

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

Русин Денис

Оцінка нестабільності середовища галузі та вибір моделі стратегічного розвитку
фірми / Assessment of the instability of the industry environment and the choice of a
model of strategic development of the firm

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством Випускна
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Випускну кваліфікаційну роботу допущено до захисту: “ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____ В.В. Козюк
підпис

Виконав студент групи ЕУПзм -11 Русин Денис

_____ підпис

Науковий керівник: Гайда Ю.І.

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (ФІРМИ)	8
1.1. Теоретичні підходи до організації розвитку підприємства та його бізнесу.....	8
1.2. Сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства.....	17
1.3. Оцінка нестабільності середовища галузі та проблеми реалізації бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ДТЕК НАФТОГАЗ».....	32
2.1. Економічна та організаційна характеристика ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» та його діяльності	32
2.2. Аналіз практики сталого розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз».....	41
2.3. Аналітична оцінка потенціалу бізнес-стратегії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» з урахуванням вимог сталого розвитку	48
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДТЕК НАФТОГАЗ» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	60
3.1. Формування стратегічних цілей бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку.....	60
3.2. Репутаційні ефекти бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на принципах сталого розвитку	66
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність. На вітчизняному ринковому просторі стабілізація економічних процесів забезпечує «фундамент» розвитку всього підприємницького сектору в країні, а відповідно їй сприяє підтримці конкурентної боротьби між великими та малими підприємствами. Тому на сьогодні різноманіття напрямів діяльності бізнесу ретельний та правильно визначений підхід до сегментування власної продукції як ринкова стратегія, ефективний та економічно розрахований план роботи всього підприємства, вдало розроблена маркетингова стратегія просування продукції на ринку, конкурентоздатність товарного асортименту та його унікальність в порівнянні з його аналогами серед споживачів є одними з ключових напрямів ефективного і прибуткового обслуговування на ринку та інвестиційної привабливості підприємства для потенційних інвесторів в аспекті побудови потужної економіки країни та в глобальному сенсі – світового бізнесу.

В сучасних умовах формування ринкових відносин зростає ступінь диверсифікації діяльності організацій, що посилює необхідність в зростанні фінансово-економічної безпеки підприємства, аналізу рівня його інвестиційної привабливості та надійності його як окремого суб'єкта ринкових відносин.

Тому в процесі прийняття управлінських рішень важливим етапом є повний фінансовий аналіз, результати якого використовуються як внутрішніми користувачами, в рамках проведення аудиторської перевірки, так і в зовнішній діяльності (наприклад: визначення доцільності злиття чи подібнення організації, перехід на нові сегменти, оцінка вартості організації) для визначення/оцінювання рівня інвестиційної привабливості власне самого підприємства будь-якої галузі.

В нашому сьогодні та відповідно до сучасних умов ведення економічної діяльності будь-яка компанія, організація повинна мати чітко розроблений план своєї діяльності – бізнес-стратегія. Більш того, наявність бізнес-стратегії, це бізнес-плану розвитку компанії у довгостроковій перспективі, є невіддільною частиною успішної діяльності підприємства. Головне завдання бізнес-стратегії це зробити так, щоб капітал компанії допомагав їй зростати, створювати вартість та

зміцнювати конкурентну перевагу в економічному секторі присутності. Зрозуміло, що наявність бізнес-стратегії дозволяє більш впевненіше розвивати компанію та сприяти росту показників прибутковості та ефективності підприємницької діяльності. Без чіткого розробленої бізнес-стратегії, підприємству достатньо важко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та приймати коректні відповідні управлінські рішення. Недостатнє усвідомлення важливості визначати найбільш ймовірні сценарії, відсутність бізнес-стратегії або непрофесійно підготовлена бізнес-стратегія може бути ознакою неякісного управління підприємством та відповідно низьких показників прибутковості та ефективності підприємницької діяльності компанії. Ефективно побудована бізнес-стратегія підприємства забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та належне функціонування на певному ринку присутності підприємства. Для прийняття вірних довгострокових стратегічних управлінських рішень, керівник повинен бути ознайомлений з об'єктивною інформацією з управлінської звітності компанії, з витратами та доходами підприємства, з відхиленням фактичних показників.

В майбутньому результати даної роботи дадуть змогу сформулювати нові варіанти стратегії, в тому числі і на засадах сталого розвитку підприємства для підвищення прибутковості та конкурентоздатності компанії, рівня її інвестиційної привабливості в сучасних умовах ведення бізнесу та його відновлення після наслідків воєнного вторгнення РФ та пандемії COVID-19, в рамках побудови бізнесу в аспектах курсу на глобалізацію та євроінтеграцію.

Питання сталого розвитку підприємств вивчали багато іноземних та вітчизняних дослідників. Зокрема Джонатан М. Харріс та Браян Роуч займалися описом теоретичної частини даної економічної категорії, узаконенням її як перспективної стратегії для майбутнього приватного бізнесу, К. Азар, К. Гамільтон та Х. Дейлі акцентували увагу на висвітлені фактори впливу на прийняття рішення про модель сталого розвитку для підприємств різних галузей. В своїх працях У. Оутс, Л. Абалкін та Н. Родіонова виокремлювали різні підходи до побудови моделей бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку і проблематику ефективності впровадження даної стратегії в сучасних реаліях ведення бізнесу,

Р. Луцик, Л. Мельник і Т. Лазоренко розглядали сталий розвиток як основу економічного зростання підприємства, тому робили основний акцент на практичній значущості даного вектору руху компанії певної галузі саме за даною методикою управління і розвитку. В працях В. Степанкова, В. Трегобчука та О. Царенко описано економічний підхід до трактування даного поняття, узагальнено взаємозв'язок ключових складових для забезпечення сталого розвитку підприємства. А. Циганков, Г. Шматков, М. Деркач вивчали цілі стратегії, принципи її дії та на практиці дослідження конкретних компаній робили оцінку стійкості підприємств на основі визначення групи показників, які характеризують (відповідають за) стан розвитку у всіх підсистемах діяльності: економічній, соціальній, екологічній.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення оцінки нестабільності середовища галузі в сучасних засадах ведення бізнесу та узагальнення теоретичних, методичних та прикладних аспектів реалізації бізнес-стратегії підприємства з обґрунтуванням практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішуються такі **завдання**:

— Дослідити теоретичні підходи до організації розвитку підприємства та його бізнесу;

— Виявити основні сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства;

— Провести оцінку нестабільності середовища галузі та висвітлити проблеми реалізації бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку;

— скласти економічну та організаційну характеристику ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» та його діяльності;

— провести аналіз практики сталого розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»;

— зробити аналітичну оцінку потенціалу бізнес-стратегії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» з урахуванням вимог сталого розвитку;

— сформулювати стратегічні цілі бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку;

- економічно обґрунтувати бізнес-напрями розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»;
- визначити нові напрями удосконалення бізнес-стратегії підприємства ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» в умовах сталого розвитку в організаційному та репутаційному аспектах.

Об'єктом дослідження є процес оцінки нестабільності середовища галузі та вибір моделі стратегічного розвитку фірми.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти реалізації бізнес-стратегія підприємства (ТОВ «ДТЕК Нафтогаз») за умов сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів.

У процесі дослідження сучасних підходів до формування бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку в основу покладено системний підхід. Задля виявлення впливових факторів розвитку використано методи PEST, SNW, SWOT-аналізу, методи групування та експертної оцінки. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувався метод порівняння, за допомогою якого була обрана стратегія збільшення обсягів видобутку газу та відповідно збільшення частки ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на ринку газовидобувного сектору України. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» надав можливість дослідити становище підприємства та оцінити фінансові можливості впровадження запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних закордонних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням формування бізнес-стратегій підприємств на засадах сталого розвитку; законодавчі та нормативно-правові документи з питань регулювання діяльності державних та приватних комерційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, також внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства ТОВ «ДТЕК Нафтогаз», звіт про сталий розвиток компанії протягом останніх п'яти років.

Елементи наукової новизни. За результатами проведеного дослідження в роботі виявлено та економічного обґрунтовано перспективні напрямки удосконалення бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів. Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що отримані результати сприятимуть у стратегічній перспективі вдосконаленню практики соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Сутністю парадигми інноваційного підходу до ведення бізнесу в країні в аспекті розбудови комерційної діяльності на засадах сталого розвитку є перспектива забезпечення максимізації дохідності підприємств з мінімізацією їх витрат та скорочення часових затрат на етапах просування товару/послуги на ринку аналогічної продукції з перспективою збільшення конкурентних переваг певного товарного асортименту для підвищення рівня його інвестиційної привабливості зі сталою (зростаючою) тенденцією фінансових показників прибутковості.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел в кількості – 70, таблиць – 24, рисунків – 32 та додатків - 5. Обсяг викладеного матеріалу становить – 97 сторінок. Загальний обсяг роботи – 112 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (ФІРМИ)

1.1. Теоретичні підходи до організації розвитку підприємства та його бізнесу

Стратегічний підхід в управлінні підприємством являє собою підхід, застосування якого передбачає обов'язковість розробки певних варіацій стратегій для визначення найбільш доцільної для певного підприємства і її реалізація в управлінні фінансових показників та виробничих потужностей. Стратегічне планування в аспекті управління підприємством — це своєрідний процес, де керівники ставлять за мету реалізацію довгострокового управління всіма складовими елементами бізнесу, визначаючи його специфічні цілі та завдання, акцент на якість, ринкову нішу, наявність конкурентів, базу постачальників, віковий діапазон покупців, та в такому сегменті розробляючи цільну та єдину ефективну в майбутній перспективі, стратегію досягнення фінансових показників та інших додаткових цілей. При чому особливістю є детальніше врахування всіх релевантних зовнішніх та внутрішніх умов, а також забезпечення виконання розроблених та економічно прорахованих (математичним способом) відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [1, с. 20]. Безпосередньо першочерговим компонентом процесу розробки стратегії в управлінні за планування виступає формування самої системи управління з визначенням єдиної мети та кінцевих цілей з аналізом та проведенням аудиту фінансових показників компанії як відправної/ початкової точки для подальших стратегічних дій [40].

В площині вектора поточних та перспективних довгострокових цілей вимальовуються керівним складом компанії/підприємства загальні контури її майбутнього організації; а якісні показники засобів реалізації/методів розробки стратегії на практиці – зображення/відображення плану, як ця ціль повинна бути досягнута і часові рамки її повного завершення. Отже, в такій концепції стратегічне управління являє собою прогнозне управління, що взаємно пов'язує розробку та концептуалізацію, передання уявного планування в сферу реалізації та

діючих/чинних супутніх умов ведення бізнесу в країні. Також доцільно враховувати, що стратегія виступає одним з варіацій створення для підприємства будь-якого економічного напрямку додаткової вартості [2, с. 67]. В такому аспекті поняття «бізнес-планування» - поширений термін в бізнес-середовищі. Проте серед вчених та науковців немає єдиного підходу до трактування даного механізму [6, с. 15]. Найповніше ідея бізнес-планування постає через призму його призначення, що узагальнено висвітлено на рис. 1.1.

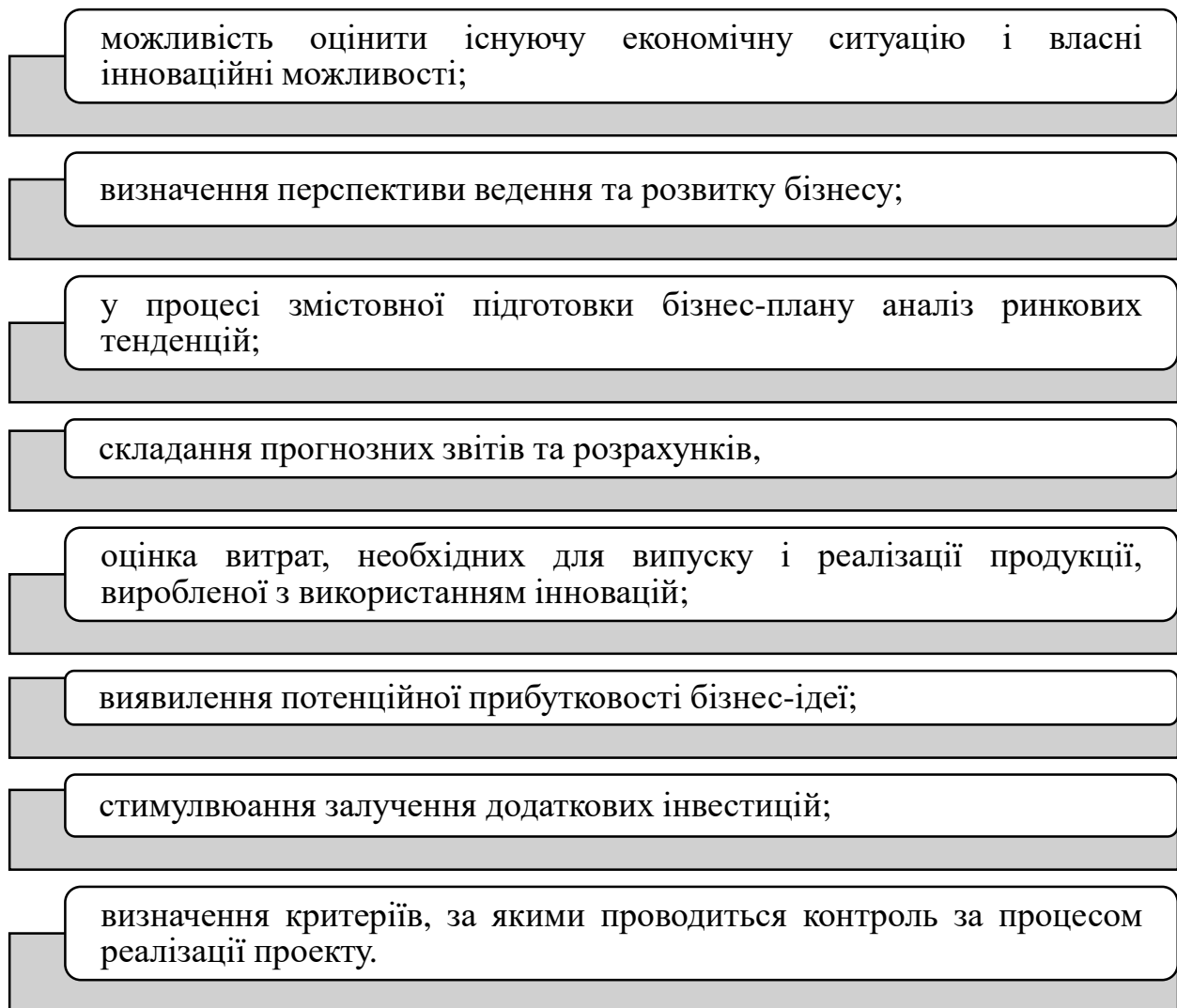


Рис. 1.1. Призначення бізнес-планування для підприємства.

Примітка: побудовано автором на основі [10, с. 64]

Отже, під бізнес-планом в науковому аспекті розуміють загальноприйнятту у світовій практиці форму подання ділових пропозицій і проектів, що висвітлює розгорнуту інформацію про діяльність підприємства в аспекті виробничої, збутової

та фінансової складової та оцінка загальних перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників й інших учасників інвестиційного проекту. При цьому всіх користувачів (споживачів) бізнес-плану можливо поділити на дві цільові групи: зовнішні споживачі — це зацікавлені особи, які лише вкладають кошти і не приймають участі у реалізації інноваційного проекту; внутрішні користувачі — зацікавлені особи, які вкладають власні кошти у реалізацію інноваційного проекту та є учасниками його реалізації [6, с. 16].

Звідси виходить, що бізнес-план формує два принципових напрями:

1. внутрішня складова — це підготовлена інформативна програма реалізації інноваційного проекту з оцінкою результатів на кожному етапі його реалізації;
2. зовнішня складова — інформування зовнішнього інвестора та інших зацікавлених осіб у технічних, маркетингових, організаційно-економічних, фінансових, юридичних та інших перевагах інноваційного проекту [13, с. 865].

Бізнес-план формується під впливом певного ряду критерій:

— повнота — бізнес-план має містити всі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, тобто містити всю інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення;

— корисність — інформація, яка міститься в бізнес-плані, має бути не лише повною, але й корисною, тобто не має бути зайвої інформації, що буде заважати та переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;

— нейтральність — у бізнес-плані мають бути з максимально можливою об'єктивністю відображені всі особливості, переваги та недоліки бізнес-ідеї;

— гнучкість — оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні бізнес-плану, яке має відбуватися з найменшими трудовитратами;

— контролювання — за допомогою системи показників бізнес-план дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів

виробництва, поставок та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим (інструмент контролю);

— зрозумілість — одна з найсуттєвіших вимог до бізнес-плану полягає у тому, що він має бути написаний зрозумілою мовою, з використанням прийнятої термінології;

— компактність і структурованість — оптимальний обсяг має не перевищувати 35—50, а інформація має бути згрупована за розділами, без незрозумілостей і повторів;

— наочність — доцільно застосовувати графічне зображення для наочності отриманих результатів, але необхідно пам'ятати про помірність в усьому, у тому числі і в представлених графіках, схемах, рисунках [3, с. 194].

В економічному аспекті стратегічне планування виступає однією з ключових функцій для стратегічного підходу в керуванні всім плануванням організації діяльності на підприємстві. Тобто цей сегмент являє собою процес для прийняття управлінських рішень/керування відносно стратегічного передбачення (іншими словами – власне саме формування стратегії) при цьому враховуючи таку послідовність (рис. 1.2):

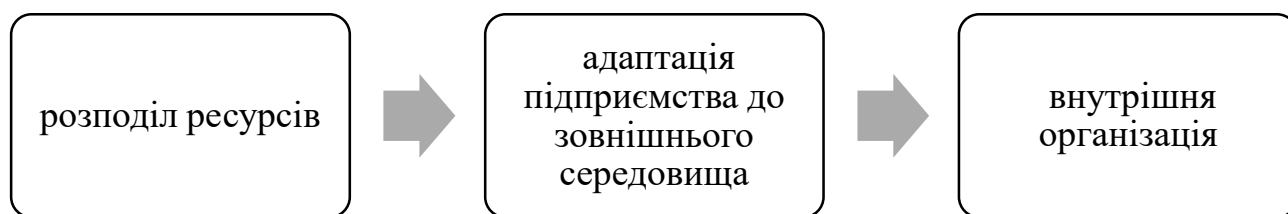


Рис. 1.2. Логіка стратегічного підходу при розробці бізнес-плану для підприємства

Примітка: розроблено автором за даними [18, с. 102]

Стратегічне планування виступає основою забезпечення всіх сукупних управлінських рішень, забезпечення безперервності функції організації, досягнення мотивації і контролю всіх елементів підприємницької системи, орієнтування на розробку стратегічних планів. В такому круговороті процес

стратегічне планування як основа бізнес-ідеї забезпечує основу безперервності та єдності управління між всіма членами організації.

Стратегічне планування, за підходу визначення вченого Балана В. О. трактується як процес визначення головних цілей організації, ефективний та раціональний розподіл ресурсів, що необхідні для досягнення закладених/очікуваних доходів компанії, та політика, в ключовому єдиному аспекті, яка направлена на придбання та використання цих ресурсів [1, с. 22-23].

Стратегічне планування як компонент бізнес-управління має на меті проведення довгострокового забезпечення результативності всього підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього перспективним є використання методу SWOT-аналізу для визначення всіх елементів системи в цілому та поетапно. Потрібно додатково прорахувати/передбачити такі ключові дисфактори як невідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство. Найбільш повно поняття «стратегічного планування» можна висвітлити через його ключові характерні ознаки, які сукупно подано на рис. 1.3.

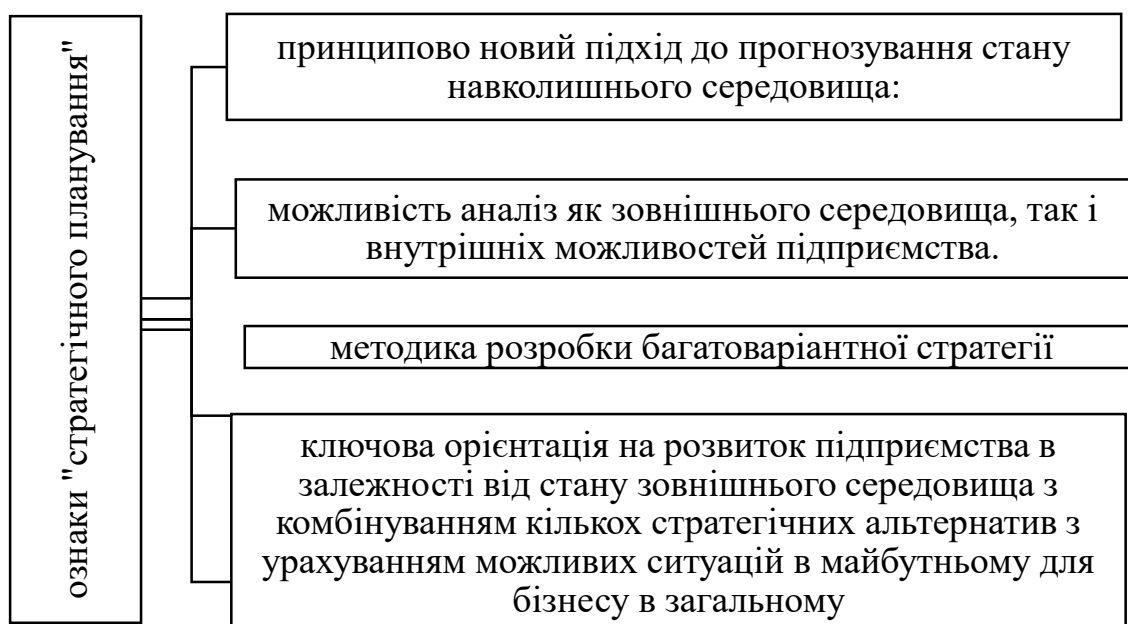


Рис.1.3. Ознаки поняття «стратегічного планування»

Примітка: розроблено автором за даними [6, с. 324]

За своїм змістом стратегія є специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегії мають ряд особливостей: процес розробки є тривалим в часі та з певним результатом в кінці всіх дій; використання розробленої стратегії надалі для написання сукупних стратегічних проєктів методом пошуку; неможливість використовувати всі можливості, які виникнуть в майбутньому при її написанні, та використання неповної інформації. [3, с. 113]. Основні етапи формального стратегічного планування можна подати у вигляді схеми на рис. 1.4.

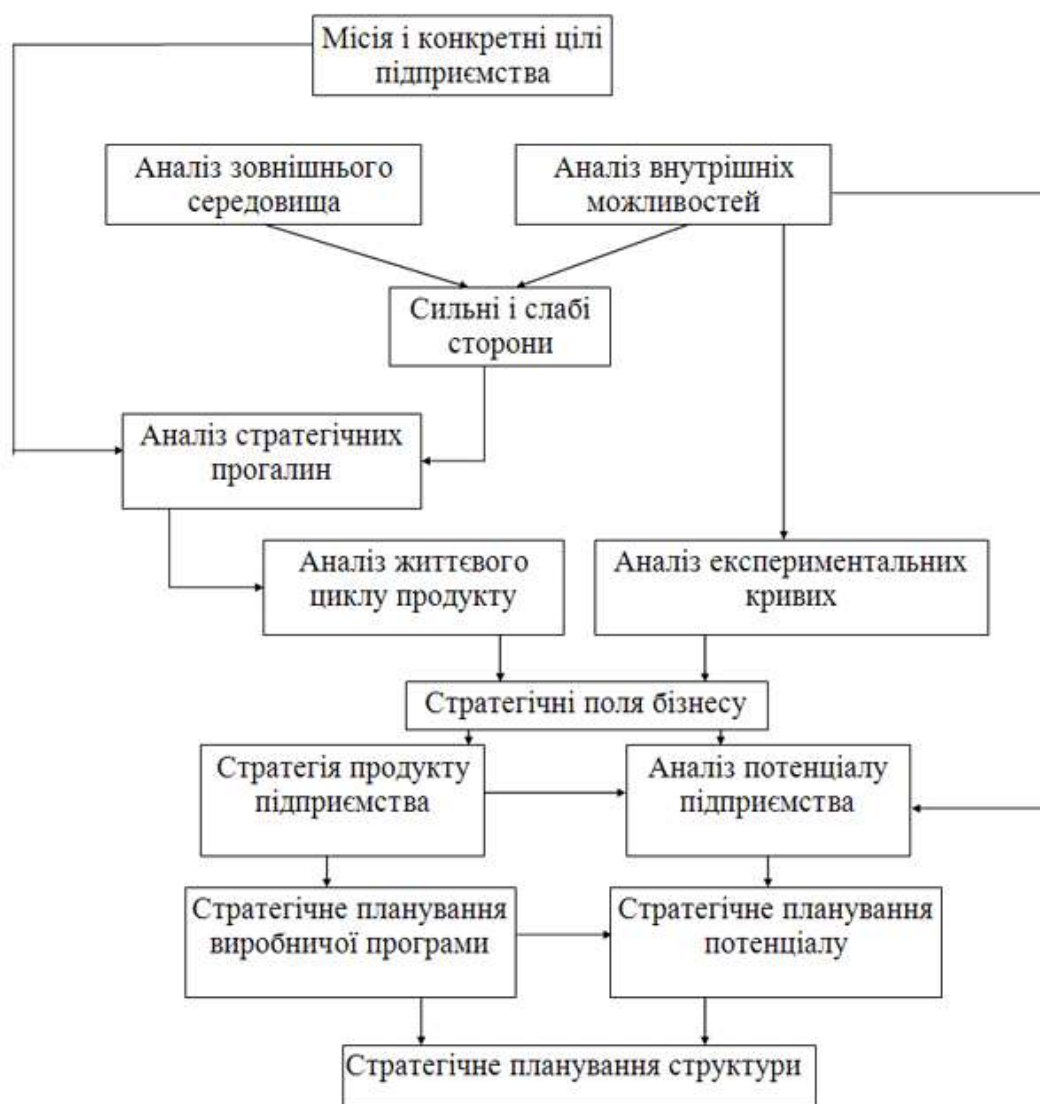


Рис.1.4. Основні етапи формального стратегічного планування

Примітка: розроблено автором за даними [12, с. 202]

Із неї видно, що головним плановим рішенням являється вибір цілей для підприємства – місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію. Місія підприємства – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства.

Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони становляться значимою частиною стратегічного планування. Наступний етап стратегічного планування – діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім областей, які графічно зображені на рисунку 1.5:

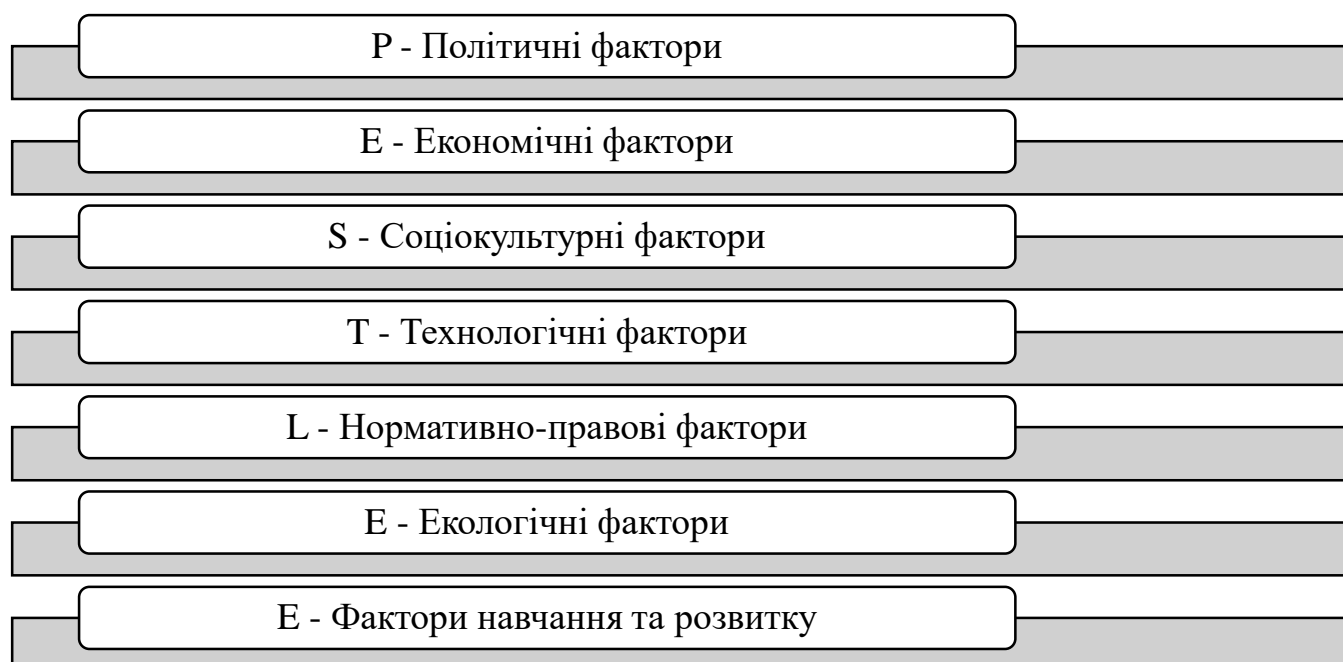


Рис. 1.5. Основні групи факторів навколишнього середовища в процесі стратегічного планування

Примітка: розроблено автором за даними [7, с. 200]

Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство, його конкурентного статусу та положення на ринках продуктів і ресурсів. Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні й слабкі сторони. Рекомендується обслідування таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік),

операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж корпорації. Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства [35, с. 246].

Після аналізу життєвого циклу продукції керівництво повинно проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання експериментальних кривих (кривих досвіду) виходить з того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та постачання). Причина цього полягає в економії на масштабах виробництва, а також в тому, що зі збільшенням кількості продукції росте і набутий досвід по усуненню помилок та раціоналізації виробничих процесів.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, відповідно до концепції «портфеля», вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

Прикінцевим/завершальним етапом стратегічного планування являється стратегічне планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми й потенціалу фірми встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи, що подано на рис. 1.6.

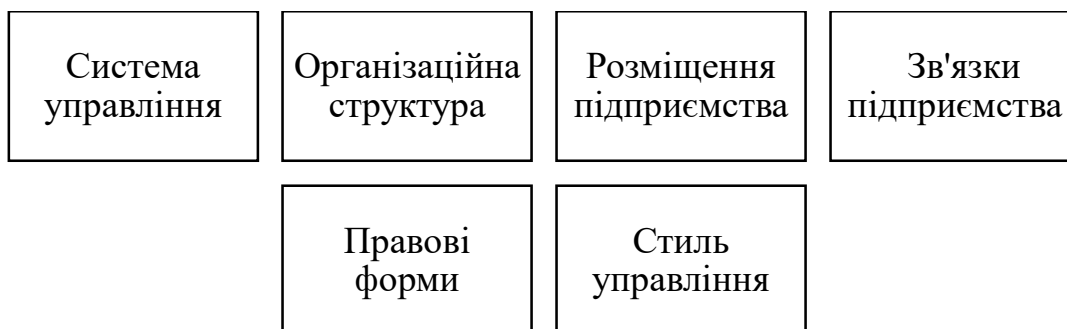


Рис. 1.6. Об'єкти стратегічного планування в системі підприємства

Примітка: розроблено автором за даними [13, с. 15]

Таким чином, змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності та таке інше. В такому аспекті саме стала та правильно продумана бізнес-стратегія допоможе висвітити основні

елементи та ключові підпункти/вектори, на які потрібно звернути увазі управлінню компанії для максимізації уваги на ключових сегментах розвитку фірми в умовах ринкової конкуренції. Це дасть змогу швидкої максимізації прибутку при стабільності витратних показників та зменшить часові затрати на реалізацію супутніх планів для підприємств будь-якої галузі.

Місце бізнес-плану в системі управління торговельним підприємством полягає в тому, що він виконує дві функції:

1) зовнішню: ознайомити зацікавлених суб'єктів зовнішнього середовища (для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, засновників, партнерів по бізнесу) із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту;

2) внутрішню: створити цілісну систему управління реалізацією підприємницького проекту (апаратом управління, персоналом) торговельного підприємства [2, с. 16].

Відповідно до зазначеного та розуміння сутності стратегічного управління, завдання алгоритму бізнес-планування представлено в табл. 1.1. [3, с. 195].

Таблиця 1.1

Завдання алгоритму бізнес-планування

Завдання алгоритму бізнес-планування				
Виявлення слабких місць стратегічного планування ще до початку його реалізації та своєчасне внесення необхідних коректив	Оцінювання потенційних, технічних, ресурсних та фінансових можливостей розвитку виробництва	Оцінювання ефективності обраних шляхів розвитку, дохідності заходів та окупності коштів	Чітке планування дій функціональних підрозділів та забезпечення їх взаємозв'язку	Забезпечення гнучкості, мобільності та швидкої реакції на необхідність перебудови виробництва впливом зовнішніх чинників

Примітка: розроблено на основі [13, с. 864]

Отже, розглянувши основні особливості змісту бізнес-планування, можна стверджувати, що такий вид планової діяльності передбачає проведення комплексного аналізу ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій і узгоджених програм дій, розподіл ресурсів відповідно до виявлених пріоритетами розвитку. Цей процес відіграє ключову роль у процесі управління стратегією

розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що якість викладення положень стратегії, відображених у розділах планового документа, та їх зрозумілість виступають базовою умовою реалізації прийнятої програми розвитку суб'єкта господарювання.

1.2. Сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства

Сучасна практика бізнес-планування виокремлює кілька типів бізнес-планів, вибір яких залежить від ряду задач, що визначені на майбутнє компанією та її специфікацією діяльності:

1. Комерційно-виробниче бізнес-планування зорієнтоване на вирішення проблем комерційної і виробничої діяльності під час досягнення цілей розвитку підприємства. Основний акцент тут робиться на максимізації доходів компанії при мінімізації її витратних статей [13, с. 866].

2. Інвестиційне бізнес-планування є інструментом заохочення додаткового ряду інвесторів. Мета такої варіації - це будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни застосовуваної технології діяльності; використання економічних категорій, що пов'язані з поняттям капітальних вкладень. Бізнес-планування такого типу посилює акцент в такому напрямі: забезпечення повернення кредитів та забезпечення своєчасності оплати процентів за користування позикою.

3. Бізнес-планування фінансового оздоровлення застосовується до неплатоспроможного підприємства. Це ускладнена процедура погоджень розрахунків з кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом [6, с. 17].

4. Бізнес-планування для отримання кредиту розробляється з метою збільшення оборотного капіталу для реалізації широкомасштабних цілей діяльності, що можуть бути не пов'язані з основною діяльністю фірми, а орієнтуватися на диверсифікацію роботи, розширення її окремого підрозділу.

5. Бізнес-планування структурного підрозділу – це система викладення вищому керівництву фірми розробленого плану розвитку господарської діяльності

підрозділу, ціллю якого є обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні окремого підрозділу. Такий бізнес-план найчастіше застосовується для холдингової компанії [8, с. 117].

Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно поділити на внутрішню (можна одержати безпосередньо на підприємстві – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішню (одержання можливе лише із зовнішнього середовища функціонування підприємства – статистичні бюлетені, результати маркетингових досліджень ринку, нормативно-правові акти) [8, с. 119]. Збір виробничої інформації, що передбачає організацію та технологію продажу, необхідне торгово-технологічне обладнання, спеціальності та кваліфікація працівників, потреба у складських та торгових площах, очікувані витрати обігу є необхідним елементом підготовчої стадії розроблення бізнес-плану [5, с. 115]. Отже, бізнес-планування – це основа роботи будь-якого підприємства, та поряд з майновим забезпеченням, входить до мінімуму гарантій для залучення інвестицій. Проте, відсутність продуманого послідовного бізнес-плану, ретельно відкоригованого відповідно до мінливих умов, що особливо актуально у сучасних умовах фінансової кризи та пандемії може стати серйозним істотним недоліком слабкості управління підприємством, ускладнити можливості залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі.

На сьогодні різноманіття компаній та індустрії приватного сектору економіки, курс на євроінтеграцію та ринкові засади побудови бізнесу вітчизняні компанії часто зіштовхуються з проблемою вибору економічно-доцільної та вірно підібраної стратегії, яка б врахувала і девальвацію цін на ринку, і валютні зміни курсу, і різноманіття аналогів товарної продукції чи послуг, і акцент на унікальності продукції, підвищення вимог щодо якості товару/послуги задля розширення та збереження бази клієнтів [36, с. 488].

Сталий розвиток — загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх

поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі, що включає досягнення 17 глобальних цілей: 1) ні бідності; 2) ні голоду; 3) гарне здоров'я; 4) якісна освіта; 5) гендерна рівність; 6) чиста вода та належні санітарні умови; 7) відновлювана енергія; 8) гідна праця та економічне зростання; 9) інновації та інфраструктура; 10) зменшення нерівності; 11) сталий розвиток міст і спільнот; 12) відповідальне споживання; 13) боротьба зі зміною клімату; 14) збереження морських екосистем; 15) збереження екосистем суші; 16) мир та справедливість; 17) партнерство заради стійкого розвитку.

Відповідно до проведення дослідження компанії McKinsey на початку 2010 році, понад 50 % керівників опитаних респондентів/компаній усвідомлювали що забезпечення сталого розвитку – це важлива складова розв'язання екологічних, соціальних та управлінських питань у широкому колі аспектів — від розробки нових продуктів до створення репутації та загальної корпоративної стратегії, а ще новий альтернативний менш затратний шлях до стабілізації розвитку фірми в сучасних умовах конкурентності ринку певної галузі [50].

Дослідження, яке було організовано групою McKinsey показало визначення більшості компаній вектора руху «сталий розвиток» як одного із трьох основних пріоритетів, що може бути ефективною складовою бізнес-діяльності, оскільки сталість допомагає зміцнити соціальну відповідальність компанії, заощадити кошти та забезпечити збалансоване майбутнє для наступних поколінь. При цьому лише 30% керівників компаній активно шукали інвестиційні можливості для втілення даної концепції. За останній час концепція сталого розвитку стала невіддільною частиною стратегії великої кількості компаній по усьому світу. Варто звернути увагу на те, що задачі та напрями реалізації концепції сталого розвитку різних компаній мають суттєві відмінності.

Відповідальне ставлення бізнесу до виконання своєї економічної діяльності на сьогодні має значущу роль як для суспільства так і для країни взагалі. Клієнти, все більше надають переваги тим компаніям, які є соціально відповідальними у своєму бізнес-сегменті присутності. Відповідно, підприємствам вже не достатньо дбати тільки про своє економічне становище, необхідно спрямовувати свою

діяльність на підтримку та впровадження програм сталого розвитку, що в кінцевому результаті призведе до покращення результатів діяльності компанії. Саме тому бізнес-стратегія підприємства обов'язково має бути сформована на засадах сталого розвитку [35, с. 286].

Економічна діяльність багатьох підприємств глибоко переплітається з екологічними, соціальними проблемами та проблемами управління (ESG). Безпосередньо ще й підприємства, які зацікавлені в залученні іноземного капіталу для розвитку своєї підприємницької діяльності, повинні мати затверджені стратегії ESG, яка складається з трьох елементів (рис. 1.7).

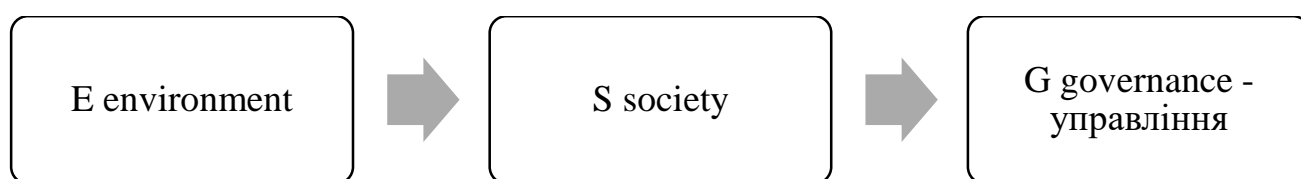


Рис. 1.7. Елементи стратегії ESG

Примітка: розроблено автором за даними [17, с. 67]

Опишемо докладніше кожен з них:

1. **Environment** - критерії екології в ESG включають енергію, яку споживає ваша компанія, і відходи, які вона викидає, необхідні ресурси та наслідки для живих істот.

2. **Society** – соціальний критерій, стосується відносин вашої компанії та репутації, яку вона підтримує з людьми та установами в спільнотах, де ви ведете бізнес. S включає трудові відносини, а також різноманітність та включення. Кожна компанія працює в більш широкому, різноманітному суспільстві.

3. **Governance** – управління — це внутрішня система практик, засобів контролю та процедур, які приймає підприємство для управління, приймання ефективних рішень, щоб відповідати закону та задовольняти потреби зовнішніх зацікавлених сторін [34, с. 622].

Тому, якщо підприємство має стратегію свою певну ESG, то може створити не тільки цінність, але й підвищити показники ефективності та прибутковості бізнесу, залучати інвестиції, допомагає компаніям виходити на нові ринки, проактивна й сильна ESG стратегія може забезпечити довгостроковий успіх

компанії. Це й особливо безпосередньо стосується підприємств газовидобувного комплексу та бізнес-стратегій цих підприємств [34, с. 622]. Соціально відповідальні компанії враховують інтереси суспільства, бере на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності та її впливу на замовників, постачальників, співробітників, акціонерів, місцеві спільноти та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Перехід компанії до політики соціальної відповідальності вимагає наявності певних передумов, зокрема: 1) свобода вибору; 2) інформаційна відкритість; 3) зосередження уваги на ключових стейкхолдерах; 4) орієнтація на нефінансові показники; 5) узгодженість з бізнес-стратегією.

Орієнтація стратегічного підходу в управлінні направлена на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації, розробку відповідних стратегій що нам дозволяє стверджувати – стратегічний підхід в управлінні підприємством є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у самих принципах стратегічного підходу управління підприємством [4, с. 194]. Принципи стратегічного підходу в управлінні підприємством — це теоретичний фундамент, на основі якого формуються принципіальні його властивості, що реалізуються у загальних правилах та положеннях, регулювальних процесах застосування варіантів стратегічного підходу в управлінні; та також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [5, с. 154]. Серед основних принципів стратегічного підходу в управлінні підприємства можемо зазначити наступні (рис. 1.8). Розглянемо сутність вищенаведених принципів більш детально, адже саме вони стають передумовою реалізації будь-якої бізнес-стратегії підприємства сталого розвитку.

Цілеспрямованість — орієнтує будь-яку створену систему управління на визначення обґрунтування, мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета при стратегічному підході в управлінні підприємством зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні приймання щодо її

формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних способів досягнення цілей. Цілеспрямованість на досягнення цілей організації (підприємства) — необхідна передумова балансування цілей організації та цілей системи управління [33, с. 21].



Рис. 1.8. Принципи стратегічного підходу в управлінні підприємства

Примітка: розроблено автором за даними [31, с. 70]

Безперервність — характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. [32, с. 166]. Циклічність — характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного підходу в управлінні. Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування стратегічного підходу в управлінні — необхідність використання широкого спектра наукових засобів формування систем стратегічного підходу в управлінні, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів,

причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед довгострокових цілей. [6, с. 324].

Наявність необхідної послідовності етапів — полягає у тому, що кожен з етапів стратегічного підходу в управлінні має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компоновки послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, у якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираз у певних витратах часу, грошей, вимагає залучення фахівців різної кваліфікації. Вони ж відіграють роль обмежень, які впливають на перелік, обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності треба додержувати загального порядку проходження необхідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, ціле встановлення, розробка та вибір стратегій, формування планів (планування), забезпечення їх виконання, контроль. Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків — загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Результативність та ефективність спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому — не будь-яким, а найбільш ефективним способом. Відповідність цьому принципу передбачає також оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій. Вони можуть визначатися економічними, соціальними, організаційно-технічними, екологічними показниками (наприклад продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції, технічного та організаційного рівня виробництва, рівня забруднення навколишнього середовища) [7, с. 200].

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій в цілому відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав

взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності такого типу управління [31, с. 70].

Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і знаходять вираз в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління.

1.3. Оцінка нестабільності середовища галузі та проблеми реалізації бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку

На даному етапі розвитку підприємницької діяльності в Україні ефективно розроблена стратегія бізнесу є важливою складовою діяльності всього виробництва та безпосередньою запорукою успішного ведення бізнесу в сучасних реаліях. Це пов'язано з тим, що можливості бізнес-плану сталого розвитку дуже великі, тому що він являє собою продуктивну філософію бізнесу та є її ключовим елементом всієї концепції. Його використання надзвичайно сприятливо відбивається як на результатах діяльності компаній, так і на стані ринку в цілому для будь-якого напрямку галузі [1, с. 28].

Однією з умов формулювання підприємством своєї стратегії являється виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, вивільнення великої кількості конкурентоспроможних високотехнічних галузей як «нових» лідерів ринку, технологічний прогрес, поява численних нових конкурентів і т. д.

Маючи перед собою такі труднощі, підприємство повинно вирішити дві надзвичайно критичні проблеми:

- ✓ вибрати новий напрямок росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці.
- ✓ направити зусилля численного колективу в потрібне русло.

Відповідь на ці питання і розкриває сутність розробки та реалізації стратегії. В такі моменти стратегія становиться життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти зміні умов навколишнього середовища [9, с. 254].

Основні чинники розвитку філософії «сталого розвитку» підприємств як засад в рамках створеної бізнес-стратегії в Україні можна систематизувати таким чином як набір певних факторів.

1. Економічні чинники: низький платоспроможний попит (фізичних та юридичних осіб); невеликі обсяги і недосконала структура капіталу вітчизняних компаній; відсутність і нерозвиненість надійних інвестиційних інструментів для довгострокового розміщення фінансових резервів різних аспектів використання.

2. Організаційно-правові чинники: відсутність цілеспрямованої державної політики у сфері допомоги приватному сектору економіки, що призводить до безсистемного розвитку вітчизняного ринку різних галузей; недосконалість нормативно-правової бази, що регламентує розвиток підприємницької діяльності в Україні та невідповідність українських стандартів європейським взірцям організації приватної справи; надмірна кількість законодавчо визначених видів обов'язкового дотримання та нагромадження в аспекті початку «власної справи» (двозначність оформлення юридичної частини

документації» і неадекватність їхнього фінансового забезпечення; недостатній рівень державного регулювання і контролю за приватним ринком, а відтак зростання «тіньового сектору економіки» [44]; непослідовність дій стосовно організації державного нагляду за страховою діяльністю для приватних компаній; протекціонізм і галузевий монополізм.

3. Функціональні чинники: низька прибутковість окремих видів підприємств в сучасних реаліях та неможливість виділення на початковому етапі великих сум на розвиток стратегії при дедлайні в часі (її ефективності); відсутність державної програми кредитування нових стартапів на безвідсотковому кредитування; нижча конкурентоздатність вітчизняних компаній порівняно з комерційними іноземними аналогами (експортерами продукції на українські ринки) в боротьбі за залучення вільних коштів юридичних і фізичних осіб; відсутність середньо та довгострокового планування вітчизняними компаніями своєї діяльності; низький рівень кваліфікації кадрів; порушення чинного законодавства; зростання випадків страхового шахрайства бізнесу.

4. Інформаційно-аналітичні чинники: значна інформаційна закритість вітчизняного ринку, низький рівень впровадження в практику сучасних інформаційних технологій світового зразка; відсутність якісної статистичної інформації і недостатність аналітичних матеріалів про стан ринку приватного сектору економіки; недосконалість фінансової звітності та методів обробки даних; відсутність у банків даних про несумлінних позичальників; погано організована рекламна діяльність на вітчизняному ринку та відсутність єдиної маркетингової стратегії для певної галузі підприємств; непрозорість даних про структуру власності вітчизняного ринку будь-якої галузі.

5. Соціально-психологічні проблеми: відсутність довіри населення і господарюючих суб'єктів до компаній певних галузей; відсутність стратегії зберігання «чинної бази клієнтів» [3, с. 195].

Проблеми реалізації бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку має кілька чинників дисфактору дії, зокрема – це економічні аспекти та організаційні моменти. Адже бізнес-план для будь-якої компанії полягає в

визначенні єдиної мита та цілей, завдань виконання, а розмежування векторів руху підприємства та відсутність єдності відділів призводять до втрат у часі, неефективного збільшення витрат фірми та загалом скорочення продуктивності праці всього циклу виробництва.

Спочатку розглянемо організаційні аспекти бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку. Проблема побудови ефективного та доцільно сформованого реалізації кадрового потенціалу для досліджуваного підприємства полягає в з'ясуванні таких напрямів: можливість діяти ефективніше та результативніше, враховуючи тенденції, загрози та можливості; мінімізувати вплив дисфакторів та ризиків, прогнозованого характеру, на підприємницьку діяльність, на засадах сталого розвитку та повного прорахунку максимальної теоретичності всіх можливих результатів [10, с. 214]. протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини; усвідомити причетність особистості до колективної діяльності, свою невід'ємність; побудувати позитивний імідж організації; зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку, усвідомити стиль керівництва та питання лідерства [11, с. 528].

Україна на сьогодні в переліку показника ефективності та продуктивності кадрового потенціалу посідає 55-те місце зі 139, що є доволі високим показником. При цьому за рівнем технологій і, особливо, наявності талантів, Україна має гарні позиції порівняно з багатьма іншими країнами, що могло б сприяти вищим позиціям України в цьому рейтингу, однак наша країна поки суттєво програє за показниками толерантності суспільства та ефективності продуктивності за окремими параметрами прорахунків. Крім того, різниця майже удвічі між індексом талантів та індексом технологій (відповідно, 24 і 43) свідчить про те, що рівень нових розробок в Україні є значно нижчим, ніж кількість людей, які потенційно можуть ці розробки здійснювати. На рис. 1.9 висвітлено основні перспективні риси творчого потенціалу кадрового складу сучасного підприємства, які необхідно розвивати в нинішніх реаліях [41]. Лише в результаті подальшого дослідження взаємодії організаційного розвитку та організаційної культури на діяльність

підприємства можна побудувати такий стратегічний розвиток підприємства, який би забезпечив його ефективність та дохідність, прибутковість компанії [10, с. 520].

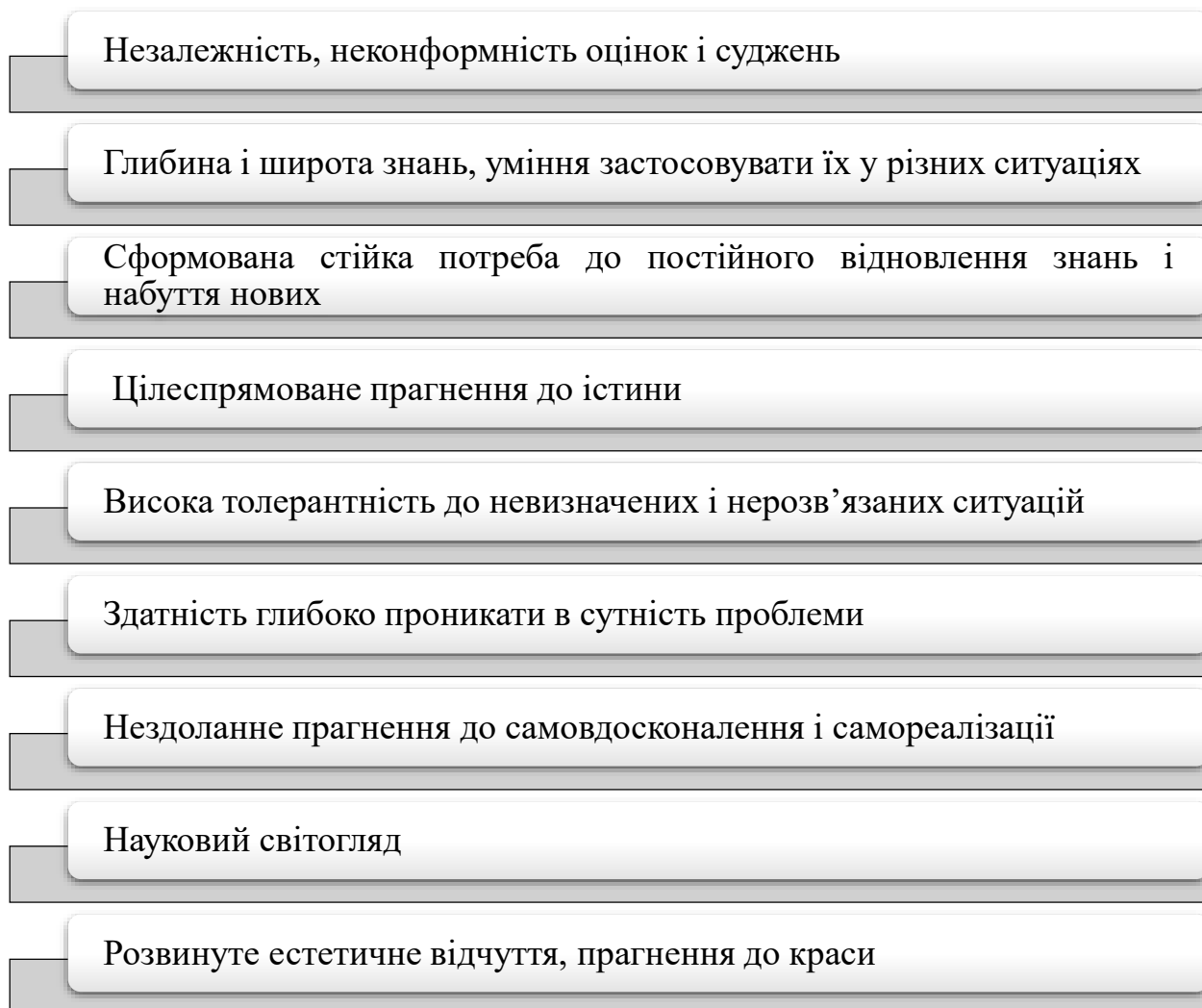


Рис. 1.9. Риси, що характеризують розвинену творчу особистість на підприємстві за умов сталого розвитку

Примітка: розроблено автором за даними [15, с. 345]

Особливий вплив організаційна культура має на елементи структури, а саме організаційну поведінку, структуру підприємства та адаптацію цих складових до загроз та можливостей середовища організації в якій розвивається підприємство. Але організаційна культура є не єдиним елементом для підвищення ефективності діяльності підприємства [11, с. 71].

Є випадки, коли організація володіє високою організаційною культурою, але все одно зазнає поразок на ринку, або ж підприємство з низькою організаційною культурою демонструє достатньо високу ефективність. Проте для

досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та довгострокової ефективності підприємства визначальним чинником є тільки сильна організаційна культура підприємства [47].

Важливим чинником успішної реалізації політики соціальної відповідальності є баланс інтересів різних груп стейкхолдерів (табл. 1.1).

Таблиця 1.2

Очікування ключових груп стейкхолдерів від соціально-відповідального бізнесу

Групи стейкхолдерів	Рівень соціальної відповідальності			
	Благодійність	Етика	Право	Економіка
Власники	Ініціалізація і участь у благодійних проєктах	Визнання, ділова репутація	Права власності	Прибутки, фінансова стабільність
Менеджери	Ініціалізація і участь у благодійних проєктах	Самореалізація, ділова репутація	Влада	Доходи
Працівники	Ініціалізація і участь у благодійних проєктах	Повага в межах організаційної культури	Зайнятість	Належна оплата праці
Споживачі (клієнти)	Ініціалізація і участь у благодійних проєктах	Захист прав споживачів	Якість	Задоволення потреб у товарах/послугах
Громади (суспільство)	Ініціалізація і участь у благодійних проєктах	Охорона довкілля, зниження соціальної напруженості	Соціальні та інші переваги	Добробут

Примітка: розроблено автором.

Отже, подолання основних проблем реалізації бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку дозволить забезпечити підвищення власного рівня інвестиційної привабливості та допоможуть подолати проблему недостатньої задоволеності інтересів власників підприємства в розвитку інвестиційного ступеня для вкладання зовнішніх коштів в розвиток компанії, підвищення для інвесторів перспектив фінансування даної галузі виробництва та загалом стане перспективним каталізатором розвитку економіки в показниках та масштабах держави, що максимізує можливість виходу експортної продукції на закордонні (зовнішні) світові ринки високоякісних конкурентних товарів в сучасних реаліях України та українського бізнесу.

Висновки до розділу 1

Під бізнес-планом розуміють загальноприйнятую у світовій практиці форму подання ділових пропозицій і проектів, що висвітлює розгорнуту інформацію про діяльність підприємства в аспекті виробничої, збутової та фінансової складової та оцінка загальних перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників й інших учасників інвестиційного проекту. Поняття бізнес планування щільно переплітається з визначенням «стратегічне планування підприємства». Дана економічна категорія виступає основою забезпечення всіх сукупних управлінських рішень, забезпечення безперервності функції організації, досягнення мотивації і контролю всіх елементів підприємницької системи, орієнтування на розробку стратегічних планів. В такому круговороті процес стратегічне планування як основа бізнес-ідеї забезпечує основу безперервності та єдності управління між всіма членами організації.

Отже, розглянувши дані особливості змісту бізнес-планування, можна стверджувати, що такий вид планової діяльності передбачає проведення комплексного аналізу ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій і узгоджених програм дій, розподіл ресурсів відповідно до виявлених пріоритетами розвитку. Цей процес відіграє ключову роль у процесі управління стратегією розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що якість викладення положень стратегії, відображених у розділах планового документа, та їх зрозумілість виступають базовою умовою реалізації прийнятої програми розвитку суб'єкта господарювання.

В сучасному світі існує багато варіацій моделей стратегічного планування діяльності підприємства. Вони прямо залежать від ряду задач, що визначені на майбутнє компанією та її специфікацією діяльності: це може бути комерційно-виробниче бізнес-планування, інвестиційне бізнес-планування; бізнес-планування фінансового оздоровлення; бізнес-планування для отримання кредиту; бізнес-планування структурного підрозділу; бізнес-планування заявки на грант.

Однією з сучасних перспективних концепцій виступає стратегія сталого розвитку. Сталий розвиток — це загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі, що включає досягнення 17 глобальних цілей, формується на певних принципах та чітких засадах. Проте як і кожна стратегія вона має власний рівень нестабільності середовища галузі та проблеми реалізації бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку.

Тому лише збалансоване функціонування всіх аспектів бізнес-планування сприятиме подоланню основних проблем реалізації бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку та дозволить забезпечити підвищення власного рівня інвестиційної привабливості й допоможе подолати проблему недостатньої задоволеності інтересів власників підприємства в розвитку інвестиційного ступеня для вкладання зовнішніх коштів в розвиток компанії, підвищення для інвесторів перспектив фінансування даної галузі виробництва та загалом стане перспективним каталізатором розвитку економіки в показниках та масштабах держави, що максимізує можливість виходу експортної продукції на закордонні (зовнішні) світові ринки високоякісних конкурентних товарів в сучасних реаліях України та українського бізнесу.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ДТЕК НАФТОГАЗ»

2.1. Економічна та організаційна характеристика ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» та його діяльності

Для проведення стратегічної діагностики та вивчення особливостей ведення бізнесу на засадах сталого розвитку було обрано ТОВ «ДТЕК НАФТОГАЗ». В процесі роботи буде розглянуто рівень його фінансових показників, визначено та проаналізовано особливості його організаційної структури та перспектив трудових ресурсів і потенціалу компанії, проведено розрахунок інтегрального показника економічного потенціалу досліджуваного та супутніх підприємств у 2021 році та на основі отриманих результатів висвітлено та згруповано результати дослідження у вигляді виокремлення рівня доцільності обраної стратегії для компанії енергетичної галузі в даний проміжок часу. Економічна та організаційна характеристика в даному форматі для дослідження ТОВ «ДТЕК НАФТОГАЗ» виступають першоосновою висвітлення та узагальнення всіх фінансових досягнень та стратегічно важливих показників фірми за обраної системи управління на засадах сталого розвитку і дотримання європейських стандартів ведення бізнесу з орієнтацією на екологію, раціональність використання ресурсів та ефективність максимального очікування від підприємницької діяльності.

Група ДТЕК являє собою енергетичний холдинг диверсифікованого типу, до складу якого шість окремих бізнесів та корпоративний університет Academy DTEK. В такому форматі це потужне економічно стабільне підприємство корпоративної власності з приватними інвесторами, потенційними акціонерами та за формою юридичної особи є товариством з обмеженою відповідальністю [45]. Холдинг був заснований у 2005 році з метою проведення ефективного управління всіма енергетичними активами групи SCM. В такому форматі компанія зуміла об'єднатися як єдина система збиткових раніше державних підприємств та вивести їх на якісно новий рівень розвитку ведення бізнесу з перспективою виходу на міжнародні ринки енергетичного профілю. У форматі власності 100% акцій Групи

ДТЕК належить SCM Limited, а кінцевим офіційним бенефіціаром виступає Рінат Ахметов.

Починаючи з року заступання холдинг був регіональною компанією, а в аспекті ведення бізнесу використання та виробництва енергетики з подальшим перевтіленням оновленням всього циклу виробництва і на сьогодні досягнення провідних позицій в даній галузі. Одним з досягнень на сьогодні залишається суттєве збільшення загальних потужностей «зелених» електростанцій майже у п'ятеро та перетворення даної компанії на просторах української енергетичної галузі в вітчизняного гіганта-виробника екологічно чистої електроенергії [45].

В суміжній сфері дана компанія готує і високо кваліфікованих спеціалістів, заснувавши наприкінці 2005 року (в основному для локальних цілей) Academy ДТЕК в форматі корпоративного університету як можливість поповнювати знання та розвивати бізнес поруч з трансформуванням інноваційної освітньої платформи. В розрізі самої галузі та по напрямках роботи підприємства Групи ДТЕК займаються виробництвом електроенергії в напрямку сонячних, вітрових та теплових електростанцій, окремо є вектор розвитку холдингу у сфері видобутку вугілля та природного газу. [45].

Загальна чисельність персоналу у 2020 році становила 69 918 осіб при цьому на постійній роботі перебувало 68 119 співробітників, а тимчасові співробітники становили в числовому показнику – 1 799 осіб. Відтак повна зайнятість – 69 413 людей; часткова зайнятість – 505 людини. В аспекті співвідношення чоловіків і жінок маємо такі результати на кінець 2020 року чоловіків зачислялось 49 926 осіб, жінок – 1 992 особи [45].

На початок 2022 року компанія утримує та організовує робочі місця для понад 56 тисяч працівників. При розробці нової стратегії до 2030 року Група ДТЕК має на меті переоснащення та модернізацію бізнесу в більш екологічний, ефективний та технологічний формат, де в основу взято принципи ESG, та за ціль покладено до 2040 року переробити виробництво в повністю формат нейтральності/ досягти ефекту «вуглецевої нейтральності».

Систему корпоративного управління Групи ДТЕК розроблено та впроваджено на принципах інформаційної відкритості та прозорості (додаток А). При цьому був розподіл функції компанії на засадах стратегічного планування та операційного управління, що дозволило ефективніше організувати весь робочий процес та виробничий цикл холдингу, дає можливість для розвитку нових та наявних на сьогодні напрямів енергетичної діяльності згідно до обраної довгострокової стратегії розвитку і реалізації цілей, за умов чинної ESG-стратегії, як основного пріоритету всього холдингу. Окремим напрямом розвитку та ведення бізнесу група ДТЕК, як холдингу є розробка стратегічного інвестування в енергетичні активи по всій території країни та вихід за кордон. В економічному прорахунку в числовому форматі йдеться про виділення капіталу (капітальних вкладень) понад 23,4 млрд. грн., тоді як це виокремило податкові навантаження на холдинг/ податкові відрахування в розмірі понад 31,9 млрд грн. [45]

Основними принципами роботи компанії є дотримання високих стандартів якості продукції; підтримання клієнтоорієнтованого сервісу; впровадження у використання новітніх технологій; орієнтація на скорочення термінів виробництва і поставок; пропагування виготовлення продукції в рамках європейських стандартів; розробка маркетингової стратегії просування продукції компанії для юридичного сектору економіки і підняття її конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку, рекламної кампанії та висвітлення переваг співпраці саме з даним холдингом. Мета діяльності підприємства висвітлюється як подальше ведення господарської діяльності працювати в ім'я прогресу та задля повноцінного процвітання суспільства в аспекті надання послуг з освітлення та утеплення будинків, комерційних споруд, проєктів з метою максимізації комфорту як і приватного сектору економіки так і в державному векторі розвитку бізнесу в Україні [45].

Підприємство ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» функціонує як окрема юридична одиниця і тому визначення фінансової безпеки та надійності її показників для вирішення ефективності її стратегії на засадах сталого розвитку є основою для аналізу [45].

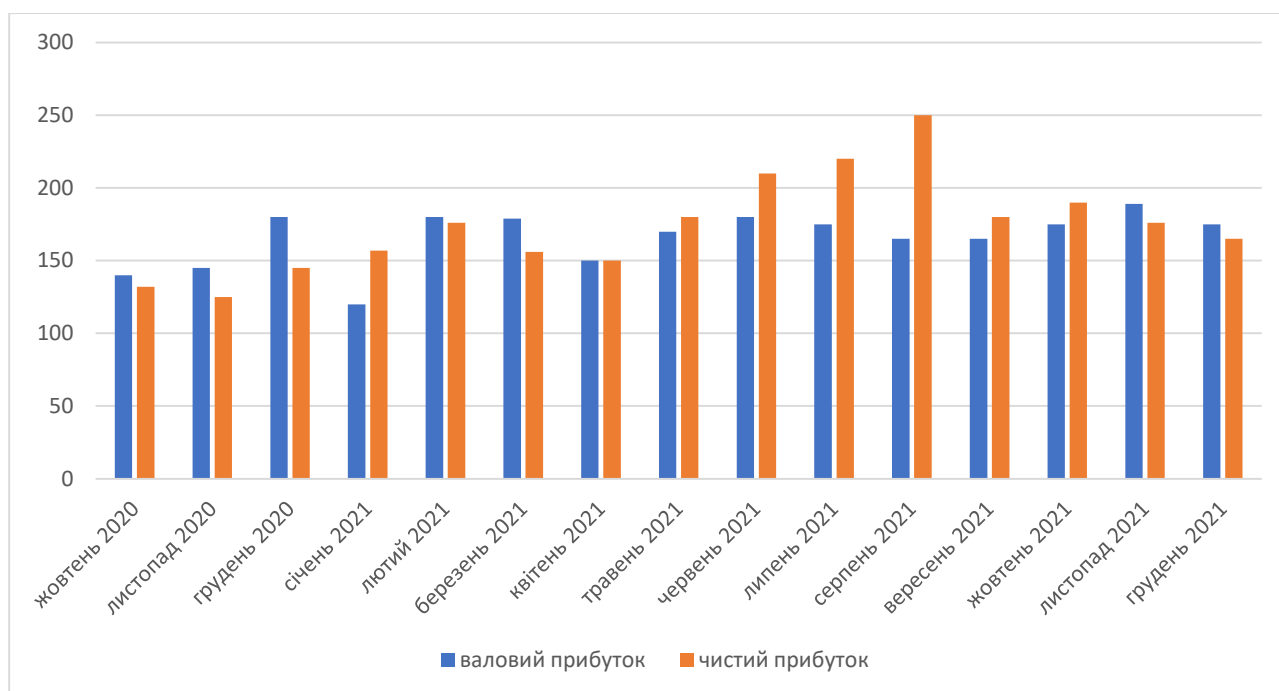


Рис. 2.1. Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» у 2020-2021 рр., млн. грн.

Примітка: розроблено автором за даними [45]

В такому аспекті будуть використанні показники за останні роки. Економічні показники графічного співвідношення валового прибутку та чистого прибутку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на основі відкритої фінансової звітності представлено на рис. 2.1. Далі зупинимось на дослідженні рентабельності підприємства (рис. 2.2):

$$\text{Рентабельність діяльності} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальновиробнича собівартість}} * 100\% \quad (2.1)$$

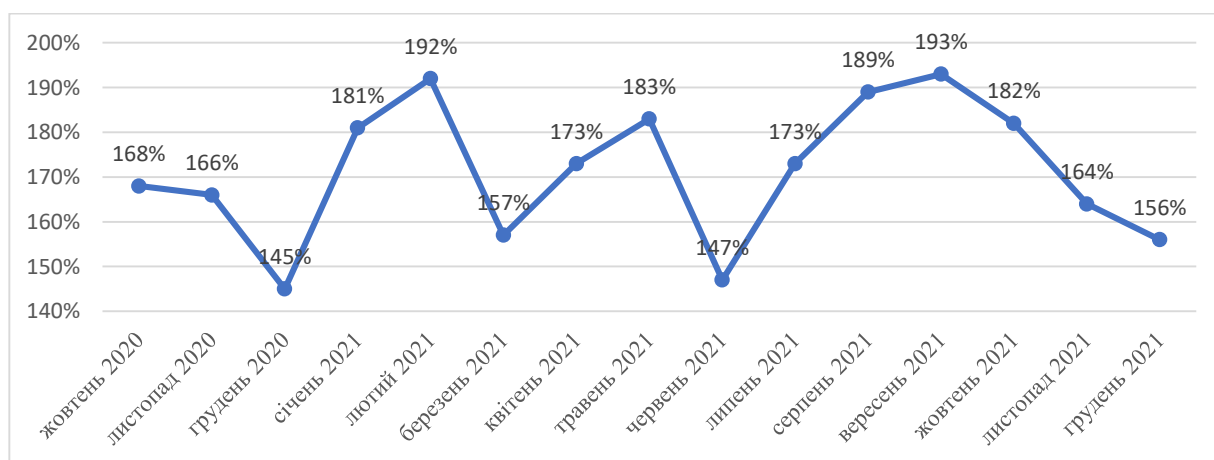


Рис. 2.2. Динаміка показника загальної рентабельності діяльності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» у 2020-2021 рр., млн. грн.

Примітка: розроблено автором за даними [38]

В середньому за досліджуваний період рівень рентабельності становив 171%. Зростання цього показника з початку досліджуваного періоду з 168% свідчить про зростання самої ефективності робочого циклу на підприємстві, яке орієнтоване/націлене для отримання прибутку за короткострокову перспективу та про зростання якості управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності компанії.

Розглянемо рентабельність продажу:

$$\text{Рентабельність продажу} = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Чиста виручка}} * 100\% \quad (2.2)$$

У середньому за досліджуваний період цей показник становив 166%. Він показує, скільки у підприємства залишається після покриття собівартості продукції, що підтверджує значні витрати на собівартість у досліджуваній компанії (рис. 2.3).

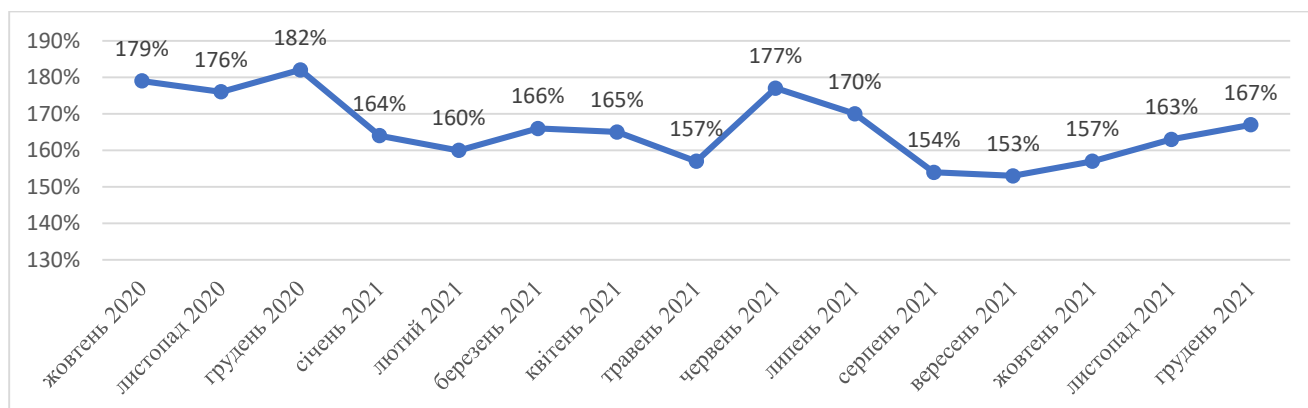


Рис. 2.3. Динаміка показника рентабельності продажу ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» у 2020-2021 рр., млн. грн.

Примітка: розроблено автором за даними [38]

З аналізу економічних показників діяльності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» за 15 місяців з жовтня 2020 року по грудень 2021 року можна зробити висновок, що рентабельність залишається на одному рівні незалежно від обсягу продажу. Тому задля збереження своєї частки ринку, досліджуваному підприємству слід більш ефективно підходити до організації операційної діяльності (коефіцієнт рентабельності діяльності становить 168% у середньому за досліджуваний період, а рентабельність продажу – 166% у середньому за досліджуваний період),

маркетингової діяльності та слідкувати за новими тенденціями залучення нових клієнтів та утримання чинних [45].

Наступним етапом аналізу є вивчення стану основних фондів досліджуваного підприємства та показників їх використання. Для початку проведемо їх розподіл на дві групи за такими базисами для аналізу як показник використання виробничих потужностей і дані про обсяги основних засобів. Перша група показників включає коефіцієнт завантаження обладнання, інтенсивний, екстенсивний та інтегральний показники використання виробничих потужностей. Саме це наступна частина в роботі – вивчити показники виробничих потужностей для обраного підприємства. Діапазон даних буде зроблено за три роки: 2019-2021 рр. та графічно зображено на рис. 2.4.

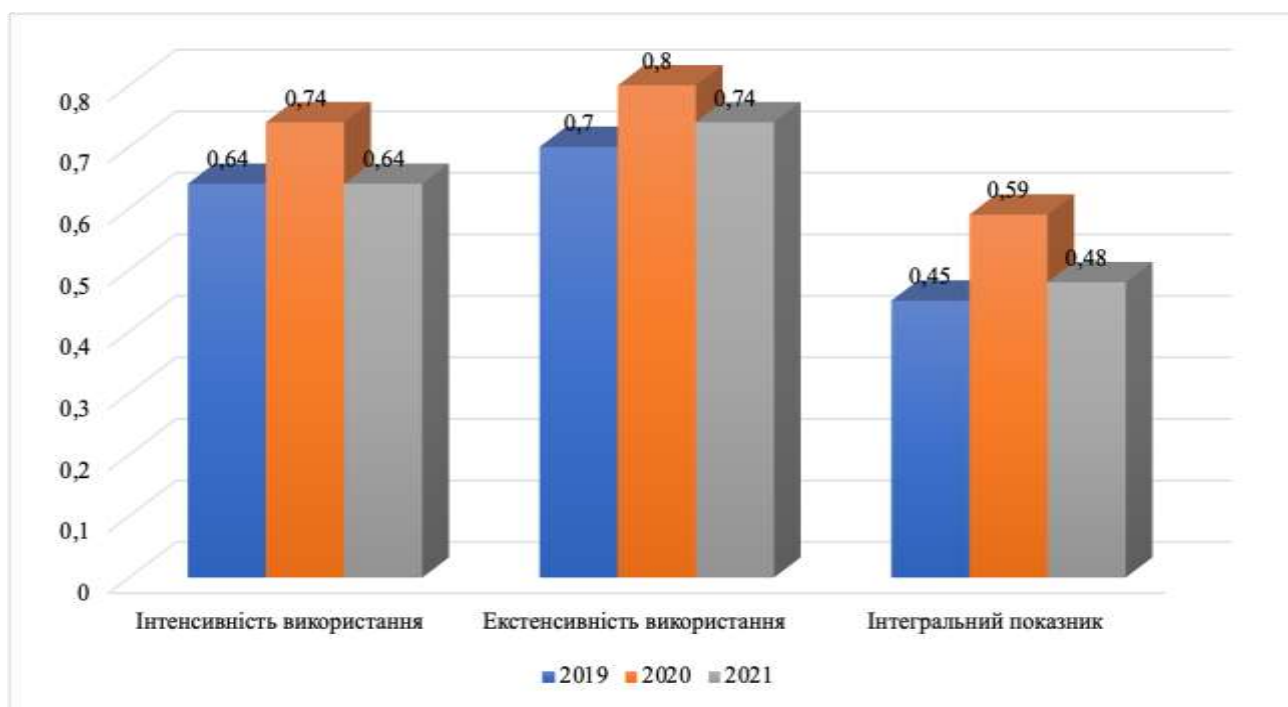


Рис. 2.4. Показники виробничих потужностей на ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» за період 2019- 2021 рр.

Примітка: розроблено автором за даними [45]

З даних видно, що ланцюговий приріст інтенсивності використання виробничих потужностей мав зростаючу тенденцію протягом 2019-2020 рр., та спадний показник -13,71% в 2021 році, що пояснюється переоснащенням виробничого цеху компанії та оновленням плану виробництва за певний проміжок часу, а паралельно з цим демонструє використання не в повній мірі власного

виробничого потенціалу (загального), залишаючи неповністю завантаженими виробничі потужності [45].

Інтегральний показник, що характеризує якісні показники виробничого циклу має зростаючу тенденцію протягом всього часу, а це показує позитивні фрагменти нарощення обсягів виробництва та перспективі подальшого росту фірми. Розрахунки, що стосуються аналізу другої частини прорахунків подано на рис. 2.5.

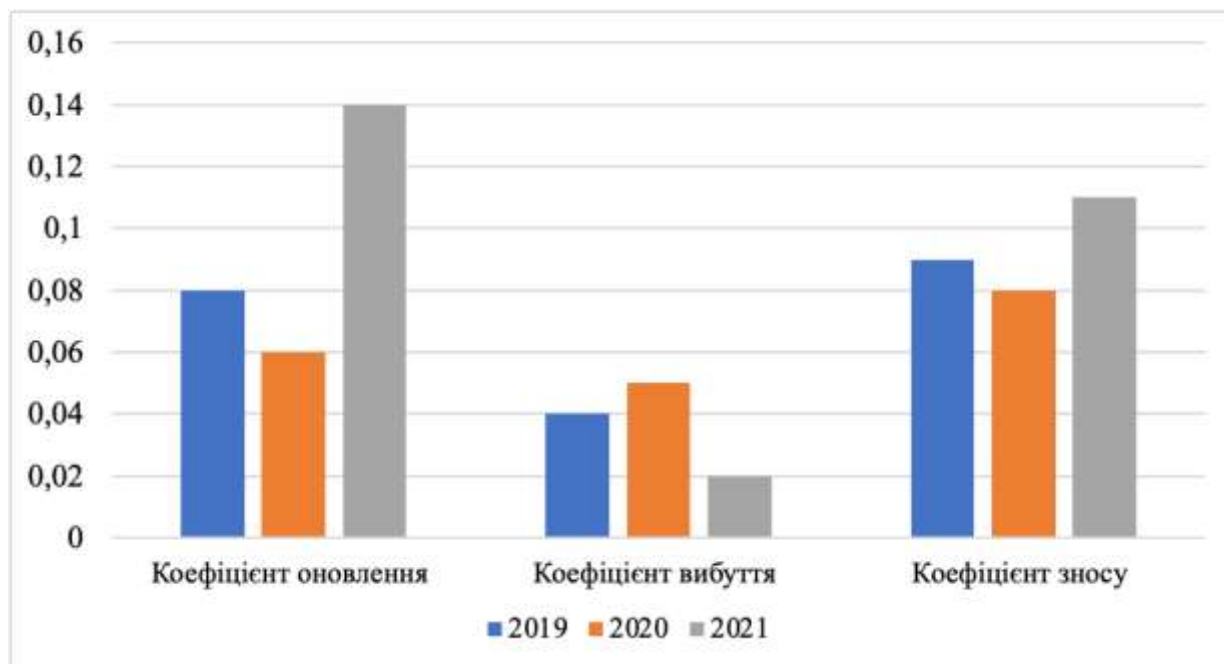


Рис. 2.5. Показники (коефіцієнти) оновлення, вибуття та зносу основних засобів виробництва ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» у 2019-2021 рр.

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Зростання показника коефіцієнту оновлення основних засобів виробництва до +135,50% демонструє якісний ступень змін виробничого циклу; коефіцієнт зносу та вибуття основних засобів відповідно +343,00% та 36,56% відповідно, акцентує увагу на необхідності подальшої модернізації виробництва та використання передових технологій та інновацій, досвіду зарубіжного ринку зі збільшенням циклу виробництва даної галузі. А це перспективні переваги перед конкурентами, навіть в міжнародних масштабах. Відповідно до розрахунку на рис. 2.5 значення коефіцієнту маневреності основних засобів виробництва ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» показує високий поріг у 2019 р. – 0,14 ум. од., та близькі до порогових значень максимально допустимого рівня, показники у 2020-2021 рр., що свідчить

про колишню нездатність підприємства належним чином поповнювати оборотний капітал із власних джерел фінансування та використовувати надлишково ризикові залучені кошти без можливості їх покриття власними потужностями. Проте, вирівнювання фінансового значення у 2020-2021 рр. свідчить про позитивні зміни у величині власних оборотних активів, та невелику перспективність стійкості тенденції в майбутньому.

Для оцінки платоспроможності підприємства здійснено аналіз прорахунків коефіцієнтів ліквідності та результатів діяльності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз». Узагальнено це подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники платоспроможності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» за період 2019- 2021 рр.

Показник	Значення		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,51	0,33
Приріст, %	-	+23,4%	-31,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,77	0,45
Приріст, %	-	+178,00	-29,67
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,05	5,78	4,76
Приріст, %	-	+345,67	-17,5

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Отже, з оцінки платоспроможності досліджуваного підприємства енергетичної галузі в першу чергу акцентується увага на значенні коефіцієнту абсолютної ліквідності, як фундаментального показника базових значень платоспроможності компанії.

У 2019-2020 рр. обсяг найбільш ліквідних активів підприємства був трохи вище достатнього рівня і в даний період підприємство не було повністю здатним покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. Проте враховуючи значні обсяги власних ресурсів, статей основних засобів та активів фірми в загальному, можна відзначити спроможність фірми покрити всі заборгованості за рахунок цього сегменту фінансової звітності [45].

Якщо розглядати ситуацію з покриттям короткострокових зобов'язань через збільшення коефіцієнта поточної ліквідності майже в чотири рази за 2019-2020 рр., то даний показник за три роки з комбінуванням використання найбільш ліквідних

активів і частини тих, що швидко реалізовані демонструє можливість самостійного покриття всіх кредитних ресурсів без надмірного навантаження для досліджуваного підприємства та запобігання зростання поточної заборгованості.

В середньому вартість підсумку найбільш ліквідних і швидко реалізованих активів 2,11 рази перевищує поточні зобов'язання ТОВ «ДТЕК Нафтогаз». Окрім того, висхідна тенденція коефіцієнту швидкої ліквідності до 2020 р. свідчить про покращення загального рівня платоспроможності підприємства і прискорення оборотності власних засобів, які вкладені в запаси, - це в майбутньому перспективна тенденція розвитку всієї компанії та сприятливість розширення обсягів її виробництва за межі певного регіону. Проте перетин коефіцієнтом покриття позначки у 2,5 пункти стає тривожним сигналом деякої ірраціональності структури оборотних активів на початку 2019 р. через замороження частини коштів на рахунках підприємства.

Протягом 2019-2021 рр. для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів мав висхідну тенденцію з 0,025 ум. од. до 0,18 ум. од., при чому сам індекс кредитоспроможності знаходився на рівні 1,80 ум. од. на кінець досліджуваного періоду. Це свідчить про левову частку кредитних ресурсів в базі підприємства, проте за рахунок знаходження рівня показника коефіцієнт структури фінансування необоротних активів та коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом в межах нормованого значення, компанія здатна власними силами забезпечити всю платоспроможність та є фінансово стійкою. Коефіцієнт фінансової стійкості за аналізований період зріс з даних 0,03 ум. од. до 0,85 ум. од., що показує (підтверджує) достатність фінансової стабільності підприємства. Показник, що характеризує прибутковість, знаходиться в позитивній тенденції, з 0,05 до 0,25 ум. од., тобто збільшення дохідності фірми за два роки +25%, що для невеликого за розмірами підприємства, енергетичної спеціалізації та сфери видобутку вугілля є позитивним висхідним значенням. Показник рентабельності для даної компанії становила 0,35 ум. од. в 2019 році та зросла на 27% до показника 9,45 ум. од. на початку 2022 р., що свідчить про

ефективність використання основних фондів за величиною одержаного доходу (прибутку) за зростаючої тенденції тривалості операційного циклу.

В табл. 2.2 подано узагальнені економічні показники діяльності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» за 2019-2021 рр., що дозволять дослідити саму діяльність функціонування енергетичного суб'єкта економіки та більш детально визначить рівень його привабливості серед потенційних інвесторів чи перспективність підвищення певного циклу показників на останній рік дослідження і оцінювання функціонування холдингу на засадах сталого розвитку.

Таблиця 2.2

Економічні показники діяльності «ДТЕК Нафтогаз» за 2019-2021 рр., ум. од.

Значення коефіцієнту вагомості			
Назва показника	2019	2020	2021
1. Коефіцієнт забезпечення стійкості фінансування	0,04	0,02	0,03
2. Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу	0,05	0,06	0,07
4. Коефіцієнт (загальний) валової рентабельності (відділ продажу товарів/продукції)	0,031	0,17	0,19
5. Коефіцієнт рентабельності від рівнів продажу за певний проміжок часу	0,041	0,12	0,11
6. Коефіцієнт рентабельності основних активів	0,029	0,12	0,09

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Досліджуючи тенденцію показники підприємства ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» можна відмітити зростаючі темпи накопичення власної економічної безпеки і в подальшому перспективність очікування підвищення дохідності компанії за рахунок оновлення системи виробництва, власних потужностей компанії та них засобів модернізації підприємства даної сфери діяльності на обраній бізнес-стратегії сталого розвитку.

2.2. Аналіз практики сталого розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Група ДТЕК, в тому числі ТОВ «ДТЕК Нафтогаз», функціонують на засадах ведення бізнесу за умов дотримання концепції сталого розвитку. На початку 2020 року компанія розробила та почала реалізовувати нову довгострокову стратегію

розвитку, яка базується пріоритетних принципах захисту довкілля, на Цілях сталого розвитку програми організації ООН та відповідає принципам ключової стратегії ESG. Група ДТЕК у 2020 році інвестувала у сталий розвиток 3,2 млрд грн (рис. 2.6)



Рис. 2.6. Інвестиції Групи ДТЕК ініціативи сталого розвитку

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Суттєве зусилля було зроблено в напрямку руху розвитку інвестування у навчання і розвиток власних співробітників, що згруповано подано на рис. 2.7:

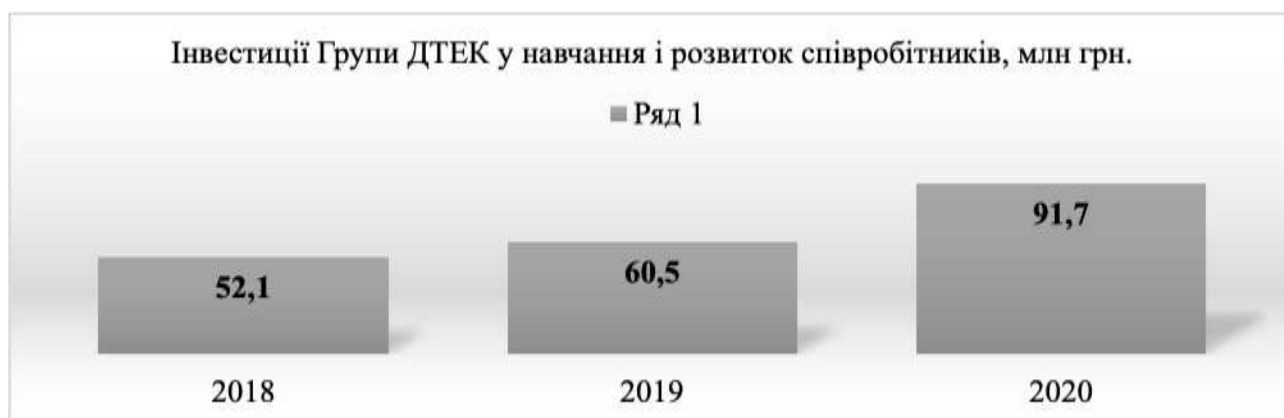


Рис. 2.7. Інвестиції Групи ДТЕК у навчання співробітників, млн грн.

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Зусилля та намагання в економічному та виробничому комбінуванні ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» у сфері сталого розвитку насамперед пріоритетно спрямовані на зменшення/скорочення впливу негативних викидів в повітря, безпосередньо на навколишнє середовище та намагання дотримання концепції раціонального та економного використання природних ресурсів в аспекті задоволення власних потреб, стимулювання/підвищення промислової безпеки в загальному, дотримання «нульового» травматизму працівників холдингу та збереження і захист здоров'я

всього персоналу, як найвищої цінності компанії; етичне та конкурентне ведення бізнесу на засадах відкритої конкуренції/боротьби за ринкову нішу, природні переваги/ресурси, рух в сторону розвитку «гудвіл» ім'я фірми перед світовою бізнес-спільнотою та функціонування всієї групи на засадах дотримання антикорупційних стандартів та відкритої бізнес-концепції, фінансової звітності та вчасних аудиторських перевірок з відкритим вільним доступом для перегляду «відкритий» формат діалогу з суспільством та персоналом [45]. В такому аспекті даних підхід використовується по всьому ланцюжку для безпосереднього створення цінностей та на всіх етапах/рівнях управління бізнесом, що графічно подано на рис. 2.8:

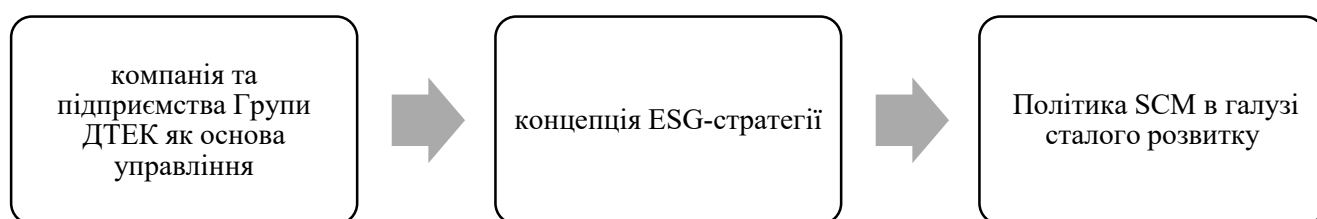


Рис. 2.8. Концепція стратегії сталого розвитку Групи ДТЕК 2022 року

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Далі більш детально розглянемо процес та структуру управління компанії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» в галузі сталого розвитку. Загалом найвищим органом є наглядові ради операційних холдингів, які займаються безпосереднім моніторингом і аналізом реалізації всієї ESG-стратегії, на основі пріоритетності дванадцяти ключових цілей ООН. Наступною ланкою є група Топ-менеджменту операційних компаній, які розробляють оновлення та пропозиції вдосконалення діючої стратегії в рамках її основної концепції.

Головні події в області стратегії ESG 2021 року графічно подані на рис. 2.9. У сфері охорони здоров'я ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» ДТЕК Нафтогаз із метою проведення моніторингу якості ґрунтів, підземних вод і приґрунтових газів на території двох районів: Семиренківського та Мачухського родовищ було створено окрему локальну режимну спостережну мережу, де проводиться на постійній основі, повний збір і аналіз необхідної інформації, для оперативного виявлення та запобігання наслідкам негативному впливу виробничої діяльності на навколишнє

середовище через ведення компанією видобувної та виробничо енергетичної справи. При цьому щоквартально відбувається відбирання проб води та ґрунту, вимірювання статичного рівня води в спостережних свердловинах та відбір проб приґрунтового газу і додатково - здійснення дослідження проб у точках, спільно з громадами населених пунктів, де функціонує компанія.

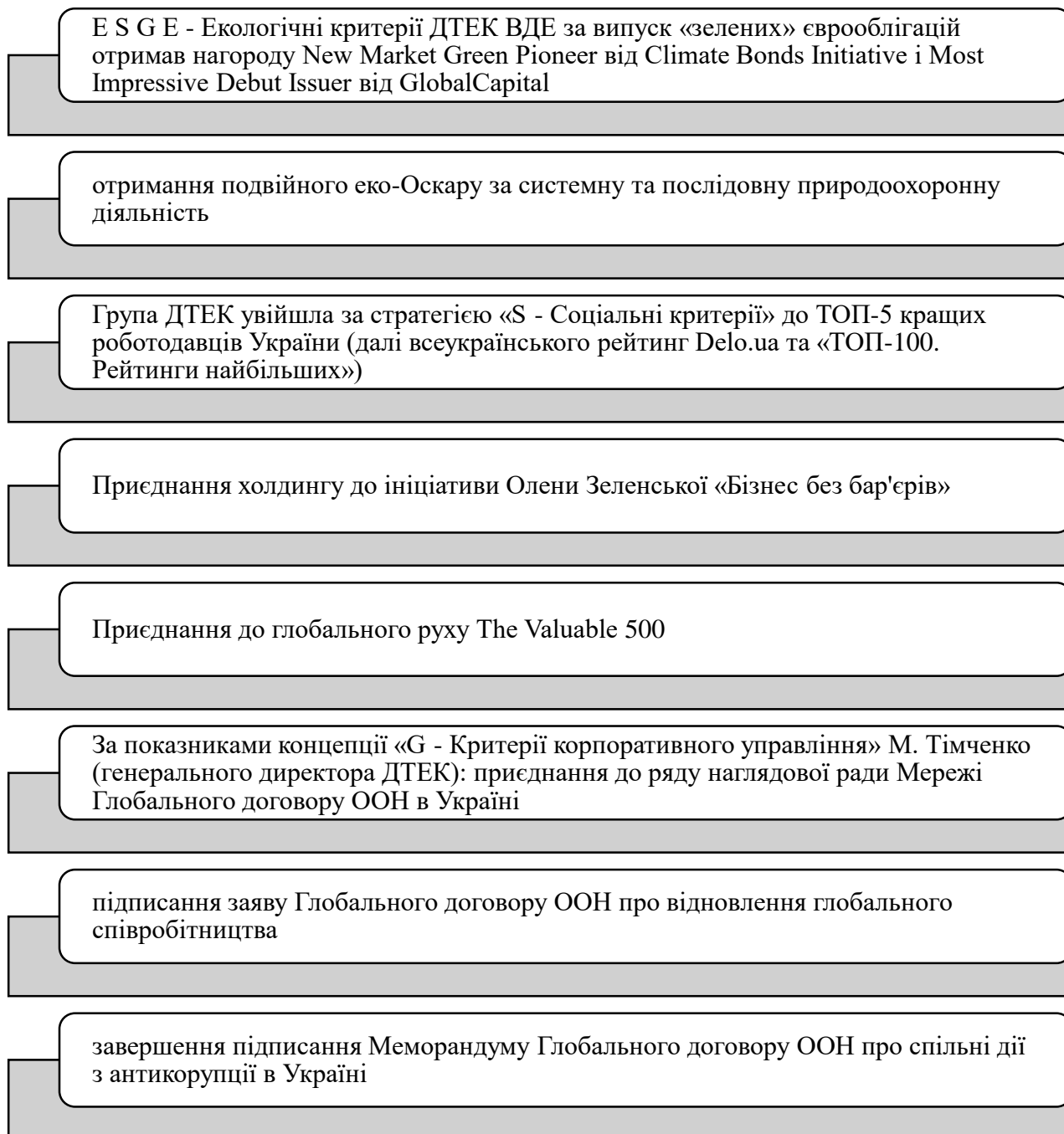


Рис. 2.9. Ключові події в області ESG-стратегії 2022 року

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Для реалізації видобутку природного газу ДТЕК Нафтогаз використовує сучасні технології утилізації відходів від буріння свердловин, що дозволяє мінімізувати вплив на довкілля. А починаючи з 2017 року ДТЕК «Нафтогаз» переходить повністю на безамбарний метод буріння свердловин, який передбачає очистку шламу за допомогою спеціального обладнання. Це дозволяє зменшити загальний обсяг утворених відходів майже на 30%, а також дає можливість повністю уникнути скидів надлишкового бурового розчину і відмовитися від його розведення водою. [45]. Пріоритети ESG-стратегії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» як складової компанії-холдингу Групи ДТЕК подано на рис. 2.10.

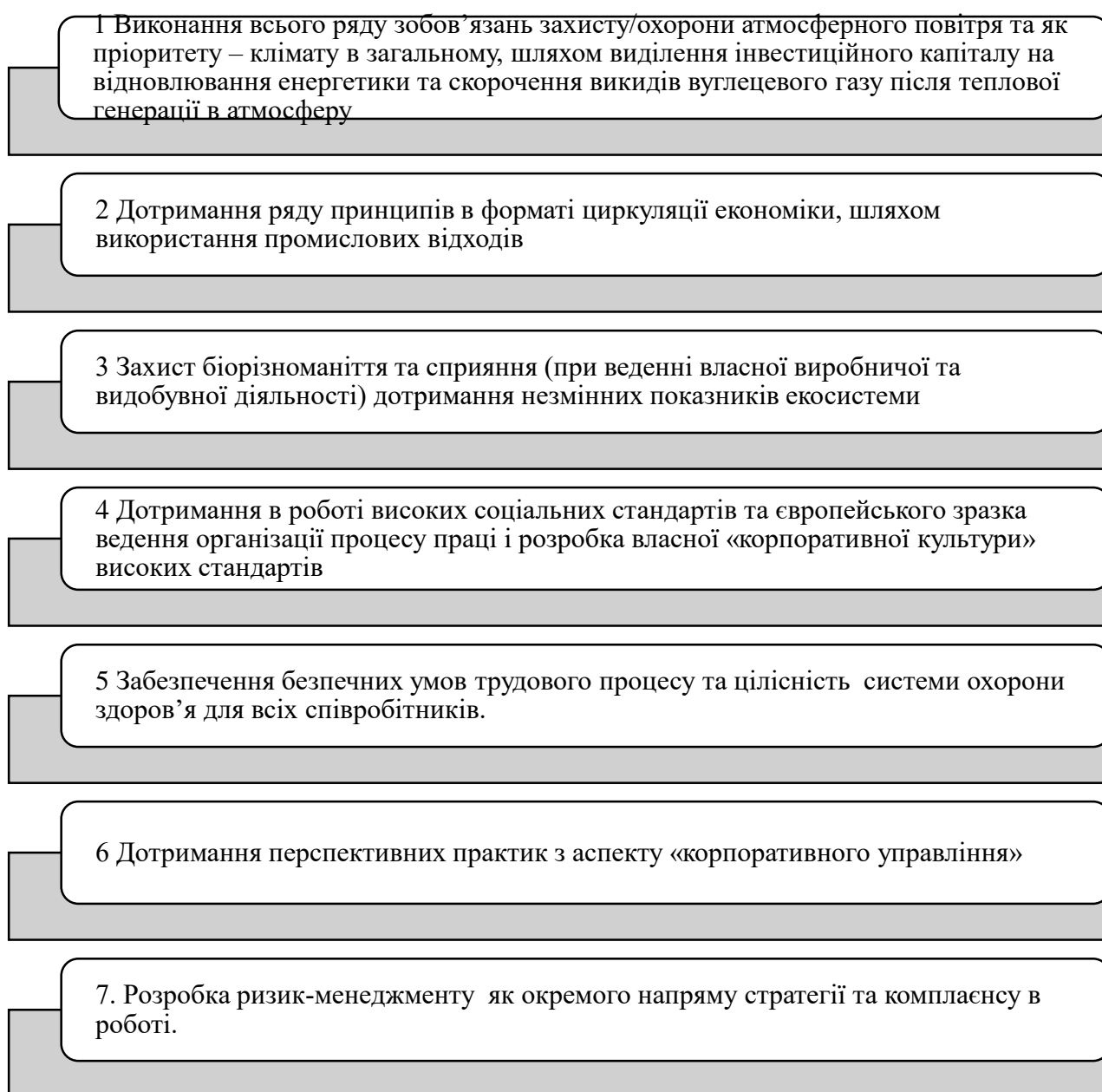


Рис. 2.10. Пріоритети ESG-стратегії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Результати дотримання політики сталого розвитку можна узагальнити за чотирма рівнями моделі Арчі Б. Керролла (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати дотримання політики соціально-відповідального бізнесу ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» у 2020 році

Рівень соціальної відповідальності (за моделлю Арчі Б. Керролла)	Результати
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> • Дохід: 7 427 млн грн • ЕВДТА: 4 920 млн грн • Капітальні інвестиції: 2 519 млн грн • Сплачені податки: 2 780,7 млн грн
Право	<ul style="list-style-type: none"> • ДТЕК Нафтогаз визнаний переможцем конкурсу на Будищансько-Чутівську нафтогазову площу початкова ціна лоту зросла з 81,6 млн грн до 650 млн грн. Повну суму перераховано компанією до державного бюджету • ПрАТ «Нафтогазвидобування» пройшло сертифікаційний аудит системи охорони здоров'я та безпеки праці на відповідність вимогам стандарту ISO 45001:2018 та отримало новий сертифікат відповідності.
Етика	<ul style="list-style-type: none"> • ДТЕК Нафтогаз, який видобуває природний газ, використовуючи інноваційні технології на кожній ланці виробництва, отримав нагороду за «Інновації та впровадження новітніх технологій». Системні інвестиції у впровадження інновацій дозволяють ДТЕК Нафтогаз не тільки збільшувати видобуток газу і працювати на енергонезалежність України, а й робити це з мінімальним впливом на довкілля. • У складі Групи ДТЕК Нафтогаз приєднався до глобального руху The Valuable 500. Цей рух має на меті просувати серед компаній культуру інтеграції людей з інвалідністю, щоби розкрити їхню соціальну й економічну цінність.
Благодійність (філантропія)	<p>Створено, відремонтовано, упорядковано та обладнано (дані по Групі ДТЕК):</p> <ul style="list-style-type: none"> • освітніх та адміністративних установ – 22 • медичних установ та реабілітаційних центрів – 16 • інженерних мереж (тепло-, водо-, газопроводів, освітлення) – 13 • парків та рекреаційних зон – 9 • дитячих та спортивних майданчиків - 4

Примітка: розроблено автором за даними [45]

У рамках екологічного моніторингу ДТЕК Нафтогаз двічі на рік проводить дослідження, а результатами якого встановлено відсутність негативного впливу

підприємств на навколишнє природне середовище при здійсненні відборів проб атмосферного повітря на межі санітарно-захисних зон своїх промислових об'єктів і – контролю на постійній основі викидів забруднюючих речовин на джерелах викидів відповідно до умов дозволів [45, 46].

Таблиця 2.4

Екологічні витрати ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» у 2018-2020 рр., млн. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Капітальні витрати	56,2	-	1,1
Поточні витрати	2,2	2,9	2,9
Додаткові витрати	0,03	0,03	2,0
Всього	57,4	2,9	4,9

Примітка: складено автором за даними [45]

Стратегія ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» також дотримувалася в рамках своєї діяльності та напряму ведення бізнесу за чинної системи карантинних умов у період пандемії COVID-19. Відтак в аспекті ведення видобувної та виробничої діяльності холдинг за умов пандемії коронавірусної інфекції здійснив максимальне сконцентрування власних ресурсів та сфокусував власні ресурси та можливості на таких векторах:

1. У рамках захисту здоров'я співробітників було максимально вжито термінових заходів з контролю розповсюдження (можливого зараження) вірусу в робочому середовищі. По максимуму у переведення всього бізнесу в дистанційний режим, а працівників підприємства виробничої концепції – на спеціальний режим з дотриманням всіх санітарних умов.

2. Організації гуманітарної допомоги регіонам діяльності та за ініціативи Р. Ахметова в боротьбі з COVID-19 об'єднання всіх ресурсів в спеціальній організації – «Благодійний Фонд», «ДТЕК і Метінвест», ФК «Шахтар» і всі активи SCM.

3. Ініціативність співпраці уряду та бізнесу в такому форматі дозволила сформуванню основні потреби в ресурсах та надати медичним закладам ряд основних медикаментів та в тому числі: засобів індивідуального захисту, експрес-тестів та апаратів ШВЛ/кисневих концентратори, мобільних моніторів для пацієнтів.

4. Безперервність виробництва як ключовий сегмент підтримки вітчизняного бізнесу і збереження робочих місць, досягнення в умовах пандемії та закритості/частково і повністю кордонів на певний час безперебійності

виробництва, забезпечення рівномірного та постійного розподілу і постачання електроенергії [45].

2020 року проєкт «Молодіжний рух ДТЕК» став переможцем в XI конкурсі кейсів корпоративної соціальної відповідальності CSR Ukraine за внесок у реалізацію Цілі сталого розвитку ООН №8 «Гідна робота та економічне зростання» [45, 46]. Ці перспективні кроки ТОВ «ДТЕК Нафтогаз», що показують загальну на сьогодні економічно ефективну та позитивну в аспекті самовдосконалення компанією тенденцію обраної стратегії як і в плані прибутковості так і в якості показників.

2.3. Аналітична оцінка потенціалу бізнес-стратегії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» з урахуванням вимог сталого розвитку

Аналітична оцінка потенціалу бізнес-стратегії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» з урахуванням вимог сталого розвитку ґрунтується на вивченні всіх ключових сегментів обраної стратегії ведення бізнесу.

Одним з ключових напрямів ефективної роботи в рамках стратегії зі співпрацею з ООН є забезпечення охорони довкілля та еко-захист під час енергетичної та видобувної діяльності для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз». Це графічно/узагальнено висвітлено на рис. 2.10

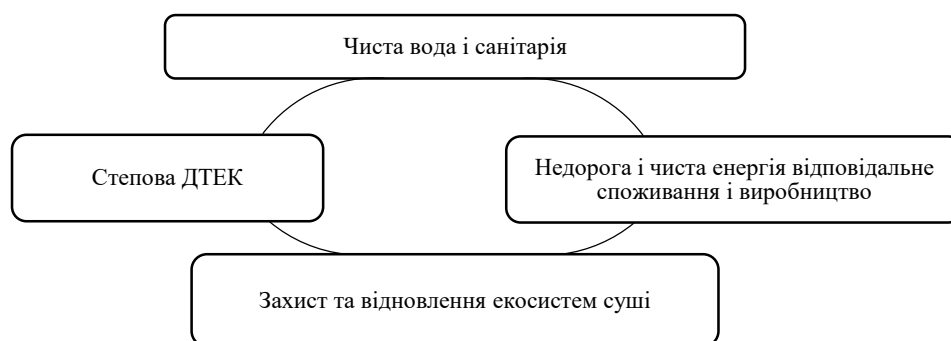


Рис. 2.10. Ключові напрями з еко-захисту в області стратегії ESG 2022 року

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Відтак для дотримання стандартів екозахисту Група ДТЕК націлює ведення власного бізнесу на раціоналізм використання всіх водних ресурсів по власних

виробничих об'єктах. При цьому всі діяльні активовані поточні та майбутні проекти в рамках стратегії розробляються на принципах поліпшення управління та використання наявних водних ресурсів для оптимального водоспоживання на постійній основі. Задля підтримки екологічного балансу холдинг системно займається повною та ключовою модернізацією власного бізнесу цілю забезпечення надійності виробництва до стандартів європейського зразка по екологічній тематиці.

В рамках програми компанія також намагається займатися розвитком нових напрямів бізнесу для скорочення шкідливого впливу на довкілля та боротьбу зі сповільнення зміни клімату внаслідок ведення видобувної діяльності та енергетичної спеціалізації. В рамках реалізації відповідального споживання природних багатств

Діяльність Групи ДТЕК в сфері охорони довкілля зосереджена на запобіганні та мінімізації негативного впливу на біорізноманіття та природне середовище. Підприємство ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» в рамках чинної діяльності займається висаджуванням дерев та озелененням території і рекультивуванням території з акцентом на захист біорізноманіття та екосистеми. Відповідно до вимог чинного законодавства та в рамках концепції ООН по захисту довкілля для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» зі збереження природоохоронного законодавства, було включено на постійній умові ведення моніторингу впливу на довкілля, яка охоплює весь виробничий цикл: При чому вимірювання розміру викидів та скидів підприємства проходять спеціальні лабораторні дослідження, а звітність результатів є у відкритому доступі [45]. В рамках проєкту «Степова ДТЕК» для Павлоградвугілля спільно з компанією Regen було реалізовано спеціальний окремий проєкт з утилізації шахтного метану за допомогою провадження методу високотемпературного окислення на базі установки Caterpillar (потужність – 1,6 МВт). Це дало змогу з вересня 2020 року. Скоротити викиди парникових газів в атмосферу на 57 тис. тонн на рік в еквіваленті CO₂.

В рамках проведення оцінки чинної стратегії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» виступає один із пріоритетних вітчизняних інвесторів у «зелену» енергетику

України. За показниками кожен проєкт компанії в загальному націлений на сприяння досягненню глобальної мети з декарбонізації економіки. Відтак з початку 2020 року завдяки співпраці ВЕС і СЕС було скорочено викиди CO₂ на 2,5 млн тонн. На сьогоднішня позитивна тенденція триватиме – компанія займається будівництвом ДТЕК Тилігульська ВЕС, потужністю першої черги вітропарку понад 126 МВт, що дозволить також скоротити викиди CO₂ на 504 тис. тонн на рік з висхідною тенденцією подальшої мінімізації даних викидів.

В рамках діяльності холдингу також здійснюється безперервність моніторингу впливу роботи на постійній основі та в пілотному форматі вітрових турбін на рослинність, популяції птахів і кажанів. Моніторинг охоплює майданчики всіх вітроелектростанцій компанії зокрема це такі території як: Ботієвська, Орлівська, Приморська та Приморська-2. Із 2018 року даний орнітологічний моніторинг проводиться в рамках тенденції відповідно до рекомендацій Шотландського фонду природної спадщини, принципів екватора і стандартів міжнародних фінансових компаній.

Крім того, на сьогоднішня всі фахівці ДТЕК Мережі співпрацюють з українськими вченими й орнітологами, що дозволило не тільки захистити птахів, а й підвищити надійність електропостачання. Відтак проведення обстеження ліній електропередачі та опор високовольтних ліній для виявлення потенційно небезпечних ділянок для птахів за 2020 рік вивчило понад 98 км ліній електропередачі в Дніпропетровській і Одеській областях та встановлено 2112 птахо захисних пристроїв на 11 км ліній. У Дніпропетровській і Донецькій областях було встановлено протягом року – 1 222 захисних парасольки (ковпаки) для ізоляторів високовольтних ліній електропередачі [45].

Далі буде проведено аналіз співпраці ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» та суспільства в рамках ведення суспільної роботи та громадської діяльності, підтримка розвитку бізнесу та громадян країни. Відтак соціальне партнерство в рамках ведення співпраці з місцевими громадами є обов'язковою умовою діяльності підприємств Групи ДТЕК в загальному, що функціонує для створення відносин довіри.

Далі в таблиці 2.5 подано рангування ключових факторів успіху сучасної нафтогазової компанії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» за умов вибору розвитку бізнесу на засадах сталого розвитку. В загальному ключовими факторами успіху виступають саме та фактори, які є загальними для всіх компаній галузі, а раціональне продумане використання яких відкриває для організації подальші перспективи посилення конкурентної позиції на ринку в цілому.

Таблиця 2.5

Ключові фактори успіху нафтогазової компанії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» за умов сталого розвитку

Сфера прояву КФУ	Складові (прояви) КФУ	Вагомість фактору (1 - найменш вагомий; 7 - найбільш вагомий)
1. КФУ на основі науково-технічної переваги	<ul style="list-style-type: none"> • досвід організації світових наукових досліджень (для високотехнологічних галузей); • здатність швидкого впровадження в виробництво зоновлених процесів циклу та технологічних нововведень; • досвід роботи з передовими технологіями та технікою, потужностями; 	4
2. КФУ на основі володіння знаннями і досвідом	<ul style="list-style-type: none"> • професійна репутація; • гудвіл компанії; • володіння секретами виробництва; • вміння створювати «привабливі» умови співпраці для покупців серед B2B (бізнес-бізнес) та B2C (бізнес-споживач) • досвід у певній технології та напрям на екологізацію всього циклу виробництва; • вміння швидко реагувати на світові тенденції; розробляти і просувати нову продукцію 	2
3. КФУ, пов'язані з організацією виробництва	<ul style="list-style-type: none"> • низькі виробничі витрати та ефективні витрати на маркетингову стратегію; • висока якість продукції; • високі показники продуктивності персоналу та якість навчання підвищення кваліфікації спеціалістів; • вигоди від місця розташування та зручність поставки через наявність широкої мережі відділень по всій Україні; • висока кваліфікація всіх працівників компанії; • партнерство з постачальниками та співпраця з передовими європейськими лідерами ринку енергоресурсів; 	7
4. КФУ, пов'язані з організацією та управлінням	<ul style="list-style-type: none"> • наявність ефективних і надійних інформаційних систем; • здатність швидко реагувати на зміну ринкових умов; • досвідчена і збалансована управлінська команда; 	6

Продовження табл. 2.5

	<ul style="list-style-type: none"> цілісність організації виробництва та ведення звітності підприємства; циклічність процесів управлінського характеру; 	6
Сфера прояву КФУ	Складові (прояви) КФУ	Вагомість фактору (1 - найменш вагомий; 7 - найбільш вагомий)
5. КФУ, пов'язані зі збутом товару	<ul style="list-style-type: none"> добре організована власна розподільна мережа та мережа поставок; розширений доступ до точок роздрібною торгівлі; низькі витрати реалізації продукції; власний комплекс логістики; кваліфікований персонал зі збуту; достатність потужностей для організації виконання державних замовлень; 	5
6. КФУ на основі маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> точне виконання замовлень покупців (незначна або фактично відсутня кількість повернень і помилок); висока кваліфікація торгового персоналу; гарантії для покупців (особливо в електронній комерції); якісне просування продукції 	1
7. Інші КФУ	<ul style="list-style-type: none"> позитивна репутація; лідерська позиція на ринку даної галузі; лояльність з боку споживачів та бізнес-партнерів; патентний захист; співпраця по гарантах зарубіжними партнерами; участь у міжнародних виставках, конференціях. 	3

Примітка: складено автором за даними [45]

Далі надано аналітичну характеристику конкурентного (мезо-) середовища – за допомогою побудови карти стратегічних груп конкурентів та висвітлено результати конкурентного середовища за моделлю Портера. В дослідженні брали групи такі 10 енергокомпаній в Україні: Вінницяобленерго, Волиньобленерго, Нафтогаз, Центренерго, Дніпрогідроенерго, Дніпроенерго, ТОВ «ДТЕК Нафтогаз», ДТЕК Дніпровські електромережі, ДТЕК Київські регіональні електромережі, ДТЕК Одеські електромережі (рис. 2.11).

Підсумковий варіант дослідження ринку електроенергії на основі моделі Портера дає змогу виділити три стратегічні групи у просторі осей «технологічність виробництва» і «рівень якості обслуговування».

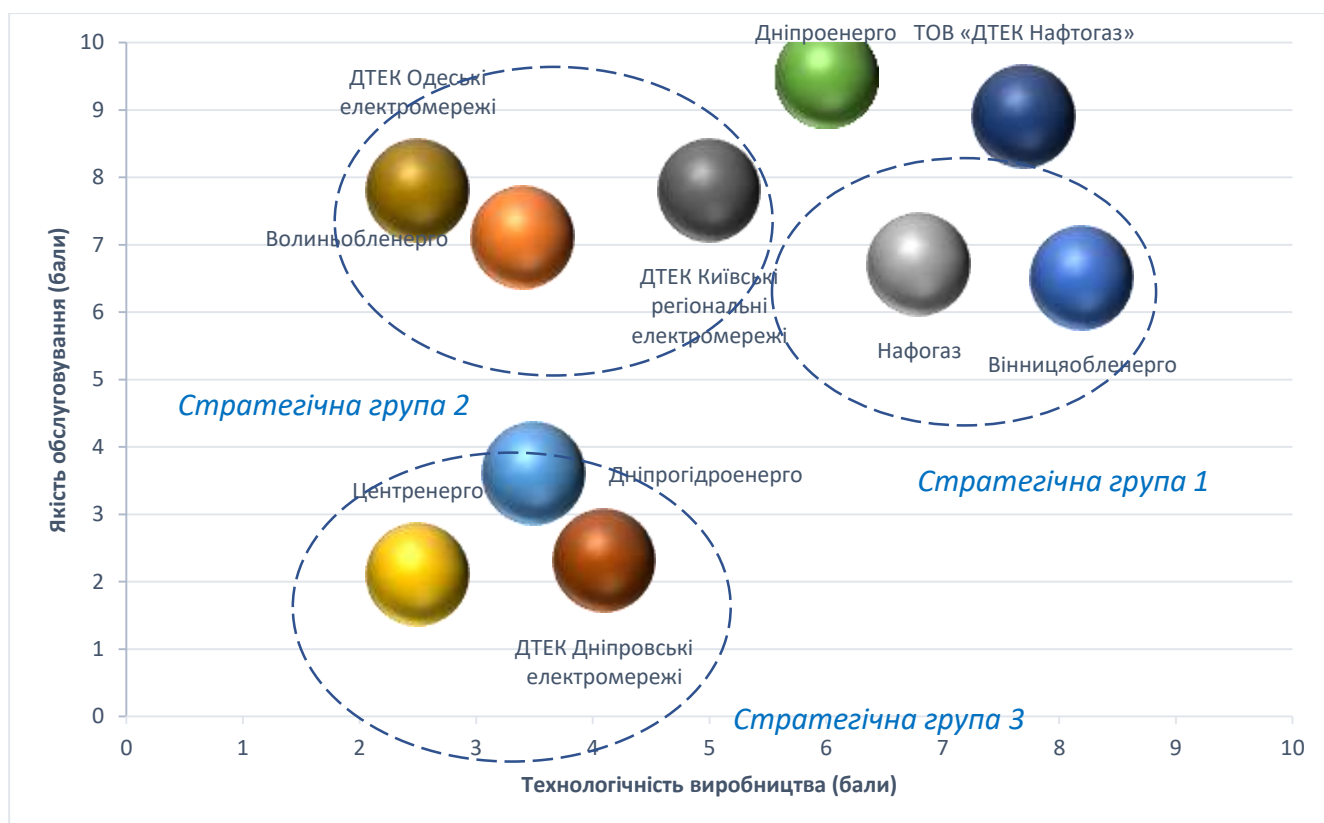


Рис.2.11. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Примітка: складено автором за даними [45]

До першої стратегічної групи входять провідні підприємства, (ТОВ «ДТЕК Нафтогаз», ДТЕК Дніпровські електромережі, ДТЕК Київські регіональні електромережі, ДТЕК Одеські електромережі), які пропонують широкий асортимент продукції та зручність доставки, великі масштаби співпраці за короткий проміжок часу, високий гудвіл компанії та переваги в передових технологіях, порівняно з окремими обласними вітчизняними компаніями даного напрямку. Ці організації відрізняються високим співвідношенням якості та високим рівнем обслуговування, порівняно високою маркетинговою активністю та широким географічним масштабом діяльності (мережа по всій країні). В розрахункових дослідженнях дані компанії матимуть структурні позначки «M_i», якими за допомогою рангової системи розрахунків буде оформлено показники якості компаній енергетичної сфери серед вітчизняних підприємств та подано їх «сильні» і «слабкі» сторони для порівняння з досліджуваним холдингом ТОВ «ДТЕК Нафтогаз».

Після цього здійснимо аналіз внутрішніх факторів за методом VRIO-аналізу та виявимо групу стратегічних активів (ресурсів) для досліджуваної компанії.

Таблиця 2.6 — VRIO-аналіз стратегічно-важливих ресурсів і здатностей ТОВ «ДТЕК Нафтогаз», які складають його СЕП (соціально-економічний потенціал)

Ресурси й здатності, які складають його СЕП	Структурний елемент СЕП, до якого відносяться ресурси й здатності	«V»	«R»	«I»	«O»	Конкурентоспроможність підприємства певної галузі	Рівень адаптації
Здатність до залучення іноземних контрагентів (E1)	Потенціал зв'язків з оточенням	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Пасивна адаптація
Нове потужне обладнання (E2)	Виробничо-технологічний потенціал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Проактивна адаптація
Автоматизовані процеси (E3)	Виробничо-технологічний потенціал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Проактивна адаптація
Розвиток та вдосконалення специфічного виробництва і оновлення виробничого циклу (E4)	Виробничо-технологічний потенціал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Проактивна адаптація
Закритий цикл виробництва з підприємствами енергогалузі (E5)	Інфраструктурний потенціал	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Динамічна адаптація
Залучення по довгостроковим контрактам іноземних підприємств енергогалузі та споживачів (E6)	Потенціал зв'язків з оточенням	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Динамічна адаптація
Участь у спеціалізованих вітчизняних й іноземних виставках (CE1)	Потенціал зв'язків з оточенням	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Достатньо активна адаптація
Електронний документообіг (E7)	Інформаційний потенціал	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Достатня активна адаптація
Відкриття нових програм та залучення інвестицій (E8)	Інвестиційний потенціал	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Достатня активна адаптація
Здатність до залучення іноземних інвестицій (E9)	Інвестиційний потенціал	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Пасивна адаптація

Примітка: складено автором за даними [45, 63]

Таблиця 2.7 — Результати VRIO-аналізу стратегічно-важливих ресурсів і здатностей СЕП виробничих потужностей ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Стадія розвитку циклу структурних елементів СЕП	Сила конкурентної переваги ресурсів і здатностей виробничої організації, які складають її СЕП				
	Явна конкурентна слабкість	Конкурентна слабкість	Конкурентний паритет	Конкурентна перевага	Стійка конкурентна перевага
Експрес-діагностика стану структурних елементів СЕП (актуальні можливості)					
Стадія виникнення і розвитку («Точки розвитку»)		П1 (Е3; Е4); П3 (Е1; Е8)			П2 (Е2); П3 (Е2; Е4)
Стадія стабілізації стану із незначним прогресом («Базисні елементи»)	П1 (СЕ1); П2 (СЕ1; Е10); П3 (Е7; СЕ1; Е9)		П1 (С1); П2 (Е1; Е7; Е8; СЕ2; СЕ3); П3 (Е3; СЕ3; С1) П1 (Е1);		П2 (Е3; Е4; Е5; Е6; Е9); П3 (Е5; Е6; СЕ2)
Стадія диверсифікації/рекомбінації («Точки перетворення»)			П1 (Е2)		
Стадія спаду і руйнування («Точки руйнування»)				П1 (Е2)	
Перспективна експрес-діагностика (прогнозування) розвитку структурних елементів СЕП					
Стадія виникнення і розвитку («Точки розвитку»)		П3 (Е1; Е7; Е8; СЕ1)		П1 (Е3; Е4; СЕ1); П2 (Е1; Е2; Е7; Е8; СЕ1);	СЕ2; СЕ3)
Стадія стабілізації стану із незначним прогресом («Базисні елементи»)	П2 (Е3; Е4; Е5; Е6; Е9); П3 (Е5; Е6; СЕ2; СЕ3)		П3 (Е2; Е3; Е4) П1 (Е1; С1);		
Стадія диверсифікації/рекомбінації («Точки перетворення»)		П1 (Е2) П2 (Е10);			П3 (С1; Е9)
Стадія спаду і руйнування («Точки руйнування»)					

Примітка: складено автором за даними [45, 63]

Умовні позначення до таблиці 2.8: С – соціальна складова потенціалу виробничої організації; Е – економічна складова потенціалу виробничої організації; СЕ – соціально –

економічна складова потенціалу виробничої організації; П1, П2, П3 - окремі енергетичні компанії (Центренерго, Дніпрогідроенерго, ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»).

Далі в ході дослідження проведено аналіз STEEPLE-факторів макросередовища (з урахуванням вимог сталого розвитку) для досліджуваної компанії. Результати подані в таблиці 2.8 (Додаток Б).

На основі розрахованих результатів для всебічного та детального аналізу економічної діяльності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» застосуємо SWOT-аналіз для визначення сильних сторін (strengths); слабких сторін (weaknesses); можливостей (opportunities); загроз (threats), пов'язані з діяльністю компанії (рис. 2.12). Отже такий комплексний підхід до партнерства в соціальному та економічному розвитку і фінансових очікування ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» є дієвим інструментом досягнення цілей у сталому розвитку в майбутньому та перспективою розвитку українського бізнесу в світових лідерах позицій в області енергетики та серед вибудованих галузей. У перспективі третього розділу роботи необхідно провести аналіз всіх проблемних аспектів покращення ринку енергоресурсів країни на прикладі розвитку компанії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» та висвітити перспективи даного підприємства і потенціал фірми за умов сталого розвитку (явні та приховані можливості) їх вирішення, подолавши проблему екологізації виробництва, підвищення рівня кваліфікації спеціалістів та максимізація продуктивності персоналу за мінімізації часових витрат на побудову ефективної системи управління корпорацією з налагодженням оновленого механізму співіснування (симбіозу) державного регулятора цін на енергоресурси та ринкового ціноутворення на дану продукцію для галузі.

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • стабільно необхідний «продукт» для B2B (бізнес-бізнес) та B2C (бізнес-споживач) секторів ринку • значна (та лояльна) клієнтська база • високі витрати переключення для споживачів і як наслідок – висока ринкова влада компанії • унікальна позиція на ринку – поєднання еко-захисту та видобувної галузі і енергетики • ефективність операційної діяльності компанії • ефективна маркетингова стратегія 	<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • «екологізація» галузі • Підтримка європейської політики курсу на «екологізацію» всієї галузі • відкритість провідних європейських компаній даної сфери діяльності для співпраці та отримання нового досвіду ведення бізнесу • доступність інших маркетингових каналів збуту продукції, насамперед тісніша співпраця експорту за кордон • використання джерел альтернативної енергії (сонячні батареї для армії); постачання електроенергії країнам Балтії (за умов газового шантажу рф) <p>Стратегічна альтернатива S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • вихід на європейський ринок енергетики • фінансування української школи інновацій для розвитку окремих наукових напрямів в межах інноваційного розвитку галузів виробництва (основна ідея – пошук нових альтернативних джерел енергії, нових підходів до організації виробництва енергетики на засадах сталого розвитку) електроенергії • залучення до навчання персоналу іноземних фахівців • розвиток корпоративної культури в компанії • удосконалення управління компанією на засадах сталого розвитку 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • зниження кількості споживаної електроенергії в традиційному форматі – ризик втрати частини доходів • подолання залежності енергозалежності країни на державному законодавчому рівні • значна кількість конкурентів на ринку • загроза світової «енергетичної» кризи • зростання потреб підприємств (бізнесу) в споживанні енергетики – як наслідок – нераціональність її розподілу з виснаженням технологічних потужностей компанії • збільшення озонових дир(порушення курсу на «екологізацію виробництва») • значний вплив криз на діяльність та прибутковість підприємства (пандемія, військові дії) <p>Стратегічна альтернатива S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • перегляд чинної маркетингової стратегії компанії в плані оновлення методики ціноутворення на ринку енергоресурсів для B2B (бізнес-бізнес) та B2C (бізнес-споживач) як окремих секторів ринку
--	--	---

Слабкі сторони (Weaknesses)	Стратегічна альтернатива W-O	Стратегічна альтернатива W-T
<ul style="list-style-type: none"> • застарілість окремих технологій (у порівнянні зі швидкою модернізацією частини галузі) • цінова політика значною мірою залежить від цін оптових закупівель; • великі масштаби компанії потребують оперативнішого оновлення системи менеджменту управління всіма відділами 	<ul style="list-style-type: none"> • збереження навколишнього середовища шляхом дотримання політики утилізації відходів від видобутку вугілля, скорочення викидів в атмосферу шкідливих речовин під час виробничого циклу компанії та просування політики «екологізації» всієї галузі • поєднання традиційних методів надання опалення населенню з новітніми (екологічними) • технологічна модернізація 	<ul style="list-style-type: none"> • використання світових управлінських інновацій в українських реаліях ведення бізнесу та запровадження світових технологічних стандартів виробництва • ефективніший перерозподіл електроенергії

Рис. 2.12. Стратегічний баланс SWOT-характеристик діяльності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку

Примітка: розроблено автором

Висновки до розділу 2

Друга частина роботи була присвячена вивченню економічної та організаційної характеристики ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» та його діяльності на засадах сталого розвитку; проведенню аналіз практики сталого розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»; висвітленню аналітичної оцінки потенціалу бізнес-стратегії ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» з урахуванням вимог сталого розвитку.

Загалом, група ДТЕК являє собою енергетичний холдинг диверсифікованого типу, до складу якого шість окремих бізнесів та корпоративний університет Academy DTEK. В такому форматі це потужне економічно стабільне підприємство корпоративної власності з приватними інвесторами, потенційними акціонерами та за формою юридичної особи є товариством з обмеженою відповідальністю.

За економічними показниками підприємство ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» демонструє позитивну тенденцію та зростаючі темпи накопичення власної економічної безпеки і в подальшому перспективно підвищить свою дохідність за рахунок оновлення системи виробництва, власних потужностей компанії та них засобів модернізації підприємства даної сфери діяльності на обраній бізнес-стратегії сталого розвитку. За показниками рентабельності компанія має перспективні числові умовні значення та доводить фінансову доцільність та ефективність від обраної стратегії на засадах сталого розвитку.

Отже, проведення загального вивчення та аналізу практики сталого розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» показав цілісність всієї стратегії та наявність єдиних принципів та пріоритетів реалізації, включаючи в себе еко-захист, розробку бізнес-плану на засадах сталої наростаючої дохідності з високими стандартами якості, ведення та постійна модернізація всього виробництва з врахуванням пріоритетних світових тенденцій в сфері енергетики та видобувної галузі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДТЕК НАФТОГАЗ» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Формування стратегічних цілей бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку

Результати проведеної стратегічної діагностики дозволяють сформулювати та дослідити стратегічні цілі бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку. Сталий розвиток — це потужна рушійна сила, за допомогою якої створено нову успішну модель розвитку бізнесу, де дуже відповідально дотримуються вимог щодо впливу виробничої діяльності на довкілля й соціальну сферу, а також турбується про якість життя майбутніх поколінь. У своїй роботі ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» веде свою діяльність на принципах сталого розвитку та займається захистом навколишнього середовища і забезпеченням безпеки праці для розвитку місцевих громад.

Виявлені за результатами проведеного SWOT-аналізу компанії стратегічні напрями розвитку (СН) можна об'єднати у три групи: 1) СН 1 — робота з новими ринками та ринковими сегментами (вихід на європейський ринок, удосконалення політики ціноутворення тощо); 2) СН 2 — удосконалення управлінських практик, навчання та перенавчання персоналу; 3) СН 3 — технологічне оновлення та операційна досконалість. Як доводить аналіз SWOT-характеристик, перші два стратегічні напрями більш вірогідні за умов сприятливих сценаріїв розвитку, що передбачає максимальне зосередження компанії на своїх сильних сторонах (відмітних компетенціях та стратегічних активах) та відкритих ринкових можливостях. Стратегічний напрям 3 вимагає від компанії фокусування на доланні своїх слабких сторін. Сучасна теорія конкуренції надає перевагу стратегічним діям, заснованим на максимальному розвитку конкурентних переваг на основі компетенцій та динамічних здатностей компанії, які забезпечують їй стійку конкурентну перевагу. Отже, при формуванні стратегічних цілей бізнес-розвитку

ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку будемо виходити з таких припущень:

— компанія і надалі реалізовуватиме обрану стратегію сталого розвитку, що передбачає реалізацію цілей бізнес-розвитку на всіх рівнях соціальної відповідальності — економічному, правовому, етичному та філантропічному;

— стратегічні цілі бізнес-розвитку мають бути ув'язані у фінансовій, ринковій, навчальній проєкціях, що вдало реалізовано у концепції збалансованої системи показників Д. Нортон та Р. Каплана (Balance Scorecard, BSC);

— компанія надає перевагу посиленню своїх відмітних характеристик (ключових компетенцій, динамічних здатностей, які проявляються через стратегічні активи), у тому числі задля усунення своїх «слабких сторін».

Загалом, даний пункт розділу три має дати уявлення про наше бачення перспективи: які заходи можна реалізувати, у якій послідовності та з якими очікуваними результатами (цілі). Тому, для початку в таблиці 3.1 (Додаток В) подано концептуальне бачення програми (стратегічні напрями) бізнес-розвитку компанії за умов сталого розвитку на основі стратегічного балансу SWOT-характеристик, якими закінчується розділ 2.

З урахуванням зазначених припущень, розроблено портфель стратегічних цілей бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 — Портфель стратегічних цілей бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку

Перспективи Balance Scorecard	Стратегічні цілі (СЦ) бізнес-розвитку за рівнями соціальної відповідальності			
	Економіка (1)	Право (2)	Етика (3)	Благодійність (4)
Фінанси (Ф)	СЦ-Ф1.	СЦ-Ф2. Підготовка	СЦ-Ф3. Удосконалення	СЦ-Ф4. Фінансування
Фінанси (Ф)	Створення більшої цінності за менших витрат із дотриманням принципів відповідального ведення бізнесу	звітності зі сталого розвитку (КСВ)	системи виплати премій за показники продуктивності працівникам компанії	української школи інновацій для поповнення нових ідей, напрямів розвитку енергетичної галузі в сучасних реаліях з курсом на сталий розвиток

Продовження табл. 3.2

Ринки (клієнти) (Р)	СЦ-Р1. Збільшення ринкової частки на внутрішньому ринку енергоресурсів та вихід на європейський ринок	СЦ-Р2. Подальший перехід на європейські стандарти ведення бізнесу	СЦ-Р3. Оновлення політики ціноутворення на ринку енергоресурсів	СЦ-Р4. Розвиток нових ринкових сегментів (допомога армії)
Процеси (П)	СЦ-П1. Удосконалення бізнес-процесів (зокрема, у маркетингу)	СЦ-П2. Розробка та удосконалення внутрішніх стандартів діяльності	СЦ-П3. Розвиток корпоративної культури сталого розвитку	СЦ-П4. Підтримка стартапів та відкриттів у сфері енергетики та енергозберігаючих технологій
Навчання та розвиток (Н)	СЦ-Н1. Підвищення продуктивності праці на основі поширення культури відповідального ведення бізнесу	СЦ-Н2. Підвищення кваліфікації працівників для роботи на принципах сталого розвитку	СЦ-Н3. Формування системи мотивації праці на основі принципів сталого розвитку	СЦ-Н4. Сприяння розвитку української школі інновацій в сфері сучасної енергетики

Примітка: складено автором.

Наступна частина роботи – висвітлення розкладеної програми (напрямив на стратегічну карту цілей за підходом BSC (у вигляді схеми, використовуючи наробики з тексту вище) — корисні посилання: Зокрема необхідно зазначити, що запропонований портфель стратегічних цілей має свою внутрішню логіку, яку відображено на рис. 3.1, а яка спирається на взаємозв'язок між чотирма проєкціями BSC. Отже, вся діяльність та цілі розвитку бізнесу ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» спрямованні на скорочення згубного впливу на довкілля даної галузі промисловості й раціоналізацію використання всіх ресурсів, підвищення/стимулювання промислової безпеки та збереження здоров'я персоналу, загалом пропагування етичного ведення всього бізнесу й дотримання антикорупційних стандартів, відкритий діалог із суспільством і співробітниками.

У рамках глобального тренду відповідального інвестування, який швидко розвивається, а також внеску ДТЕК у досягнення Україною Цілей ООН у сфері сталого розвитку, компанія внесла більшість цих Цілей до своєї ESG-стратегії до 2030 року та займається перспективою їх реалізації в аспекті ведення успішного економічно доцільного та раціонального бізнесу [16, с. 12].



Рис. 3.1. Карта стратегічних цілей бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на 2023-2030 роки

Примітка: побудовано автором з використанням онлайн-застосунку BSC Designer

Насамперед ключовими основами бізнес-стратегії на засадах сталого розвитку виступає поєднання економічно доцільного ефективного виробництва для отримання максимізації прибутку та мінімізації витратної складової бізнесу та дотримання захисту довкілля і впровадження в основну діяльність заходів з захисту навколишнього середовища, співпраця громади та суспільства і бізнесу для виокремлення перспективних результатів роботи.

Пряме безпосереднє залучення малого та середнього бізнесу і некомерційних організацій як клієнтів холдингу ДТЕК груп, в тому числі і укладення угод з ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» забезпечує насамперед перебування в постійному діалозі двох основ та створення проєктів, що сприяють соціально-економічному розвитку всіх регіонів діяльності підприємств в тому числі акцентуючи увагу на питаннях охорони здоров'я, забезпечуючи для всіх співробітників своєчасність та рівні можливості доступу до якісної медичної допомоги [38]. «Соціальне партнерство» в рамках Стратегії сталого розвитку передбачає один з важливих принципів роботи ДТЕК Нафтогаз – функціонувати як надійного перспективного партнера для

місцевих громад. Тому щорічно холдинг проводить перевірку і вдосконалення Стратегії соціального партнерства з основними філіями групи ДТЕК – районами Шишацьке, Миргородське та Полтавський, власне, Полтавської області. Сама стратегія та її ключові сегменти розробляються і реалізуються з комбінуванням громадськості, представників районних та сільських органів влади та незалежних експертів [17, с. 67]. Такому формату протягом 2014-2020 рр. ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» спрямував понад 61 млн грн у таку сферу як медицина, і розробив унікальні проєкти з охорони здоров'я. Ще одним напрямом його інвестування є освітні заклади, розвиток напряму інфраструктури та енергоефективності.

На законодавчому рівні рентні відрахування, починаючи з 1 січня 2018 р. вступили в чинну дію Закону України, де 5% ренти за користування надрами перераховується до місцевих бюджетів. За аналізовані і в числовому форматі підраховані 2018-2020 рр. ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» сплатив понад 212,3 млн грн до бюджетів на усіх рівнях Полтавської області, а це на сьогодні велика сума для (суттєвий внесок) перспектив подальшого розвитку цих громад [35, с. 246].

В рамках забезпечення висококваліфікованих спеціалістів ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» виділяє значну частину ресурсів та окремо фінансує розвиток якісної освіти власного трудового колективу. В аспекті такого вектору руху на засадах сталого розвитку холдинг на сьогодні є інвестором та фінансово підтримує низку проєктів, що спрямовані на підвищення доступу до освіти та реалізацію освітніх програм зі сторони як і зовнішніх, так і внутрішніх сторін, зокрема і організації від компанії – Academy DTEK. Все це є результатом правильного комбінування гідної робочої спеціалізації та економічного зростання, що сприяє повній зайнятості всіх співробітників, а також – безпечним, згідно зі стандартами трудового місця, умов праці [34, с. 622]. На рис. 3.2 висвітлено фінансові показники інвестування групи ДТЕК у сталий розвиток бізнесу від моменту затвердження стратегії. ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» в рамках проєкту «Сталі міста і населені пункти для життя людей» створює спеціально оснащені стабільні соціальні партнерства громадами та місцевої влади у регіонах діяльності з цілю зростання рівня комфорту населення та життя в містах в сучасних умовах. Відтак це показує перспективні результати від

роботи з міжнародними організаціями-донорами, державними фондами для проведення супутніх проєктів сталого розвитку на територіях діяльності в загальному та зважає співпрацю ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» як члена Глобального договору ООН на умовах щорічної звітності зі світовими лідерами в рамках розвитку енергетики та видобувної промисловості [45].

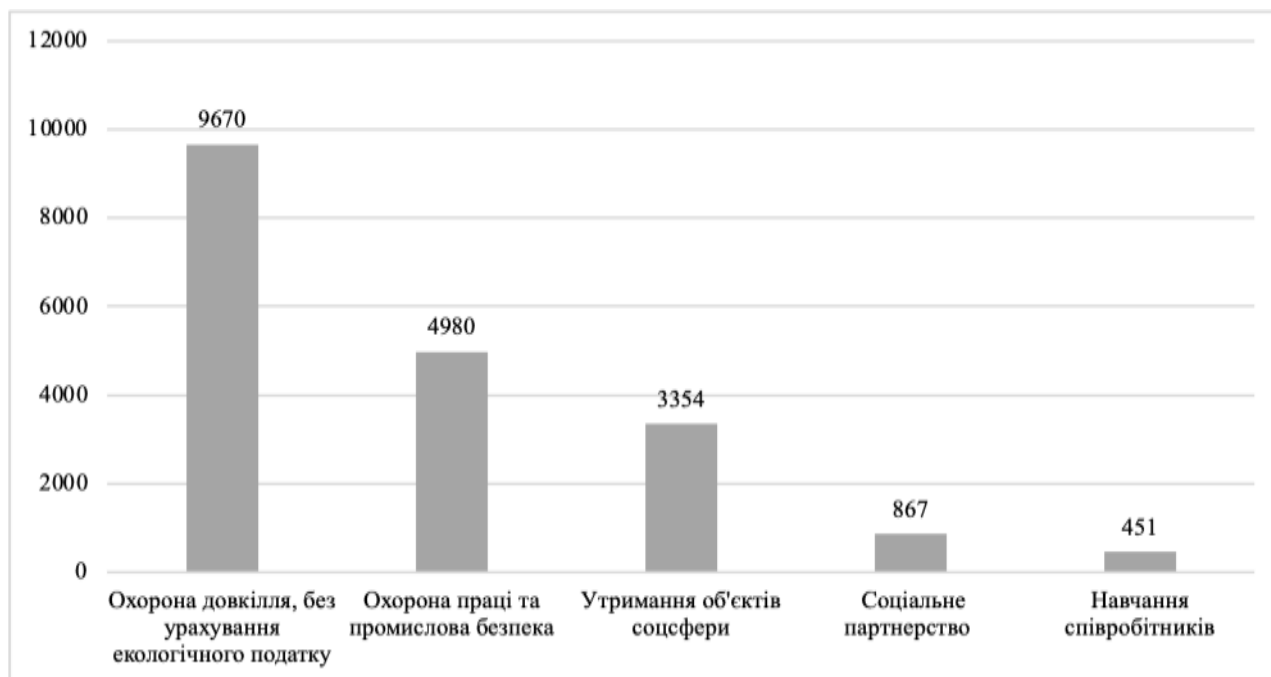


Рис. 3.2. Фінансові показники інвестування групи ДТЕК у сталий розвиток бізнесу у сфері стратегії ESG 2022 року, млн. грн.

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Ще одним перспективним кроком є забезпечення вектору індустріалізації, інновації та інфраструктура компанії. Тут ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» реалізує своєчасні та повноцінні програми соціального партнерства для забезпечення безперервності дієвого поточного механізму сталого розвитку. В такому аспекті структура Програми представлена п'ятьма основними видами напрямів (рис. 3.3). Також компанія приділяє багато уваги розвитку таких напрямів як «охорона праці та промислова безпека», тоді як Стандарти засобів індивідуального захисту не тільки в загальному відповідають державним нормативам, але багато в чому перевершують їх. Персонал холдингу щорічно бере участь у більш ніж 200 навчальних заходах і тренінгах, а у 2014-2020 рр. у компанії не було допущено жодного випадку травматизму або виникнення аварійних ситуацій. Тоді як

основний виробничий актив компанії — «Нафтогазвидобування» — став успішним власником сертифікації відповідно до вимог системи управління охороною праці OHSAS 18001:2007. Також в холдингу функціонує як окрема система управління довкіллям у «Нафтогазвидобуванні» сертифіковано відповідно до ISO 14001: 2015.



Рис. 3.3. Ключові напрями розвитку з «вектору» індустріалізації, інновації та інфраструктура компанії в області ESG-стратегії 2022 року

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Отже основними напрямками діяльності проєктів бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» є вихід на європейський ринок; перегляд чинної маркетингової стратегії; впровадження інноваційного розвитку в виробництво; залучення до навчання персоналу іноземних фахівців ; просування політики «екологізації» всієї галузі; поєднання традиційних методів надання опалення населенню з новітніми (екологічними); технологічна модернізація.

3.2 Репутаційні ефекти бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на принципах сталого розвитку

Результати стратегічної діагностики досліджуваної компанії дозволили виявити ключові стратегічні напрями її бізнес-розвитку у перспективі до 2030 року та запропонувати варіанти проєктних рішень для їх реалізації. Як відомо, ділова

репутація — складний феномен, який має в своїй основі «комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій про компанію, сформований на основі об'єктивних параметрів компанії (факторів репутації), що мають значення для цільових аудиторій» [67]. В табл. 3.3 (Додаток Г) висвітлено прорахований прогнозний розрахунок показників CF для покращення бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах «сталого розвитку» Як декларує сама компанія, «стратегічна мета ДТЕК Нафтогаз — максимальне зростання видобутку вуглеводнів за рахунок розширення ресурсної бази та впровадження новітніх технологій. Газ залишається стратегічним енергоресурсом у довгостроковій перспективі та розглядається як перехідне паливо при досягненні кліматичної нейтральності в межах європейського Green Deal. Україна, володіючи значними ресурсами в 1,2 трлн кубометрів традиційного газу, має потенціал збільшення його видобутку. ДТЕК Нафтогаз взяв на себе місію сформувати технологічну екосистему газовидобувної галузі України та стати драйвером її розвитку.

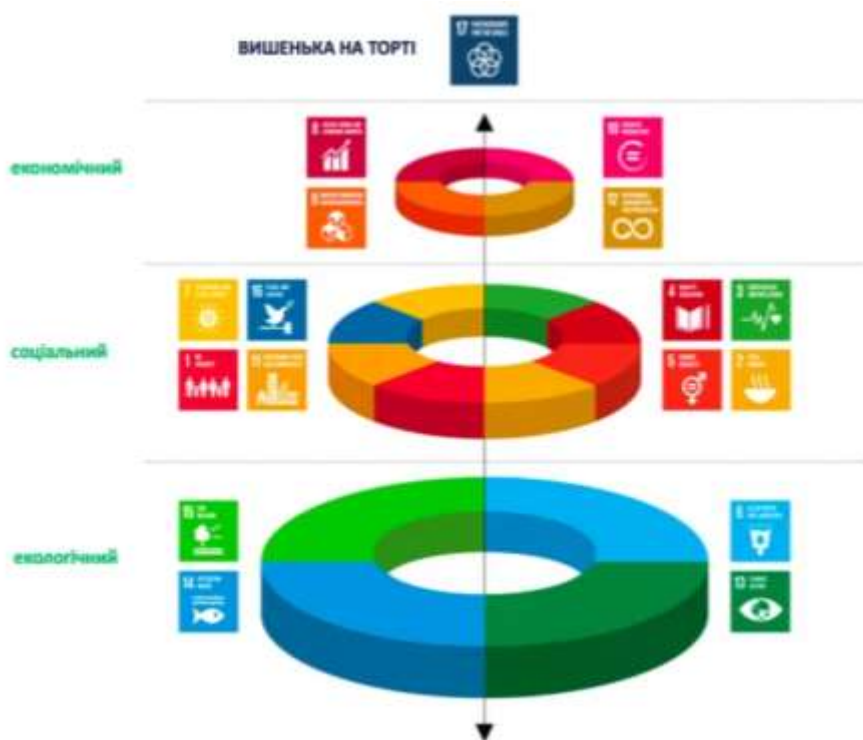


Рис. 3.4. Взаємозв'язок Глобальних цілей сталого розвитку

Примітка: наведено за [79].

Відповідно до цієї місії, ДТЕК Нафтогаз створив Технологічний хаб. Компанія, завдяки роботі хабу, планує залучати в Україну раніше недоступні

технології, налагодити партнерство з найбільшими міжнародними компаніями та активізувати науково-технічний потенціал країни. Це створить додаткову цінність не тільки для ДТЕК Нафтогаз, а й для паливно-енергетичного комплексу України в цілому» [69].

У контексті перспектив бізнес-розвитку досліджуваної компанії у відповідності до Глобальних цілей сталого розвитку необхідно зазначити, що останні мають чітку взаємопов'язаність: ключем до успіху в одній із них є розв'язання питань, загалом пов'язаних з іншими (рис. 3.4). Ураховуючи результати проведеного дослідження, узагальнено вплив ініціатив у сфері сталого розвитку на конкурентний профіль ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Прогнозна оцінка змін профілю конкурентних переваг ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» у перспективі до 2030 року

Ключові конкурентні переваги	Експертна оцінка змін конкурентної позиції*					Відповідність впроваджуваних ініціатив цілям сталого розвитку
	-2	-1	0	+1	+2	
Досвід організації світових наукових досліджень			•			Ціль 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям Ціль 13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками
Здатність швидкого впровадження в виробництво оновлених процесів циклу та технологічних нововведень				•		Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку
Досвід роботи з передовими технологіями та технікою					•	Ціль 13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками
Гудвіл, формування позитивної ділової репутації				•		Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
Уміння створювати привабливі умови співпраці для покупців серед B2B і B2C				•		Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії
Досвід у певній технології та напрям на екологізацію всього циклу виробництва					•	Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії
Уміння швидко реагувати на світові тенденції у розробці та просуванні нової продукції				•		Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії

Перевага у витратах		•			Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
Висока якість продукції/послуг				•	Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії
Високі показники продуктивності персоналу та якість навчання, підвищення кваліфікації спеціалістів				•	Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
Вигоди від місця розташування та зручність поставки				•	Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії
Висока кваліфікація всіх працівників компанії				•	Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
Партнерство з постачальниками та співпраця з передовими європейськими лідерами ринку енергоресурсів				•	Ціль 10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними
Наявність ефективних і надійних інформаційних систем			•		Ціль 17. Зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізація його діяльності
Досвідчена і збалансована управлінська команда				•	Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
Цілісність організації виробництва та ведення звітності підприємства		•			Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
Добре організована власна розподільна мережа та мережа поставок			•		Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
Достатність потужностей для організації виконання державних замовлень				•	Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
Високоякісний сервіс				•	Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії
Точне виконання замовлень				•	Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії

Доступ до фінансового капіталу				•		Ціль 17. Зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізація його діяльності
Лідерська позиція в галузі					•	Ціль 17. Зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізація його діяльності
Патентний захист					•	Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
Лояльність з боку споживачів та бізнес-партнерів					•	Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
Співпраця із зарубіжними партнерами					•	Ціль 10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними
Участь у міжнародних виставках, конференціях, програмах					•	Ціль 10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними

Примітка: розраховано автором

*Примітка. Експерта оцінка узагальнена на шкалою: -2 — відчутне погіршення конкурентної позиції; -1 — незначне погіршення конкурентної позиції; 0 — відсутність зміни конкурентної позиції; +1 — незначне покращення конкурентної позиції; +2 — відчутне покращення конкурентної позиції.

Щодо результатів прогностичної оцінки зміни конкурентної позиції ТОВ «ДТЕК Нафтогаз», необхідно акцентувати увагу на таких моментах:

- виявлені зміни по окремих конкурентних перевагах мають переважно позитивний характер, проте передбачається можливість погіршення досягнутих конкурентних переваг за такими характеристиками, як перевага у витратах та цілісність організації виробництва;

- не зазнають змін (як мінімум до 2030 року) ефективність інформаційних систем, розподільчих мереж та доступ до фінансового капіталу;

- спроба виявити зв'язок пропонованих стратегічних ініціатив з Глобальними цілями сталого розвитку доводить, що компанія здатна охопити 9 з 17 цілей на всіх рівнях сталого розвитку — економічному, екологічному та соціальному, причому найбільшу увагу приділяється цілям економічної проєкції (Цілі 8, 9, 10, 12) та соціального спрямування (Цілі 7, 4, 3). Таким чином, можна очікувати, що за умови ненастання катастрофічних змін, компанія «ДТЕК Нафтогаз» має добрі перспективи для зміцнення своєї конкурентної позиції на вітчизняному ринку та виходу на європейський ринок енергоресурсів. Ще одна

частина проєкту в аспекті організації – це висвітлення репутаційного ефекту як забезпечення «ділової репутації» - репутації компанії як самостійного розгорнутого комплексу оціночних уявлень цільових аудиторій про компанію, що сформований на основі об'єктивних параметрів компанії (факторів репутації), що мають значення для цільових аудиторій». Для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» такі фактори схематично подані на рис. 3.5 (Додаток Д). В такому аспекті репутація будується на певних засадах, виконання яких дозволить забезпечити ефект від змін для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» (рис. 3.6, Додаток Е). Тому, спираючись на ці фактори далі буде йти опис результатів запропонованих заходів (проєктів) у репутаційному аспекті, тобто спрогнозування, як позначатимуться (+/-, сила впливу) результати проєктів на кожній складовій репутації компанії як її стратегічного активу. Це висвітлено у вигляді таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Рангування результативності запропонованих заходів (проєктів) у репутаційному аспекті для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Засади репутаційного ефекту	Тенденції розвитку фактору від проведеного покращення	Ступінь впливу	Очікувані результати
Емоційна привабливість (інформація або відчуття в пам'яті людини, будь-яким чином з цією продукцією пов'язані);	Відгуки про компанію та репутація; довіра клієнта	5	Очікування збільшення потоку клієнтів та розвиток бізнесу в аспекті курсу на розширення експорту послуг компанії
Якість продукції;	Покращення технології виробничого циклу та модернізація виробництва	6	Зростання дохідності компанії; розвиток бізнесу на курс експорту послуг
Відносини з партнерами (зовнішні партнери та постачальники, так і співробітники компанії);	Укладання нових договорів	3	Підпис нових угод через систему Прозоро в сучасних умовах воєнного стану в країні
Репутація керівництва;	Розвиток та постійне покращення корпоративної культури	2	Стимулювання зростання продуктивності праці працівників компанії та їх результативності роботи
Соціальна відповідальність;	Тенденції невизначені	1	-
Фінансові показники компанії	Зростання внаслідок оновлення і реалізація даних проєктів дохідності компанії	4	Зростання прибутків фірми за короткий період часу; мінімізація витратної частини бюджету компанії

Примітка: побудовано автором

Загалом, дані перспективні кроки можуть бути використанні і вітчизняними компаніями енергетичної сфери для підвищення власного рівня фінансової

привабливості перед інвесторами та допоможуть подолати проблему недостатньої задоволеності інтересів власників підприємства в розвитку інвестиційного ступеня для вкладання зовнішніх коштів в розвиток компанії, підвищення для інвесторів перспектив фінансування даної галузі виробництва та загалом стане перспективним каталізатором розвитку економіки в показниках та масштабах держави, що максимізує можливість виходу експортної продукції на закордонні (зовнішні) світові ринки високоякісних конкурентних товарів.

Висновки до розділу 3

Третій розділ роботи був присвячений вивченню результатів проведеної стратегічної діагностики, висвітленої в розділі 2, що дозволили сформулювати та дослідити стратегічні цілі бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку. А виявлені за результатами проведеного SWOT-аналізу компанії стратегічні напрями розвитку (СН) об'єднавши у три групи: дозволити іфділити два можливі проекти вдосконалення існуючої стратегії на засадах сталого розвитку. Це дасть змогу компанії максимального зосередження на своїх сильних сторонах (відмітних компетенціях та стратегічних активах) та відкритих ринкових можливостях.

Загалом основними напрямками діяльності проектів бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» є вихід на європейський ринок; перегляд чинної маркетингової стратегії; впровадження інноваційного розвитку в виробництво; залучення до навчання персоналу іноземних фахівців ; просування політики «екологізації» всієї галузі; поєднання традиційних методів надання опалення населенню з новітніми (екологічними); технологічна модернізація.

Загалом проведений аналіз свідчить про те, що проект Б (технологічний проект, який має екологічну спрямованість та інвестиційний характер) має актуальність для ринку, так як валовий дохід з урахуванням валових витрат буде приносити прибуток. Проведені розрахунки за даним проектом свідчать про повернення інвестицій у передбачені терміни.

Загалом, такі запропоновані (розроблені та економічно обгрунтовані) перспективні кроки в майбутньому можуть бути використанні і вітчизняними компаніями енергетичної сфери для підвищення власного рівня фінансової привабливості перед інвесторами та допоможуть подолати проблему недостатньої задоволеності інтересів власників підприємства в розвитку інвестиційного ступеня для вкладання зовнішніх коштів в розвиток компанії, підвищення для інвесторів перспектив фінансування даної галузі виробництва та загалом стане перспективним каталізатором розвитку економіки в показниках та масштабах держави, що максимізує можливість виходу експортної продукції на закордонні (зовнішні) світові ринки високоякісних конкурентних товарів.

ВИСНОВКИ

Метою випускної кваліфікаційної роботи є проведення оцінки нестабільності середовища галузі в сучасних засадах ведення бізнесу та узагальнення теоретичних, методичних та прикладних аспектів реалізації бізнес-стратегії підприємства з обґрунтуванням практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Під бізнес-планом розуміють загальноприйнятую у світовій практиці форму подання ділових пропозицій і проєктів, що висвітлює розгорнуту інформацію про діяльність підприємства в аспекті виробничої, збутової та фінансової складової та оцінка загальних перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників й інших учасників інвестиційного проєкту. Поняття бізнес планування щільно переплітається з визначенням «стратегічне планування підприємства». Дана економічна категорія виступає основою забезпечення всіх сукупних управлінських рішень, забезпечення безперервності функції організації, досягнення мотивації і контролю всіх елементів підприємницької системи, орієнтування на розробку стратегічних планів. В такому круговороті процес стратегічне планування як основа бізнес-ідеї забезпечує основу безперервності та єдності управління між всіма членами організації.

Під поняттям «бізнес-плану на сталого розвитку» для підприємства слід розуміти певну економічну категорію, що описує перспективи для підприємства від отримання коштів під певними умовами використання та оцінювання зміни рівня його розвитку, здійснення аналізу показників ефективності використання системи активів та зміни коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності підприємства в загальному і ступеня його фінансової стійкості до зовнішніх дисфакторів на засадах дотримання цілей ООН та еко-захисту навколишнього середовища під час реалізації власної діяльності. Цілі здійснення забезпечення діяльності підприємства на засадах сталого розвитку гуртуються на виконання стратегії ESG, яка складається з трьох елементів. Така сукупність передбачає функціонування в сфері: E environment; S society; G governance – управління.

Таким чином в сучасних умовах невизначеності функціонування підприємства та особливостях ведення бізнесу, при визначенні вектору розвитку компанії необхідним є врахування всіх аспектів та можливостей фірми, доцільності прийнятого ризику та аналіз отриманих в майбутньому доходів, адже існує велика кількість методик визначення рівня інвестиційної привабливості та комбінування цього з захистом довкілля, проте, всі вони мають похибки, а тому насамперед потрібно прораховувати на які показники буде робитися акцент при виборі проведення дослідження.

Практична частина робота являє собою дослідження з вивчення доцільності та ефективності обраної стратегії на засадах сталого розвитку на прикладі холдингу – ТОВ «ДТЕК Нафтогаз». В процесі роботи було розглянуто рівень його фінансових показників, визначено та проаналізовано особливості його організаційної структури та перспектив трудового ресурсу і потенціалу компанії, проведено розрахунок інтегрального показника інвестиційного потенціалу досліджуваного та супутніх підприємств у 2021 році. Узагальнено отримано такі результати:

1. Група ДТЕК являє собою енергетичний холдинг диверсифікованого типу, який об'єднує до складу якого шість окремих бізнесів та корпоративний університет Academy DTEK. В такому форматі це потужне економічно стабільне підприємство корпоративної власності з приватними інвесторами, потенційними акціонерами та за формою юридичної особи є товариством з обмеженою відповідальністю.

Даний холдинг був заснований в 2005 році з метою проведення ефективного управління всіма енергетичними активами групи SCM. В такому форматі компанія зуміла об'єднатися як єдина система збиткових раніше державних підприємств та вивести їх на якісно новий рівень розвитку ведення бізнесу з перспективою виходу на міжнародні ринки енергетичного профілю.

2. Проведення фінансового аналізу компанії показало дотримання всіма показниками ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» позитивної дохідної тенденції та перспективне очікування зростання прибутковості фірми;

3. Фінансові дані за останні роки підприємства ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» демонструють позитивну тенденцію та зростаючі темпи накопичення власної економічної безпеки і в подальшому перспективно підвищить свою дохідність за рахунок оновлення системи виробництва, власних потужностей компанії та них засобів модернізації підприємства даної сфери діяльності на обраній бізнес-стратегії сталого розвитку.

4. Група ДТЕК, в тому числі ТОВ «ДТЕК Нафтогаз», функціонують на засадах ведення бізнесу за умов дотримання концепції сталого розвитку. На початку 2020 року компанія розробила та почала реалізовувати нову довгострокову стратегію розвитку, яка базується пріоритетних принципах захисту довкілля, на Цілях сталого розвитку програми організації ООН та відповідає принципам ключової стратегії ESG.

Загалом вибрана концепція займається методологічною підтримкою компанії із питань таких напрямів: сталий розвиток всього холдингу; організація роботи з екологічними ризиками; намагання мінімізації ризиків промислової безпеки.

В майбутньому впровадження запропонованих аспектів заходів щодо можливого покращення функціонування даного підприємства енергетичної галузі повинно бути здійснене за наступними векторами:

1 напрям стратегічного формату з врахуванням визначення сильних сторін підприємства та інших зіставляючих компоненті для мінімізації його слабких позицій та дисфакторних значень фінансової сторони аналізу.

2 напрям стратегічного моменту визначення пунктів врахування слабких сторін підприємства при зіставлені можливих загроз їх зростання з зовнішнього середовища компанії.

3 врахуванням векторів розвитку діяльності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» визначено ряд наступних напрямів підвищення ступеня показників діяльності компанії на засадах сталого розвитку:

– стимулювання збільшення в поступовому порядку доходу компанії за відповідний проміжок часу за рахунок виділення нових шляхів формування зростання прибутку підприємства;

- впровадження цілісної системи інноваційного розвитку для досліджуваного підприємств;
- впровадження нових методів для управління компанії та підвищення рівня організації виробничих процесів;
- зниження собівартості виробництва та зберігання продукції на засадах екологічно безпечної для навколишнього середовища та людей;
- вдосконалення системи менеджменту якості продукції в рамках всієї групи компаній.

Збільшення доходу ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» можливо здійснити за рахунок розширення всього асортименту продукції енергетичної сфери та поліпшення якості продукції, а також необхідно продовжувати роботи по збільшенню кола споживачів продукції на основі розширення асортименту продукції, ринків і каналів збуту при виході на міжнародні канали ринків збуту.

Загалом, дані перспективні кроки можуть бути використанні і вітчизняними компаніями енергетичної сфери для підвищення власного рівня фінансової привабливості перед інвесторами та допоможуть подолати проблему недостатньої задоволеності інтересів власників підприємства в розвитку інвестиційного ступеня для вкладання зовнішніх коштів в розвиток компанії, підвищення для інвесторів перспектив фінансування даної галузі виробництва та загалом стане перспективним каталізатором розвитку економіки в показниках та масштабах держави, що максимізує можливість виходу експортної продукції на закордонні (зовнішні) світові ринки високоякісних конкурентних товарів.

А подолання основних проблем реалізації бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку дозволить в загальному забезпечити підвищення власного рівня інвестиційної привабливості та допоможуть подолати проблему недостатньої задоволеності інтересів власників підприємства в розвитку інвестиційного ступеня для вкладання зовнішніх коштів в розвиток компанії, підвищення для інвесторів перспектив фінансування даної галузі виробництва та загалом стане перспективним каталізатором розвитку економіки в показниках та масштабах держави, що максимізує можливість виходу експортної продукції на закордонні

(зовнішні) світові ринки високоякісних конкурентних товарів в сучасних реаліях України та українського бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. О. Сталий розвиток як перспективна стратегія ведення бізнесу XXI століття. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. - № 201– С. 20-27
2. Бохан А.В. Ефективне екологічне підприємництво – запорука сталого розвитку. Екологічний менеджмент. 2006. С. 67–71.
3. Борщук С.С., Загорський В.М. Концепція сталого розвитку і проблеми оптимізації економічних систем. Регіональна економіка. 2005. № 3. С. 113–119.
4. Буднікова Ю.В. Бізнес-планування діяльності підприємства в рамках сталого розвитку та фактори впливу на нього. Вісник Київського національного економічного університету. Серія: Інноваційна економіка. 2021. № 5. С. 194-197.
5. Вахович І.М. Методика оцінювання привабливості підприємства на засадах ведення бізнесу сталого розвитку / І.М. Вахович, І.В. Олександренко, М.С. Забедюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - №11. – С. 154-160.
6. Гаврилова Н.В. Фактори підвищення рівня продуктивності бізнес-стратегії підприємства на засадах сталого розвитку / Н.В. Гаврилова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. - Вип. 20, ч. II. – С. 324-330.
7. Горник В.Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток промисловості: монографія / В.Г. Горник, Н.В. Даций. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 200 с.
8. Гришов В. В., Демченко О. В. Концептуальні напрями інноваційного розвитку виробництва в Україні. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 1. С. 17–22.
9. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
10. Данилишин Б.М. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. Механізм регулювання економіки. 2008. № 3 (2). С. 214–218.

11. Довгань Л.Є. Сучасні аспекти сталого розвитку бізнес-стратегій вітчизняних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. № 3 (3). С. 71–83.

12. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 1. С. 85–89. 6. Кирич Н.Б. Від стабілізації суспільного виробництва – до сталого розвитку суспільства : монографія. Тернопіль : ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. 203 с.

13. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. –с. 15-20.

14. Козаченко Г.В. Управління бізнес-стратегією на підприємстві / Г.В. Козаченко, О.М. Антіпов, О.М. Ляшенко та ін. Вісник «Економіка» Хмельницького національного університету. Серія: інвестиції та менеджмент. . 2021. № 2. С. 36-45

15. Колот А. М. Мотивація персоналу. – Київ: КНЕУ, 2002. – 345 с

16. Коробков Д.В. Інвестиційна привабливість підприємств енергетичної галузі. Журнал «Ефективна економіка». Серія: економіка та менеджмент. 2016. № 2. С. 12-23

17. Короткова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства та методики її оцінювання Серія: Ефективна економіка. №6. – 2013. С. 67-78.

18. Крамаренко К.М. Бізнес-стратегія підприємства на засадах сталого розвитку та методичні підходи до її визначення/ Крамаренко К.М. // Причорноморські економічні студії. – Вип. 10. – 2016. - С. 101-104.

19. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – с. 100-121

20. Кунцевич В.О. Підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства за умов ведення концепції сталого розвитку. Журнал «Економіка та бізнес». Серія: Актуальні проблеми економіки. 2019. №1. С. 68-75.

21. Кузьменко О. В. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість регіонів України по різних галузях / О.В. Кузьменко // Економічний нобелівський вісник. - 2015. - №1(8). – С. 46-54.

22. Небога М.М. Розробка механізму визначення привабливості корпоративних підприємств транспорту для впровадження методики сталого розвитку компаній. Вісник Київського національного торгово-економічного університету. Серія: Сучасна економіка. 2020. № 15. С. 19-27.

23. Малюта Л.Я. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 44. № 1. С. 21–29.

24. Михайлова Л.І. Теоретико-методологічні засади формування стратегії керування підприємством на засадах сталого розвитку / Л.І. Михайлова, П.М. Майданевич. // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. – 2019. - № 4. – С. 61-72.

25. Овдій Л.І., Оцінка привабливості підприємств за допомогою статистичних моделей./ Л.І. Овдій, Я.А. Некрасова. // Журнал «Економічні науки». – 2019. № 4. Т. 2. – С. 184-188.

26. Овчаренко Т.С. Методичні підходи щодо визначення стратегії сталого розвитку ведення бізнесу / Т.С. Овчаренко, А.А. Степанова // Молодий вчений. - 2017 р. – №5(45). - С. 685-689.

27. Романчук Г.І. Методичні підходи розробки концепції сталого розвитку ведення бізнесу / Г. І. Рзаєв, В. О. Вакулова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. - №1. – С. 141-149.

28. Роганова, Г.О. Оцінка перспектив впровадження стратегії ведення бізнесу на засадах сталого розвитку / Г.О. Роганова Г.О. // Проблеми розвитку внутрішньо економічних зв'язків привабливості іноземних інвестицій в Україну: регіональний аспект Збірник Харківського національного університету. 2021. № 3 (9). С. 7-15

29. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства. Економіка розвитку. 2012. № 2. С. 115–120

30. Ситник О.В. Економічна сутність бізнес-стратегії сталого розвитку та її характеристики / О. В. Ситник // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №23. – С. 127-130.

31. Шастунов В. К. Характеристика «сталого розвитку» бізнес-стратегій для іноземних підприємств: досвід та перспектива України. Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики. 2018. № 11. С. 70–85.
32. Щербатенко І., Горбачова О. Аналіз факторів, що впливають на бізнес-стратегію на засадах сталого розвитку для підприємств енергетичної галузі / І. Щербатенко, О. Горбачова // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 12(4). - С. 166-170.
33. Щербіна А. В. Підвищення бізнес-стратегії на засадах сталого розвитку для підприємств як чинник стабілізації економічної ситуації в Україні / А. Щербіна, О. Костенко. 2016. – №1. – С. 21-31
34. Черваньов Д.М. Менеджмент бізнес-стратегії на засадах сталого розвитку для підприємств / Д.М.Черваньов. К.: Знання, 2003. 622 с.
35. Чала Ю.М., Шахрайчук А.М. Психодіагностика: навчальний посібник - Харків: НТУ «ХП», 2018. — 246 с
36. Щекін Г. В. Кадровий менеджмент. – Київ: Вид. дім «Корпорація», 2007. – 286 с.
37. Хміль Ф. І. Управління персоналом. – Київ: Академвидав, 2006. – 488 с.
38. Косенко О.П. Проблеми та переваги бізнес-стратегії на засадах сталого розвитку для підприємств в Україні / О.П. Косенко, П.Г. Перерва, Д.С. Майстро. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/> (дата звернення: 12.09.2022).
39. Стратегія сталого розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв Ефективна економіка №11. 2015 URL: nauka.com.ua) (дата звернення: 12.09.2022).
40. Кушнір Н.Б. Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства та недоліки деяких існуючих методик URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 12.09.2022).
41. Іванова Т. Н., Особливості реалізації бізнес-стратегії на засадах сталого розвитку для підприємств в Україні. Навчально-методичний електронний журнал «Концепт». – 2016. Т. 38. С. 104–110. – URL: <http://ekoncept.ru/2016/56881.htm> (дата звернення: 02.09.2022);

42. Калишенко В.О. Аналіз методичних підходів до оцінки діючої методики/концепції бізнес-стратегії на засадах сталого розвитку для підприємств в Україні. / В.О. Калишенко, В.В. Швадченко – [Електронний ресурс] URL: <http://www.rusnauka.com//Economics/.doc.htm> (дата звернення: 02.09.2022);

43. Малий бізнес, розділ «Сім функцій маркетингу». URL: <https://smallbusiness.chron.com/seven-functions-marketing-56980.html>. (дата звернення: 11.09.2022).

44. Щербатюк О. М. Дефініція «бізнес-стратегія на засадах сталого розвитку для підприємств в Україні»: сутність та відмінності. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=773>. (дата звернення: 02.10.2022).

45. Офіційний сайт ТОВ «ДТЕК Нафтогаз». URL: <https://dtek.com/ru/> (дата звернення: 10.09.2022).

46. Інтенгрований звіт ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» 2020. URL: dtek_ar_2020_ua_web_plus_sl179_t4359_i6036.pdf (дата звернення: 10.09.2022).

47. Офіційний сайт Державної служби статистики України, стаття «Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2019 році». URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/kilkist-zavydamy-ekonomichnoi-diialnosti> (дата звернення: 12.09.2022).

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України, стаття «Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2019 році». URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/kilkist-pidpryemstv-za-ikh-rozmiramy-zavydamy-ekonomichnoi-diialnosti>. (дата звернення: 12.09.2022).

49. Євтушенко Г.І., Дерев'янюк В.М. Про шляхи підвищення ефективності застосування менеджменту в організації. Вісник Академії наук України. 2014. № 8. С. 2–5. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/47.pdf (дата звернення: 26.09.2022);

50. Issue 3. - pp. 603-610. 16. Rolic Y. A Complex Approach to Evaluating the Innovation Strategy of a Company to Determine its Investment Attractiveness / Y.A. Rolic // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. – 2013, Vol. 99, pp. 562-571. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.526> (дата звернення: 26.09.2022);

51. Agnieszka Bretyn. Czynniki i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w warunkach funkcjonowania na rynku Unii Europejskiej. URL: www.madeinpomorskie.pl/files/51/71/227_bariery_rozwoju_msp_w_warunkach_funkcjonowania_ue.pdf. (дата звернення: 07.09.2022).

52. Dimova, Denitsa. (2021). INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF WELLNESS SECTOR. *Entrepreneurship*. 9. 47-57. 10.37708/ep.swu.v9i2.4. URL: https://www.researchgate.net/publication/359864318_INVESTMENT_ATTRACTIVENESS_OF_WELLNESS_SECTOR (дата звернення: 07.09.2022).

53. Nadiia Proskurnina (2022). Methods and approaches to assessing Investment Attractiveness. *Economy of Ukraine*. 2022. 28-36. 10.15407/economyukr.2022.04.028. URL: https://www.researchgate.net/publication/360267656_METHODS_AND_APPROACHES_TO_ASSESSING_INVESTMENT_ATTRACTIVENESS/citation/download (дата звернення: 27.09.2022).

54. Dmytro Ryabets. (2020). Investment Attractiveness Of Healthcare. *Black Sea Economic Studies*. 10.32843/bses.54-7. URL: https://www.researchgate.net/publication/_investment_attr_of_healthcare (дата звернення: 27.09.2022).

55. Alexander Alexandrovich Skidan. (2022). Increasing the investment attractiveness of social facilities. *economic journal*. 7. 10.55186/2413046x_2022_7_2_120. url: https://www.researchgate.net/publication/359500128_increasing_the_investment_attractiveness_of_social_facilities (дата звернення: 27.09.2022).

56. rodina, т. (2019). investment attractiveness of the Region. 10.2991/iscfec.2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/_Investment_of_the_Region/citation/download (дата звернення: 27.09.2022).

57. Valeeva, Alina & Zhuravskaya, Elizaveta & Kotova, Olga & Novikova, Natalia. (2021). Investment attractiveness of sverdlovsk region. Economy, Governance and Lave Basis. 56-59. 10.51608/23058641_2021_6_56. URL: https://www.researchgate.net/publication/358126660_investment_attractiveness_of_sverdlovsk_region (дата звернення: 27.09.2022).

58. Ковальчук Т. М. Теоретико-методологічні засади формування стратегії керування підприємством на засадах сталого розвитку. / Т. М. Ковальчук, А. І. Вергун. // Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. – 2019. - № 1. – С. 1-5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5948> (дата звернення: 27.09.2022).

59. Курмакаев К. Яка корпоративна культура має бути в сучасного бізнесу. URL: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kaakaya-korporativnayakultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu> 85 (дата звернення: 17.09.2022)

60. Марханчук В. І. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства з позицій соціально орієнтованого маркетингу URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_42_51.pdf (дата звернення: 17.09.2022);

61. Приклад застосування методики карти стратегічних груп конкурентів URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5608/1/56.pdf> (дата звернення: 21.09.2022);

62. Карту та модель Портера URL: <https://choosevoice.ru/uk/karta-strategicheskikh-grupp-primer-karta-strategicheskikh-grupp-ponyatie.html> (дата звернення: 21.09.2022);

63. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf (дата звернення: 21.09.2022).

64. КРІ для оцінки вираховання на 4-х рівнях з прикладом збалансованої системи показників. URL: <https://bscdesigner.ru/training-kpis.htm> (дата звернення: 21.09.2022).

65. Aleksey Savkin, «КРІ для оцінки навчання на 4-х рівнях + приклад збалансованої системи показників», BSC Designer, 24 жовтня, 2020, URL: <https://bscdesigner.ru/training-kpis.htm>. (дата звернення: 21.09.2022).

66. Репутаційний менеджмент. «Reputation matters and can be measured». 20.05.2020. URL: <https://iib.com.ua/ua/novosti-mib/item/5724-reputatsiyniy-menedzhment-reputation-matters-and-can-be-measured.html> (дата звернення: 21.09.2022);

67. Таран І. «Якою має бути репутація в бізнес-середовищі?». Національна платформа малого та середнього бізнесу. 12.06.2017. URL: <https://platforma-msb.org/reputatsiya-vumagaye-chasu-syly-ale-rezultat-togo-vartyj-svitlana-lyubchenko/> (дата звернення 28.09.2022);

68. Ділова репутація. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ділова_репутація (дата звернення 28.09.2022)].

69. Офіційний сайт групи компаній ДТЕК. https://oilandgas.dtek.com/ir/#key_indicators (дата звернення 28.09.2022)].

70. Цілі сталого розвитку. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku> (дата звернення 28.09.2022);

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПРАВЛІННЯ

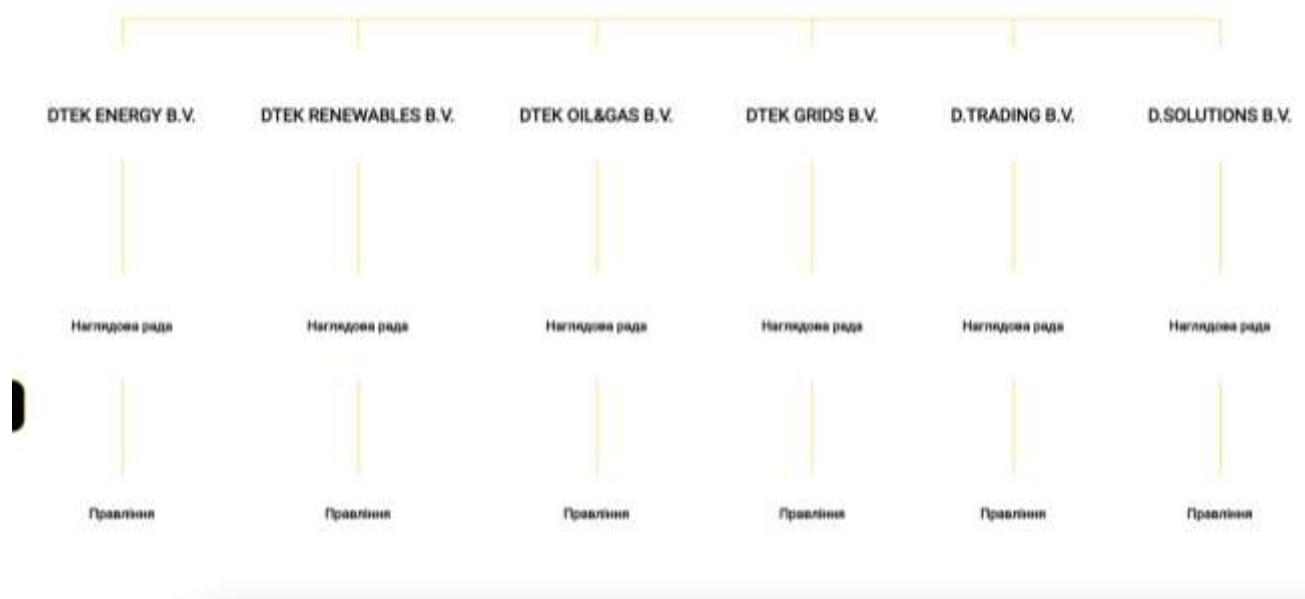


Рис 2.1 Структура правління на ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Примітка: розроблено автором за даними [45]

Узагальнення результатів PEST аналізу для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Фактори макросередовища	Поточний стан на момент проведення дослідження	Тенденції розвитку фактору	Характер впливу	Ступінь впливу (зважена оцінка)	Можливі дії організації
Політичні фактори (-6) . Орієнтація на ринкове регулювання економіки.	Воєнний стан в країні та пошук нових шляхів забезпечення розвитку енергетичної галузі	Ринкове регулювання економіки та цін на продукції галузі; встановлення лімітів	Помірний вплив держави «+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності. «-»військові дії, фізична втрата активів	-8	Розробка нових напрямів діяльності.
2. Створення в органах державної влади відділів контролю за цінами на продукцію енергогалузі	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавства держави.	«+» можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності підприємства «-» нерентабельність продукції, поставок в межах країни та неконтрольоване зростання цін для різних секторів економіки	-1	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств
3. Підготовка кадрів для галузі та виділення державних грантів на розвиток даної освіти в галузі енергетики	Недостатня кількість необхідних кадрів	Зростання пропозиції необхідних спеціалістів на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих кадрів для галузі за кордоном	+1	Потреба в збільшенні державного інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів
Економічні фактори (-2) 1.Рівень інфляції	Значний (5% на місяць) + супутній ріст обмінного курсу значна девальвація гривні	Можлива стабілізація «-» знецінення грошей, які є на підприємстві; «+» при виплатах по кредитах	«+» можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара, проте в якості збільшення експорту продукції та виплату в доларах оплати	+2	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень

2.Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	«-» зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	+1	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
3.Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій при раціонально продуманому розподілу бюджету та стимулювання зростання виплат та гарантів на сферу розвитку енергетики в країні	«-» скорочення дотацій як наслідок бюджетної кризи «+» можливість надання дотацій для стимулювання зростання виплат та гарантів на сферу розвитку енергетики в країні	+2	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій
Соціальні фактори (+2) 1.Зростання соціальних вимог населення	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+1	Зниження рівня освіти
Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій робітниками	«-» додаткові витрати на перекваліфікацію робітників;	«+» здобуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	+1	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів
Технологічні фактори (+4) 1. Впровадження нових технологій в сфері виробництва та розробка і впровадження нових технологій	Швидкі темпи науково-технічних змін Оновлення технологій на підприємстві	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій, методики з урахування утилізації відходів;	«+» підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій «-»значні капіталовкладення у ноу-хау перших стадіях витрат та неприбутковість даного оновлення «-» модернізація виробництва з очікуванням дохідності від змін лише в майбутніх періодах	-2	Вкладання коштів у ноу-хау й оновлення потужностей підприємств. Вкладання коштів у впровадження нових технологій
2. Розвиток інноваційної сфери технологічного виробництва	Оновлення технологій на підприємстві за допомогою впровадження нових розробок	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+» покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції	+3	Проведення технологічних випробувань; Маркетингові дослідження

Примітка: складено автором за даними [45]

Таблиця 3.1 — Структура стратегічного плану для стратегічних цілей бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах сталого розвитку

Найменування розділу	Характеристика
1.Корпоративна місія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мета і завдання підприємства 2. Сфера діяльності 3. Структура організації 4. Стратегія продукту 5. Партнери 6. Клієнтська база 7. Покупці 8. Соціальна діяльність 9. Благодійна діяльність 10. Освітня діяльність 11. Гудвіл фірми
2.Продукція	<ol style="list-style-type: none"> 1. Номенклатура товарів (послуг) 2. Логістичний центр 3. Цінова політика 4. Якість продукції
3.Конкуренція	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень обслуговування клієнтів 2. Рівень диференціації продукції 3. Рівень витрат 4. Вихідні/вхідні бар'єри
3.Конкуренція	<ol style="list-style-type: none"> 5. Інтенсивність конкуренції 6. Заходи щодо використання переваг 7. Заходи щодо подолання слабких сторін 8. Заходи щодо реалізації можливостей
4.Ринки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мережа ринків збуту 2. Канали ринків збуту 3. Доступність сегментів ринку 4. Транспортна мережа 5. Динаміка змін ринків 6. Потенційні конкуренти

5.Ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активи фірми 2. Виробнича потужність 3. Прогноз змін ціна на ресурси 4. Кредити 5. Рентабельність виробництва
6.Діловий «портфель»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельність підприємства 2. Виробнича потужність підприємства 3. Продаж та купівля власності і її «злиття» 4. Ступінь диверсифікації підприємства 5. Емісія цінних паперів
7.Інновації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення, освоєння та підвищення якості продукції 2. Упровадження нової технології 3. Механізація та автоматизація виробництва 4. Удосконалення управління 5. Економія ресурсів 6. Захист навколишнього середовища

Примітка: розроблено автором

Розрахунок показників CF для покращення бізнес-розвитку ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» на засадах «сталого розвитку»

Показники	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Разом
Інвестиції	215 500,00 ₴								215 500,00 ₴
Прибуток після оподаткування	6 752,00 ₴	11 629,00 ₴	11 629,00 ₴	11 629,00 ₴	11 629,00 ₴	11 629,00 ₴	11 629,00 ₴	11 629,00 ₴	88 155,00 ₴
Амортизація	15 392,86 ₴	30 785,71 ₴	30 785,71 ₴	30 785,71 ₴	30 785,71 ₴	30 785,71 ₴	30 785,71 ₴	30 785,71 ₴	230 892,86 ₴
Проектний грошовий потік	- 193 355,14 ₴	42 414,71 ₴	42 414,71 ₴	42 414,71 ₴	42 414,71 ₴	42 414,71 ₴	42 414,71 ₴	42 414,71 ₴	103 547,86 ₴
Дисконтний множник (i=10%)	1,000	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	0,564	0,513	
Дисконтований грошовий потік (i=10%)	- 193 355,14 ₴	38 558,83 ₴	35 053,48 ₴	31 866,80 ₴	28 969,82 ₴	26 336,20 ₴	23 942,00 ₴	21 765,45 ₴	13 137,45 ₴
Кумулятивний грошовий потік	- 193 355,14 ₴	- 154 796,31 ₴	- 119 742,83 ₴	- 87 876,03 ₴	- 58 906,21 ₴	- 32 570,01 ₴	- 8 628,00 ₴	13 137,45 ₴	
Внутрішня норма доходності (IRR)								12%	
Термін окупності (PP)								7	
Рентабельність інвестицій (PI)								1,061	

Примітка: розроблено автором за даними [46]

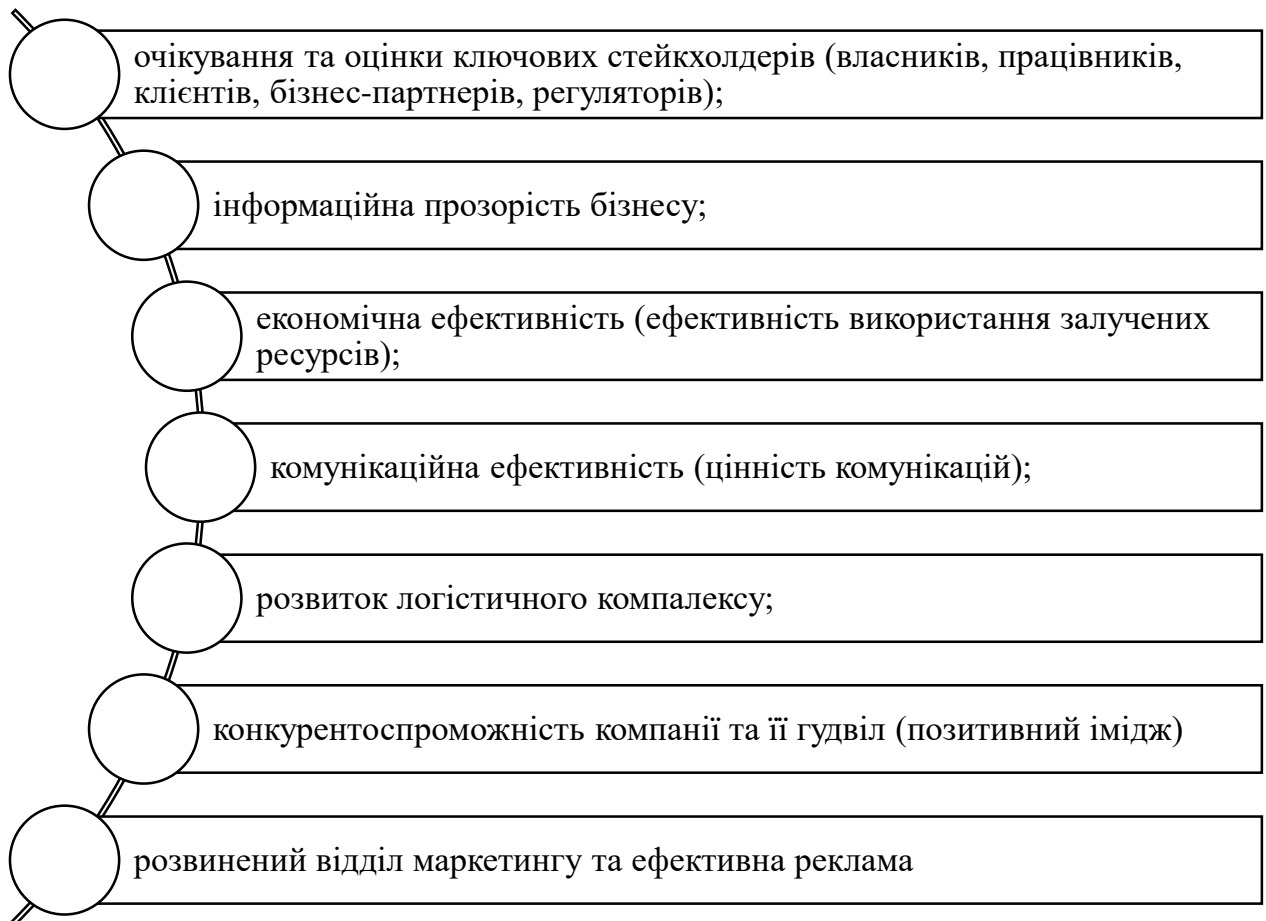


Рис. 3.5. Фактори репутації для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Примітка: побудовано автором



Рис. 3.6. Засади репутації для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Примітка: побудовано автором

