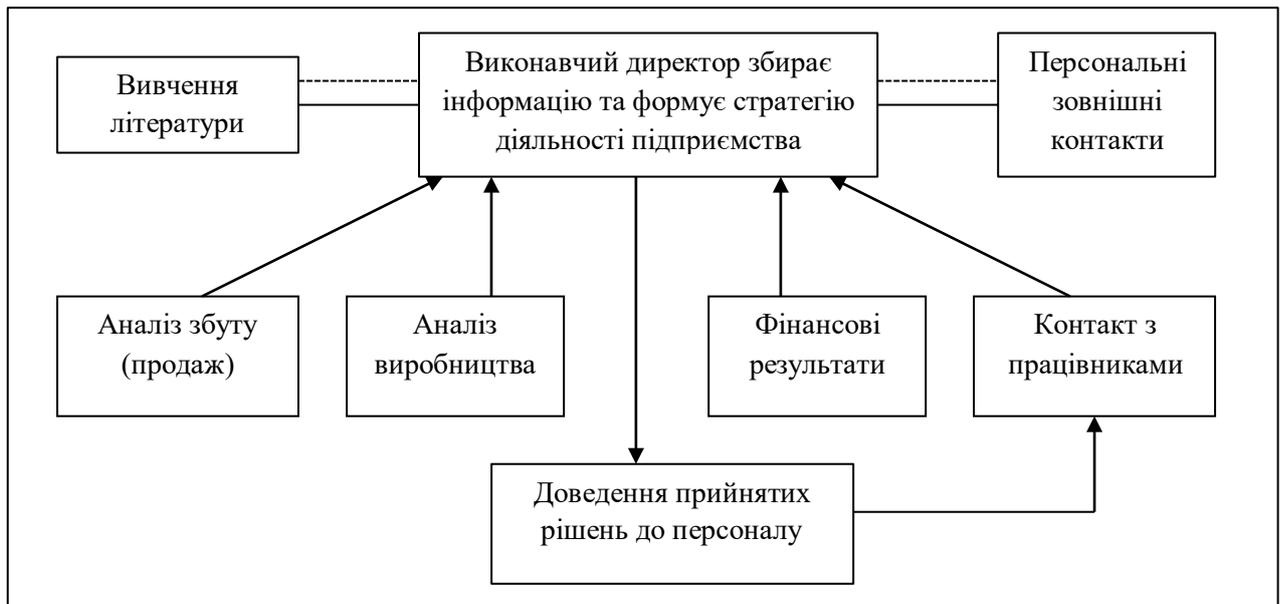


Рисунок 1.10 – Модель стратегічного планування діяльності для малого підприємства [31]

Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів [15].

Таким чином, зрозуміло, що неможливо сформуванати єдину модель, за якою всі підприємства будуть розробляти свою стратегічну програму, а треба підходити до цього питання, урахувавши всі особливості діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, місію та цілі, яких воно бажає досягти. Тобто стратегічне планування – це складний процес, метою якого є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Існує багато чинників, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування, досягати високого ступеня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний рівень їхнього виконання. Ці фактори можна згрупувати таким чином: нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів на підприємстві; неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та

внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління; низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають особливостей діяльності підприємства на зовнішніх ринках, сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

Отже, проведений теоретичний аналіз стратегічних засад планування діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що основним завданням стратегічного планування є забезпечення нововведень, організаційних змін у складі структури управління, необхідних для забезпечення життєдіяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про аспекти стратегічних засад планування діяльності підприємства зробили наступні висновки:

1. Впровадження на практиці стратегічного планування дає ряд переваг, оскільки воно змушує фірму більш чітко визначати свої завдання і політику; веде до кращої координації зусиль працівників підприємства і визначення показників діяльності фірми для наступного контролю; привчає керівників постійно мислити перспективно і готувати підприємство до несприятливих змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі; дає змогу більш наочно демонструвати взаємозв'язок усіх посадових осіб.

2. Виявлено, що стратегічне планування діяльності підприємства – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усього підприємства, спрямовані на розробку стратегій підприємства, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм. Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі. Основним завданням стратегічного планування є забезпечення нововведень, організаційних змін у складі структури управління, необхідних для забезпечення життєдіяльності підприємства.

3. Систематизація сучасних підходів до вирішення проблем розробки стратегій підприємства дозволила зробити висновок, що це досить складний і тривалий процес, який враховує постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізує стан середовища діяльності самого підприємства. У цілому процес стратегічного планування діяльності підприємства і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи. Основні сучасні моделі стратегічного планування включають: модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини», модель стратегічного планування діяльності підприємства, що базується на врахуванні ринкових переваг, модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, модель стратегічного планування діяльності підприємства, орієнтована на створення позитивного іміджу, моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано систему стратегічних засад планування діяльності на АТ «Укргазвидобування».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»

Акціонерне товариство «Укргазвидобування» знаходиться за адресою: Україна, 04053, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28.

АТ «Укргазвидобування» свою діяльність на території України проводить з 2001 р. АТ «Укргазвидобування» – підприємство, яке здійснює успішну господарську діяльність на території України та займає лідируючі позиції з видобутку газу та газового конденсату у Центральній та Східній Європі.

Основною метою діяльності даного підприємства є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку від провадження господарської діяльності, а також для підвищення рівня енергетичної безпеки держави, задоволення потреб внутрішніх та іноземних споживачів у відповідних послугах у безпечний, надійний та економічний спосіб.

Відповідно до статуту предметом діяльності АТ «Укргазвидобування» є наступне:

видобування природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин;

транспортування внутрішньопромисловими трубопроводами природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин;

зберігання споживачам газового конденсату, нафти та інших корисних копалин;

розробка довгострокових прогнозів, перспективних і поточних планів економічного та соціального розвитку товариства, цільових комплексних науково-технічних, економічних і соціальних програм;

розробка документів, що обґрунтовують обсяги викидів для підприємств, установ, організацій та громадян;

виконання геологорозвідувальних і бурових робіт, розробка та експлуатація родовищ газу, газового конденсату, нафти, нафтового бітуму і бішофіту з використанням передових методів розвідки та розробки родовищ.

У табл. 2.1. подано загальну інформацію про АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «Укргазвидобування»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Акціонерне товариство «Укргазвидобування»
2	Скорочена назва підприємства	АТ «Укргазвидобування»
3	Юридична адреса	Україна, 04053, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28
4	Розмір статутного капіталу	4 080 768 868,35 грн
5	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
6	Форма власності	Недержавна власність
7	Основний вид діяльності:	06.20 Добування природного газу 06.10 Добування сирої нафти
8	Допоміжні види діяльності	08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу 43.13 Розвідувальне буріння
9	Кількість працівників	17 727

Слід зазначити, що АТ «Укргазвидобування» у 2020 році видобуло 15,496 млрд куб. м газу (понад 73 % від загального обсягу видобутку в Україні). Ці обсяги включають також видобуток в рамках договорів про спільну діяльність

газ, видобутий і використаний підприємством для власних виробничо-технологічних потреб.

Науково-технічна діяльність АТ «Укргазвидобування» спрямована на досягнення головної мети – енергонезалежності України. Профільні фахівці АТ «Укргазвидобування» постійно шукають ефективні рішення щодо підвищення видобутку вуглеводнів, використовують новітні методики та сучасне обладнання. Крім цього, з метою покращення науково-технічної діяльності товариства запланована масштабна модернізація матеріальної бази УкрНДІгазу до 2022 року.

Варто відмітити, що джерелами сировини АТ «Укргазвидобування» є:
щодо газу – джерелом сировини є власний видобуток;
щодо нафтопродуктів – власна сирована, а також покупна сировина і сировина сторонніх давальців.

Виробництво АТ «Укргазвидобування» не залежить від сезонних змін. Основний вид продукції, за рахунок продажу якого АТ «Укргазвидобування» отримавосновний дохід за звітний 2020 рік, - газ природний.

Основними ринками збуту є внутрішній та зовнішній ринок. При цьому природний газ АТ «Укргазвидобування» реалізовує виключно на внутрішньому ринку для власних потреб держави. Нафтопродукти досліджувана компанія реалізовує як у межах України, так і частину експортує в іноземні держави. Зокрема, найбільшими клієнтами АТ «Укргазвидобування» є наступні: Euromin S.A. (нерезидент) Міністерство оборони України, ТОВ «НБК-2015», ПП «Нп-трейдинг», ПП «Окко-бізнес контракт», ТОВ ЛТД «Параллель-М», ТОВ «Хешт».

Специфіка діяльності АТ «Укргазвидобування» зумовлює надання послуг найвищої якості. Оскільки помилок в сфері видобування газу та нафти не допускається. Тому товариство намагається кожного року удосконалюватися та підвищувати якість своїх послуг з метою максимального задоволення потреб населення України.

За результатами 2020 р. керівництвом АТ «Укргазвидобування» планується збільшення розміру чистого прибутку на 5 %. Дебіторська заборгованість АТ «Укргазвидобування» в 2018 р. складається з неоплачених послуг за оренду приміщень та непогашених позик співробітників. Прострочена дебіторська заборгованість – відсутня. Прострочена кредиторська заборгованість – відсутня. Поточна кредиторська заборгованість складається з отриманих авансів, непогашених актами виконаних робіт, несплаченої заробітної плати з нарахуваннями, поточної заборгованості перед субпідрядними організаціями і заборгованості перед бюджетом по обов'язковим платежам та податкам.

Крім того, товариство планує збільшити на 10 % видобуток природного газу. Враховуючи необхідність подальшої модернізації виробничої бази товариство планує у наступному році придбати сучасну обчислювальну техніку, програмне забезпечення та нові газо- та нафтовидобувні установки для проведення основних робіт з видобутку природного газу та нафти..

На підставі сформованих в попередніх періодах умов розвитку, визначним фактором економічної динаміки українських підприємств стало підвищення вартості енергоресурсів. АТ «Укргазвидобування» не є енергомиським підприємством і в попередні роки провело активні засоби з енергозбереження, проте враховуючи чутливість економіки України до цін на газ та з урахуванням їх значної енергетичної складової, очікується збільшення тиску на виробництво, фінанси, платіжний баланс, створюється інфляційний тиск із-за негативних очікувань.

При цьому, на даний час, умови для функціонування АТ «Укргазвидобування» є несприятливими. Постійне підвищення тарифів на енергоносії, висока ставка оподаткування, відсутність державної підтримки, погіршення економіко-політичних зв'язків з Російською Федерацією, проведення військових дій на сході та півдні України, втрата платоспроможності деяких ключових партнерів не сприяють розвитку діяльності АТ «Укргазвидобування».

АТ «Укргазвидобування» функціонує у нестабільному зовнішньому середовищі, в якому існує ціла низка ризиків. Зокрема, основними фінансовими ризиками діяльності АТ «Укргазвидобування» є наступні: нестабільність ринку, волатильність цін, коливання курсу долару США по відношенню до гривні. З метою зменшення ризиків, компанія використовує формульне ціноутворення з прив'язкою до котирувань міжнародних інформаційних видань. Продукція (нафтопродукти) реалізується через біржу УЕБ (Українську енергетичну біржу) по формульному ціноутворенню. Використовуються котирування міжнародних інформаційних видань «ArgusEuropeanProducts», ICIS Pricingтощо.

АТ «Укргазвидобування» використовує наступні канали збуту продукції здійснює як оптові, так і роздрібні продажі (АЗС). Методи продажу:

Біржові аукціони (скраплений газ);

біржові електронні торги (нафтопродукти, скраплений газ);

прямі продажі (на АЗС).

Важливий вплив на діяльність АТ «Укргазвидобування» має існуюча система управління. Управління АТ «Укргазвидобування» здійснюють:

вищий орган товариства – Загальні збори акціонерів;

Наглядова Рада АТ «Укргазвидобування»;

правління АТ «Укргазвидобування»;

Ревізійна комісія АТ «Укргазвидобування».

Кількісний склад сформованих органів управління АТ «Укргазвидобування» відповідає вимогам статуту та Закону України «Про акціонерні товариства».

Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснює Ревізійна комісія, що обирається Загальними зборами акціонерів товариства. Річні загальні збори акціонерів за минулі три роки скликалися та проводилися регулярно та у відповідності до законодавства України.

Господарську діяльність Товариство здійснює практично по всій території України: структурні підрозділи розміщені на території 12 областей

(серед яких Полтавська), до складу яких входить 66 районів та 236 територіальних громад. Геологорозвідувальні роботи з пошуку нових родовищ вуглеводнів здійснюються у Дніпровсько-Донецькій западині, а також у Карпатському регіоні. Виявлено, що здійснюється активне розроблення 140 родовищ вуглеводнів в Україні, фонд діючих свердловин складає 2,5 тисячі одиниць.

Шебелинське відділення з переробки газоконденсату та нафти вважалось основним нафтопереробним активом АТ «Укргазвидобування» та одним із двох нині діючих в Україні нафтопереробних підприємств, якому у 2020 році вдалося переробити 446 тис. тон сировини. Понад 90% сировини, яка була перероблена – власного видобутку, зокрема, обсяг випуску готової продукції для споживачів становив 140 тис. тонн бензинів, 75 тис. тонн дизпалива та 144 тис. тонн скрапленого газу. При цьому, у зв'язку із початком повномасштабної війни РФ проти України, частина структурних підрозділів, які було розташовано у Східному регіоні поблизу лінії розмежування, тимчасово призупинили своє функціонування через значні ризики військових дій, персонал підприємства було евакуйовано до сусідніх або західних областей. Відновлення роботи об'єктів буде розпочато після стабілізації ситуації.

Господарська діяльність АТ «Укргазвидобування» здійснюється на основі чинного законодавства України, підпорядковується Указам Президента України, законам та постановам ВРУ, постановам та розпорядженням КМУ, а також Статуту Товариства та рішенням його органів, керується внутрішніми документами Товариства (документами у сфері запобігання та протидії проявам корупції, правилами охорони праці та пожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку) тощо.

Статут Товариства було створено на основі ЗУ «Про акціонерні товариства», ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», ЗУ «Про ринок природного газу» та інших чинних нормативно-правових актів, які здійснюють регулювання діяльності підприємств даного сектору економіки.

Система управління підприємством - це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.

Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати управлінський вплив.

На рис. 2.1. подано систему управління АТ «Укргазвидобування».

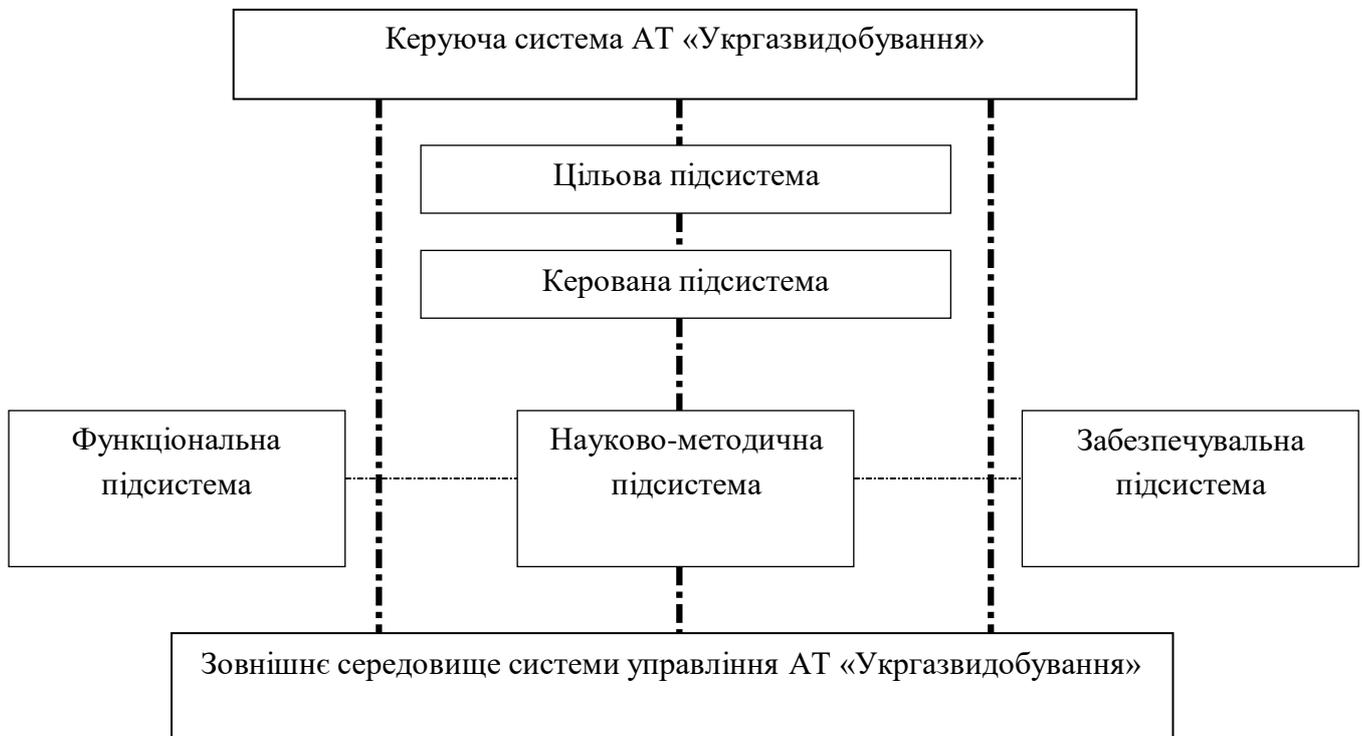


Рисунок 2.1 – Система управління АТ «Укргазвидобування»

(розроблено автором на основі [8])

В процесі здійснення господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного

управління з консультаціями з боку функціональних служб. При цьому не порушуються права і обов'язки лінійних керівників. Організаційна структура за допомогою якої здійснюється організація, планування, мотивація та контроль господарської діяльності компанії, оперативне прийняття управлінських рішень. Організаційна структура АТ «Укргазвидобування» зображена на рис. 2.2.

У межах структури управління АТ «Укргазвидобування» проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання.

Відповідно до організаційної структури управління АТ «Укргазвидобування» лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищого керівництва компанії до підлеглих працівників. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами тощо.

Відповідно до наведеної організаційної структури управління, вищим органом управління є загальні збори акціонерів. В компетенції загальних зборів акціонерів лежать найбільш важливі питання розвитку підприємства. Саме загальні збори акціонерів визначають перспективи діяльності підприємства, основні напрямки діяльності підприємства, приймають рішення відносно припинення діяльності товариства.

Вищим виконавчим органом управління є правління на чолі з директором, який призначається загальними зборами акціонерів. Він відповідальний по поточне управління діяльності підприємства та підзвітний його акціонерам. В компетенцію директора товариства належить формування кадрової політики товариства, затвердження штатного розкладу, представлення підприємства в зовнішньому середовищі тощо.

За контролем діяльності виконавчого органу управління, на АТ «Укргазвидобування» створено наглядову та ревізійну раду. Головним їх призначенням ще здійснення контролю за ефективністю діяльності підприємства, використання його майна, проведення своєчасних ревізій тощо.

Як соціально-відповідальна компанія АТ «Укргазвидобування» поділяє принципи Глобального договору ООН, обирає шлях сталого розвитку бізнесу, персоналу та суспільства і керується принципами корпоративної соціальної відповідальності, інтегрованими у системи керування Товариства.

На АТ «Укргазвидобування» діє Політика корпоративної соціальної відповідальності, відповідно до якої Укргазвидобування визначає єдині принципи та підходи Компанії в КСВ, сприяє упорядкуванню й уніфікації цієї діяльності.

Одними з пріоритетних напрямків Політики є охорона навколишнього середовища (підтримка ініціатив і проектів у сфері охорони навколишнього середовища, в тому числі проектів з екологічної освіти, просвітницької діяльності) та охорона здоров'я (підтримка ініціатив і проектів у сфері охорони здоров'я та профілактики різних захворювань).

АТ «Укргазвидобування» реалізовує різні проекти соціального партнерства, програми, спрямовані на поліпшення соціально-економічного становища на територіях, де підприємство здійснює свою діяльність, на розвиток суспільства, підвищення безпеки, ефективності й екологічності, охорону праці, оздоровлення та професійний розвиток працівників, інвестуємо значні кошти в будівництво (реконструкцію, капітальний ремонт) об'єктів соціальної сфери та транспортної інфраструктури.

АТ «Укргазвидобування» у своїй діяльності приділяє значну увагу питанням охорони довкілля, вимогам екологічної та радіаційної безпеки та вимагає цього від інших підприємств, установ, організацій, фізичних осіб, що виконують роботи / надають послуги на території Замовника.

Для збереження життя та здоров'я працюючого персоналу в Товаристві успішно діє система охорони праці АТ «Укргазвидобування» СОУ 09.1-30019775-121:2013 (третья редакція), погоджена Держгірпромнаглядом України та сертифікована на відповідність вимогам ДСТУ ОHSAS 18001:2010 «Системи управління безпекою та гігієною праці. Вимоги».

В 2015 році наказом АТ «Укргазвидобування» в господарську діяльність Товариства розпочато впровадження «7 золотих правил охорони праці», які розроблені Міжнародною організацією праці та ефективно діють на багатьох підприємствах Європейського Союзу.

Забезпеченість виробничого процесу кваліфікованими кадрами є актуальною для будь-якого галузевого інституту, не є винятком і АТ «Укргазвидобування».

Товариство намагається віддавати перевагу та залучати кваліфікованих працівників, які мають певний досвід роботи у нафтопереробній галузі. Основним напрямком кадрової роботи досліджуваного товариства залишається пошук самодостатніх висококваліфікованих фахівців на заміщення ключових посад у виробничих відділах інституту. Далі доцільно провести аналіз персоналу АТ «Укргазвидобування».

Спочатку у табл. 2.2 наведемо характеристику та динаміку загальної структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	3007	14,80	2580	13,52	2329	13,14	(1,66)	(0,39)
У тому числі:								
керівники	621	3,06	567	2,97	492	2,78	(0,28)	(0,19)
спеціалісти	1123	5,53	1001	5,25	925	5,21	(0,32)	(0,04)
технічні працівники	1263	6,22	1012	5,3	912	5,15	(1,07)	(0,15)
Виробничий персонал	17312	85,20	16496	86,48	15398	86,86	1,66	0,39
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	5,76	-	7,39	-	7,61	-	-	-

За даними табл. 2.2 можемо стверджувати, що кількість управлінського персоналу на АТ «Укргазвидобування», обраній нами для дослідження, є значно меншою за кількість виробничого персоналу. Чисельність виробничого персоналу у 2020 році склала 15398 осіб або 86,86 % від усіх працюючих, що на 1,66 % більше за 2018 р. та на 0,33 % більше за 2019 р. Загалом спостерігається зменшення чисельності персоналу, що зумовлено впровадженням сучасних технологій, використання яких частково замінили роботу персоналу. Чисельність управлінського персоналу у 2020 р. склала 13,14 %, що на 1,66 % менше від 2018 р. та на 0,39 % менше від 2019 р. Загалом значних змін у структурі персоналу не спостерігається. Найбільшу чисельність серед управлінського персоналу займають спеціалісти, кількість яких щорічно зменшується з 1123 особи у 2018 р. до 925 осіб на кінець 2020 р.

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	2824	13,90	2571	13,48	2105	11,87	(2,02)	(1,60)
25-49 років	7856	38,66	7472	39,17	7154	40,36	1,69	1,19
50-59 років	6588	32,42	6238	32,70	6006	33,88	1,46	1,18
60-65 років	2205	10,85	2046	10,73	1851	10,44	(0,41)	(0,28)
Пенсійного віку	846	4,16	749	3,93	611	3,45	(0,72)	(0,48)
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	x	x

Проаналізувавши дані табл. 2.3, можна зробити висновок, що на АТ «Укргазвидобування» спостерігається негативна тенденція до залучення молодих людей вікової категорії від 15 до 24 років: протягом 2018-2020 рр. їхня

питома вага у загальній чисельності персоналу товариства зменшувалася і у 2020 році склала 11,87 %, що на 2,02 % та 1,6 % менше за 2018-2019 рр. відповідно. Одночасно з цим зменшується кількість працівників вікової категорії перед пенсійного віку. Частка працівників вікової категорії пенсійного віку у звітному році зменшилася на 0,72 % у порівнянні з 2018 р. і на 0,48 % відносно 2019 року. За даними таблиці основний трудовий потенціал АТ «Укргазвидобування» складають працівники віком від 25 до 49 років, тобто працівники найбільш продуктивного віку, у звітному році їх кількість склала 7154 осіб або 40,36 %. Тобто працівники даної вікової структури на АТ «Укргазвидобування» становлять майже половину від усіх працюючих.

Надалі керівництво АТ «Укргазвидобування» ставить перед собою ціль залучати молодь. Адже, саме молодь є активним драйвером щодо розвитку компанії та позитивних змін.

У табл. 2.4. наведено характеристику та динаміку освітньої структури АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	1576	7,76	1362	7,14	1194	6,74	(1,02)	(0,40)
Початковий рівень вищої освіти	4754	23,40	4264	22,35	4003	22,58	(0,82)	0,23
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	7232	35,59	7047	36,94	6496	36,64	1,05	(0,30)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	6757	33,25	6403	33,57	6034	34,04	0,78	0,47
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	x	x
Перекваліфікація персоналу	712	3,50	683	3,58	549	3,10	(0,41)	(0,48)
Навчались за кордоном	42	0,21	54	0,28	95	0,54	0,33	0,25

За даними табл. 2.4 можна прослідкувати, що на підприємстві кількість

працівників, які мають вищу освіту «магістра» у 2020 році становить 6034 особи, що на 0,78 % більше порівняно з 2018 р. і на 0,47 % більше за 2019 р. Вищу освіту «бакалавра» у звітному році мають 6496 осіб – це 36,64 % від загальної кількості працівників, у 2018 р. – 7232 осіб (35,59 %) і у 2019 р. – 7047 осіб (36,94 %). Спостерігається тенденція до збільшення кількості працівників з повною вищою та вищою освітою, що є позитивним фактором для товариства.

Найбільшу частку працюючих займають працівники з початковим рівнем вищої освіти. Зокрема, у звітному році їх частка становила 22,58 %, що на 0,82 % менше відносно 2018 р. і на 0,23 % більше за показник 2019 р.

Отже, здебільшого на товаристві працюють особи, які мають початковий рівень вищої освіти. Однак АТ «Укргазвидобування» намагається залучати до співпраці працівників з вищою та повною вищою освітою.

У табл. 2.5 наведемо характеристику та динаміку показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	1,62	1,87	1,88	0,26	0,02
Коефіцієнт вибуття персоналу	7,74	8,94	9,52	1,78	0,58
Коефіцієнт плинності кадрів	7,74	8,94	9,52	1,78	0,58
Коефіцієнт абстенгеїзму	0,003	0,002	0,003	0,000	0,001
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,008	0,009	(0,001)	0,001

За даними табл. 2.5 робимо висновок, що на АТ «Укргазвидобування» досить велика кількість звільнених за власним бажанням. Адже, коефіцієнт плинності у звітному році складає 9,52, що на 1,78 більше за 2018 р. та на 0,58 більше за 2019 р. Значення цього показника є стрибкоподібними. У той час як коефіцієнт оновлення персоналу в звітному році складає 1,88, що на 0,26 більше

за 2018 р. та на 0,02 більше від 2019 р. Такі тенденції свідчать про те, що на досліджуваній компанії більше працівників звільняються, чим приймають на роботу. Це зумовлено скороченням штату та зменшення потреби у окремих категоріях фахівців. Проведемо аналіз структури та складу фонду заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
1. Фонд заробітної плати всього	3640582	100	2975636	100	3496405	100	(144177)	х	520769	х
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	2766842	76	2350752	79	2797124	80	30282	4	446372	1
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	873740	24	624884	21	699281	20	(174459)	(4)	74397	(1)
З нього:										
доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	54609	1,5	29756	1	27971	0,8	(26637)	(0,7)	(1785)	(0,2)
доплата за ненормований робочий день	72812	2	44635	1,5	41957	1,2	(30855)	(0,8)	(2678)	(0,3)
доплата за роботу у нічний час	127420	3,5	89269	3	101396	2,9	(26025)	(0,6)	12127	(0,1)
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	65530	1,8	38683	1,3	52446	1,5	(13084)	(0,3)	13763	0,2
оплата за невідпрацьований час	36406	1	23805	0,8	38460	1,1	2055	0,1	14655	0,3
система преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів	254841	7	187465	6,3	227266	6,5	(27574)	(0,5)	39801	0,2
надбавки за виконання особливо важливої роботи	262122	7,2	211270	7,1	244748	7	(17374)	(0,2)	33478	(0,1)

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, що фонд заробітної плати у звітному році становив 3496405 тис. грн., що на 144177 тис. грн. менше порівняно 2018 року і на 520769 тис. грн. більше відносно 2019 року. Основну частину фонду заробітної плати займає фонд основної заробітної плати. Динаміка до підвищення спостерігається і в інших показниках: фонд основної заробітної плати був найбільшим у 2020 році – 2797124 тис. грн., що становить 80 %, тоді як у 2019 році цей показник був меншим на 446372 тис. грн., а у 2018 на 446372 тис. грн.; частка фонду додаткової заробітної плати у 2020 році склала 20 %, що на 4 % менше відносно 2018 р. і на 1 % порівно з 2019 р.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» є однією з найбільших вітчизняних компаній по видобутку та переробці нафтопродуктів, природного, а також скапленого газу. Досліджувана філія має досить важливе значення для цілої країни, адже від її діяльності залежить енергетична безпека України. Протягом останніх років АТ «Укргазвидобування» здійснювала технічне переоснащення виробництва, що дозволило збільшувати видобуток корисних копалин. Загальна чисельність персоналу на досліджуваній компанії зменшується у на кінець звітнього року складає 17727 осіб. Далі доцільно провести аналіз фінансово-економічної підсистеми досліджуваної філії.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Аналіз фінансового стану АТ «Укргазвидобування» базується на даних річної фінансової та статистичної звітності товариства за 2018-2020 рр. Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності товариства, його поточний фінансовий стан; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації. Розрахуємо фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7). Розрахунки, проведені у табл. 2.7 дозволяють стверджувати,

що середня вартість сукупного капіталу АТ «Укргазвидобування» на протязі 2018-2020 рр. постійно скорочується. Середня вартість сукупного капіталу АТ «Укргазвидобування» на кінець досліджуваного періоду мала значення 140974184 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 2,45 % і порівняно 2019 р. на 2,04 %. Зменшення середньої вартості сукупного капіталу є позитивним фактором для філії і це обумовлено збільшенням розміру грошових коштів та їх еквівалентів у структурі балансу. В той же час тенденцію до зменшення має середня вартість власного капіталу, у 2020 р. даний показник становив 112856248 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 4,18 %, і порівняно з 2019 р. – на 2,53 %. Графічно динаміка середньої вартості власного капіталу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.3.

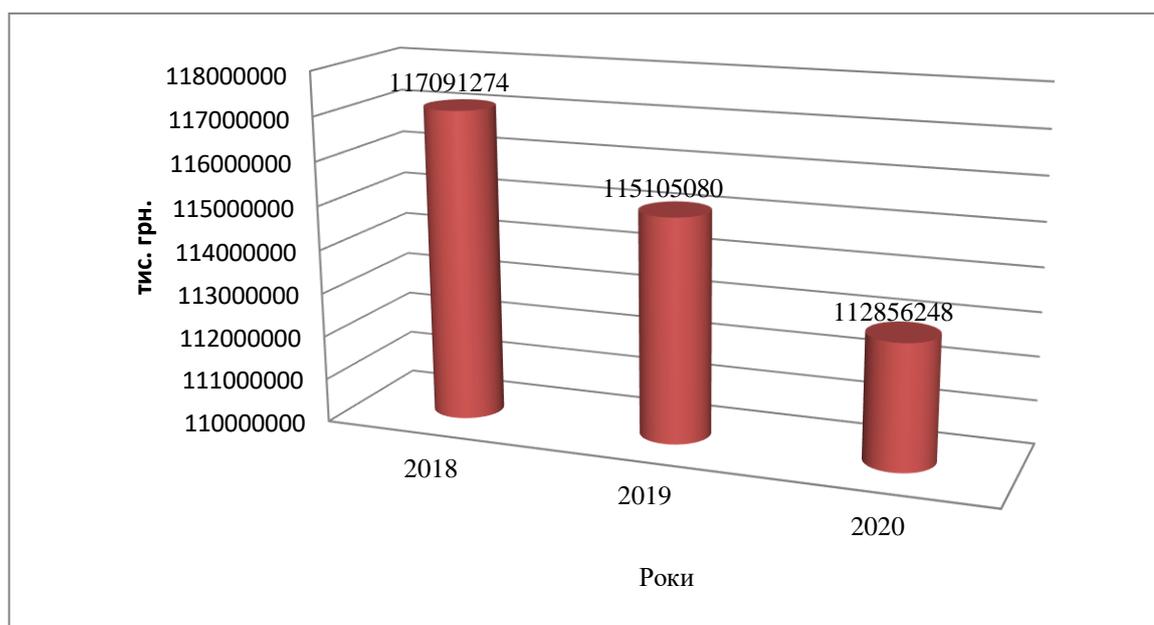


Рисунок 2.3. – Динаміка середньої вартості власного капіталу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналізуючи ресурси АТ «Укргазвидобування» бачимо, що середньорічна вартість основних засобів мала тенденцію до зростання, у 2020 р. склала 114261110 тис. грн., що більше стосовно 2018 р. на 14614407 тис. грн. і порівняно з 2019 р. на 6612350 тис. грн. Це свідчить про те, що на філії проводить робота по

оновленню основних засобів. Середні залишки оборотних засобів на АТ «Укргазвидобування» скорочуються. На кінець 2020 р. даний показник становив 10901505 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 48,7 % та стосовно 2019 р. на 13,9 тис. грн. Графічно динаміка середніх залишків оборотних засобів за 2018-2020 рр. представлена на рис. 2.4.

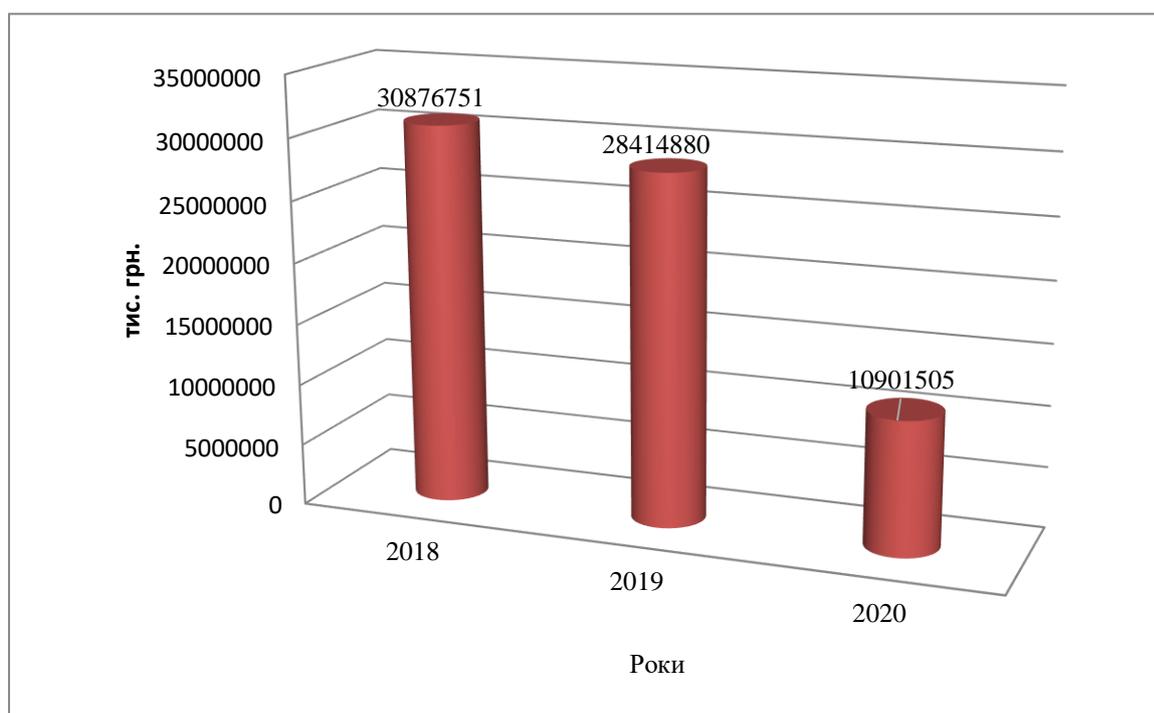


Рисунок 2.4. – Динаміка середніх залишків оборотних засобів АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналіз економічних показників дозволяє стверджувати, що відбувається зменшення чистого доходу від реалізації продукції. На кінець звітного періоду він становив 37120368 тис. грн., що менше порівняно з 2018 р. на 41849643 тис. грн. і відносно 2019 р. на 41843462 тис. грн. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції свідчить про скорочення масштабів та сфер діяльності підприємства. Графічно динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції АТ «Укргазвидобування» представлена на рис. 2.5.

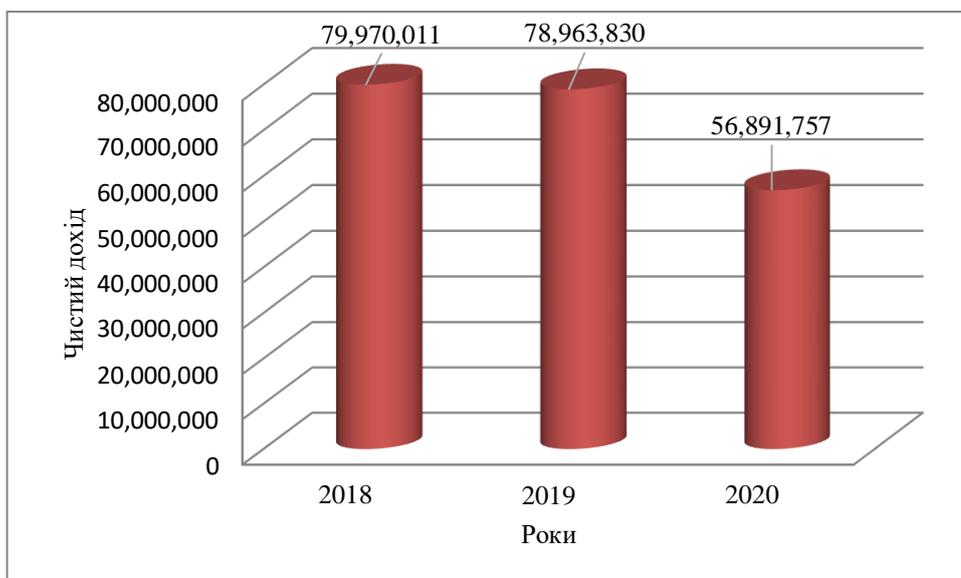


Рисунок 2.5. – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Графічно динаміка операційних витрат АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. представлена на рис. 2.6.

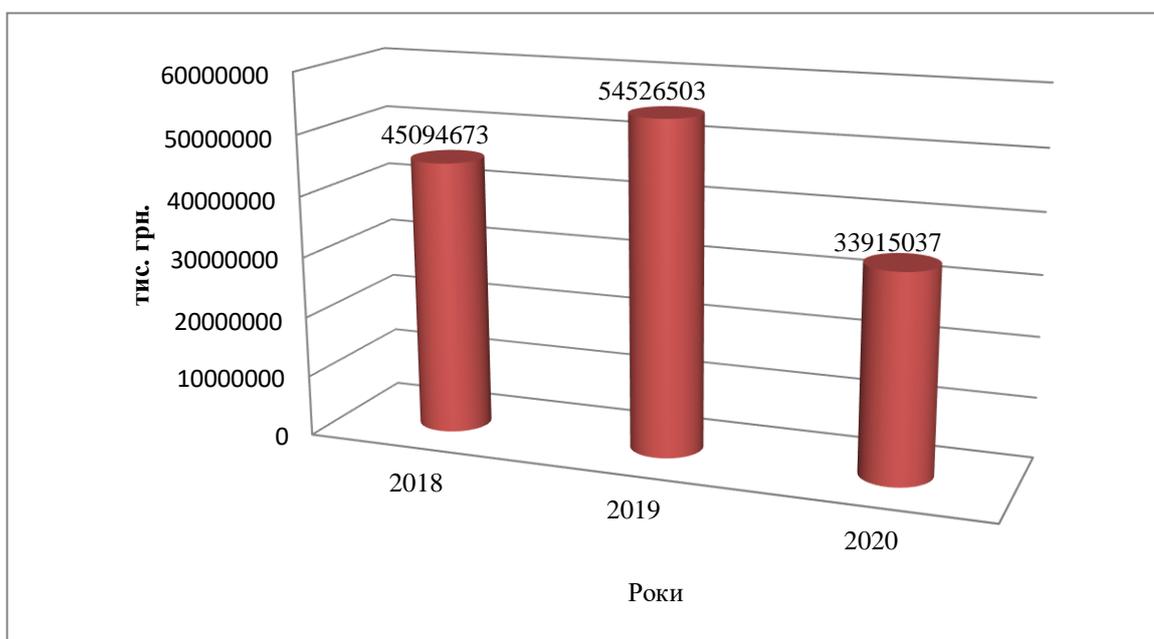


Рисунок 2.6. – Динаміка операційних витрат АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Відповідно рівень операційних витрат мав тенденцію до зменшення, і на кінець 2020 р. становив 33915037 тис. грн., що менше стосовно 2018 р. на 11179636 тис. грн., і відносно 2019 р. на 20611466 тис. грн. (рис. 2.6).

За рахунок зменшення заробітної плати на АТ «Укргазвидобування» відбувається зменшення фонду оплати праці: у 2020 р. він склав 2507790 тис. грн., що менше стосовно 2018 р. на 1132792 тис. грн. і порівняно з 2019 р. на 467846 тис. грн.

Графічно динаміку валового прибутку АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. представлено на рис. 2.7.

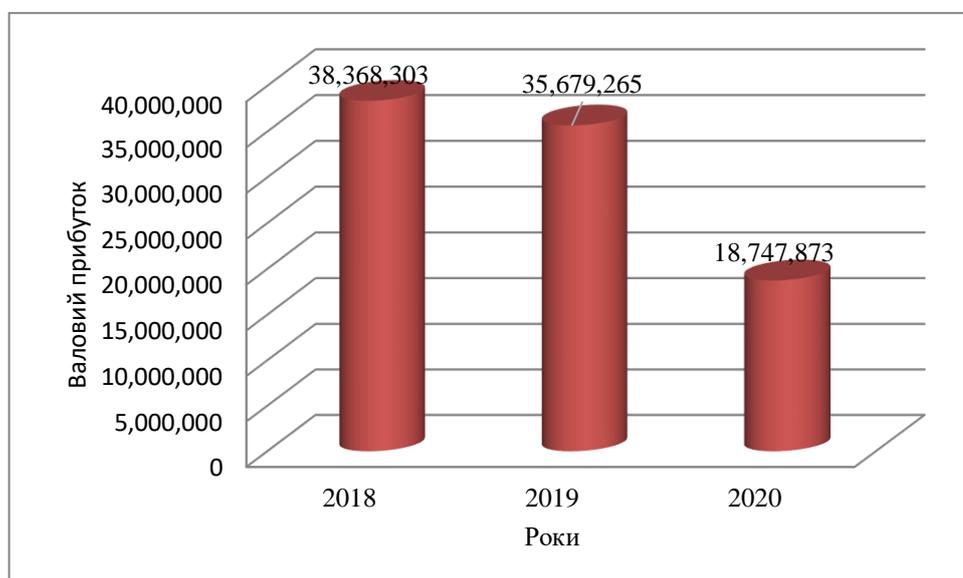


Рисунок 2.7 – Динаміка валового прибутку АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналіз фінансових результатів показав значне зменшення валового прибутку в звітному році порівняно з 2018 р. та 2019 р. У 2020 р. він становив 9822955 тис. грн., що менше порівняно з 2018 р. на 28545348 тис. грн., відносно 2019 р. менше на 27160925 тис. грн. Зменшення даного показника порівняно з 2019 р. зумовлено значним зростанням собівартості виробництва. Як наслідок розмір чистого прибутку має аналогічну тенденцію: у 2020 р. – 1770721 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 25364474 тис. грн. і стосовно 2019 р. менше

на 17278251 тис. грн. Однак, в цілому, тримання чистого прибутку свідчить про фінансово стійке положення філії та про ефективне здійснення всіх видів його діяльності.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат показав, що коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до збільшення, що є негативним фактором для філії. У 2020 р. даний показник склав 0,132, що більше відносно 2019 р. на 0,2454. Аналіз даного коефіцієнта характеризує погіршення стану матеріально-технічної бази АТ «Укргазвидобування». Компанії необхідно оновлювати основні засоби.

Рівень фондівдачі у філії зменшується. У 2020 р. він становив 0,325 грн./грн., що у відсотковому вираженні менше відносно 2018 р. на 58,965 % і порівняно з 2019 р. на 55,722 %. Зменшення даного показника свідчить про те, що основні засоби на філії стали використовуватися менш ефективно. Аналізуючи показники рентабельності можна зробити наступні висновки: рентабельність власного капіталу в 2020 р. становить 1,569 %, що менше стосовно 2018 р. на 21,605 %, а відносно 2019 р. менше на 14,98 %. Зменшення рентабельності власного капіталу свідчить про погіршення фінансового стану; рентабельність продукції у 2020 р. становила 9,985 %, що менше відносно 2018 р. на 65,861 % і менше порівняно із 2019 р. – на 35,684 %.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укргазвидобування», показав що філія здійснює ефективну та прибуткову діяльність, про що свідчить прибуткова діяльність компанії.

2.3. Аналіз стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування»

Для дослідження стратегічних засад планування діяльності на АТ «Укргазвидобування», необхідно провести стратегічний аналіз діяльності АТ «Укргазвидобування», виявити його можливості, проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище.

Стратегічний аналіз АТ «Укргазвидобування» – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність АТ «Укргазвидобування» досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічні засади планування діяльності АТ «Укргазвидобування» надають можливість визначити напрямок поведінки підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання.

Стратегічні засади планування діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволяють визначити наступне:

основні напрями і шляхи досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання АТ «Укргазвидобування» в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

встановлюють взаємодію АТ «Укргазвидобування» із зовнішнім середовищем;

надають основу для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку АТ «Укргазвидобування»;

надають основу для формування та проведення змін в організаційній структурі АТ «Укргазвидобування», узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок АСУ;

виступають фактором стабілізації відносин підприємства;

надають змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Стратегічне планування є важливим елементом економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства і становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей АТ «Укргазвидобування». Стратегічні засади планування

діяльності АТ «Укргазвидобування» є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Добре продумане стратегічне бачення готує АТ «Укргазвидобування» до майбутнього, дає змогу правильно вибрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва стати на конкретні ділові позиції. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства.

Ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють і виконують стратегію. Для того щоб АТ «Укргазвидобування» досягло максимальних успіхів, менеджери повинні поєднувати якісну розробку стратегії з вдалою її реалізацією. Чим краще продумана стратегія і чим вдаліше її реалізовано, тим більше у АТ «Укргазвидобування» шансів на сильну ринкову позицію.

Майбутня конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від правильно розробленої стратегії розвитку, тому АТ «Укргазвидобування» повинне визначити собі певну стратегію, як конкретний довгостроковий план досягнення цілей. Процес вибору стратегії включає такі основні кроки:

- з'ясування поточної стратегічної ситуації;
- аналіз портфеля продукції;
- вибір стратегії підприємства та її оцінка.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічні засади планування діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволяють завжди мати можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує ймовірність досягнення АТ «Укргазвидобування» поставленої мети.

Для того, щоб впровадити стратегію в життя, керівництво повинно мати глибоке уявлення про зовнішнє середовище АТ «Укргазвидобування», його стан, тенденції розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. Тому що із зовнішнього середовища, в першу чергу, виходять погрози і можливості, які

підприємство повинно враховувати при визначенні цілей і шляхів досягнення.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають PEST-аналізом.

PEST-аналізи – це інструмент, призначений для виявлення наступних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства: політичних (Policy); економічних (Economy); соціальних (Society); технологічних (Technology).

Виділяють наступні етапи проведення PEST-аналізу:

розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування АТ «Укргазвидобування»;

оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для АТ «Укргазвидобування» шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням;

дається оцінка ступеню впливокожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози;

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності АТ «Укргазвидобування» реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

PEST-аналіз АТ «Укргазвидобування» наведено в табл 2.8.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз для АТ «Укргазвидобування»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1. Демографічні зміни	0,2	1	0,2
2. Рівень корупції	0,3	2	0,6	2. Репутація підприємства	0,3	2	0,6
3. Державне регулювання галузі	0,3	3	0,9	3. Зростання рівня і якості споживання споживачів	0,3	3	0,9

4. Прийняття нового податкового кодексу	0,2	2	0,4	4. Екологічні вимоги і стандарти	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Рівень цін на енергоносії, сировину та транспорт	0,3	3	0,9	1. Розвиток високоточного обладнання	0,2	2	0,4
2. Зниження рівня реальних доходів споживачів продукції	0,3	3	0,9	2. Вартість технологій	0,3	3	0,9
3. Зростання відсотків ставок по кредитах	0,1	3	0,3	3. Рівень комп'ютеризації процесу виробництва	0,3	3	0,9
4. Рівень імпорту нафтопродуктів на територію України	0,3	3	0,9	4. Розробка нових сировинних продуктів	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

Таким чином, на основі PEST-аналізу АТ «Укргазвидобування» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії підприємства. Фактори зовнішнього середовища здійснюють як позитивний, так і негативний вплив на діяльність АТ «Укргазвидобування». Водночас нинішні умови здійснюють у більшості негативний вплив. З найбільш суттєвих факторів зовнішнього середовища, які здійснюють негативний вплив на діяльність АТ «Укргазвидобування» є воєнний стан в Україні, загальне зниження платоспроможності споживачів.

Також значний вплив мають технологічні фактори. Загалом досліджувана філія є досить вразливою до змін в зовнішньому середовищі.

Загалом можна констатувати, що система управління на АТ «Укргазвидобування» є досить ефективна та спрямована на досягнення поставлених перед компанією цілей та місії. SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування» представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Можливості	Загрози
1. Збільшення підтримки уряду у забезпеченні енергетичної безпеки держави. 2. залучення партнерських компаній до співпраці. 3. Розвиток нафтової галузі 4. Зростання національного видобутку.	1. Зростання вартості енергоносіїв. 2. Зниження платоспроможності клієнтів. 3. Високий рівень корупції. 4. Зниження курсу гривні. 5. Підвищення податкового навантаження. 6. Підвищення цін постачальниками.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Діяльність підприємства має важливе державне значення. 2. Велика частка видобутку газу та нафти. 3. Значний досвід діяльності. 4. наявність новітніх технологій видобутку нафти на газу. 5. Впроваджене корпоративне управління за принципами ОЕСР. 6. Кваліфікований персонал. 7. Високий імідж та репутація філії 8. Високий рівень конкурентоспроможності	1. Висока залежність від позичкового капіталу. 2. Неєфективна розвідка. 3. Застарілі основні фонди. 4. Висока собівартість видобутку. 5. Орієнтація на поточне планування.

На основі SWOT-аналізу, представленого в табл. 2.9, для визначення стратегії товариства, будемо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+8=12	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
6+8=14	6+5=11

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що для АТ «Укргазвидобування» характерним є використання стратегії обмеженого зростання. Компанія повинна постійно моніторити стан внутрішнього і зовнішнього середовища для усунення виявлених недоліків і переведення їх до списку переваг за допомогою видозмінення. Цьому посприє введення новітніх технологій, перекваліфікація працівників, глибоке дослідження ринку газової промисловості тощо.

Вибір цієї стратегії обумовлений наявністю значної кількості загроз в зовнішньому середовищі, які перешкоджають стабільному розвитку досліджуваному товариству.

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку.

Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні. Подальша стратегія розвитку повинна базуватися на використанні проаналізованих сильних сторін і можливостей підприємства.

Також необхідно звернути увагу на вдосконалення своїх слабких сторін, щоб уникнути загроз, які вплинуть на діяльність АТ «Укргазвидобування».

Таким чином, на основі PEST-аналізу АТ «Укргазвидобування» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії підприємства. Також значний вплив мають технологічні фактори. Загалом досліджувана філія є досить вразливою до змін в зовнішньому середовищі.

Загалом можна констатувати, що система управління на АТ «Укргазвидобування» є досить ефективна та спрямована на досягнення поставлених перед компанією цілей та місії.

У 2020 році було видобуто 13,45 млрд м³ товарного газу, що на 2% більше виробничого плану і на 1% менше від показника 2019-го року. В умовах карантинних обмежень, зменшення середньорічної ціни на газ на 30%, скорочення інвестицій на 50% компанія мінімізувала темпи зниження виробництва. Для нарощення видобутку в довготерміновій перспективі Нафтогаз розпочав реалізацію Стратегії розвитку ресурсної бази. АТ «Укргазвидобування» володіє мережею із 19 АЗС у Харківській області. Загальний обсяг переробки Шебелинського НПЗ у 2020 році склав 446 тис. тонн сировини. Понад 90% сировини, що надходила в переробку – власного видобутку. Обсяг випуску готової продукції для споживачів склав: 140 тис. тонн бензинів, 75 тис. тонн дизпалива, 144 тис. тонн скрапленого газу.

Для оцінювання стратегічного положення АТ «Укргазвидобування» використаємо SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу АТ «Укргазвидобування»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Показник	Оцінка	Вага	Індекс	Показник	Оцінка	Вага	Індекс
1.Норма прибутковості	5	0,6	3	1. Ступінь впливу держави на галузь	6	0,6	1,2
2.Виробничі витрати	4	0,3	1,2	2. Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	3	0,2	0,6
3.Рентабельність інвестицій	6	0,6	3,6	3. Вплив НТП	2	0,2	0,4
Усього	-	1	7,8	Усього	-	1	2,2
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)			
1. Динаміка змін частки ринку	4	0,2	0,8	1. Рівень конкуренції	3	0,4	1,2
2.Цінова політика	6	0,4	2,4	2.Стабіл.прибутків	4	0,4	1,6''
3. Рівень якості	6	0,4	2,4	3.Залежність галузі від кон'юн-ктури ринку	2	0,2	0,4
Усього		1	4,6	Усього	-	1	3,2
Усього		1	10,2	Усього	-	1	3,2

Таким чином АТ «Укргазвидобування» при формуванні стратегії повинно враховувати свою позицію, а саме «обмеженого зростання» (рис.2.8).

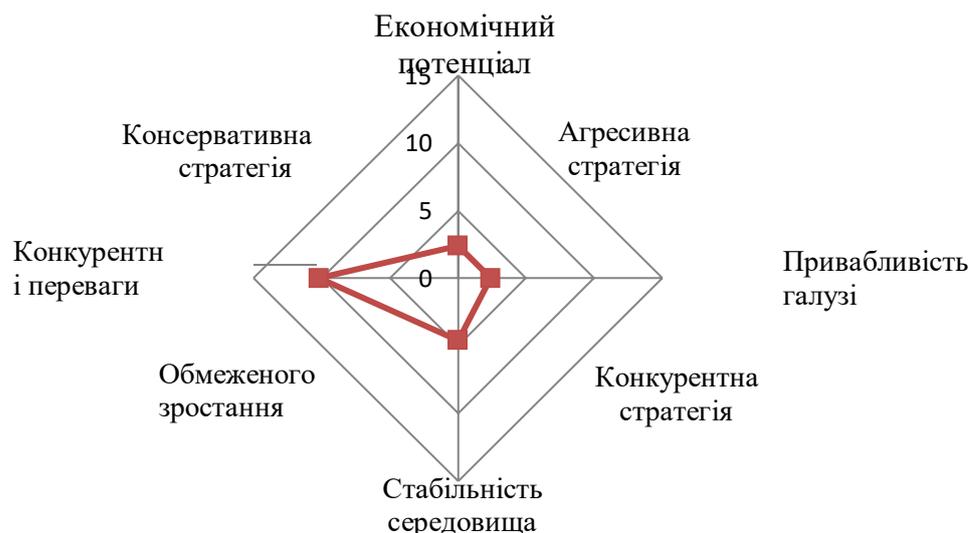


Рисунок 2.8. – Матриця SPACE-аналізу для АТ «Укргазвидобування»

Стратегія обмеженого зростання типова для середнього рівня економічно привабливих видів діяльності, в яких конкурентні переваги не створюють економічних переваг, або відсутність конкуренції обумовлено відтоком капіталу в економічно вигідніші галузі. Практично всі фактори є критичними, за винятком конкурентної позиції продукції.

Стратегічні засади планування діяльності АТ «Укргазвидобування» та подальша стратегія розвитку повинні базуватися на використанні проаналізованих сильних сторін і можливостей АТ «Укргазвидобування». Також необхідно звернути увагу на ліквідацію слабких сторін в діяльності підприємства, щоб уникнути загроз, які вплинуть на діяльність АТ «Укргазвидобування» у майбутньому.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження є АТ «Укргазвидобування», яке займає лідируючі позиції з видобутку газу та газового конденсату у Центральній та Східній Європі. Підприємство було засновано 28 серпня 1998 року як дочірня компанія, яка знаходиться у власності НАК «Нафтогаз України». Головним завданням АТ «Укргазвидобування» є здійснення переробки природного газу, конденсату та нафти на основі раціонального та ефективного використання ресурсів вуглеводнів із застосуванням передових методів виробництва, прогресивних інноваційних технологій з переробки природного газу та газового конденсату а також реалізація продукції, яка виробляється. Головною метою діяльності АТ «Укргазвидобування» є досягнення позитивних, перш за все, економічних та соціальних результатів та одержання прибутку від здійснення господарської діяльності, що сприятимуть активному розвитку та підвищенню рівня енергетичної безпеки України, задовольняючи потреби, першочергового, внутрішніх споживачів у відповідних послугах, які будуть здійснюватися надійним, безпечним та економічним способом.

2. Здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що за результатами 2020 р. керівництвом АТ «Укргазвидобування» планується збільшення розміру чистого прибутку на 5 %. Дебіторська заборгованість АТ «Укргазвидобування» в 2020 р. складається з неоплачених послуг за оренду приміщень та непогашених позик співробітників. Прострочена дебіторська заборгованість – відсутня. Прострочена кредиторська заборгованість – відсутня. Поточна кредиторська заборгованість складається з отриманих авансів, непогашених актами виконаних робіт, не виплаченої заробітної плати з нарахуваннями, поточної заборгованості перед субпідрядними організаціями і заборгованості перед бюджетом по обов'язковим платежам та податкам.

3. Проведена оцінка стратегічних засад планування діяльності на АТ «Укргазвидобування» показала, що стратегічне управління на підприємстві потребує удосконалення. Але для розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування», проведено стратегічний аналіз діяльності

АТ «Укргазвидобування», виявлено його можливості, проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище.

Стратегічні засади планування діяльності АТ «Укргазвидобування» надають можливість визначити напрямок поведінки підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання. Стратегічні засади планування діяльності АТ «Укргазвидобування» та подальша стратегія розвитку повинні базуватися на використанні проаналізованих сильних сторін і можливостей АТ «Укргазвидобування». Також необхідно звернути увагу на ліквідацію слабких сторін в діяльності підприємства, щоб уникнути загроз, які вплинуть на діяльність АТ «Укргазвидобування» у майбутньому.

Проаналізувавши теоретичні та практичні засади стратегічних аспектів планування діяльності підприємства, наступним кроком розглянемо шляхи удосконалення стратегічних засад планування діяльності на АТ «Укргазвидобування».

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

3.1. Напрямки розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування»

На підставі проведеного аналізу планування діяльності АТ «Укргазвидобування» можна стверджувати, що планування діяльності АТ «Укргазвидобування» необхідно проводити ретельно, орієнтуючись на істотні зміни, що відбуваються на міжнародних ринках, насамперед, це орієнтація на довгострокове перебування на ринку, адже сучасна економічна ситуація доволі нестабільна.

Тому для АТ «Укргазвидобування» необхідним постає розвиток стратегічного планування діяльності, яке дозволить здійснити плани АТ «Укргазвидобування» з розширення ринків збуту продукції, збільшенню обсягів реалізації продукції, залученню нових споживачів та зміцненню своїх позицій на ринках нафтопродуктів.

Оскільки стратегічний план діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволить забезпечення рішення взаємопов'язаних проблем, наслідки яких виявляються протягом тривалого періоду, складати його необхідно з особливою ретельністю із врахуванням того, що минуле не завжди краще майбутнього. Крім того, стратегічний план діяльності на АТ «Укргазвидобування» повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом довгого часу, але й бути достатньо гнучким, щоб у разі необхідності здійснити його коригування, враховуючи досить нестабільну ситуацію у країні.

Що стосується періоду часу, на який розробляється стратегічний план діяльності, то він може бути будь-яким. Але головний чинник, що визначає горизонт планування – реальний період часу, протягом якого можуть бути досягнуті його головні цілі.

Стратегічний план діяльності на АТ «Укргазвидобування» буде внутрішнім документом, не розрахованим на зовнішніх користувачів.

Вітчизняний ринок досить високо конкурентний, здатний поглинути видобуті нафтовий та газовий конденсат. Це примушує АТ «Укргазвидобування» обирати нову стратегію розвитку видобутку та збуту нафти та нафтопродуктів та виходити на нові ринки, зокрема, використовуючи для експорту швейцарські компанії., конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг.

Щоб не допустити дезорієнтації і неправильного складання стратегічного плану діяльності на АТ «Укргазвидобування», керівництво кондитерської фабрики повинно постійно розробляти додаткові плани на конкретні випадки для забезпечення досягнення цілей та налагодження безперервного процесу реалізації як основного так і додаткових планів.

Дії в сфері стратегічного планування діяльності на АТ «Укргазвидобування» повинні бути інтегровані із загальною стратегією підприємства.

Наявність чіткого стратегічного плану діяльності на АТ «Укргазвидобування» сприяє скороченню помилкових рішень, а отже сприяє поліпшенню результатів господарської діяльності у майбутньому.

Оскільки у сучасних економічних умовах, планування діяльності на АТ «Укргазвидобування» орієнтується в основному на задоволенні всіх потенційних споживачів у своїй продукції, то стратегічний план діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволить компанії нафтогазового комплексу з необхідною точністю оцінити свої потенційні можливості, розробити відповідні виробничі програми на довгостроковий період, скоординувати видобуток природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин, які користується підвищеним попитом на ринку.

Керівництво АТ «Укргазвидобування» розробляє бізнес-плани, які мають певні недоліки, а саме:

не дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;

складання їх займає багато часу;

охоплюють невеликий горизонт часу;

не розробляються для конкретних сегментів споживачів і видів діяльності на АТ «Укргазвидобування».

З огляду на це, керівництво підприємства повинно удосконалити стратегічне планування діяльності АТ «Укргазвидобування». Завдання оновленого стратегічного плану підприємства зазначені на рис. 3.1.

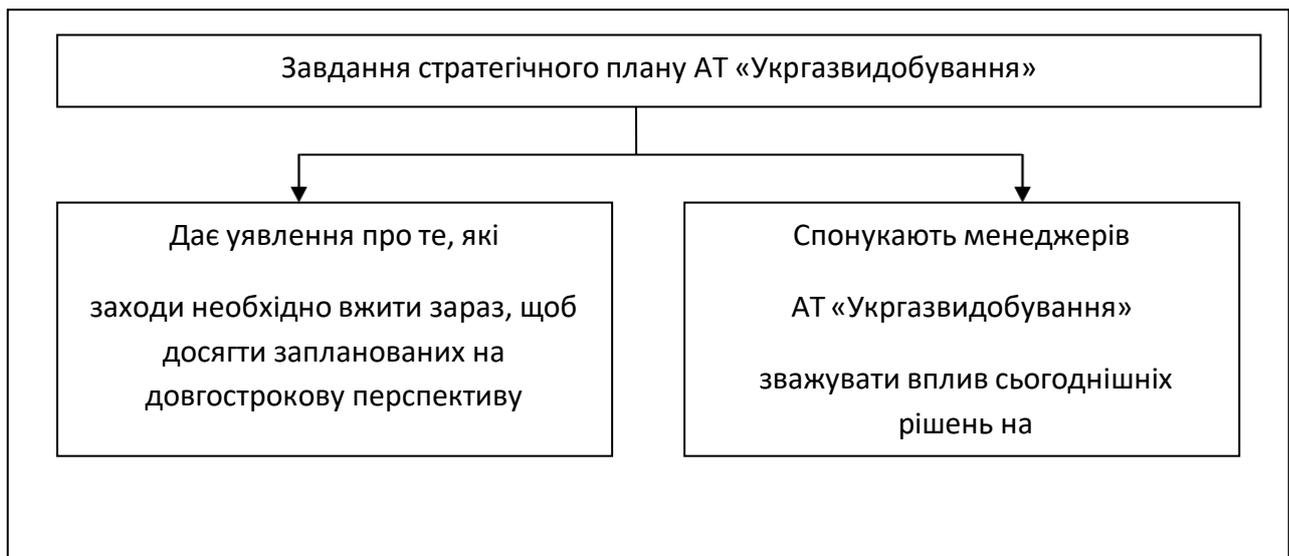


Рисунок 3.1 – Завдання стратегічного плану на АТ «Укргазвидобування»

Таким чином, як напрямок удосконалення планування діяльності можна запропонувати удосконалення стратегічного планування діяльності АТ «Укргазвидобування», яке необхідно розвивати з урахуванням: рівня показників, реально можливих за певних галузевих і конкурентних умов; результатів, які повинен досягти АТ «Укргазвидобування», щоб його діяльність була у довгостроковій перспективі успішною; продуктивності праці

АТ «Укргазвидобування», яку воно може досягти за певного стимулювання його персоналу.

Стратегічні плани діяльності будуть значною мірою залежать від фінансових цілей, намічених АТ «Укргазвидобування», які повинні бути достатньо вагомими, щоб: забезпечити виконання обраної стратегії; дозволити здійснити інші необхідні проекти; сподобатись інвесторам.

Стратегічне планування займає центральне місце в системі стратегічного менеджменту. Планування діяльності та удосконалення стратегічного менеджменту являються об'єктивно необхідними для АТ «Укргазвидобування». Це визначається насамперед:

прагненням АТ «Укргазвидобування», функціонуючого в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбуватися на світовому ринку;

необхідністю прогнозування свого майбутнього. Для цього важливо визначити яким буде ринок в майбутньому, в якому буде розвиватися АТ «Укргазвидобування», чого чекають споживачі від нього, які його можливості у збільшенні експортного потенціалу, обсягу продажу і т.д.

Для удосконалення стратегічного менеджменту діяльності АТ «Укргазвидобування» потрібно також удосконалити стратегію управління діяльністю, яка має за мету - процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації.

Отже, стратегічне планування та удосконалення стратегії управління є основою ефективного стратегічного менеджменту діяльності. Завдяки цим факторам АТ «Укргазвидобування» зможе перевірити правильність основних параметрів планування і дій, які суттєво вплинуть на його діяльність. В свою чергу правильно удосконалений стратегічний менеджмент надасть можливість активізувати процеси реорганізації, децентралізації, відповідальності за стратегічне управління і перерозподіл влади, шляхом побудови організаційних структур з меншим числом рівнів управління.

Необхідність і значення стратегічного планування АТ «Укргазвидобування» зумовлені:

утриманням напрямку розвитку компанії в умовах диверсифікації внутрішніх та міжнародних операцій;

потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усього підприємства;

належною підготовкою до виникаючих нових міжнародних викликів і проривів.

Переваги стратегічного планування АТ «Укргазвидобування» полягають у: координації і моніторингу тривалих міжнародних операцій; детальному опрацюванні проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін.

Доцільно звернути увагу на основні підходи до формулювання і реалізації стратегій АТ «Укргазвидобування»:

економічний імператив;

політичний імператив;

якісний імператив;

адміністративний імператив.

Економічний імператив стратегічного планування ґрунтується на виборі АТ «Укргазвидобування» належних продуктів для просування в інші країни шляхом використання брендів, цінової конкуренції, обслуговування.

Політичний імператив означає насамперед відбір АТ «Укргазвидобування» певних країн для ведення бізнесу, забезпечення захисту своїх позицій на зарубіжних ринках за допомогою уряду своєї країни.

Якісний імператив означає використання нових систем управління якістю для докорінного поліпшення позицій АТ «Укргазвидобування» як на внутрішньому, так і на зарубіжних ринках.

Адміністративний імператив базується на врахуванні особливостей кожної ситуації та обґрунтуванні рішень в умовах високого рівня невизначеності, використанні гнучких систем координації.

Завдяки SWOT-матриці можна встановити зв'язок між сильними й слабкими сторонами підприємства, загрозами і можливостями та вибрати оптимальну стратегію розвитку підприємства.

Прагнучи опанувати навички стратегічного планування на АТ «Укргазвидобування», важливо відрізнити два види конкурентних переваг. Перший пов'язаний зі здатністю фірми додати до продукції певну додаткову цінність, за яку споживачі готові платити більше. Цей вид ґрунтується на ефективних науково-технічних розробках АТ «Укргазвидобування», що забезпечують унікальні характеристики продукції і є основою стратегії диференціації. Другий тип переваг полягає у можливості АТ «Укргазвидобування» зменшити виробничі витрати і являє собою основу стратегії зменшення витрат.

Для розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування» необхідно дотримуватися сформульованих світовою наукою на основі світової бізнес-практики наступних десяти принципів формування бізнес-моделі та розробки стратегії для підприємства:

пріоритетними повинні бути стратегічні дії АТ «Укргазвидобування», які зміцнюють його конкурентні позиції у першу чергу у довгостроковій перспективі (а не тільки в короткостроковій перспективі, на поточний момент);

необхідно швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та вимоги споживачів, технологічні інновації та нові ініціативи конкурентів, так як запізнiла або неадекватна реакція може поставити АТ «Укргазвидобування» в не вигідну ситуацію. Із самого початку стратегію необхідно своєчасно адаптувати до нових обставин і умов зовнішнього середовища, враховуючи при цьому, що конкуренти також не «дрімають»;

інвестувати слід в створення стійкої конкурентної переваги на основі ключової компетенції АТ «Укргазвидобування». При цьому, підприємство

повинно проводити агресивно-наступальну стратегію для завоювання конкурентної переваги і агресивно-захисну стратегію для її утримання;

слід уникати стратегій, які розраховані на успіх лише за сприятливих умов. Для цього необхідно продумати можливі дії конкурентів у відповідь на свої ініціативи та бути готовим до найнесприятливіших подій на ринку;

необхідно адекватно оцінювати амбіції та здібності конкурентів;

необхідно пам'ятати, що атакувати слабких конкурентів набагато безпечніше і прибутковіше, ніж сильних з точки зору «відпору» та можливостей до адекватних дій з боку конкурента; не варто знижувати ціни, не маючи при цьому відчутної переваги за витратами;

треба намагатися досягати максимального відриву від конкурентів в якості товарів та послуг або за споживчими якостями, так як незначні відмінності між товарами різних підприємств споживачі-покупці можуть і не зауважити;

для досягнення лідерства в бізнесі необхідно уникати проміжних стратегій, які виникають при спробі одночасно слідувати за двома протилежним стратегіям (наприклад, лідерства за витратами і за рахунок диференціації або охоплення усього ринку та його окремих сегментів), так як такі комбіновані компромісні стратегії рідко надають підприємству конкурентну перевагу або відмінну конкурентну позицію (за виключенням уміло здійснюваної стратегії оптимальних витрат та інноваційної цінності). Такі стратегії дають АТ «Укргазвидобування» можливість досягти лише середнього стану за усіма позиціями конкуренції (витратами, рівнем диференціації, іміджем, позицією на ринку тощо);

необхідно пам'ятати, що агресивні спроби (стратегії) захопити частку ринку конкурентів призводять до загострення ситуації в галузі і до так званої маркетингової «гонки озброєнь» або до «цінової війни», що може бути збитковим для усіх учасників конкуренції, особливо коли галузь бізнесу характеризується великими обсягами товарно-матеріальних запасів або надлишком виробничих потужностей. Отже, можна стверджувати, що стратегічне планування діяльності на АТ «Укргазвидобування» буде основою взаємодії багатьох внутрішніх та зовнішніх економічних процесів, чинників та явищ (рис 3.2).



Рисунок 3.2 – Цілі стратегічного планування діяльності на АТ «Укргазвидобування»

Отже, кожне завдання стратегічного плану діяльності на АТ «Укргазвидобування» може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром стратегічного плану є концентрація фінансових цілей і ресурсів.

Розвиток стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволяє підприємству з необхідною точністю оцінити

свої потенційні можливості, розробити відповідні виробничі програми на довгостроковий період, скоординувати видобуток та продаж нафтогазової продукції, яка користується підвищеним попитом.

Процес стратегічного планування діяльності на АТ «Укргазвидобування» складається з кількох послідовних етапів (рис. 3.3).

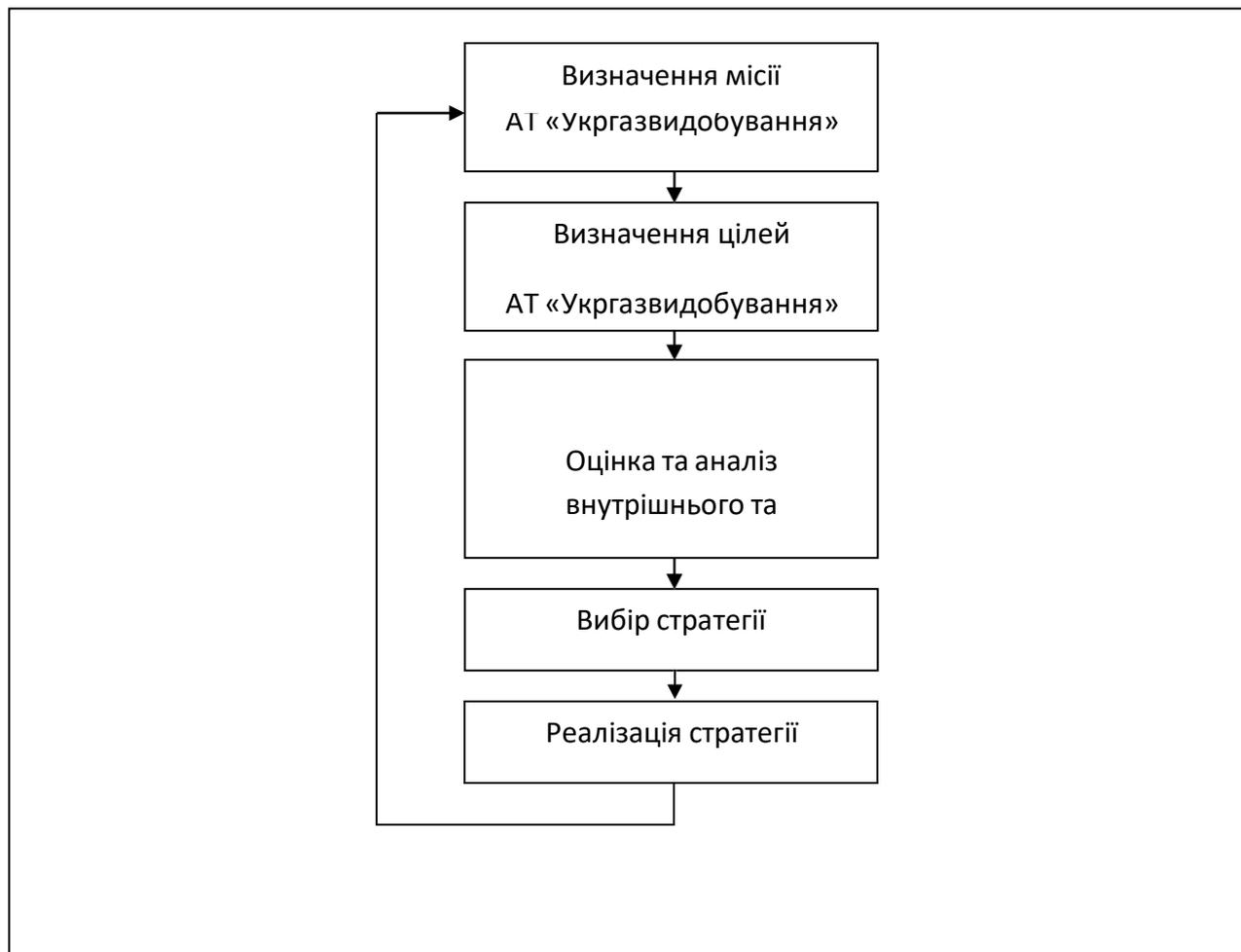


Рисунок 3.3 – Етапи стратегічного планування діяльності на АТ «Укргазвидобування»

Першим етапом розробки стратегічного плану діяльності на АТ «Укргазвидобування» є визначення місії підприємства у сфері діяльності. Місією АТ «Укргазвидобування» в сфері

видобування та реалізації нафтогазової продукції можна сформулювати, як отримання прибутку за рахунок збільшення обсягу видобування нафтового та газового конденсату, здійснення транспортування та продажу нафтопродуктів, зміцнення позицій на ринку в інтересах акціонерів. Виходячи з місії АТ «Укргазвидобування», сформуємо цілі діяльності підприємства для розробки стратегічного плану діяльності (рис. 3.3)

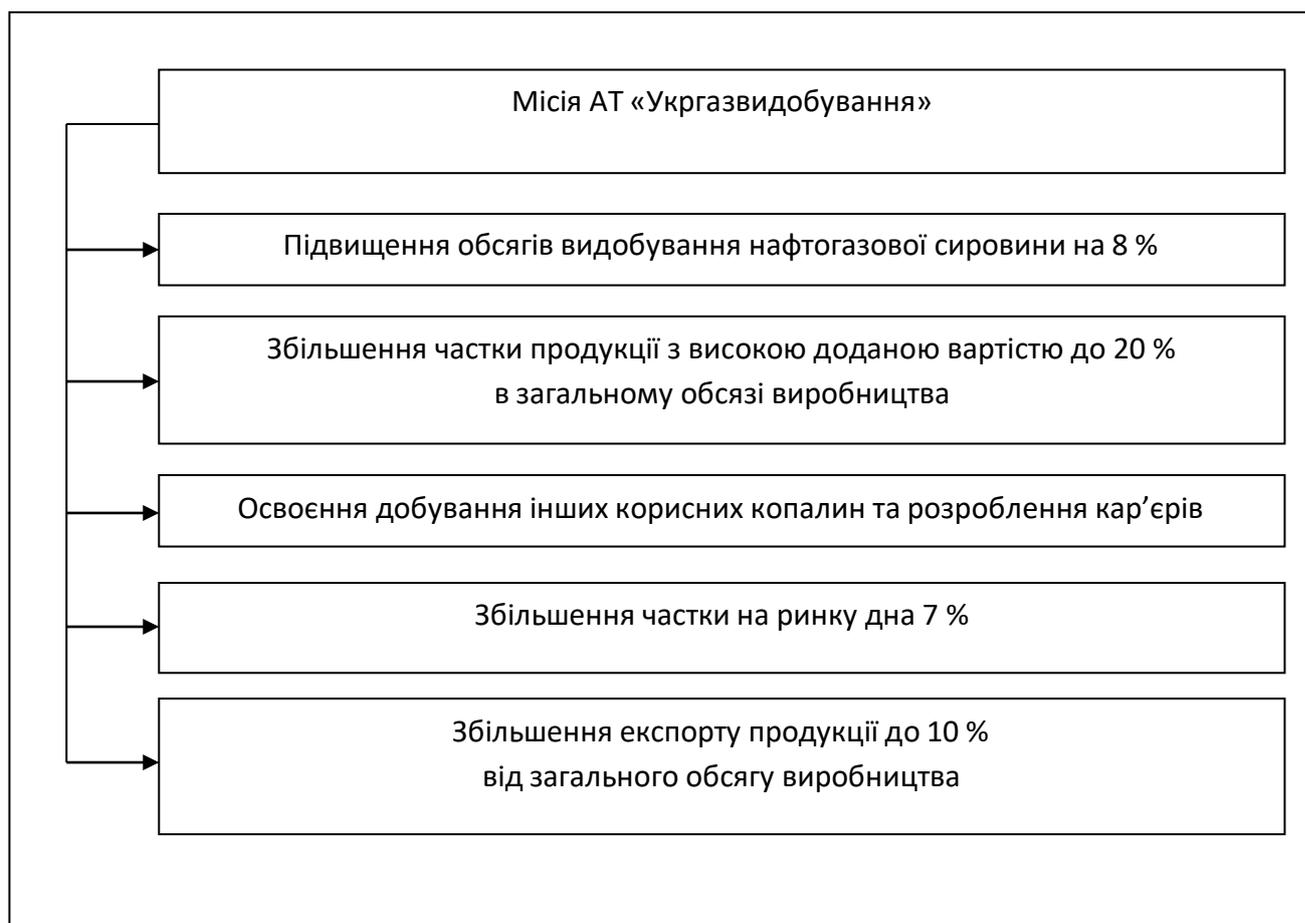


Рисунок 3.3 – Стратегічні цілі АТ «Укргазвидобування»

Сформульована місія та стратегічні цілі не являються єдиним джерелом інформації для формування стратегічного плану. Надзвичайно важливою є інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище АТ «Укргазвидобування», динаміку ринку, конкуренцію й інші фактори навколишнього оточення.

3.2. Впровадження моделі стратегічного планування діяльності АТ «Укргазвидобування» на основі «стратегічної прогалини»

Треба розуміти, що проведення аналізу не є самоціллю, його кінцевим результатом буде стратегічний план діяльності. Тому керівництву слід обрати кілька методик стратегічного аналізу і впроваджувати їх на практиці, при цьому робити це слід регулярно. Розпочати треба з мінімального об'єму методик, і якщо буде зрозуміло, що інформації недостатньо, тоді слід включати нові методи.

Для побудови та аналізу цілей було обрано метод забезпечення необхідних умов. Ієрархія цілей, що застосовується при побудові «дерева цілей», дала змогу відповісти на питання про відповідальність за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язків між ієрархічними рівнями організації та цілями.

Слід зазначити, що в зв'язку з високим рівнем економічної та політичної нестабільності в нашій країні як мета, так і цілі підприємства, розроблялися лише в середньостроковій перспективі з тим, щоб на початку 2021 року провести аналіз ефективності впровадженої системи стратегічного управління та внести необхідні зміни як в структуру цілей, так і в стратегію розвитку загалом. При цьому, беручи до уваги низький стратегічний рівень підприємства, метою сформульованих цілей було опанування «стратегічного мислення» та впровадження стратегічного планування. Повне впровадження системи стратегічного управління є метою в довгостроковій перспективі.

Стратегічний аналіз є одним з основних елементів процедури формування стратегічного плану розвитку діяльності. За своєї сутності, стратегічний аналіз є етапом передпланових досліджень. До найбільш поширених методик стратегічного аналізу відносяться SWOT аналіз; PEST аналіз; аналіз ступеня розвитку ринку (матриця BCG). Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Укргазвидобування» з урахуванням визначених стратегічних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони діяльності АТ «Укргазвидобування»

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Наявність власних розробок продукції, новаторство 2. Ефективна система контролю якості 3. Низькі витрати на одиницю продукції	1. Велика енергомісткість 2. Швидкостаріючі виробничі потужності 3. Неповне використання потужностей
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Платоспроможність 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	1. Мала ефективність активів 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери 3. Обмежені інвестиційні можливості
3. Ефективність збуту та просування продукції	1. Стабільні канали поширення та просування товарів 2. Цінові переваги на зовнішньому ринку та монополія (на окремі товари) на внутрішньому ринку	1. Не вистачає коштів для вивчення та дослідження ринку
4. Конкурентоспроможність продукції	1. На внутрішньому і зовнішньому ринках певні види продукції досить конкурентоспроможні	1. Порівняно із зарубіжними аналогами окремі види продукції є неконкурентоспроможними
5. Конкурентний потенціал	1. Використання прогресивних технологій для продуктів-монополістів 2. Наявність творчої активності персоналу, раціональних пропозицій	1. Невисока фондовіддача 2. Енергомістке виробництво 3. Низька ефективність використання інформаційних ресурсів.
Екологічність виробництва	1. Зменшення обсягів викидів у повітря	1. Збільшення обсягу стічних вод
7. Соціальна ефективність	1. Компетентність персоналу 2. Певне поліпшення умов праці 3. Власна база професійної підготовки 4. Наявність оздоровчої бази, бібліотеки, спортзалу, дитячого садка	1. Висока плинність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу
8. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства 2. Висока кваліфікація службовців 3. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	1. Недосконале обладнання для офісів 2. Недостатня комп'ютерізація підприємства

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, що підприємство може використовувати для одержання переваги. Слабкі сторони

АТ «Укргазвидобування» – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства чи щось, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе положення.

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідні осередки матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і погрози. Сильні сторони підприємства – те, у чому воно процвітало чи якась особливість, що надає додаткові можливості.

Ринкові погрози АТ «Укргазвидобування» – події, настання яких може зробити несприятливий вплив на підприємство. З погляду формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки їх можна використати як основу корпоративної стратегії. У той же час успішна стратегія спрямована на усунення слабких сторін, які сприяють виникненню різних негативних процесів на підприємстві. Можливості потрібно розглядати з погляду ринкової привабливості, що може забезпечити максимальне зростання прибутку підприємства й конкурентну перевагу. Загрози – це певні фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на добробут підприємства й перешкоджати його успішному розвитку. Ринкові можливості й загрози так само багато в чому визначають корпоративну стратегію підприємства.

При проведенні SWOT аналізу першим пунктом необхідно визначити сильні і слабкі сторони, а також сприятливі можливості і погрози для АТ «Укргазвидобування», це робилося за допомогою експертних оцінок. Було опитано 5 експертів і визначено по 6 сильних і слабких сторін, і по 5 сприятливих можливостей і погроз.

При аналізі АТ «Укргазвидобування» був визначений наступний перелік сильних сторін:

1. Висока репутація підприємства у споживачів. АТ «Укргазвидобування» за свою багатолітню історію розвитку зміг зарекомендувати себе не лише як виробник якісних нафтопродуктів, але і як суспільно відповідальна організація. Лідер на ринку послуг.

2. Адаптованість та гнучкість організаційної структури АТ «Укргазвидобування».

3. Реконструкція та модернізація виробничих потужностей. На даному етапі АТ «Укргазвидобування» знаходиться в числі підприємств, що реалізують найбільш ресурсомісткі інвестиційні проекти серед всіх українських підприємств.

4. Високий та постійний попит на видобувну продукцію.

5. Соціальна направленість розвитку підприємства.

6. Здійснення вдалої зовнішньоекономічної діяльності.

7. Високий рівень корпоративної культури, наявність єдиної мети. Кожен працівник АТ «Укргазвидобування» причетний до досягнення поставлених перед організацією цілей.

Як слабкі сторони АТ «Укргазвидобування» виступають наступні:

1. Значна залежність від державного регулювання.

2. Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві.

3. Неповне використання виробничих потужностей. Підприємство не працює на повну потужність.

4. Високі витрати на виробництво. Нафтогазова галузь вимагає постійних фінансових і матеріальних вкладень у великих обсягах.

5. Залежність обсягів видобутку від наявності природних ресурсів.

6. Екологічна небезпека виробництва.

Були визначені наступні події, які можуть статися та сприятливо подіяти на діяльність АТ «Укргазвидобування» (можливості):

1. Високий рівень інвестиційних надходжень із зарубіжних країн.

2. Сприятливі умови для нарощування обсягів видобування нафти та газу

3. Зниження рівня імпортованих нафти та газу

4. Розвиток інформаційних технологій для автоматизації внутрішніх бізнес-процесів підприємства

5. Державна довгострокова підтримка видобувної галузі.

6. Збільшення попиту на продукцію. Попит на продукцію в Україні, країнах Європи і в світі достатньо високий і має тенденцію до збільшення.

7. Розширення інноваційного потенціалу.

Як погрози були визначені наступні події, які можуть статися і негативно сказатися на діяльності АТ «Укргазвидобування»:

1. Нарощування політико-економічної кризи.
2. Несприятлива політика уряду в галузі оподаткування. Висока ставка податків не залишає підприємству достатньо засобів для розвитку. В найближчому майбутньому зниження податків не очікується.
3. Уповільнення темпів розвитку економіки, девальвація національної валюти.
4. Зменшення обсягів державних інвестицій.
5. Подальша військова ескалація на території України.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Високий рівень інвестиційних надходжень із зарубіжних країн. 2. Сприятливі умови для нарощування обсягів видобування нафти та газу 3. Зниження рівня імпортованих нафти та газу 4. Розвиток інформаційних технологій для автоматизації внутрішніх бізнес-процесів підприємства 5. Державна довгострокова підтримка видобувної галузі 6. Високі темпи розвитку економіки країни, глобалізації економіки	1. Нарощування політико-економічної кризи. 2. Посилення податкового навантаження 3. Збільшення імпорту продукції 4. Поступове «старіння» основного обладнання підприємства 5. Уповільнення темпів розвитку економіки, девальвація національної валюти 6. Зменшення обсягів державних інвестицій. 7. Подальша ескалації на території України
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Адаптованість та гнучкість організаційної структури підприємства 2. Високий та постійний попит на видобувну продукцію 3. Соціальна направленість розвитку підприємства. 4. Здійснення вдалої зовнішньоекономічної діяльності. 5. Лідер на ринку послуг	1. Залежність обсягів видобутку від наявності природних ресурсів. 2. Значна залежність від державного регулювання 3. Високі витрати на виробництво. Нафтогазова галузь вимагає постійних фінансових і матеріальних вкладень у великих обсягах. 4. Екологічна небезпека виробництва.

Наступний крок – це оцінка експертами сильних і слабких сторін АТ «Укргазвидобування», сприятливих можливостей і погроз. Сильні і слабкі сторони, а також сприятливі можливості і погрози заносяться у форму для опитування експертів, вона заповнюється експертами за наступними правилами.

У рядку P_j проставити вірогідність (у межах від 0 до 1) появи конкретних сприятливих можливостей і погроз.

У рядку K_j проставити значення коефіцієнта впливу на діяльність фірми конкретних сприятливих можливостей або погроз (у межах від 0 до 1), керуючись наступними правилами:

ніяк не впливає на діяльність фірми – оцінка 0;

створює нові можливості або в разі реалізації загрози діяльність організації може бути припинена – оцінка 1;

проміжні випадки: слабкий вплив 0,1 – 0,3; середній вплив 0,4 – 0,6; сильний вплив 0,7 – 0,9.

У стовпці A_i проставити оцінку інтенсивності сильних і слабких сторін підприємства в межах (1–5), користуючись наступними правилами:

оцінка 5 – відмітна перевага;

оцінка 4 – 3 – інтенсивність чітко вище, ніж середньогалузева;

оцінка 2 – 1 – інтенсивність ймовірно вище, ніж середньогалузева.

Те ж саме виконати в стовпці A_j для слабких сторін в діяльності підприємства, записаних в стовпці «W», користуючись наступними правилами:

оцінка –5 – в діяльності комбінату ця сторона практично не представлена;

б) оцінка –4, –3 – позиція по цьому чиннику слабше за середньогалузеву;

оцінка –2, –1 – інтенсивність чинника можливо слабше за середньогалузеве значення, але це недостовірно.

У квадрантах SO, ST, WO, WT виставити у відповідних клітинах (a_{ij}) оцінки впливу відповідних чинників «S» і «W» на використання можливостей або на захист від небезпеки, користуючись наступними правилами:

оцінка +5 – чинник дає повну можливість використовувати сприятливі можливості або запобігти негативним наслідкам погроз;

оцінка +4, +3 – сприяння використанню сприятливих можливостей або захисту від погроз;

оцінка +2, +1 – позитивний вплив на використання сприятливих можливостей або захист від погроз;

оцінка 0 – немає практичного впливу чинника на конкретні чинники «Можливості» та «Погрози»;

оцінка -1, -2 – негативний вплив на використання сприятливих можливостей або сприяння посиленню загрози;

оцінка -3, -4 – сильний негативний вплив на використання сприятливих можливостей або чітке посилення загрози;

оцінка -5 – неможливість використовувати сприятливі можливості і запобігти дії загрози.

В ході роботи було обрано 5 експертів, їх оцінки були усереднені, внаслідок чого були отримані результати, представлені в табл. 3.3.

Підсумкова матриця SWOT- аналізу формується на основі матриці усереднених оцінок експертів за правилами. A_{ij} розраховується за формулою 3.2 та отримані значення вносяться у підсумкову матрицю (табл. 3.3).

$$A_{ij} = A_i \cdot K_j \cdot P_j \cdot a_{ij}, \quad (3.1)$$

де A_i - оцінка інтенсивності сильних та слабких сторін підприємства;

K_j - коефіцієнт впливу на діяльність підприємства конкретних можливостей або погроз;

P_j - вірогідність появи конкретних можливостей і погроз;

a_{ij} - оцінки впливу відповідних чинників «S» і «W» на використання можливостей або на захист від небезпеки.

Таблиця 3.3 – Середні значення експертних оцінок АТ «Укргазвидобування»

		Можливості («О»)					Погрози («Т»)					
		Розширення	Розширення ринків збуту внаслідок збільшення попиту	Поліпшення	Розширення	Високий рівень	Несприятлива політика уряду в	Погіршення	Загострення	Підвищення вартості		
Вірогідність появи (Pj)		0,8	0,3	0,4	0,6	0,5	0,7	0,25	0,4	0,5		
Коефіцієнт впливу (Kj)		0,5	0,6	0,9	0,5	0,4	0,8	0,5	0,5	0,6		
Сильні сторони («S»)		Інтенсивність (Ai)										
Гарна репутація підприємства у споживачів		+4,2	2,2	3,2	3	1	1,6	1	1	2,2	3,8	1
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріалів і комплектуючих		+4,4	4,2	4,4	4,6	3,2	2,4	1,6	1,8	2,4	4,2	4,4
Багатопрофільність діяльності		+4	2	3,6	4	3,2	1,6	1	1	1	2,8	1

Реконструкція та модернізація виробничих потужностей	+4,2	4	3,6	4,2	4,4	4,6	3,2	2,2	1	3,6	1,2
Висока якість товарів	+5	3,8	4	4,4	4,8	1,4	1,2	2,2	2,6	4,6	4,4
Високий рівень корпоративної культури	+2,4	1	2,2	1	1	2	1	1	1	1,4	1
Слабкі сторони («W»)											
Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві	-4,2	-4,2	-3,4	-3	-4,2	-4,4	-1,4	-1,4	-1	-4,6	-1,2
Неповне використання виробничих потужностей	-2,2	-3,6	-2	-4,6	-1,8	-2	-1	-2,2	-2,6	-4,2	-2,2
Високі витрати на виробництво	-3,4	-2,6	-2,8	-2	-2,4	-1,4	-4	-2,2	-1,4	-3,8	-4,4
Велика питома вага витрат на енергоресурси в собівартості	-2	-3,4	-2	-1,4	-1,6	-2	-2	-1	-1	-2,2	-1,6
Залежність від імпорту сировини	-1,6	-3,2	-2,8	-3,4	-1,6	-1	-1	-1,4	-2,2	-2,6	-4,2
Екологічна небезпека виробництва	-2,2	-1	-1,6	-2	-3,2	-4	-1	-3	-1	-1,2	-1

Розрахуємо значення A_{ij} :

$$A_{11} = 4,2 \cdot 0,8 \cdot 0,5 \cdot 2,2 = 3,7;$$

$$A_{12} = 4,2 \cdot 0,3 \cdot 0,6 \cdot 3,2 = 2,42;$$

$$A_{13} = 4,2 \cdot 0,4 \cdot 0,9 \cdot 3 = 4,54;$$

$$A_{21} = 4,4 \cdot 0,8 \cdot 0,5 \cdot 4,2 = 7,39;$$

$$A_{31} = 4 \cdot 0,8 \cdot 0,5 \cdot 2 = 3,2;$$

$$A_{41} = 4,2 \cdot 0,8 \cdot 0,5 \cdot 4 = 6,72.$$

Розрахунок останніх значень A_{ij} виконується аналогічно за формулою.

Далі проводиться оцінка конкретних сприятливих можливостей та погроз для АТ «Укргазвидобування» за формулою 3.3.

$$K_j' = \sum_{i=1}^m A_{ij}, \quad (3.2)$$

де m – загальна кількість можливостей та погроз.

Розрахуємо значення K_j' :

$$K_1' = 3,7 + 7,39 + 3,2 + 6,72 + 7,6 + 0,96 - 7,06 - 3,17 - 3,54 - 2,72 - 2,05 - 0,88 = 10,15;$$

$$K_2' = 2,42 + 3,48 + 2,59 + 2,72 + 2,74 + 0,4 - 2,57 - 1,3 - 1,31 - 1,22 - 1,61 - 0,29 = 6,05;$$

$$K_3' = 4,54 + 7,29 + 5,76 + 6,35 + 6,34 + 0,79 - 3,67 - 3,31 - 2,02 - 1,01 - 3,43 - 1,15 = 16,48.$$

Розрахунок останніх значень K_j' проводиться аналогічно за формулою.

Останній крок – оцінка конкретних сильних та слабких сторін АТ «Укргазвидобування» розраховується за формулою 3.4.

$$A_i' = \sum_{j=1}^n A_{ij}, \quad (3.3)$$

де n – загальна кількість сильних та слабких сторін АТ «Укргазвидобування»

Розрахуємо значення A_i' :

$$A_1' = 3,7 + 2,42 + 4,54 + 1,26 + 1,34 + 2,35 + 2,06 + 1,16 + 3,19 + 1,26 = 23,28;$$

$$A_2' = 7,39 + 3,48 + 7,29 + 4,22 + 2,11 + 3,94 + 3,88 + 1,32 + 3,7 + 5,81 = 43,14;$$

$$A_3' = 3,2 + 2,59 + 5,76 + 3,84 + 1,28 + 2,24 + 1,96 + 0,5 + 2,24 + 1,2 = 24,81.$$

Розрахунок останніх значень A_i' проводиться аналогічно за формулою.

Першим кроком було визначення місії підприємства: оскільки АТ «Укргазвидобування» прагне до стабільного виготовлення високоякісної продукції, яка б задовольняла всі потреби споживачів, то йому необхідне оновлення технології виробництва, матеріальної бази, залучення кваліфікованого персоналу чи навчання власного, придбання ліцензій, ноу-хау та інше. Отже місією АТ «Укргазвидобування» може стати така теза: «Стабільне виготовлення високоякісної продукції через модернізацію виробництва», а така місія потребує додаткового фінансування, як із власних фондів та резервів, так і за рахунок інвесторів.

Отже, отримали підсумкову матрицю SWOT- аналізу стратегічної позиції АТ «Укргазвидобування», яка наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Підсумкова матриця SWOT- аналізу стратегічної позиції АТ «Укргазвидобування»

		Можливості («О»)					Погрози («Т»)					
		Розширення	Розширення ринків збуту внаслідок	Збільшення попиту	Поліпшення	Розширення	Високий рівень	Несприятлива політика уряду в	Погіршення	Загострення	Підвищення вартості	
Коефіцієнт впливу (K_j)		10,1		16,4								
		5	6,05	7	9,58	1,74	5,38	4,51	2,11	8,83	2,21	
Сильні сторони («S»)		Інтенсивність (A_i')										
Гарна репутація підприємства у споживачів		23,28	3,70	2,42	4,54	1,26	1,34	2,35	2,06	1,16	3,19	1,26
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріалів і комплектуючих		43,14	7,39	3,48	7,29	4,22	2,11	3,94	3,88	1,32	3,70	5,81
Багатопрофільність діяльності		24,81	3,20	2,59	5,76	3,84	1,28	2,24	1,96	0,50	2,24	1,20
Реконструкція та модернізація		42,10	6,72	2,72	6,35	5,54	3,86	7,53	4,31	0,45	3,02	1,58

виробничих потужностей												
Висока якість товарів	35,77	7,60	2,74	6,34	6,34	1,34	0,94	1,29	0,72	2,39	6,07	
Високий рівень корпоративної культури	5,28	0,96	0,40	0,79	0,30	0,40	1,12	0,49	0,13	0,28	0,42	
Слабкі сторони («W»)												
Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві	-27,94	7,06	-2,57	3,67	3,78	3,70	3,45	-0,96	0,18	0,92	1,66	
Неповне використання виробничих потужностей	-18,85	3,17	-1,30	3,31	2,48	0,72	1,12	-1,08	0,72	2,18	2,77	
Високі витрати на виробництво	-22,89	3,54	-1,31	2,02	1,44	0,67	3,14	-4,31	0,39	1,06	5,02	
Велика питома вага витрат на енергоресурси в собівартості	-11,11	2,72	-1,22	1,01	0,67	0,64	2,24	-0,98	0,13	0,44	1,06	
Залежність від імпорту сировини	-15,09	2,05	-1,61	3,43	1,63	0,32	0,56	-0,69	0,39	1,14	3,28	
Екологічна небезпека виробництва	-11,49	0,88	-0,29	1,15	1,92	2,56	2,24	-1,47	0,38	0,24	0,36	

Для ухвалення стратегічних рішень стосовно вибору та реалізації стратегій АТ «Укргазвидобування» необхідно знати, наскільки її стратегічний потенціал відповідає умовам, які визначаються зовнішнім середовищем. Потенціал АТ «Укргазвидобування» неоднорідний за своїм складу. У ньому є як сильні, так і слабкі складові. Проаналізуємо їх. Для цього складемо розгорнуту матрицю SWOT-аналізу (рис. 3.5).

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S) Висока цінова конкурентоспроможність. Сприятлива економічна і соціально-економічна ситуація для виходу на нові ринки. Висококваліфікований менеджмент. Замкнений цикл виробництва солодошів Виробничі потреби забезпечуються земельними та виробничими площами на 100%. Зручне розташування підприємства в транскордонному регіоні, в промисловій зоні індустріального міста з розвинутою інженерною та транспортною інфраструктурою.	Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку Зниження цін на ресурси Збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів. Надходження великих замовлень Вихід конкурентів із галузі	Поява у конкурентів нових технологій. Збої у поставках сировини та матеріалів Конкуренція зі сторони виробників країн Західної Європи. Політична нестабільність. Негативні зміни валютного курсу. Нестабільна законодавча база
Слабкі сторони (W) Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. Необхідність ремонту споруд та енергообладнання. Залежність від коливань вартості валюти. Необізнаність споживачів про продукцію. Недостатньо ефективного дослідження зовнішнього ринку.	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту, дозволить мати стабільні фінансові показники. Достатня популярність буде сприяти виходу на зовнішні ринки. Кваліфікація персоналу, контроль якості, невідале поводження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку. Чітка стратегія дозволить використати всі можливості.	Посилення конкуренції, політика держави, інфляція та ріст податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів. Достовірний моніторинг зафіксує зміни смаків споживачів.
	Постійний пошук нових постачальників послабить можливість маневрування на ринках фінансування та збуту. Слабка рекламна політика створить ускладнення при виході на нові ринки, збільшення асортименту, та додавання додаткових супутніх продуктів і послуг. В умовах недостатнього фінансування власними засобами доведеться вдатися до запозичення «дорогих» кредитів.	Неповна завантаженість виробничих потужностей при рості темпів інфляції та стрибків курсів валют може призвести до банкрутства компанії. Несприятлива політика держави може призвести до виходу з галузі. Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні їх смаків.

Рисунок 3.5 – Розгорнута матриця SWOT-аналізу для АТ «Укргазвидобування»

Зробимо стратегічні висновки з проведеного аналізу і знайдемо шляхи вирішення проблем, що стоять перед підприємством, з урахуванням наявних і передбачуваних ресурсів.

На перетині розділів утворюються чотири поля: «СтаМ» (сила та можливість); «СтаЗ» (сила та загрози); «СлМ» (слабкість та можливість); «СлЗ» (слабкість та загрози).

Поле «СтаМ» – слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Поле «СтаМ» – стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати подолати наявні в організації слабості. Поле «СтаП» – стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення погроз. Поле «СтаП» – підприємство повинне виробити таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабостей, так і спробувати запобігти загрозам, що нависли над ним.

Розглянемо всі передбачувані реакції АТ «Укргазвидобування» на дії зовнішнього середовища:

1. Вкладення фінансових ресурсів у підвищення якості наявної продукції і розробка нової.

Підприємство має стежити за виникненням і зміною потреб споживачів і на підставі цих даних коригувати свою стратегію. Покращена якість або товарні нововведення можуть пожвавити попит шляхом створення нових зростаючих сегментів або шляхом завоювання більшої довіри у покупців. Вдале нововведення відкриває шлях для нецінової конкуренції.

2. Залучення та утримання нових клієнтів за рахунок репутації і положення на ринку. Закріплення позитивної репутації про підприємство у закордонних клієнтів.

Стратегія підприємства повинна бути спрямована не тільки на залучення нових споживачів, але і на утримання старих. Залученню нових клієнтів може сприяти вдале поєднання ціни на товар і його якості, сервіс і гарантії. Велику роль також відіграє імідж фірми і реклама. Утримання

існуючих споживачів в основному залежить від цінової політики і усталеної думки про підприємство у клієнтів.

3. Користуючись збільшенням попиту на продукцію і розширенням ринків збуту підвищити відсоток використання виробничих потужностей на 10%. За рахунок збільшення прибутку від продажів робити заміну і оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігаючі технології. Використання стратегії зниження витрат виробництва.

На даний момент основні виробничі фонди АТ «Укргазвидобування» завантажені не на повну потужність, тобто важливо поступово збільшувати обсяг випуску продукції, підвищуючи при цьому її якість за рахунок впровадження нових передових технологій.

Щоб зберегти конкурентні позиції АТ «Укргазвидобування» повинно звертати увагу на рентабельність виробництва. Необхідно вчасно проводити амортизацію основних засобів. Посилення конкуренції змушує АТ «Укргазвидобування» скорочувати витрати на одиницю продукції. Такі зусилля можуть бути спрямовані на різні сфери діяльності: підприємство може домагатися вигідніших цін у постачальників, переключатися на використання дешевих компонентів, більш економічно здійснювати розробку продукту, може ліквідувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати виробничу та збутову ефективність та проводити реорганізацію внутрішньофірмового управління.

4. За рахунок накопиченого досвіду підтримувати конкурентоспроможність в умовах інфляції і високих податків. Використовуючи стабільне становище на ринку, репутацію, ділові зв'язки, виділяючи кошти на рекламу, підприємство знижує вплив на нього нових конкурентів. У разі настання негативних прогнозованих подій підприємство повинно постаратися утримати свою частку ринку і обсяг прибутку.

Корпоративна культура може стати фактором, що робить значний позитивний чи негативний вплив на успішне втілення стратегії. Основні принципи корпоративної культури, почуття духовної спільності, властиве

працівникам, роблять набагато більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації або нормування часу. Безумовно, все це також необхідно для успіху, але основним фактором успішної діяльності підприємства є прихильність її працівників основним принципам корпоративної культури. Переконавання, цілі і практика, визначені у стратегії, можуть збігатися або вступати в протиріччя з основними принципами внутрішньо-фірмової культури. У іншому випадку, як правило, досить складно дотримуватися наміченої стратегії, у той час як тісний зв'язок між стратегією та культурою компанії, що спонукає службовців реалізувати весь потенціал, здатна набагато збільшити ефективність реалізації даної стратегії. Хороших результатів АТ «Укргазвидобування» досягає в тому випадку, якщо існує повна відповідність між культурою і довгостроковими планами. Тому необхідно коригувати корпоративну культуру в залежності від стратегії підприємства.

Розглянуті стратегії повинні застосовуватися в сукупності. Тому, що для збереження конкурентних переваг необхідно удосконалити і розвивати управління підприємством не тільки щодо внутрішніх чинників, а й щодо зовнішніх чинників.

Висновки до розділу 3

Розроблені у третьому розділі кваліфікаційної роботи напрямки розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволяють зробити наступні висновки:

1. Розроблено основні напрямки розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування». Розвиток стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволить підприємству з необхідною точністю оцінити свої потенційні можливості, розробити відповідні виробничі програми на довгостроковий період, скоординувати виробництво конкурентоспроможної продукції нафтогазової промисловості.

2. Запропоновано впровадження моделі стратегічного планування діяльності АТ «Укргазвидобування» на основі «стратегічної прогалини». Першим кроком було визначення місії підприємства: оскільки АТ «Укргазвидобування» прагне до стабільного виготовлення високоякісної продукції, яка б задовольняла всі потреби споживачів, то йому необхідне оновлення технології виробництва, матеріальної бази, залучення кваліфікованого персоналу чи навчання власного, придбання ліцензій, ноу-хау та інше. Для ухвалення стратегічних рішень стосовно вибору та реалізації стратегій АТ «Укргазвидобування» необхідно знати, наскільки його стратегічний потенціал відповідає умовам, які визначаються зовнішнім середовищем. Хороших результатів АТ «Укргазвидобування» досягає в тому випадку, якщо існує повна відповідність між культурою і довгостроковими планами. Тому необхідно коригувати корпоративну культуру в залежності від стратегії підприємства.

Розглянуті стратегії повинні застосовуватися в сукупності. Тому, що для збереження конкурентних переваг необхідно удосконалити і розвивати управління підприємством не тільки щодо внутрішніх чинників, а й щодо зовнішніх чинників.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи реалізовано завдання щодо теоретичного вивчення і систематизації знань про сутність та значення стратегічних засад планування діяльності підприємства, а також пошуку шляхів вдосконалення стратегічного планування на досліджуваному підприємстві. За результатами виконання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Теоретично обґрунтовано, що впровадження на практиці стратегічного планування дає ряд переваг, оскільки воно змушує фірму більш чітко визначати свої завдання і політику; веде до кращої координації зусиль працівників підприємства і визначення показників діяльності фірми для наступного контролю; привчає керівників постійно мислити перспективно і готувати підприємство до несприятливих змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі; дає змогу більш наочно демонструвати взаємозв'язок усіх посадових осіб.

2. Виявлено, що стратегічне планування діяльності підприємства – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усього підприємства, спрямовані на розробку стратегій підприємства, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм. Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі. Основним завданням стратегічного планування є забезпечення нововведень, організаційних змін у складі структури управління, необхідних для забезпечення життєдіяльності підприємства.

3. Систематизація сучасних підходів до вирішення проблем розробки стратегій підприємства дозволила зробити висновок, що це досить складний і тривалий процес, який враховує постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізує стан середовища діяльності самого підприємства. У цілому процес стратегічного планування діяльності підприємства і управління

обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи. Основні сучасні моделі стратегічного планування включають: модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини», модель стратегічного планування діяльності підприємства, що базується на врахуванні ринкових переваг, модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, модель стратегічного планування діяльності підприємства, орієнтована на створення позитивного іміджу, моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємства.

4. Об'єктом дослідження є АТ «Укргазвидобування», яке займає лідируючі позиції з видобутку газу та газового конденсату у Центральній та Східній Європі. Підприємство було засновано 28 серпня 1998 року як дочірня компанія, яка знаходиться у власності НАК «Нафтогаз України». Головним завданням АТ «Укргазвидобування» є здійснення переробки природного газу, конденсату та нафти на основі раціонального та ефективного використання ресурсів вуглеводнів із застосуванням передових методів виробництва, прогресивних інноваційних технологій з переробки природного газу та газового конденсату а також реалізація продукції, яка виробляється. Головною метою діяльності АТ «Укргазвидобування» є досягнення позитивних, перш за все, економічних та соціальних результатів та одержання прибутку від здійснення господарської діяльності, що сприятимуть активному розвитку та підвищенню рівня енергетичної безпеки України, задовольняючи потреби, першочергового, внутрішніх споживачів у відповідних послугах, які будуть здійснюватися надійним, безпечним та економним способом.

5. Здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що за результатами 2020 р. керівництвом АТ «Укргазвидобування» планується збільшення розміру чистого прибутку на 5 %. Дебіторська заборгованість АТ «Укргазвидобування» в 2020 р. складається з неоплачених послуг за оренду приміщень та непогашених позик

співробітників. Прострочена дебіторська заборгованість – відсутня. Прострочена кредиторська заборгованість – відсутня. Поточна кредиторська заборгованість складається з отриманих авансів, непогашених актами виконаних робіт, невикраченої заробітної плати з нарахуваннями, поточної заборгованості перед субпідрядними організаціями і заборгованості перед бюджетом по обов'язковим платежам та податкам.

6. Проведена оцінка стратегічних засад планування діяльності на АТ «Укргазвидобування» показала, що стратегічне управління на підприємстві потребує удосконалення. Але для розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування», проведено стратегічний аналіз діяльності АТ «Укргазвидобування», виявлено його можливості, проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище.

Стратегічні засади планування діяльності АТ «Укргазвидобування» надають можливість визначити напрямки поведінки підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективно використання. Стратегічні засади планування діяльності АТ «Укргазвидобування» та подальша стратегія розвитку повинні базуватися на використанні проаналізованих сильних сторін і можливостей АТ «Укргазвидобування». Також необхідно звернути увагу на ліквідацію слабких сторін в діяльності підприємства, щоб уникнути загроз, які вплинуть на діяльність АТ «Укргазвидобування» у майбутньому.

7. Розроблено основні напрямки розвитку стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування». Розвиток стратегічних засад планування діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволить підприємству з необхідною точністю оцінити свої потенційні можливості, розробити відповідні

виробничі програми на довгостроковий період, скоординувати виробництво конкурентоспроможної продукції нафтогазової промисловості.

8. Запропоновано впровадження моделі стратегічного планування діяльності АТ «Укргазвидобування» на основі «стратегічної прогалини». Першим кроком було визначення місії підприємства: оскільки АТ «Укргазвидобування» прагне до стабільного виготовлення високоякісної продукції, яка б задовольняла всі потреби споживачів, то йому необхідне оновлення технології виробництва, матеріальної бази, залучення кваліфікованого персоналу чи навчання власного, придбання ліцензій, ноу-хау та інше. Для ухвалення стратегічних рішень стосовно вибору та реалізації стратегій АТ «Укргазвидобування» необхідно знати, наскільки його стратегічний потенціал відповідає умовам, які визначаються зовнішнім середовищем. Хороших результатів АТ «Укргазвидобування» досягає в тому випадку, якщо існує повна відповідність між культурою і довгостроковими планами. Тому необхідно коригувати корпоративну культуру в залежності від стратегії підприємства. Розглянуті стратегії повинні застосовуватися в сукупності. Тому, що для збереження конкурентних переваг необхідно удосконалити і розвивати управління підприємством не тільки щодо внутрішніх чинників, а й щодо зовнішніх чинників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. №254/96-ВР (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. **URL:** <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014 р.: (офіц. текст). К.: Паливода А.В., 2014. 208 с.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 49. Ст.164. 37 с.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04 липня 2002 р., № 40 – IV (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 202. № 36. 32 с.
5. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями) **URL:** <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 1998 року № 987 «Про перетворення державних підприємств у казенні». **URL:** <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/987-98-%D0%BF>.
7. Типове положення про службу охорони праці, затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004 р. № 255 **URL:**<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1526-est=dCCMfQoEzHI4Qws80msh8Ie6>.
8. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI (зі змінами та доповненнями) **URL:**<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
9. Анісімова О.М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія. Держ. вищ. навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2019. 280 с.

10. Адаменко Т.М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2018. № 23(II). С.100-106.
11. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 432 с.
12. Безродна С.М. Впровадження стратегічно орієнтованого підходу до управління якістю продукції на підприємствах ресторанного господарства України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 3. С. 114-119.
13. Белік В.Д. Механізм стратегічного управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10. С. 138-141.
14. Белова А.І. Розроблення та добір прикладного інструментарію стратегічного управління реструктуризацією підприємств. *АгроСвіт*. 2018. № 18. С. 23-28.
15. Бруханський Р. Побудова метрики стратегічного управлінського обліку на підприємствах. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 9. С. 27-36.
16. Будько О.В. Система збалансованих показників та її інформаційне забезпечення в управлінні стратегією підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 51-55.
17. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.:Центр навчальної літератури, 2019. 400 с.
18. Вайсман В.Я. Стратегічний підхід до розвитку механізмів реалізації державно-приватного партнерства у сфері підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 172-176.
19. Вяткіна Т.Г. Використання системного підходу до оцінки ефективності стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 62-71.

20. Горобець Н.М. Вплив факторів формування маркетингової стратегії птахівничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 28-32.
21. Горобець Н.М., Скрыга О.В. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого підприємства. *АгроСвіт*. 2018. № 4. С. 31-37.
22. Гринявський С.М. Стратегічний облік як одна із складових системи управління підприємство. *Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки*. 2017. Вип. 6. С. 56-58.
23. Гуріна Н.Д., Годована О.В. Особливості розвитку стратегічного управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1. С. 76-80.
24. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць*. Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2018. Вип. 21.19. С. 224-228.
25. Гришко Н.В. Використання аналізу стратегічного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2019. № 4. С. 163-170.
26. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К: Центр учбової літератури. 2019. 440 с.
27. Пітер Ф. Друкер. Ефективний керівник. Видавництво: «КМ-Букс», 2018. 348 с.
28. Загородній А., Кіндрацька Г., Чубай В. Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент». *Економічний аналіз*. Випуск 3(19). 2018. С.165-169.
29. Заворотній Р.І. Економічний зміст вартості підприємства та її роль у стратегічному управлінні корпоративним розвитком. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 8. С. 85-89.
30. Заворотній Р.І. Організація системи мотивації і відповідальності в процесі стратегічного фінансового управління вартістю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 10. С. 160-165.

31. Іванюк У.В. Концептуальні основи формування стратегій фінансової діяльності туристичного підприємства. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*. 2017. № 2. С. 63-69.
32. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Штрих», 2018. 240 с.
33. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. К.: Знання, 2017. 366 с.
34. Климюк А.В., Невмержицька С.М. Управління стратегією розвитку підприємства *Вісник Київ. нац. ун-ту технології та дизайну: Економіка, фінанси, менеджмент*. К., 2018. № 2 (7). С. 12-21.
35. Кармінська-Белоброва М.В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 2. С. 123-126.
36. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 71-74.
37. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічний підхід до управління підприємствами на кластерній основі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 6. С. 52-56.
38. Корнієнко Т.М. Комплекс заходів для вдосконалення системи стратегічного управління якістю продукції на хлібопекарських підприємствах харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 2. С. 170-174.
39. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5(31). С.81-86.
40. Кубишина Н.С. Вплив життєвого циклу товару на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 4 С. 252-257.

41. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* 2019. № 749. С. 55-60.
42. Kryshpora I.I. Strategic accounting organization at industrial enterprises. *Актуальні проблеми економіки.* 2018. № 6. С. 397-402.
43. Kryvovyazyuk I.V. Innovative approach to strategy selection for enterprise crisis management. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 11. С. 77-84.
44. Лабурцева О.І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 4. С. 29-31.
45. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. *Наука й економіка.* № 2(18). 2019. С. 132-138.
46. Левицький Ю.А., Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України.* 2018. №2. С. 60-63.
47. Ліпатов С.А. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. на здоб. наук. ст. канд. екон. наук: 08.00.04. Суми, 2011. 191 с.
48. Ляшенко І.О. Управління стратегією ресурсоефективності виробничого підприємства на основі методу нечіткої логіки. *Сучасні підходи до управління підприємством.* 2017. С. 122-126.
49. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2019. № 4. С. 203-206.
50. Майданик І.С. Розробка формування та реалізації ресурсної стратегії у процесі стратегічного управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2017. № 3. С. 47-55.

51. Маковська Р.Ю. Стратегічне управління впровадженням процесних інновацій на підприємстві. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. С. 137-141.
52. Міх О.М. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 2. С. 99-102.
53. Міхальчук А.О. Стратегічний облік як складова системи управління підприємством. *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. 2019. № 5 (145). С. 37-39.
54. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *АгроСвіт*. 2018. № 24. С. 7-10.
55. Мусенко В.Д., Руденко І.В. Стратегічне управління інвестиційними ресурсами вітчизняних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 12. С. 73-78.
56. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Л.: Магнолія. 2019. 544 с.
57. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібн. / А.П. Міщенко. –К.: Центр навч. літ-ри, 2019. 366 с.
58. Мокієнко Т.В. Управління витратами у системі стратегічного менеджменту підприємства Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2017. № 2. С. 205-207.
59. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2018. 105 с. **URL:** http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm .
60. [Несвітайло М.А. Стратегічний потенціал як джерело створення та збереження конкурентних переваг підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. 2018. № 3 \(143\). С. 70-72.](#)

61. Немцов В.Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ДП «Експрес – Поліграф», 2018. 560 с.
62. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством **URL:**
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=197>
63. Партин Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 11. С.124-133.
64. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2018. 301 с.
65. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. Т. 2. С.99-103.
66. Павленко О.С. Основні напрями стратегічного управління розвитком внутрішніх підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 19. С. 97-102.
67. Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. *АгроСвіт*. 2017. № 2. С. 10-14.
68. Попрозман О.І. Планування діяльності підприємства та його узгодженість зі стратегічними цілями і тактичними задачами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 2. С. 82-85.
69. Печериця Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень. **URL:** http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Resher.pdf.
70. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С. 7-11.
71. Попова Л.М. Особливості процесу стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. статей*. Харків: ХНЕУ, 2016. №7. С. 112-117.
72. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія Х.: ІНЖЕК, 2018. 328 с.

73. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник ЖДТУ*. №1(59). 2019. С. 172-178.
74. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий світ.2017. 272 с.
75. Романовська Ю. А. Етапи побудови системи оцінювання організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємств. *Економіка і регіони: наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-туім. Юрія Кондратюка*. 2019. № 2 (5). С. 155-158.
76. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
77. Русак О.П. Координація цілей аграрних підприємств як основа їх стратегічного розвитку. *АгроСвіт*. 2018. № 9. С. 18-21.
78. Савицький Е.Е. Механізм стратегічного управління впровадженням інноваційних технологій підприємствами АПК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 9. С. 63-68.
79. Селіверстова Л.С. Стратегічне управління інвестиційною політикою підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 11. С. 166-172.
80. Сокіл Т.В., Боринова К.О. Проблеми реалізації стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2019. № 13. С. 209-213.
81. Ставицький О.В. Методологія прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємств *АгроСвіт*. 2019. № 3-4. С. 59-65.
82. Стельмашенко О.В. Маркетингові дослідження системи мотивації персоналу підприємства в умовах стратегічного управління *Стратегічні напрямки соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*. 2018. С. 422-424.

83. Степаненко Н.І. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю продукцією аграрних підприємств *Вісн.Сум. нац. аграр .ун-ту*. 2018. № 5 (56). С. 136-138.
84. Сасенко М.Г. Економічна думка: підручник. Тернопіль: 2019. 390 с.
85. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2019. 390 с.
86. Семенов А.Г. Особливості вибору та розробки стратегії на підприємстві *Держава та регіони*. 2017. № 4. С. 320-323.
87. Сіроман М.А. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: навч. посіб. Х.: «Знання». 2017. 216с.
88. Сокирник І.В. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Хмельницький: ТУП, 2019.122 с. **URL:** http://lubbook.net/book_616_glava_9_Tema_9._L
89. Заболотний Г.Д., Коровій В.В., Мартинюк П.С., Ступницький А.М.. Стратегічна структуризація підприємств: навч. посіб. Вінниця:Книга-Вега ВАТ «Віноблдрукарня», 2018. 304 с.
90. Федулова Л.І. Технологічна модернізація промисловості України: монографія. Київ: ІЕП НАНУ. 2018. 472 с.
91. Фецович Т.Р. Стратегічний аналіз в контексті сучасного розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Спецвипуск 33. Ч.2. 2019. С. 289-294.
92. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу *Ефективна економіка*. 2018. № 6. **URL:**<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130> .
93. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства *Економіка*. №4. С. 66-71.
94. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві. К.: КОНДОР. 2018. 335 с.

95. Цатурян Л.С. Стратегія управління потенціалом інноваційної привабливості підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2018. С. 233-237.
96. Шайкан А.В. Облік з метою стратегічного управління як інструмент інтеграції вітчизняних підприємств у світове господарство. *Вчені записки: зб. наук. пр.* 2018. № 14. С. 162-169.
97. Шатілова О.В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 4. С. 82-87.
98. Шуляренко С.М. Застосування методології стратегічного управлінського обліку в системі контролінгу підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2019. № 5. С. 134-137.
99. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид.; перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2018. 699 с.
100. Шульга В.М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі. *«Економіка та управління підприємствами»* К. 2018. 20 с.
101. Якименко О.С. Особливості стратегічного управління розвитком підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Актуальні проблеми економіки.* 2018. № 9. С. 138-144.