

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 334

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____Вікторія ДЕРГАЧОВА
«09» грудня 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Стратегічне планування підприємством в умовах
євроінтеграції»**

Виконала:

здобувачка 2-го курсу, групи УВ- з11мп
ЛІТОШ Аліна Миколаївна

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц., АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна

Рецензент:

доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*
Здобувач _____

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Вікторія ДЕРГАЧОВА

«03» грудня 2021 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ЛІТОШ АЛІНИ МИКОЛАЇВНИ

1. Тема дисертації «Стратегічне планування підприємством в умовах євроінтеграції»,

науковий керівник дисертації АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна, доцент кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року №4144-с.

Строк подання студентом дисертації: 09.12.2022 р.

2. Об'єкт дослідження: стратегічне планування ПП «Даймлер».

3. Предмет дослідження: особливості стратегічного планування ПП «Даймлер»

4. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- вивчити сутність та порівняння видів стратегічного планування;
- розглянути функції та принципи стратегічного планування розвитку підприємства;
- проаналізувати особливості стратегічного планування розвитку підприємства в умовах євроінтеграції;

- здійснити аналіз зовнішніх передумов розвитку підприємства;
- розглянути організацію планування стратегічного розвитку та аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- провести оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства ПП «Даймлер»;
- дослідити ключові аспекти формування стратегічного плану в умовах євроінтеграційних особливостей;
- розробити та реалізувати стратегії розвитку ПП «Даймлер»;
- запропонувати шляхи удосконалення стратегії розвитку ПП «Даймлер»

5. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- Концепція стратегічного планування і прогнозування розвитку підприємств.
- Управлінські функції стратегічного планування.
- Фактори прямого та непрямого впливу на зовнішньоекономічну стратегію підприємства.
- Роль державного регулювання при визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів ефективного стратегічного розвитку підприємства в системі євроінтеграційних процесів.
- Схема стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в системі євроінтеграційних процесів.
- Організаційна структура ПП «Даймлер».
- Оцінка зовнішнього середовища непрямого впливу ПП «Даймлер» (PEST-аналіз).
- Характеристика основних показників галузі.
- Карта стратегічних груп за певними характеристиками.
- Показники інноваційної активності підприємства.
- SWOT-аналіз.
- Срасе-аналіз.
- Поетапна схема реалізації стратегії розвитку ПП «Даймлер».

6. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Літош А.М., Артеменко Л.П. Стратегічні перспективи розвитку малого бізнесу в Україні та країнах ЄС. Majesty of Marketing: матеріали XVIII Міжнар.наук.-практ. конф., м. Дніпро, 8 грудня 2022р.

7. **Дата видачі завдання:** «01» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо стратегічного планування обраного підприємства в умовах євроінтеграції.	01.11.2021-28.02.2022	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.03.2022-01.04.2022	
3.	Надання характеристики діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.	02.04.2022-15.09.2022	
4.	Аналіз зовнішніх передумов розвитку підприємства, дослідження конкурентоспроможності компанії та її продукції.	16.09.2022-02.10.2022	
5.	Організація планування стратегічного розвитку та аналіз внутрішнього середовища підприємства. Оцінка стратегічного потенціалу. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2022-24.10.2022	
6.	Розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.	25.10.2022-31.10.2022	
7.	Обґрунтування шляхів удосконалення стратегії розвитку підприємства. Надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022-07.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	08.11.2022-19.11.2022	

Здобувач

Аліна ЛІТОШ

Науковий керівник

Ліна АРТЕМЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Стратегічне планування підприємством в умовах євроінтеграції» містить 108 сторінок, 12 таблиць, 21 рисунок. Перелік посилань нараховує 99 найменувань.

Актуальність теми дослідження. Розвиток сучасного підприємництва завжди був пріоритетним напрямком економіки кожної країни. В умовах невизначеності якості розробленої та формалізованої стратегії та здатності вищого менеджменту забезпечити її реалізацію істотно впливають на ефективність діяльності та конкурентоспроможність бізнес-структур. Оскільки підприємці постійно зосереджені на вирішенні оперативних завдань, стратегічні питання, як правило, залишаються поза увагою. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання стратегічного планування та подальшого прогнозування функціонування підприємств, вирішення яких полягає у забезпеченні моніторингу стану факторів зовнішнього середовища та оцінці їх впливу, визначенні превентивних заходів щодо зменшення їх негативного впливу.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в КПП ім. Ігоря Сікорського (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств.

Метою дослідження є стратегічне планування підприємством в умовах євроінтеграції за матеріалами ПП «Даймлер».

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**: 1) вивчити сутність та порівняння видів стратегічного планування; 2) розглянути функції та принципи стратегічного планування розвитку підприємства; 3) проаналізувати особливості стратегічного планування розвитку підприємства в умовах євроінтеграції; 4) здійснити аналіз зовнішніх передумов розвитку підприємства; 5) розглянути організацію планування стратегічного розвитку та аналіз внутрішнього середовища підприємства; 6) провести оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства ПП «Даймлер»; 7) дослідити ключові аспекти формування стратегічного плану в умовах євроінтеграційних особливостей; 8) запропонувати шляхи удосконалення стратегії розвитку ПП «Даймлер».

Об'єктом дослідження є стратегічне планування ПП «Даймлер».

Предметом дослідження є особливості стратегічного планування ПП «Даймлер».

База дослідження: ПП «Даймлер».

Методи дослідження: узагальнення та систематизація теоретичних знань зі стратегічного планування економічного розвитку підприємства, економіко-фінансовий аналіз для оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства, метод експертизи для визначення рівня конкурентоспроможності та можливостей розвитку підприємства, порівняльний метод для вибору найбільш оптимальної стратегії, таблично-графічний для узагальнення та наочного представлення важливої інформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що запропонована стратегія розвитку ЗЕД діяльності буде використана на підприємстві ПП «Даймлер», адже запропонована система заходів у роботі може знайти конкретну реалізацію в загальній стратегічній діяльності компанії.

Практичне значення одержаних результатів. Проект зі стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства як було прораховано дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства. Рішення про впровадження запропонованих заходів було підписано директором підприємства ПП «Даймлер».

Апробація результатів роботи. Опублікована 1 наукова праця (1 тези доповіді на конференції).

Ключові слова. *Стратегічне планування, євроінтеграція, стратегічний потенціал.*

ABSTRACT

The master's thesis on the topic: "Strategic planning by the enterprise in the conditions of European integration according to the materials of PE "Daimler"" contains 108 pages, 12 tables, 21 figures. The list of references includes 99 items.

Relevance of the research topic. The development of modern entrepreneurship has always been a priority direction of the economy of every country. In conditions of uncertainty, the quality of the developed and formalized strategy and the ability of top management to ensure its implementation significantly affect the efficiency of operations and the competitiveness of business structures. Since entrepreneurs are constantly focused on solving operational tasks, strategic issues tend to be neglected. In this regard, the issues of strategic planning and further forecasting of the functioning of enterprises acquire special importance, the solution of which consists in ensuring the monitoring of the state of external environmental factors and assessing their impact, determining preventive measures to reduce their negative impact.

Connection of work with scientific programs, plans and topics. The master's thesis for obtaining a master's degree was completed at KPI named after Igor Sikorskyi (Kyiv) in accordance with the plans of research works of the Department of Enterprise Management.

The purpose of the research is strategic planning by the enterprise in the conditions of European integration according to the materials of PE "Daimler". The set goal of the research determined the need to solve the following **tasks**: 1) to study the essence and comparison of types of strategic planning; 2) consider the functions and principles of strategic planning of enterprise development; 3) to analyze the peculiarities of strategic planning of the development of the enterprise in the conditions of European integration; 4) carry out an analysis of the external prerequisites for the development of the enterprise; 5) consider the organization of strategic development planning and analysis of the internal environment of the enterprise; 6) carry out an assessment of the strategic development potential of the enterprise PE "Daimler"; 7) to investigate the key aspects of the formation of a strategic plan in the conditions of European integration features; 8) propose ways to improve the development strategy of PE "Daimler".

The object of the research is the strategic planning of the "Daimler" PE.

The subject of the research is the peculiarities of the strategic planning of PE "Daimler".

Base of research: "Daimler".

Research methods: generalization and systematization of theoretical knowledge on the strategic planning of the economic development of the enterprise, economic and financial analysis for evaluating the efficiency of the international activity of the enterprise, the method of expertise for determining the level of competitiveness and development opportunities of the enterprise, comparative method for choosing the most optimal strategy, tabular and graphic for generalization and visual presentation of important information.

The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that the proposed strategy for the development of economic activity will be used at the enterprise of PE "Daimler", because the proposed system of measures at work can find concrete implementation in the general strategic activity of the company.

Practical significance of the obtained results. The project on strategic planning of the development of the enterprise's foreign economic activity, as it was calculated, will ensure the stable development of the enterprise. The decision on the implementation of the proposed measures was signed by the director of the enterprise PE "Daimler".

Approbation of work results. 1 scientific paper was published (1 theses of the report at the conference).

Keywords. Strategic planning, European integration, strategic potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ	12
1.1 Сутність та порівняння видів стратегічного планування	12
1.2 Функції та принципи стратегічного планування	17
1.3 Особливості стратегічного планування в умовах євроінтеграції.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПП «ДАЙМЛЕР».....	36
2.1 Аналіз зовнішніх передумов розвитку підприємства	36
2.2 Організація планування стратегічного розвитку та аналіз внутрішнього середовища підприємства	48
2.3 Оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства ПП «Даймлер»	54
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ПП «ДАЙМЛЕР» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ	68
3.1 Ключові аспекти формування стратегічного плану в умовах євроінтеграційних особливостей.....	68
3.2 Розробка та реалізація стратегії розвитку ПП «Даймлер»	75
3.3. Шляхи удосконалення стратегії розвитку ПП «Даймлер».....	78
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток сучасного підприємництва завжди був пріоритетним напрямком економіки кожної країни. Важливість підтримки та розвитку підприємств визначається тим, що воно сприяє вирішенню найважливіших завдань держави: зменшенню безробіття, наповненню бюджету, задоволенню потреб населення, підвищенню якості продукції, що веде до розвитку економічних, інвестиційних, соціальних і політичних інновацій. В умовах невизначеності якості розробленої та формалізованої стратегії та здатність вищого менеджменту забезпечити її реалізацію істотно впливають на ефективність діяльності та конкурентоспроможність бізнес-структур.

Оскільки підприємці постійно зосереджені на вирішенні оперативних завдань, стратегічні питання, як правило, залишаються поза увагою, що потім негативно впливає на ринкове позиціонування та систему взаємовідносин у компанії. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання стратегічного планування та подальшого прогнозування функціонування підприємств, вирішення яких полягає у забезпеченні моніторингу стану факторів зовнішнього середовища та оцінці їх впливу, визначенні превентивних заходів щодо зменшення їх негативного впливу, вплив і розробка стратегії розвитку.

Дослідження закономірностей розвитку підприємства є одним із провідних напрямків економічних досліджень, концептуальні основи якого виникли в наукових працях видатних вітчизняних та зарубіжних економістів, таких як В. П. Александрова, О. І. Амоші, Ю. М. Бажала, В. М. Гейця, В. А. Євтушевського, С. М. Ілляшенко, О. Є. Кузьміна, А. А. Пересади, М. І. Туган-Барановського, М. Г. Чумаченко, Н. І. Чухрая, А. І. Яковлєва, І. Ансоффа, Й. Шумпетера, А. Чандлера, Л. Канторовича, Р. Нельсона, Н. Нурєєва, С. Уінтера, Б. Санто та ін. Але деякі напрямки залишаються невирішеними. Проблему стратегічного планування досліджували у своїх працях багато науковців, серед

яких провідні: Г. Ассель, Є.П. Голубков, А.П. Дурович, Ф. Котлер, А.П. Панкрухин, А.А. Старостіна, В.П. Федя, Т.М. Черняховський, І. Ансофф, Б.Карлоф та ін.

Проте в сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища керівники компаній не завжди приділяють достатньо уваги впорядкуванню процесу маркетингового планування для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює вибір напрямку дослідження. Проблема стратегічного планування корпоративної маркетингової діяльності привернула увагу теоретичних кіл і практиків. Водночас у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі ще недостатньо розкрито теоретико-методологічні питання стратегічного планування. Дослідниками стратегічного маркетингу є Д.Аакер, Д.Дей, Дж.Еткінсон, Ж.Ламбен, М.Мак-Дональд, Й.Уілсон. Але їх розробки недостатньо адаптовані до умов українського ринку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерську роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт.

Мета дослідження: стратегічне планування підприємством в умовах євроінтеграції за матеріалами ПП «Даймлер».

Завдання:

- вивчити сутність та порівняння видів стратегічного планування;
- розглянути функції та принципи стратегічного планування розвитку підприємства;
- проаналізувати особливості стратегічного планування розвитку підприємства в умовах євроінтеграції;
- здійснити аналіз зовнішніх передумов розвитку підприємства;
- розглянути організацію планування стратегічного розвитку та аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- провести оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства ПП «Даймлер»;

- дослідити ключові аспекти формування стратегічного плану в умовах євроінтеграційних особливостей;
- розробити та реалізувати стратегії розвитку ПП «Даймлер»;
- запропонувати шляхи удосконалення стратегії розвитку ПП «Даймлер».

Об’єкт дослідження: стратегічне планування ПП «Даймлер».

Предмет дослідження: особливості стратегічного планування ПП «Даймлер».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: узагальнення та систематизація теоретичних знань зі стратегічного планування економічного розвитку підприємства, економіко-фінансовий аналіз для оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства, метод експертизи для визначення рівня конкурентоспроможності та можливостей розвитку підприємства, порівняльний метод для вибору найбільш оптимальної стратегії, таблично-графічний для узагальнення та наочного представлення важливої інформації.

Елементи наукової новизни. Удосконалено: визначення «стратегічне планування» в загальному розумінні – це довгострокове планування, в якому саме шлях прямим чином впливає на мету та безумовно сприяє її скорішому досягненню.

Теоретична значущість. Запропонована стратегія розвитку ЗЕД діяльності буде використана на підприємстві ПП «Даймлер», адже запропонована система заходів у роботі може знайти конкретну реалізацію в загальній стратегічній діяльності компанії.

Практична значущість. Проект зі стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства як було прораховано дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства. Рішення про впровадження запропонованих заходів було підписано директором підприємства ПП «Даймлер».

Апробація результатів роботи. Оpubлікована 1 наукова праця (1 тези доповіді на конференції - «Стратегічні перспективи розвитку малого бізнесу в Україні та країнах ЄС», 2022 р.)

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Загальний обсяг роботи – 100 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ

1.1 Сутність та порівняння видів стратегічного планування

На сучасному етапі становлення економіки України спостерігається неефективність функціонування підприємств, що потребує систематизації зовнішніх факторів, що впливають на результати їх управління, та врахування їх ефектів шляхом прогнозування, яке об'єднує пропозиції, що дозволяють визначення можливих перспектив розвитку. Для активізації життєдіяльності вітчизняних підприємств необхідно реалізувати концепцію оперативного стратегічного планування та прогнозування розвитку (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Концепція стратегічного планування і прогнозування розвитку підприємств

Прогнози, стратегічні та індикативні плани, програми та проекти реалізуються лише тоді, коли вони розроблені на державному рівні. Крім того, підприємницькі проекти є основою, на якій будується можливість постійного соціально-економічного, а також науково-технічного розвитку [5]. Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників, їх моніторинг можуть стати основою стратегічного планування та прогнозування функціонування підприємства. Основними принципами, які слід враховувати при побудові ефективного зворотного зв'язку, є принципи регулярності, якості та добровільності.

Перше правило – регулярність. Підприємство слід розглядати як систему з входами та виходами та відповідними компонентами системи. Викладене правило відповідатиме традиційному трактуванню підприємства як системи. Це дозволить використовувати методи та підходи, що застосовуються при аналізі ефективності діяльності підприємства.

Друге правило – якість. Якість інформації повинна бути основою будь-якого статистичного спостереження. Неякісна інформація може призвести до небажаних негативних наслідків.

Третій принцип – добровільність. Під час моніторингу інформація має надаватися добровільно та відповідати другому принципу – принципу якості. На жаль, наразі в законодавчій практиці відсутнє поняття добровільного надання інформації.

Перш за все, слід зазначити, що моніторинг може мати як активну, так і пасивну форму. Пасивний моніторинг – це простий збір інформації, а потім її збір, систематизація, виведення загальних закономірностей, розробка політичних і економічних рішень, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Активний моніторинг включає реалізацію механізму зворотного зв'язку. Використання активного моніторингу дозволить діяти у двох напрямках: не лише збирати інформацію, а й активно впливати на ефективність функціонування.

П'яте правило – конфіденційність. Вся інформація має бути суворо конфіденційною, закритою для зовнішнього використання. У деяких країнах при проведенні розслідувань компанії накладають великі штрафи на інспекторів за порушення конфіденційності. Стратегічне планування є невід'ємною частиною діяльності підприємства та однією з функцій стратегічного управління, яка ґрунтується на принципах: реалізму, динамізму, альтернативності, безперервності, цілеспрямованості, економічності, науковості, комплексності та планомірності.

Процес реалізації стратегічного планування включає наступні етапи:

1. Визначення основної мети, заради якої функціонує підприємство та здійснюється його господарська діяльність.
2. Оцінка (зовнішнього) бізнес-середовища та факторів, що впливають на економічні показники бізнесу.
3. Аналіз конкурентного середовища та оцінка його впливу на функціонування підприємства.
4. Порівняння фактичних результатів господарської діяльності з досягненнями передових підприємств регіону та визначення конкурентної позиції на ринку.
5. Оцінка внутрішнього потенціалу компанії, її ресурсів, системи управління тощо.
6. Визначення місії компанії та формулювання довгострокових цілей.
7. Моделювання сценарію розвитку підприємства з урахуванням ймовірності різновекторних подій.
8. Оцінка стратегічної альтернативи, тобто зміни позиції та каналів збуту, розширення виробництва, використання якісних ресурсів.
9. Вибір і формулювання стратегії або стратегії компанії
10. Побудова стратегічного плану і програми, включаючи систему тактичних і оперативних заходів і детальну програму діяльності і графік роботи.

11. Формування стратегічного бюджету. Ключовим етапом стратегічного планування операцій є аналіз середовища підприємства, який фактично є процесом моніторингу бізнес-середовища з метою виявлення існуючих і майбутніх можливостей і загроз, які можуть вплинути на їх здатність досягти поставленої мети.

Підприємства, які постійно та всебічно досліджують навколишнє середовище, готові до їх подолання, менш схильні до стресів та криз, забезпечуючи креативний та творчий підхід до управління [6]. Сигнали з навколишнього середовища є основою для раціонального планування майбутнього стратегічного вибору. Стратегія є основою для прийняття рішень щодо обраного компанією напрямку розвитку для ведення бізнесу. Він створюється з урахуванням аналізу внутрішніх слабких і сильних сторін, зовнішніх загроз і можливостей, які обмежують напрямки роботи для досягнення мети [7].

На рис. 1.2 представлені основні управлінські функції стратегічного планування, яке є інструментом, за допомогою якого приймаються ефективні управлінські рішення.

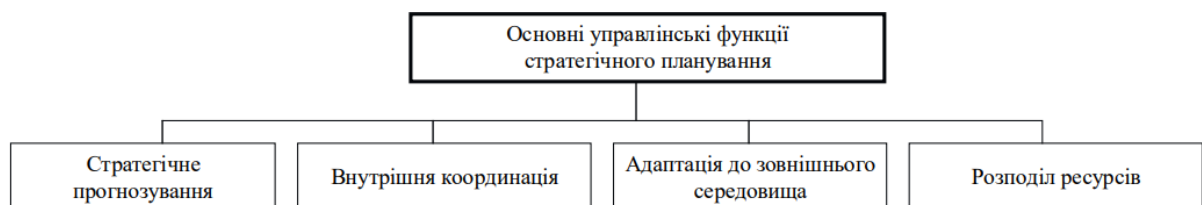


Рисунок 1.2 – Основні управлінські функції стратегічного планування

У реалізації процесу стратегічного планування виділяють чотири види управлінської діяльності. Стратегічне прогнозування полягає у постановці цілей розвитку і здійснюється на основі прогнозів розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Внутрішня координація забезпечує злагодженість діяльності для досягнення поставлених цілей. Адаптація до зовнішнього середовища спрямована на постійний облік усіх можливих змін у середовищі компанії та гнучке реагування на них. Розподіл

ресурсів передбачає обмеження виробничих ресурсів: управлінських здібностей, матеріальних ресурсів і виробничого досвіду. Особливе місце займає кваліфікований управлінський персонал. Стратегія – це великий комплексний план, який розробляється для досягнення мети його функціонування та забезпечує реалізацію місії об’єкта управління. На рис. 1.3 представлені етапи стратегічного планування [8].

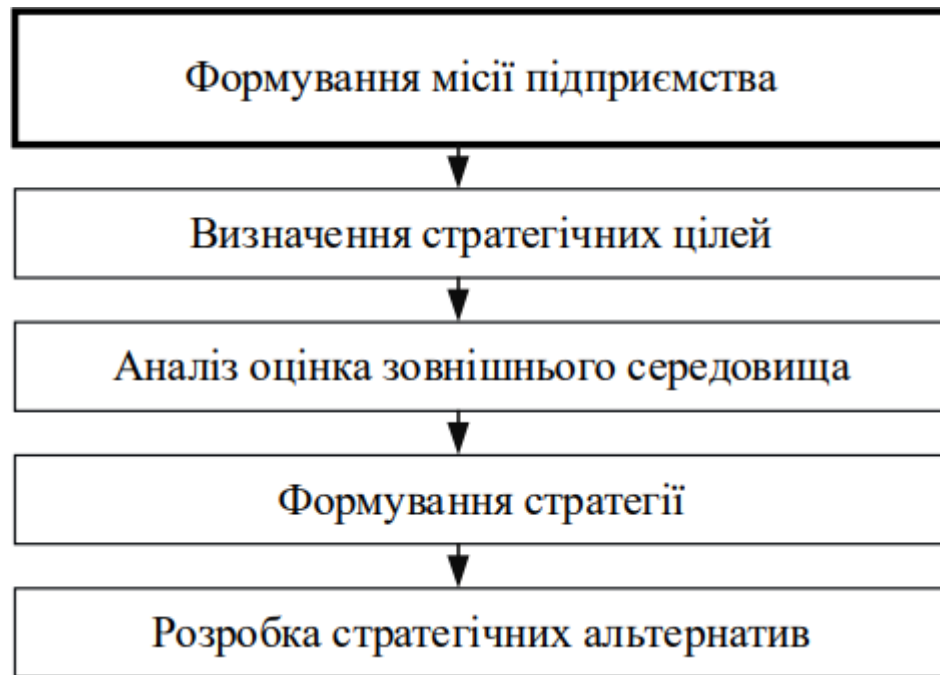


Рисунок 1.3 – Основні етапи процесу стратегічного планування

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити загальний висновок про роль і значення стратегічного планування в управлінні бізнесом:

1. Виходячи з філософії місії компанії, стратегічне планування є безперервним процесом формалізації цілей і встановлення цілей підприємства. правильні завдання, які необхідно виконати, і наближення до мети.
2. Стратегічні плани розробляються з урахуванням загальних цілей підприємства без урахування впливу особистих мотивів керівництва.
3. Стратегічне планування є основою реалізації управлінських рішень.
4. Ключові етапи планової діяльності, орієнтири для прийняття ключових рішень, постановка цілей є основою стратегічного планування.

5. Доведено тісний взаємозв'язок між стратегічним плануванням і ефективністю діяльності організації.

6. Ключовою метою підприємства має бути реалізація місії, яка полягає в досягненні філософського сенсу існування самого підприємства на ринку. Місія – це завжди бізнес-орієнтир, з яким керівництво компанії зв'язує всі управлінські рішення і в міру необхідності їх коригує.

7. Вибір стратегії повинен здійснюватися на основі результатів аналізу можливостей і загроз, що виникають ззовні, сильних і слабких сторін компанії, а також критичної оцінки альтернатив і можливості застосування стратегії в майбутнє.

Отже, комплексне створення програми розвитку підприємства та бізнес-проектів, пошук конкурентних переваг, взаємодія з усіма групами потенційних клієнтів, реалізація протидії потенційним і явним загрозам для діяльності компанії та ризику неотримання вигоди, якісний аналіз конкурентного середовища компанії, забезпечення чітких довгострокових конкурентних переваг, що дозволяє здійснити значний інноваційний прорив у розвитку підприємства, створити сучасний транскордонний конкурентоспроможний бізнес, в якому стратегічне планування стає ключовою функцією управління.

1.2 Функції та принципи стратегічного планування

Головним чинником розвитку кожного підприємства є правильно сформульована керівництвом стратегія, яка дозволяє досягти чітко поставленої мети. В умовах жорсткої конкуренції, що загострюється на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, коли непрофесійні дії керівництва можуть обійтися великими збитками, а в деяких випадках навіть банкрутством підприємства, часи інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору напрямків і шляхів розвитку учасників ринку повільно відходять у минуле. Дедалі складнішою стає проблема вибору чіткої та

узгодженої стратегії, стратегічної політики управління та планування як для кожного окремого підприємства, так і для всієї галузі [41].

Вирішенням цієї проблеми, на нашу думку, є розробка комплексної системи стратегічного розвитку як усіх сільськогосподарських підприємств, так і кожного підприємства окремо. Основою сільськогосподарського виробництва сьогодні залишається сільське господарство. Поширення негативних тенденцій у сільському господарстві, посилення конкуренції, погіршення соціального становища товаровиробників, неефективність існуючих методів управління економічними процесами вимагають нових підходів до підвищення ефективності управління сільськогосподарським підприємством, розробки нового типу мислення серед менеджерів.

Стратегічне планування є багатомірною категорією, що виконує в організації ряд функцій. Кожна функція стратегічного планування спрямована на вирішення ряду проблем, що мають місце в процесі функціонування підприємницьких структур та їх взаємодії з оточуючим середовищем. Це в свою чергу вимагає від управлінського персоналу здійснення комплексу конкретних заходів та дій.

Бойчик І.М. серед функцій стратегічного планування виділяє наступні: ефективний розподіл ресурсів; адаптація підприємницьких структур до зовнішнього середовища; координації та регулювання; внесення організаційних змін. У відповідності з результатами проведених досліджень та з урахуванням сучасних умов господарювання, серед основних функцій стратегічного планування розвитку підприємства, на нашу думку, слід виділити методологічну, цілевстановлення, внутрішньої координації, адаптації до зовнішнього середовища, організаційних змін та контрольну функції.

Методологічна функція – спрямована на формування теоретичного базису стратегічного планування, а саме особливої методології, що являє собою сукупність методів та методичних прийомів, які застосовуються в процесі розробки та реалізації обраної стратегії. З урахуванням того, що

стратегічне планування спрямоване на дослідження перспективного стану підприємства, виявлення тенденцій та закономірностей його розвитку, впливу факторів на кінцеві показники його діяльності, постає необхідність у розробці нового методологічного інструментарію (а в деяких випадках адаптації існуючої методології) стратегічного планування для практичного використання вітчизняними підприємствами.

Функція цілевстановлення – спрямована на визначення місії підприємства, відповідно до якої формуються стратегічні цілі і завдання, які досягаються шляхом реалізації обраної стратегії. Цілі підприємства є вирішальним критерієм при розробці та ухваленні управлінських рішень, основою управлінського процесу в цілому. Від їх реалізації залежить не лише ефективність функціонування, а і саме існування підприємства. При цьому ключовим є: розробка взаємозалежних цілей підприємства з обов’язковою конкретизацією ряду цілей на нижчих рівнях управління; врахування необхідності внесення коректив до обраних цілей в залежності від реальних та прогнозованих можливостей підприємства на кожному етапі його розвитку; ознайомлення та сприйняття визначених цілей працівниками підприємства, які безпосередньо забезпечують реалізацію даної функції шляхом виконання завдань, визначених на основі обраних цілей.

Функція внутрішньої координації – встановлює відповідність між обраними пріоритетними напрямками діяльності і розвитку підприємства та його внутрішніми процесами. Суттєву роль при цьому відіграє: аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою забезпечення ефективного використання сильних сторін та виявлення і послаблення впливу слабких сторін підприємства; забезпечення найбільш раціонального розподілу та використання наявних і майбутніх ресурсів між різними сферами діяльності підприємства, як в поточній діяльності, так і в перспективі; узгодження зусиль структурних підрозділів підприємства; встановлення сприятливих взаємовідносин з високим рівнем корпоративної культури між працівниками; координація і узгодження дій управлінців усіх рівнів щодо прийняття рішень

та їх виконання. Реалізація даної функції забезпечує раціональне використання внутрішнього потенціалу підприємства, можливостей в конкурентній боротьбі, якими можуть скористатися управлінці для досягнення стратегічних цілей.

Функція адаптації до зовнішнього середовища. Підприємство в ринкових умовах господарювання являє собою відкриту соціально-економічну систему, відповідно, ефективність функціонування в довгостроковій перспективі визначається його місцем у бізнес-середовищі. З урахуванням цього факту, дана функція передбачає визначення та узгодження системи дій та заходів щодо своєчасного передбачення і адаптації підприємства до зміни ринкових умов господарювання з метою використання сприятливих зовнішніх можливостей і переваг, зниження впливу загроз і небезпек для підвищення ефективності діяльності підприємства та збереження конкурентних позицій.

Функція організаційних змін – спрямована на удосконалення (в окремих випадках перебудову) виробничої структури підприємства та організаційної структури управління з метою забезпечення інтеграції та координації зусиль керуючої та керованої підсистем для досягнення стратегічних цілей. Необхідність впровадження нововведень та організаційних змін залежить від спроможності підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Функція контролю. Реалізація даної функції є неперервним процесом, і здійснюється з моменту визначення місії та стратегічних цілей підприємства. Це в свою чергу забезпечує прямий та зворотній зв'язок між стратегічними цілями та оперативною діяльністю підприємства щодо їх досягнення. Забезпечення ефективного контролю за виконання стратегічних планів та завдань можливе шляхом встановлення стандартів, критеріїв, розрахункових показників, що характеризують результативність діяльності підприємства, їх співставлення з плановими; виявлення відхилення, внесення коригувань в разі

необхідності; виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, розробки програми заходів та контролю щодо їх впровадження.

Основною метою стратегічного планування є моделювання майбутньої успішної діяльності підприємства та забезпечення своєчасної і адекватної реакції на зміну ринкових умов, комплексне наукове обґрунтування проблем з якими зіткнеться підприємство, розробка показників розвитку на плановий період. Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідатиме основоположним методологічним принципам.

Стратегічне планування діяльності будь-якого підприємства має ґрунтуватися на визначених конкретних принципах, виконання та дотримання яких покликане забезпечити реалізацію його функцій і поставлених завдань. Стосовно стратегічного планування, принцип є основним елементом його методології. Принцип планування визначають характер і зміст планової діяльності на підприємстві. Вони досліджувалися і формулювалися багатьма економістами. Принципи планування вперше виділив А. Файоль, ними були єдність, точність, гнучкість та безперервність. Пізніше Р. Акофф виділив та обґрунтував ще один принцип планування, а саме принцип участі.

Зазначені принципи мають всеохоплюючий характер щодо різних систем планування і видів планів. Однак реалізація стратегічного планування як якісно відмінного підходу до складання планів має певні особливості, що позначаються на змісті загальноприйнятих принципів планування. О.О. Орлов виокремлює такі принципи планування: принцип єдності, координації, інтеграції, принцип безперервності, принцип гнучкості, участі, принцип оптимальності використання застосовуваних ресурсів, збалансованість планів.

З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій виділяють такі принципи стратегічного планування, як: цілевстановлення та цілереалізація; багатоваріантність, альтернативність та селективність; глобальність, системність, комплексність і збалансованість; наступність і послідовність; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; елістичність та досяжність; гнучкість, реакція на ситуацію та

динамічність; ефективність та соціальна орієнтованість; якісна та кількісна визначеність; довготривалість заходів, наголошуючи, що реалізація основної мети стратегічного планування діяльності будь-якого підприємства можлива за умови дотримання цим принципів.

До найбільш значущих принципів, які забезпечують ефективність процесу планування, В.В. Пастухова відносить наступні: принцип холізму, тобто єдності; принцип безперервності; принцип гнучкості; принцип точності; принцип участі; принцип наступності; принцип адаптивності; принцип комплексності; принцип багатоваріантності; принцип креативності; принцип науковості. Поряд з основоположними принципами єдності, участі, безперервності, гнучкості та точності, І.В. Смолін наголошує на доцільності застосування ще одного принципу планування (насамперед стратегічного) – принципу реальності планів. На підставі проведених досліджень, слід зробити висновок про те, що вказані функції відображають основні етапи процесу стратегічного планування і є основою його реалізації. Відповідно, виокремлення кожної з функцій обумовлено специфікою виконуваних робіт на кожному рівні управління.

Стратегічне планування компанії базується на чіткому формулюванні місії компанії, визначенні глобальних цілей компанії, формуванні бізнес-портфеля та розробці спільно узгоджених стратегій підрозділів [10, С. 59].

Єдиного підходу до складових кроків і послідовності процесу стратегічного планування немає. Спільною рисою всіх підходів є вибір складових кроків, таких як стратегічний аналіз і розробка стратегії. Якщо стратегічний аналіз стосується планування, то формування стратегії вважається фундаментальним і фундаментальним кроком у цьому процесі. Досить часто пропонується розглядати інноваційний процес у тісному зв'язку з інвестиційною діяльністю, яка створює фінансові умови для практичного впровадження інновацій.

Наприклад, О.В. Посилкіна наголошує на цілеспрямованості визначення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства, тобто всієї сукупності

ресурсів підприємства (виробничих, фінансових, інтелектуальних, інформаційних тощо), необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Основна увага приділяється оцінці відповідних активів, наявність яких у підсумку вважається здатністю компанії розвиватися самостійно. Слід зазначити, що при цьому ігноруються складні передумови, що змушують здійснювати інноваційний процес, а саме дослідження та планування [10, с. 59].

Провідна роль інновацій у процесі соціально-економічного розвитку підприємства, величезна різноманітність джерел, напрямків і факторів інноваційної діяльності зумовили появу численних поглядів і думок щодо економічної сутності інновацій, а також закономірність перебігу інноваційних процесів. З цієї точки зору можна виділити чотири основні концептуальні підходи до вирішення цього наукового питання: науково-технічний; заповзятливий; інтелектуальний.

Основними чинниками, що визначають динаміку інноваційних процесів (генерування, відбору та впровадження інновацій) на підприємстві є, насамперед: науково-технічний прогрес, що виражається у формуванні та розвитку виробничо-технологічної бази підприємства; ринкові можливості підвищення конкурентоспроможності, використання яких надає суб'єктам господарювання доступ до конкурентних переваг перед іншими суб'єктами ринку.

Тому виникає необхідність розробки загальної концепції управління системою. Він включає вибір цілей функціонування підприємства, визначення складу рішень, які повинні привести до досягнення мети, використання оптимальної технології підготовки управлінських рішень, формування організаційної структури підприємства, управління підприємством і його структурні підрозділи тощо. При цьому дуже важливо, щоб управлінська діяльність структурного підрозділу була спрямована на досягнення лише тих цілей, заради яких він створений [8, с. 12].

Отже, якщо стратегія компанії полягає у визначенні місця і ролі на товарному ринку, то стратегічне планування є конкретною вказівкою, як цього стану досягти. Він ґрунтується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених при створенні стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку. Стратегічне планування – це планування від майбутнього до сьогодення на основі глобальних ідей і поставлених цілей компанії. Стратегія – це не функція часу, а функція визначеної мети розвитку, конкретного, орієнтованого на майбутнє напрямку розвитку [1]. Стратегія – термін, який не має чіткого визначення. Для його розуміння використовується стільки тлумачень, що його початкове значення практично втрачено. Щоб зрозуміти суть стратегічного планування, розглянемо докладніше поняття стратегії підприємства. Основні визначення стратегії: «Встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації та напрямок діяльності та ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» (А. Чандлер) [5, с. 91].

«Набір принципів прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності» (І. Ансофф) [3, с. 83]. «Узагальнена модель діяльності, необхідної для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» (Б. Карлоф) [4, с. 148]. «Комплексний план, розроблений для реалізації місії організації та досягнення її цілей» (М. Мескон) [6, с. 257]. Підсумовуючи викладене, Нємцов В.Д. та Довгань Л.Є. [7, с. 28] приходять до висновку, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.

Він розробляється для визначення напрямку, в якому буде розвиватися компанія, і для прийняття рішень при виборі курсу дій. Ця точка зору правильна, але надто розпливчата. Куденко Н.В., аналізуючи визначення Б. Карлоффа та А. Чандлера, він приходить до висновку, що стратегія є координуючим фактором, який об'єднує цілі та ресурси компанії. Деякі автори взагалі не дають визначення терміну «стратегія», а акцентують свою увагу на стратегічному плануванні [6].

Наприклад, М. Макдональд визначає стратегічне планування як процес формулювання довгострокових цілей і стратегій для всієї компанії або її філії шляхом порівняння наявних ресурсів з відкритими можливостями. Його мета – допомогти компанії досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію в заданий період часу. Він використовується для того, щоб знизити ризик помилки і поставити компанію в ситуацію, яка дозволяє реагувати на зміни, що відбуваються, перетворюючи їх на свою користь. Ф. Котлер так визначає стратегічне планування: «Стратегічне планування – це процес управління, що полягає у створенні та підтримці стратегічної відповідності між цілями компанії, її потенціалом і маркетинговими можливостями. В його основі лежить чітко сформульована програмна декларація підприємства, представлення допоміжних цілей і завдань, здоровий бізнес-портфель і стратегія розвитку» [1, с. 59-60].

Але всі ці визначення стосуються загальної стратегії компанії. Точне визначення місця та ролі стратегічного планування в процесі управління підприємством надано Н. Куденко. З її точки зору, основна бізнес-стратегія підприємства розробляється на основі місії підприємства та встановлених цілей підприємства. Вона поділяється на функціональні стратегії за переліком підрозділів, які є організаційними елементами підприємства. Тому, розглядаючи стратегічне планування як елемент стратегічного управління, почнемо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме ця стратегія визначає напрямок функціонування того чи іншого функціонального сервісу в рамках бізнес-стратегії підприємства.

Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу ефективно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в бізнес-стратегію підприємства та обсяг витрат на фінансування цього підрозділу.

Адже саме ця стратегія визначає напрямок функціонування того чи іншого функціонального сервісу в рамках бізнес-стратегії підприємства. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу

ефективно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в бізнес-стратегію підприємства та обсяг витрат на фінансування цього підрозділу.

Місце стратегічного планування в структурі менеджменту підприємства визначається тим, що він охоплює етап планування в частині постановки цілей і розробки стратегій.

На рис. 1.4. описано основні кроки, яких необхідно виконати для створення плану, і підкреслено різницю між процесом планування та самим планом, який є результатом цього процесу.



Рисунок 1.4 – Процес планування
Розроблено автором

Для досягнення основної мети маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетингову діяльність.

Проаналізувавши поняття управління кампанією в літературі, надаємо наступне уточнене та розширене визначення його за призначенням, характером та системністю. Управління кампанією підприємства – це система заходів, що представляють собою комплекс заходів стратегічного і тактичного характеру, взаємопов'язаних, спрямованих на ефективну реалізацію

діяльності підприємства та досягнення його основних цілей. Мета – задоволення попиту споживачів на товари та послуги і на цій основі максимізація прибутку.

На нашу думку, ця концепція враховує складність процесу управління, його мету і сутність, підкреслює системність цього процесу, оскільки управління має здійснюватися системно і комплексно. Стратегічний план повинен базуватися на різноманітних дослідженнях і фактичних даних. Тому необхідно постійно збирати і аналізувати величезну кількість інформації про національну економіку, ринок, конкуренцію і т. д.

Крім того, стратегічний план надає компанії визначеність, індивідуальність, що дозволяє залучати певні типи співробітників і допомагає ви продаєте продукти або послуги. Стратегічні плани повинні бути розроблені не тільки таким чином, щоб залишатися послідовними в довгостроковій перспективі, але також бути гнучкими. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність компанії на довгострокову перспективу з постійними коригуваннями з огляду на постійні зміни ділового та соціального середовища.

Для успішної реалізації діяльності кожного підприємства необхідні нові підходи до розробки стратегії планування швидкого прориву в економіці. Необхідно вибрати таку стратегію, яка б супроводжувалася швидким скороченням витрат, була б технологічно просунутою, легко інтегрованою в існуючу систему виробництва та управління, з високою швидкістю впровадження та наповненою інноваційними ідеями.

Стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, а організація, яка створює стратегічні плани, може зазнати невдачі через організаційні недоліки, мотивацію та контроль. Однак офіційне планування може створити ряд важливих факторів, які допоможуть організувати ваш бізнес. Основні положення наукової новизни статті полягають в узагальненні основних вимог стратегічного плану на підприємствах торгівлі та промисловості України.

Науковий метод визначення цих вимог базується на теоретичному вивченні основних засад та етапів побудови стратегічного плану [10, С. 59].

Дотримання описаних вимог при здійсненні стратегічного планування дає можливість ефективного управління діяльністю на підприємствах. У підсумку приходимо до висновку, що необхідно ретельно підходити до розробки стратегічного плану і зосереджуватися не на теоретичних положеннях, які коротко описують методологію стратегічного планування, а приділяти увагу практичним рішенням, які дозволяють отримати ефективні стратегії і знизити рівень можливих помилок.

Отже, вміле використання переваг стратегічного планування є необхідним, особливо сьогодні, коли економіка значно відстає від розвинутих країн, а українським підприємствам доводиться збільшувати свої переваги на міжнародних ринках. Висновок свідчить про необхідність використання переваг стратегічного планування.

1.3 Особливості стратегічного планування в умовах євроінтеграції

Основна відмінність західних компаній від вітчизняних полягає в тому, що вони мають довгострокові стратегії розвитку до 10-20 років. Кожні 4-5 років підприємства передбачають поліпшення технічного стану, підвищення якості продукції, внаслідок забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Крім того, західні компанії мають довгострокові контракти на постачання сировини, тоді як більшість українських компаній працюють в умовах повної невизначеності. Водночас, незважаючи на нестабільність і невизначеність у забезпеченні сировиною та матеріально-технічними ресурсами, керівники підприємств відзначають, що правильно вибудована виробнича, маркетингова та фінансова стратегії дозволили накопичити початковий капітал, розробити та просувати нові види продукції на ринку та бути фінансово незалежним.

У сучасних умовах розвиток ринкових відносин та процеси євроінтеграції вимагають більш виваженого та сталого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та планування їх стратегічного розвитку. Стратегія виникає під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища, вона постійно розвивається, тому що завжди є щось нове, на що потрібно реагувати. Перш за все, це стосується країн з малою економікою. Україна – одна з таких країн. Вітчизняна економіка сильно залежить від постачальників енергії та кон'юнктури світового ринку, що робить нашу економіку дуже чутливою до змін зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище бізнесу, особливо міжнародне, характеризується швидкоплинністю. Це пояснюється високою насиченістю споживчого попиту, його індивідуалізацією та різноманітним характером. Ці зміни попиту диктують зміни в інших факторах зовнішнього середовища: технології, засобах комунікації тощо. Тому компаніям необхідно швидко адаптуватися до цих змін, і тут необхідно використовувати весь набір інструментів стратегічного планування.

Стратегічне планування – це процес прийняття рішень вищим керівництвом, який зосереджується на довгостроковій майбутній діяльності підприємства та визначає засоби, за допомогою яких можна досягти цілей цієї діяльності. Його ефективне використання дає змогу підприємству вести ефективну зовнішньоекономічну діяльність на ринку в системі євроінтеграційних процесів. На жаль, керівництво вітчизняних підприємств починає займатися стратегічним плануванням і застосовувати його у своїй діяльності лише тоді, коли відчуває недоліки чи негативні наслідки перших, досить спонтанних та імпульсивних дій у вирішенні проблем, які лягли на підприємство.

Європейська інтеграція відкриває перед вітчизняними підприємствами великі можливості для розширення зовнішньоекономічної діяльності. Водночас він несе в собі й значні загрози, що призводять до поділу держав-

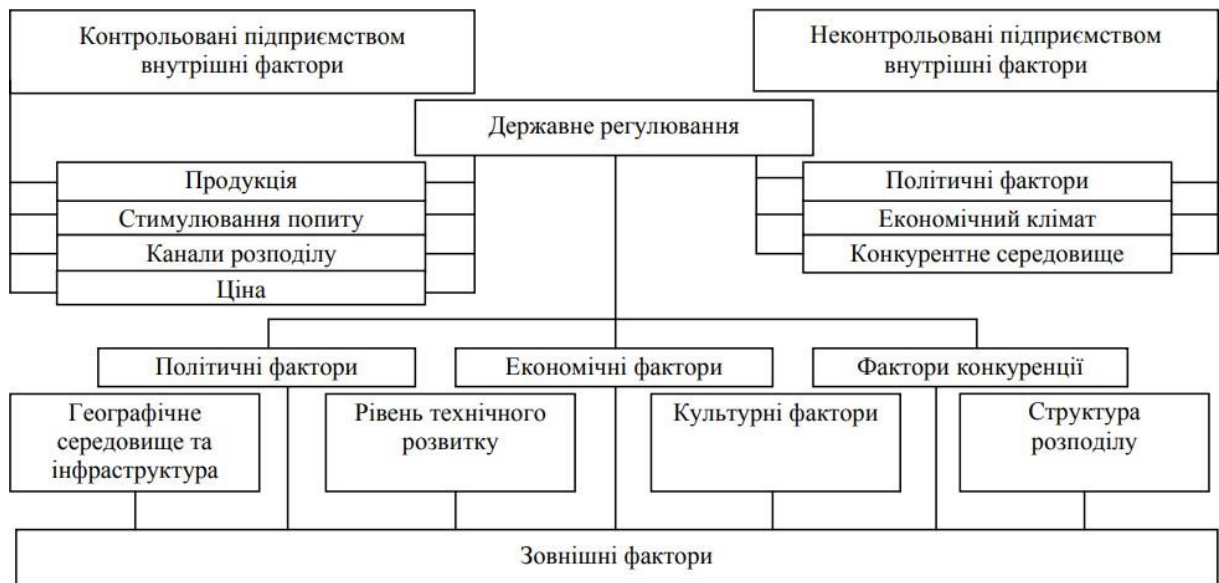
учасниць на «цивілізаційний центр» і «периферійну зону», поглиблення їх диференціації в соціально-економічному розвитку [1].

Визначаючи той чи інший зовнішньополітичний вектор, вітчизняним підприємствам необхідно оцінювати перспективи інших світових конкурентів. Саме державне регулювання можна назвати вирішальним фактором прямого впливу, який є основою і кліматом для факторів непрямого впливу на зовнішньоекономічну стратегію підприємства (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Фактори прямого та непрямого впливу на зовнішньоекономічну стратегію підприємства

Роль державного регулювання при визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів ефективного стратегічного розвитку підприємства в системі євроінтеграційних процесів чітко показана на рис. 1.6.



Риунок 1.6 – Роль державного регулювання при визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів ефективного стратегічного розвитку підприємства в системі євроінтеграційних процесів

Процес планування стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у системі євроінтеграційних процесів має відбуватися в такому порядку:

1) Збір вихідної інформації про умови функціонування в системі євроінтеграційних процесів. На цьому етапі підприємство має вивчити умови, створені державою для просування або, навпаки, обмеження експорту певної продукції на відповідні зовнішні ринки.

2) Стратегічний аналіз. Підприємство кількісно оцінює рівень зміни впливу держави на його діяльність у поточному періоді по відношенню до базового періоду та з урахуванням цього формує стратегію виходу на зовнішній ринок.

3) Створення зовнішньоекономічної стратегії виходу на новий ринок.

Слід зазначити, що Україна декларує вступ до ЄС, тому цей факт слід враховувати при плануванні стратегії співпраці між підприємствами та партнерами. Водночас, обравши орієнтацію на євроінтеграцію, менеджери можуть забезпечити собі підтримку як вітчизняних, так і іноземних інвесторів. Однак, розраховуючи на іноземні інвестиції, слід враховувати ризик

інтеграції, що призведе до залежності від зовнішніх факторів і нестабільності розвитку основних торгових партнерів.

Тому в довгостроковій перспективі слід очікувати:

- репатріацію прибутків до країн-інвесторів (комісія за використання);
- погашення заборгованості.

Тому підприємства не матимуть у своєму розпорядженні необхідної кількості фінансових ресурсів. Тобто суть першого етапу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств полягає у створенні інформаційного забезпечення про потенційних контрагентів та виявленні структури потенціалу підприємства:

- вибір загальної системи управління;
- маркетингові послуги;
- інноваційні зміни та складові виробництва;
- встановлення місії та цілей організації в контексті євроінтеграції [2].

На другому етапі, після визначення контрагентів та аналізу всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.6), необхідно визначити шляхи вирішення основних проблем, які виникають на кожному підприємстві [3]. Суть третього етапу полягає в розробці оптимальної стратегії для всього підприємства на основі альтернатив.

Менеджери складають стратегічний план і на його основі розробляють тактичний план оновлення технологій і технічних ресурсів, підвищуючи тим самим рівень конкурентоспроможності продукту. Відповідно до перших трьох етапів планування компанії розробляють плани інноваційно-інвестиційного розвитку, оскільки це формалізує всі побажання менеджерів. У плані повинні бути визначені прогностичні показники, які досягне план. Цей план повинен стати основою для стратегічного плану кожного підрозділу, основою для формулювання стратегічних завдань. Наступним етапом планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності є оцінка відповідності обраної стратегії встановленим критеріям [4]. Якщо стратегія відповідає заданим критеріям, необхідно розробити цілі, які допоможуть її реалізації. Завдання вітчизняних

підприємств сьогодні на порядок складніші та масштабніші за ті, що ставилися в попередні десятиліття.

Вони можуть включати (у порядку важливості):

- 1) створення кількох проектів інноваційного розвитку для кількох потенційних інвесторів;
- 2) розробка програми співпраці з вітчизняними конкурентами, яка забезпечить економію на масштабі та створить конкурентоспроможне об'єднання;
- 3) підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів;
- 4) підвищення ефективності праці, підвищення мотивації працівників;
- 5) удосконалення корпоративної культури;
- 6) розвиток науково-дослідних робіт на основі кооперації з іноземними та вітчизняними підприємствами тощо.

На основі викладеного можна розробити послідовно-логічну схему стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у система євроінтеграційних процесів (рис. 1.7).

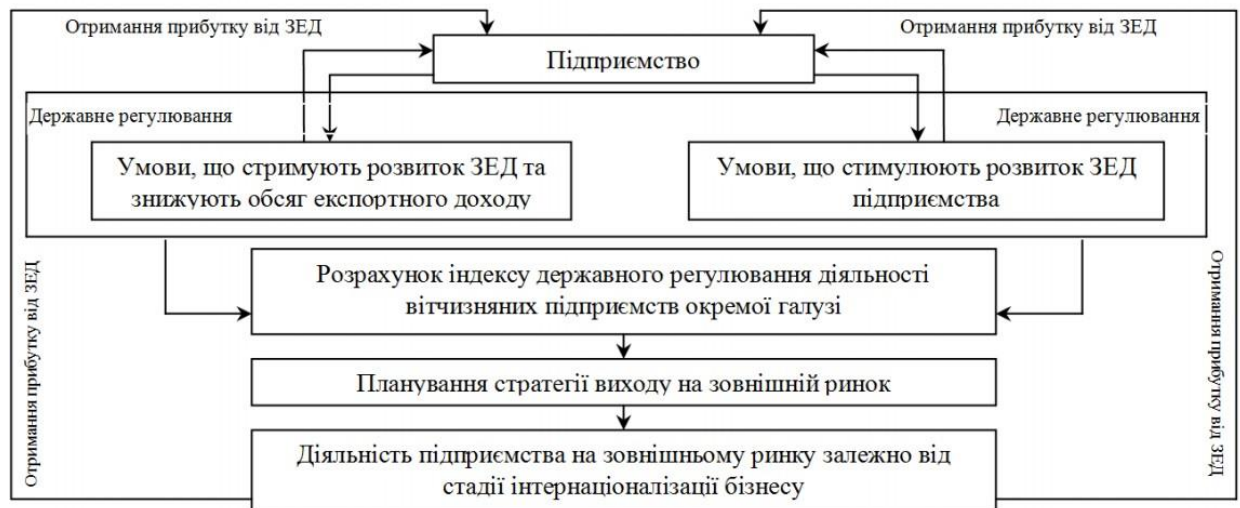


Рисунок 1.7 – Послідовно-логічна схема стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в системі євроінтеграційних процесів

З рисунку 1.7 видно, що рівень державної підтримки вітчизняного експортера та умови, які створюються для сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом застосування різноманітних заходів державного регулювання, безпосередньо впливають на планування стратегічного розвитку ЗЕД. діяльність підприємств у системі євроінтеграційних процесів.

Тому підприємство, яке планує виходити зі своєю продукцією на зовнішній ринок в умовах євроінтеграції, має враховувати всі позитивні та, можливо, негативні сторони державного регулювання розвитку галузі, в якій воно працює, оскільки це одна з основні показники, що впливають на умови та методи виходу на нові міжнародні ринки.

На другому етапі, після визначення контрагента та аналізу всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.6), необхідно визначити шляхи вирішення основних проблем, які виникають на кожному підприємстві [3]. Суть третього етапу полягає в розробці оптимальної стратегії для всього підприємства на основі альтернатив.

Висновки до розділу 1

Стратегія - це основна складова в процесі прийняття рішень з приводу обраного компанією напрямку розвитку для ведення бізнесу. Вона обирається з урахуванням аналізу внутрішніх та зовнішніх слабких і сильних сторін, загроз, які можуть обмежити напрямки роботи в процесі досягнення поставленої мети. Більш того, стратегічне планування є основною функцією управління, завдяки якому підприємство має можливість здійснити значний інноваційний прорив у своєму розвитку та стати більш конкурентоспроможним.

У ході дослідження було виявлено, використання переваг стратегічного планування є необхідним, особливо сьогодні, коли економіка значно відстає

від розвинутих країн, а українським підприємствам доводиться збільшувати свої переваги на міжнародних ринках.

У сучасному геополітичному та геоекономічному руслі Україна стоїть перед євроінтеграцією. Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств у системі євроінтеграційного процесу включає багато послідовних і взаємозалежних етапів. Проте особливістю планування підприємства в умовах євроінтеграції є не лише пошук оптимальних стратегій розвитку за умови вибору альтернатив, а й розробка функціональних субстратів, реалізація яких буде основою досягнення цієї мети. Крім того, кінцевий результат планування має бути сумісним з іншими функціями менеджменту, оскільки лише раціональне та оптимальне управління господарською діяльністю може допомогти компаніям вийти з нинішнього кризового стану.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПП «ДАЙМЛЕР»

2.1 Аналіз зовнішніх передумов розвитку підприємства

Приватне підприємство «Даймлер» зареєстроване 12 жовтня 2001 року. Скорочена назва – ПП «Даймлер». Місцезнаходження підприємства: Україна, Чернігівська область, м. Прилуки, пров. Фрунзе, 22. Організаційно-правова форма підприємства – приватне підприємство. Форма власності – приватна.

ПП «Даймлер» працює на ринку нафтопродуктів. Види діяльності за КВЕД: перевезення, купівля та продаж нафтопродуктів. Діяльність ПП «Даймлер» упорядковують численні юридичні акти, основними з яких є: Господарський Кодекс, Цивільний Кодекс, Податковий Кодекс, Митний кодекс, Статут підприємства і колективний договір, що регулює відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Зовнішнє економічне середовище у 2020 році визначалось різким погіршення умов внаслідок стрімкого розповсюдження вірусу COVID-19.

Вірус перейшов в стадію глобальної пандемії вже станом на кінець 1 кварталу 2020 року та продовжував розвиватись протягом року нерівномірно географічно та хвилеподібно на часовому горизонті. Застосування жорстких форм локдауну на ранніх стадіях розповсюдження вірусу для уникнення перевантаження медичної системи країн світу призвело до фактичної короткотермінової зупинки функціонування ключових економічних зв'язків та падіння, подібного до того, що світова економіка фіксувала лише в періоди Великої депресії та світових воєн 20 століття.

Для протидії негативним наслідкам заходів по боротьбі з пандемією уряди та центробанки країн світу застосували повний арсенал інструментів фінансової та монетарної політики, які включали виплати фінансової компенсації суб'єктам економічних відносин, запровадження мораторію на обслуговування та виплату боргів, зниження облікових ставок центробанків та

проведення відкритих операцій центробанків з придбання та рефінансування боргових зобов'язань (елементи кількісного пом'якшення). Пристосування світової системи охорони здоров'я до боротьби з COVID-19 дозволило поступово перейти до адаптивної форми локдауну з фокусом на осередках розповсюдження та різною глибиною обмежень для різних сфер економічної діяльності.

Організація планування залежить від розміру підприємства. На ПП «Даймлер», яке є невеликим підприємством, не існує чіткого розподілу управлінських функцій у повному змісті цього слова, і керівники мають можливість самостійно вникнути у всі проблеми. На ПП «Даймлер» сформовано лінійний вид структури управління, тобто найбільш спрощений вид типу структур (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Організаційна структура ПП «Даймлер»

Розроблено автором

На початку 21 століття нафта залишається найважливішим енергетичним ресурсом у світі та найбільшим предметом міжнародної торгівлі. Водночас нафта є невичерпною сировиною, і, згідно з наявними відносно новими прогнозами, при сучасному рівні видобутку світові запаси

сирої нафти становлять не менше 40-50 років [4, с. 8-11].]. Найбільші запаси нафти – близько 25% від загальних світових – знаходяться в Саудівській Аравії. Запаси нафти в Росії складають приблизно 5,5% від світових запасів – близько 8 млрд. т, в США – близько 4 млрд. т (2,2% світових) (рис. 2.2).

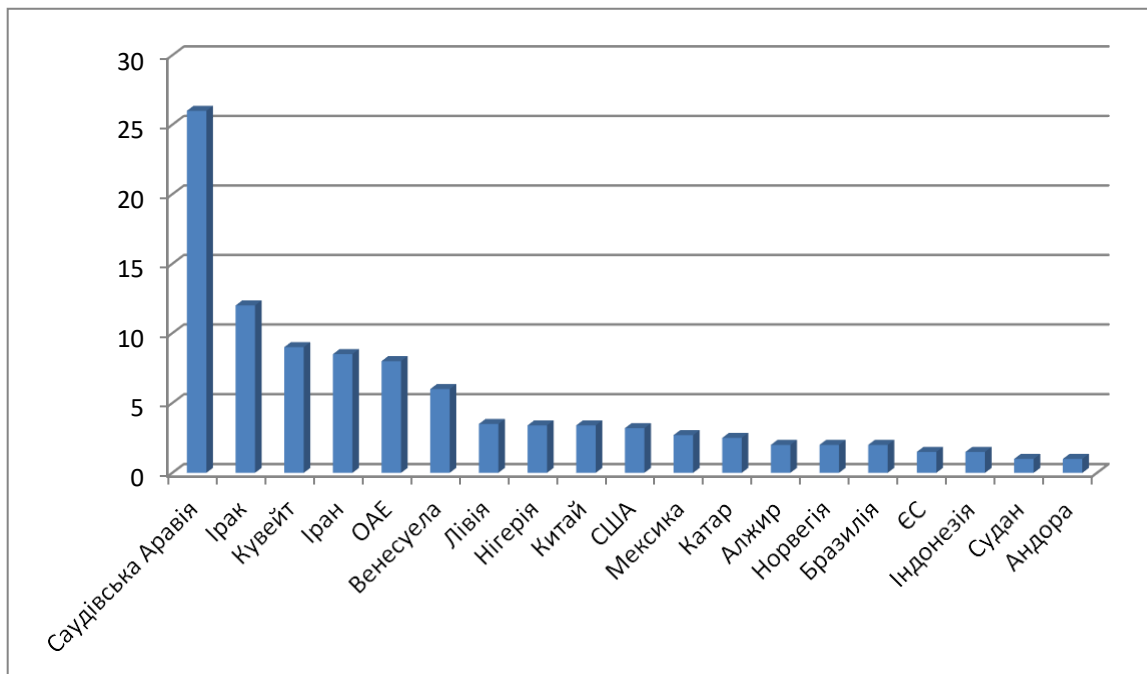


Рисунок 2.2. Країни, що володіють нафтовими запасами

Експорт нафти до Саудівської Аравії становить 90-95% доходів казначейства від загального експорту, що становить близько 40% валового внутрішнього продукту (ВВП). Незважаючи на приблизно 80 нафтових і газових родовищ Саудівської Аравії та понад 1000 свердловин, більше половини її запасів нафти знаходяться лише у восьми родовищах, включаючи Хавар (найбільше у світі та прибережне родовище нафти з ресурсом 70 млрд барелів) і Сафанія (найбільше в світі морське родовище нафти з ресурсом 19 млрд барелів).

Основними нафтовими структурами Гавара (з півночі на південь) є Айн Дар, Шедгам, Уфманья, Фарзан, Гавар, Аль-Делет і Харад. Крім того, видобуток тільки одного Гаварського родовища становить близько половини загального видобутку в країні. Нейтральна зона містить приблизно 5 мільйонів барелів підтверджених запасів нафти. Саудівська Аравія є ключовим

постачальником сирової нафти в США, Європу та Японію. Тим не менш, за останні роки Західний Хемширськ і виробники (Венесуела, Канада і Мексика) змінили позиції Arab House на ринку США. Сьогодні більше 40% саудівської сирової нафти, а також продуктів її переробки йде на азіатські ринки.

Світовим лідером з видобутку сирової нафти є Саудівська Аравія – понад 1,2 млн т/добу. Світовим лідером за споживанням нафти є США – понад 2,6 млн т/добу. Країни Європейського Союзу споживають дещо менше – близько 1,9 млн т/добу (рис. 2.3).

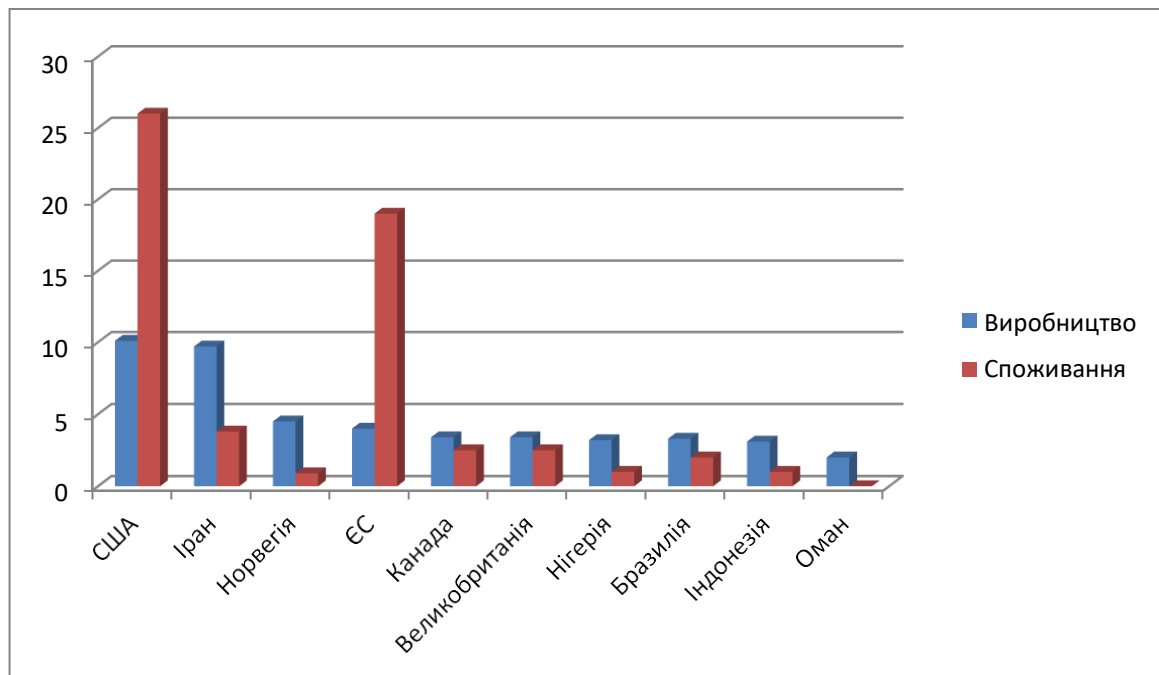


Рисунок 2.3. Виробництво і споживання нафти по країнах

На світовому ринку нафти існує ряд факторів, які впливають на попит і пропозицію, що, у свою чергу, формує ціну на нафту. Найважливішими факторами, що впливають на попит, є:

1. динаміка розвитку світової економіки;
2. торгівля та запаси в країнах OERS;
3. клімат в основних країнах-споживачах нафти.

Найважливішими факторами видобутку та постачання сирової нафти є:

1. обсяг поставок країнами ОПЕК;
2. Нафтова політика інших країн – основних експортерів нафти.

У довгостроковій перспективі найважливішими факторами впливу на ринок нафти є:

1. Підвищення ефективності та споживання паливних ресурсів, а також посилення ролі енергозберігаючих технологій в економічній діяльності розвинених країн світу завдяки науковим і технічним прогрес. В останні роки в розвинутих країнах також спостерігається тенденція до зниження енергоємності.

2. Динаміка зростання населення світу.

3. Все більшу роль починає відігравати екологічний фактор.

4. стан справ зі світовими запасами нафти.

Очікується, що світовий видобуток нафти з традиційних джерел досягне піку в період 2015-2025 років, а потім поступово знизиться. Тому в період з 2015 по 2025 рр. «нетрадиційні» джерела енергії почнуть інтенсивно розвиватися, незважаючи на значні фінансові витрати та витрати. Таким чином, усі ці фактори, взяті в цілому, є основними факторами – індикаторами світових цін на нафту. Очікується, що світовий попит на нафту продовжить зростати в середньостроковій перспективі. Очікується відносно високий темп зростання споживання нафти. За прогнозами МЕА, вони становитимуть у середньому 1,9% у всьому світі, з яких 0,8% у промислово розвинених країнах і 2,9% у країнах, що розвиваються з перехідною економікою. Найбільш динамічно цей показник зростатиме в Китаї (4,6%), Південній Азії (4,2%), Східній Азії (3,6%), Африці та Латинській Америці (2,5%) [9].

Ситуація на світовому нафтовому ринку та реальні інтереси його основних учасників дозволяють прогнозувати стабільно високий рівень нафти найближчим часом. Тому очікуються сприятливі умови для виробників і експортерів нафти; Нафта буде основним джерелом енергії до 2025 року; Основними імпортерами сирої нафти в середньостроковій перспективі будуть країни Південно-Східної Азії та Центрально-Східної Європи; Щоб уникнути залежності монополії та світової економіки від сирої нафти ОПЕК, деякі країни прагнутимуть диверсифікувати джерела постачання нафти, що, у свою

чергу, призведе до можливості розробки альтернативних нафтових родовищ ОПЕК у відносно важкодоступних родовищах.

При проведенні діагностики зовнішнього середовища виокремлюють середовище прямого та непрямого впливу. На першому етапі проведемо оцінку зовнішнього середовища непрямого впливу використовуючи PEST – аналіз (табл. 2.1 та табл. 2.2). PEST-аналіз є попереднім етапом загального аналізу передумов розвитку досліджуваного підприємства. Але і на цьому етапі можна визначити загальні для всієї системи ризику [20].

Таблиця 2.1 Оцінка зовнішнього середовища непрямого впливу

ПП «Даймлер» (PEST-аналіз)

Р	Політика	Е	Економіка
	Нестабільна політична ситуація		Нестабільний економічний розвиток держави. Спад у промисловому виробництві
	Постійна зміна керівництва державних регулюючих органів		Високий рівень інфляції
	Зміна та недосконалість законодавства		Недофінансування державних інвестиційних програм
	Пряме державне регулювання галузі		Відсутність резервного або інвестиційного фонду розвитку галузі
	Відсутність реалізації нормативноправового забезпечення щодо регулювання питань надання фінансової допомоги підприємствам галузі та проведення відповідної кредитної політики		Дорогі внутрішні кредитні ресурси
S	Соціум	T	Нерозвиненість внутрішнього інвестиційного ринку
			Нерозвиненість фінансового ринку, відсутність прозорого приватизаційного механізму
			Нестабільний курс гривні
S	Соціум	T	Технологія
			Застаріле обладнання, яке не орієнтовано на економію енергоносіїв

Продовження табл. 2.1

	Зміна структури видатків населення		Низька ефективність залучення нових технологій, розробки та впровадження ноу-хау
	Розповсюдження пандемії COVID-19		
	Повномасштабна війна в Україні		

Розроблено автором

Таблиця 2.2 Оцінка зовнішнього середовища непрямого впливу

ПП «Даймлер» (PEST-аналіз)

Група факторів	Характеристики факторів	Напрям впливу	Сила впливу	Загальна оцінка в балах	Ймовірність	Прогнозований напрямок впливу	Прогнозована сила впливу	Прогнозована оцінка
Економічні	розвиток економіки	1	2	2	С	1	2	2
	стан бюджету	1	1	1	С	1	1	1
	темпи інфляції	0	2	0	С	-1	2	-2
	рівень безробіття	0	1	0	С	0	3	0
	рівень податкових ставок	1	2	2	С	1	2	2
	рівень доходів населення	1	2	2	В	1	3	3
	Сума	4	10	7		3	13	6
Демографічні	чисельність населення	1	3	3	В	1	2	2
	статевий склад	-1	1	-1	Н	1	1	1
	рівень народжуваності	1	2	2	С	1	3	3
	Сума	1	6	4		3	6	6
Науково-технічні	у сфері товарів	0	2	0	С	1	1	1
	у сфері технологій	1	3	3	В	1	2	2

Продовження табл. 2.2

	у сфері менеджменту	1	2	2	С	1	2	2
	Сума	2	7	5		3	5	5
Природні	стан природних ресурсів	0	2	0	Н	0	1	0
	екологічні фактори	1	3	3	В	1	3	3
	природні умови	1	3	3	В	1	3	3
	Сума	2	8	6		2	7	6
Соціальні	рівень освіти	1	2	2	С	1	3	3
	соціальні умови життя	1	2	2	В	1	2	2
	рівень культури	-1	1	-1	Н	1	2	2
	Сума	1	5	3		3	7	7
	Загальна сума			25				30

Розроблено автором

Внутрішній ринок нафти і нафтопродуктів (обсяги, ціноутворення) є досить чутливим до коливань на зовнішніх ринках нафти, оскільки в значній мірі залежить від постачання російської нафти та від імпорту нафтопродуктів. Важливим чинником функціонування внутрішнього ринку є економічна ситуація в країні, яка формує пропозиції та попит на нафтопродукти. Ринок також чутливо реагує на сезонні коливання попиту, пов'язані з сільгоспвиробництвом. Через коливання світових цін на нафту, перманентного зростання попиту на нафтопродукти та підвищення тарифів на їх транспортування собівартість продукції вітчизняних нафтопереробних заводів (НПЗ) останнім часом значно зросла, що, в свою чергу, спричинило зниження рентабельності переробки нафти в Україні та втрату конкурентоздатності нафтопродуктів, вироблених в Україні.

За таких умов виникла загроза занепаду вітчизняної нафтопереробної галузі та збільшення залежності економіки країни від імпортних надходжень

бензинів та дизельного палива. Цьому, на жаль, сприяє українська податкова політика, яка стимулює збільшення імпорту нафтопродуктів зі значним скороченням обсягів переробки нафти на власних НПЗ. Це обумовлює виникнення напружених і, навіть, кризових ситуацій: спостерігається розбалансування попиту і пропозицій нафтопродуктів, виникає загроза енергетичній безпеці держави. Тому питання розвитку й забезпечення стабільності ринку нафти і нафтопродуктів має зайняти одне із пріоритетних місць порядку денного в енергетичній політиці України.

Загалом ринок нафтопродуктів є найбільш конкурентним та найменш регульованим між інших енергетичних ринків (газу, вугілля). Однак він потребує подальшого удосконалення, основними завданнями якого є: насичення (збільшення обсягів) сировиною власного видобутку, підвищення ефективності переробки та якості й конкурентоздатності нафтопродуктів, створення резервних запасів нафти і нафтопродуктів й ін. Серед зовнішніх проблем, що впливають на стан ринку, можна назвати такі: існування інвестиційних зобов'язань приватизації українських НПЗ, не підтверджених гарантованими обсягами поставки нафти в Україну; наявність ПДВ на нафту; коливання цін на нафту тощо.

ПП «Даймлер» має як сильні сторони, так і можливості, і погрози щодо подальшого розвитку. Якщо уряд уведе високе мито на ввіз нафтопродуктів, то витрати по їх доставці, транспортуванню зростуть, що ляже на плечі покупців. В економіці зростає попит на нафтопродукти – це звичайно ж можливості для подальшого розвитку. Чим ближче знаходяться постачальники, тим нижче транспортні витрати, що істотно впливає на вартість продукції підприємства.

Сьогодні на українському ринку відбувається переорієнтація, яка відповідає світовим тенденціям ринку нафтопродуктів, – зростає споживання дизельного пального, зростає, відповідно, і його ціна, збільшується доля споживання «високооктану». Зростаюча вимогливість покупців являє собою загрозу для підприємства тому що, якщо покупці не побачать і не зможуть

придбати продукцію саме тієї якості яка їм необхідна. Для підприємства це грозить тим, що він утратить своїх клієнтів, тому необхідно уважно стежити за якістю нафтопродуктів. Що надходять на ПП «Даймлер». Отже, вищенаведене свідчить про наявність значних погроз у зовнішньому середовищі функціонування ПП «Даймлер», що потребує їх врахування при стратегічному плануванні розвитку підприємства.

З метою надання оцінки зовнішнім факторам, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства, проведемо аналіз галузі, у якій безпосередньо працює досліджуване підприємство – оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами.

Протягом останніх років на споживчому ринку Чернігівської області з розширенням мережі автозаправних станцій зростають і обсяги реалізації нафтопродуктів. Спостерігається чітка тенденція зростання частки продажу нафтопродуктів у загальному продажі непродовольчих товарів. Зростання продажу залежить більшою мірою від наявності у населення транспортних засобів, кількість яких нестримно зростає.

Таблиця 2.3 Характеристика основних показників галузі

Показник	Характеристика
Темпи росту розмірів ринку	Легальний ринок збільшується приблизно на 3,5% на рік
Ступінь життєвого циклу	Галузь знаходиться на стадії розвитку
Легкість виходу на ринок і виходу з нього	Основними бар'єрами виходу на ринок вважається висока концентрація нелегальних конкурентів, які продають дешеві і низькоякісні паливно-мастильні матеріали
Технології / Інновації	Дуже рідко, проте мають місце зміни виробничої технології, які в основному торкаються поліпшення якості послуг
Прибутковість галузі	Висока прибутковість, яку можна досягти при врахуванні поточних потреб клієнтів, реалізації продукції високої якості

Розроблено автором

Основними конкурентами досліджуваного підприємства на ринку оптової та роздрібної торгівлі нафтопродуктами є: ПП «Де Візу», ТОВ «КОРН», ПП «АПіК». За видом конкуренцію можна охарактеризувати як високу, якій сприяють такі фактори: велика кількість фірм-суперників; простежується досить значний попит на послуги з дешевою ціною

категорією; клієнти користуються послугами тих АЗС, де якість продукції висока. Для аналізу конкуренції в сфері нафтопродуктами Чернігівської області використаємо спеціальний інструмент – карту стратегічних груп. До стратегічних груп увійдуть ті підприємства, які займають близькі позиції на ринку до ПП «Даймлер» та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг.

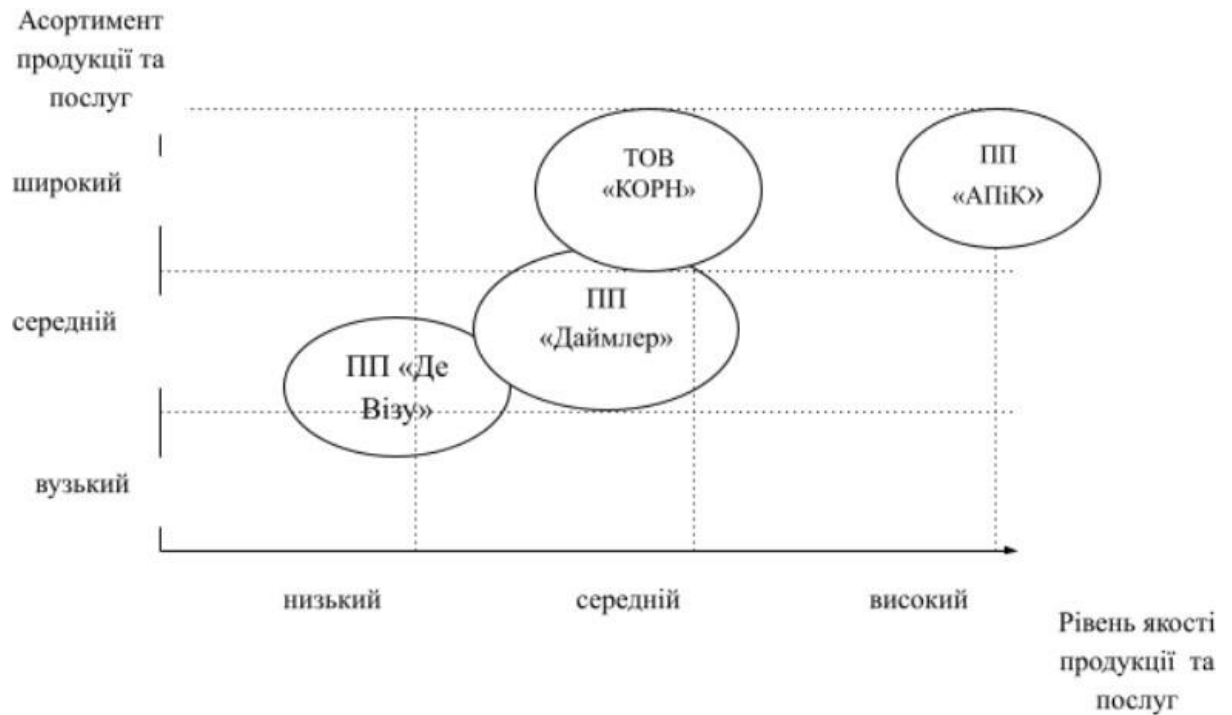


Рисунок 2.4. Карта стратегічних груп за характеристиками «Асортимент продукції та послуг – Рівень якості продукції та послуг»

Розроблено автором

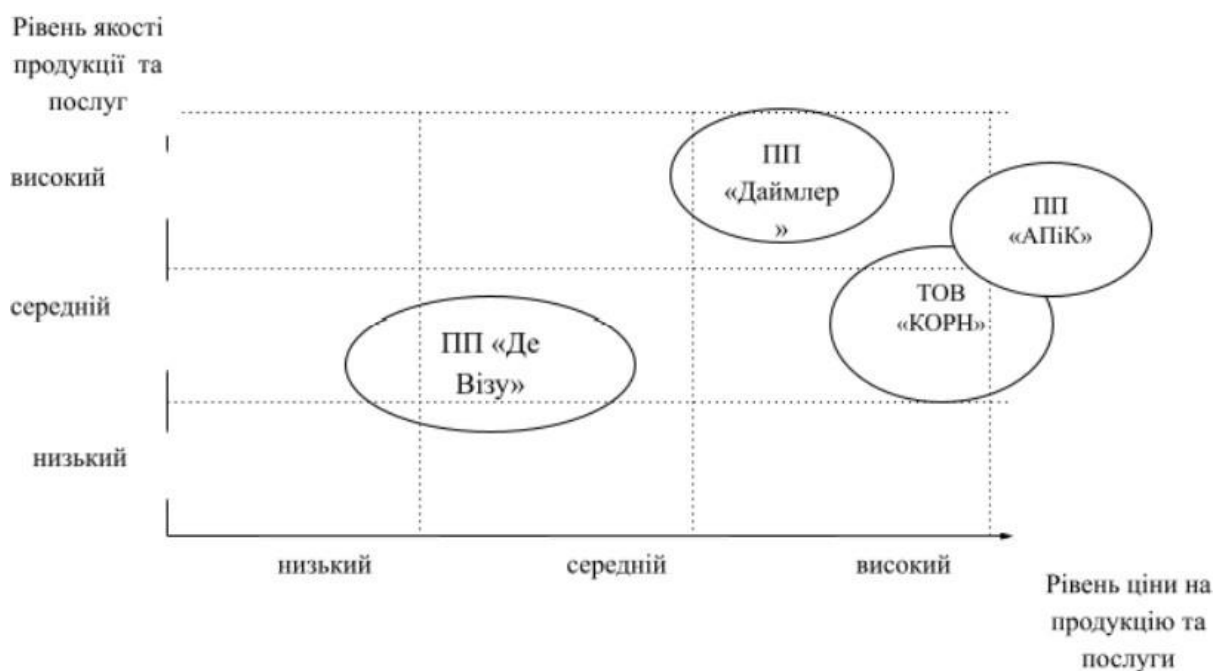


Рисунок 2.5. Карта стратегічних груп за характеристиками «Рівень якості продукції та послуг – Рівень ціни на продукцію та послуги»

Розроблено автором

Виходячи з наведених вище даних, можна зробити висновок, що ПП «Даймлер» має ряд переваг порівняно з конкурентами за такими критеріями, як ціна на продукцію послуги, рівень якості продукції та послуг, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Вивчення можливої поведінки найближчих конкурентів є безперечно необхідним. ПП «Даймлер» також звертає увагу на дії своїх конкурентів та враховує їх у процесі своєї діяльності. Передбачити найближчі кроки конкурентів іноді дуже важко, але можливо. Взагалі це завдання є першочерговим для керівників підприємства, оскільки основні конкуренти ведуть агресивну політику.

Але, відносно кожного конкурента, ПП «Даймлер» має перевагу – будь то якість, ціна або асортимент продукції та послуг. З вищезазначених фактів можна робити висновок, що ПП «Даймлер», має достатньо передумов для подальшого розвитку. Незважаючи на це, ПП «Даймлер» повинно вирішувати ряд проблем, що виникають під час його функціонування на ринку торгівлі нафтопродуктами: наявність великої кількості конкурентів; забезпечення

процесу управління підприємством необхідними ресурсами; низька якість нафтопродуктів, які пропонуються споживачам області; вдосконалення системи управління з метою забезпечення успішної діяльності підприємства; забезпечення маркетингової орієнтації діяльності підприємства, та ін.

2.2 Організація планування стратегічного розвитку та аналіз внутрішнього середовища підприємства

Наведемо в табл. 2.4 обсяги продажу світлих нафтопродуктів за видами продукції за останні три роки.

Таблиця 2.4 Обсяги гуртових продажів нафтопродуктів ПП «Даймлер» за останні п'ять років, тон

Вид нафтопродукту	2017	2018	2019	2020	2021
А-92	151,19	201,59	233,03	315,73	431,04
А-95	398,52	659,11	823,89	1025,58	1241,31
А-98	5,27	5,53	5,85	7,09	7,85
ДП	588,17	1030,60	1304,54	1829,72	2572,00
Всього	1143,15	1896,84	2367,32	3178,12	4252,19
Темп приросту, %	-	65,9	24,8	34,2	33,8

Розроблено автором

Треба відмітити, значне зростання обсягів продажів в 2018 році, що можна обумовити появою нової клієнтури за рахунок більш активної участі у державних тендерах після 2017 року – першого року, під час якого компанія навчилася більш коректно готувати тендерну документацію, аналізувати конкурентів та таким чином пропонувати більш цікаві умови в порівнянні з конкурентами.

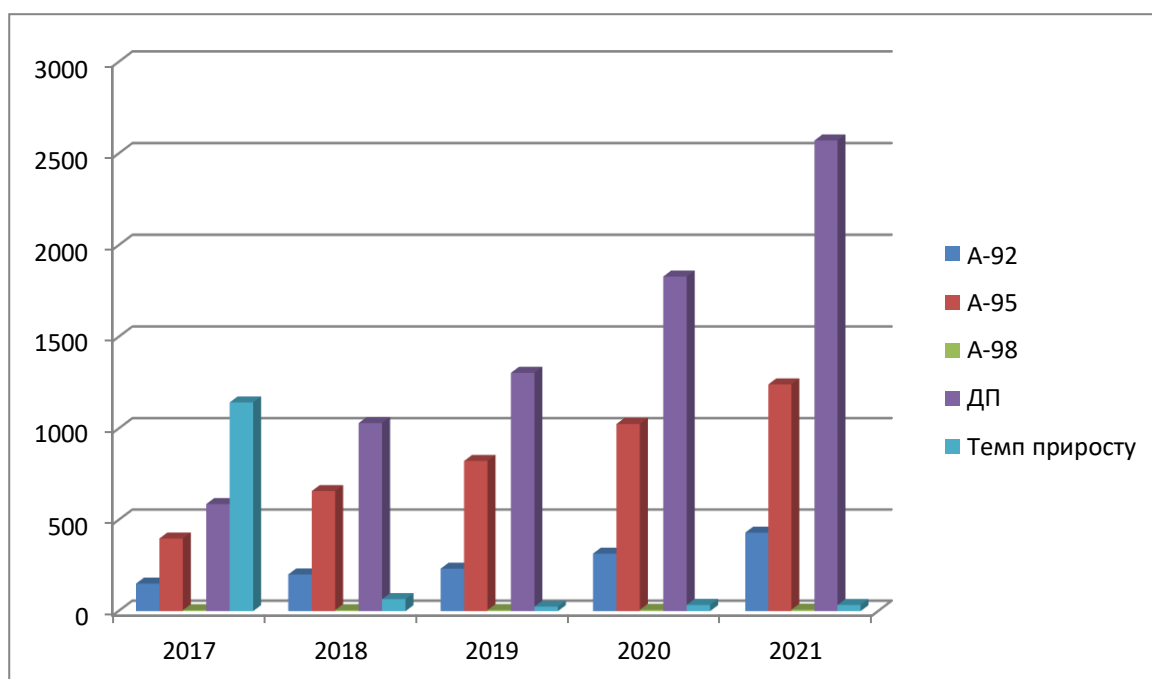


Рисунок 2.6 – Обсяги гуртових продажів нафтопродуктів ПП «Даймлер» за останні п'ять років

Крім того, слід зазначити, що найбільші обсяги, а отже і найбільший приріст, спостерігаються по державних підприємствах, таку тенденцію можна пояснити присутністю серед клієнтів переважно агропромислових підприємств, які купують нафтопродукти у ПП «Даймлер». власним автотранспортом, які беруть участь у польових роботах.

Розглянемо динаміку доходів від збуту, витрат та чистого прибутку, значення яких наведені в табл. 2.5, а динаміка – на рис. 2.7.

Таблиця 2.5 Основні фінансові результати ПП «Даймлер»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Доходи	25 562,06	51 165,56	69 191,31	85 617,46	116 854,30
Витрати	15 921,97	31 612,74	41 048,02	49 182,95	66 586,04
Чистий прибуток	8 386,88	17 206,48	24 681,67	32 536,02	42 878,83

Розроблено автором

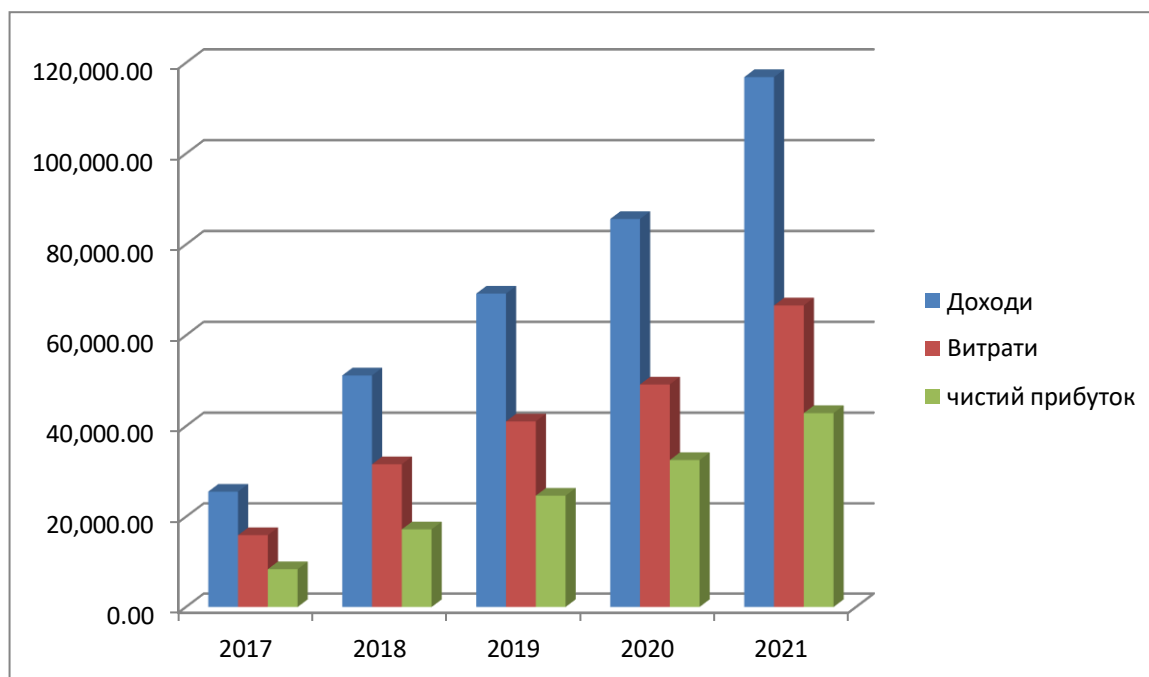


Рисунок 2.7 – Динаміка основних фінансових показників ПП «Даймлер»

Тому можна сказати, що підприємство працює прибутково, а чистий прибуток з кожним роком зростає, що підтверджується не тільки зростанням витрат на всі види палива з року в рік, а й зростанням продажів. обсяги.

Процес стратегічного планування на ПП «Даймлер» можна охарактеризувати, як такий що зароджується.

Здебільшого у компанії застосовується стратегічний підхід до вирішення завдань сталого розвитку. Стратегічною метою ПП «Даймлер» є створення енергетичної компанії – світового лідера, забезпечення надійних поставок природного газу, а також інших видів палива та сировини на світовий та внутрішній енергетичні ринки, довгострокове зростання вартості компанії.

Стратегія компанії будується на таких принципах:

1. Підвищення ефективності основної діяльності;
2. Диверсифікація та розширення діяльності (нові ринки, транспортні маршрути, продукти), у тому числі за рахунок високоефективних проектів, що забезпечують створення продуктів із високою доданою вартістю;
3. Дотримання інтересів всіх акціонерів ПП «Даймлер»;

4. Удосконалення корпоративного управління, підвищення прозорості фінансово-господарську діяльність.

Корпоративна культура є для ПП «Даймлер» одним із важливих факторів досягнення стратегічних цілей Компанії. Відповідно до стратегії розвитку Компанія розвиває корпоративну культуру, яка орієнтує співробітників на досягнення високих результатів і базується на місії та цінностях ПП «Даймлер».

До значних елементів розвитку корпоративної культури входять система управління за цілями, створення внутрішнього економічного змагання, Management by Walking Around (MBWA) – регулярне спілкування керівника зі співробітниками на їх робочих місцях, «управління через присутність», каскадна комунікація цінностей (від вищого співробітника до нижчестоящому) та особиста участь членів Правління у їх трансляції, стимулювання ініціативи знизу, розвиток системи зворотного зв'язку.

Важливим чинником формування культури результату є реалізація програми "Матриця". Програма, яка впроваджується у Блоці розвідки та видобутку ПП «Даймлер», спрямована на підвищення ефективності роботи для досягнення стратегічних цілей Компанії за рахунок розмежування повноважень та зон відповідальності керівників функцій та директорів підприємств.

У зв'язку з цим Компанія прагне забезпечити сталий розвиток свого бізнесу, приділяючи особливу увагу не тільки економічній, а й соціальній складовій. ПП «Даймлер» неухильно дотримується принципів соціальної відповідальності, якими є: газифікація регіонів країни, створення нових робочих місць, реалізація соціальних програм для персоналу, спонсорство та благодійність, проведення екологічних та освітніх акцій, сплата податків та ін.

На підприємстві не розробляють довгострокові стратегії, а лише сформовано стратегічну мету та розроблено тактичні заходи. Цими питаннями займається заступник директора з комерційних питань. Центральною ланкою на підприємстві є комерційний відділ. Керує відділом Заступник директора з

комерційних питань. У своїй діяльності відділ керується Положенням про Комерційний Відділ та посадовими інструкціями. Основним завданням відділу збуту є здійснення організації закупівлі та збуту товарів підприємства.

Основними функціями відділу є: організація забезпечення підприємства товарно-матеріальними цінностями та господарським інвентарем; розробка проектів перспективний та річних планів матеріально-технічного забезпечення; контроль за станом запасів товарно-матеріальних цінностей; збут продукції підприємства; участь у підготуванні перспективних та річних планів виробництва і реалізації продукції; забезпечення виконання плану реалізації продукції; організація приймання товарів від виробників на склад, раціональне зберігання та підготування до відправлення товарів споживачам, визначення потреби у транспортних засобах.

Розробка стратегічного бачення і місії підприємства, встановлення цілей і вибір стратегії – головні складові розвитку ПП «Даймлер». Стратегічні рішення на ПП «Даймлер» приймаються і реалізуються в кілька етапів: постановка задачі, формування альтернативних рішень, вибір рішення, його реалізація. Вирішенню будь-яких проблем управління, а отже, і стратегічного планування має визначену логіку (рис. 2.7).



Рисунок 2.7. Процес стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління ПП «Даймлер». Слід відмітити, що стратегічне планування на підприємстві має декларативний характер, тобто цей процес задекларовано на папері. Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних

умов. Вони визначають також деталізацію стратегічних планів. Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів.

До внутрішніх проблем передусім слід віднести: відсутність прозорих умов роботи операторів ринку; наявність прихованої форми монопольної діяльності операторів ринку; брак механізмів захисту інтересів споживачів в умовах зростання цін; низький рівень платоспроможності галузевих споживачів (сільськогосподарські, комунальні господарства, транспорт) та населення в регіонах України; недосконалість законодавчої бази із забезпечення функціонування паливно-енергетичного комплексу; відсутність економічних механізмів регулювання стану ринку в разі недостатнього його забезпечення ресурсами.

На заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства, зробимо оцінку його факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства. Так, оцінка факторів внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Профіль діяльності підприємства ПП «Даймлер»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		2	
Рівень ризику			3
Ступінь доцільності організаційної структури		2	
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		2	
Стиль управління			3
Рівень прибутку		2	
Доля ринку		2	
Система контролю якості продукції та послуг			3
Широта асортименту	1		
Гнучкість цінової політики			3
Рівень сервісу		2	
Система стимулювання клієнтів		2	
Ступінь маркетингової активності		2	

Продовження табл. 2.6

Кваліфікаційний склад кадрів		2	
Оцінка руху кадрів	1		
Ступінь вмотивованості кадрів		2	
Фінансові можливості підприємства			3
Організаційна культура			3
Рейтингова оцінка підприємства		2	
Загальна кількість балів: $(2+22+18) = 42$ бали	2	22	18

Розроблено автором

Узагальнюючи результати проведеного аналізу внутрішнього середовища на ПП «Даймлер», слід зазначити, що воно має гарні перспективи для розвитку в майбутньому. Пори це, підприємству слід вирішувати проблеми, що виникають та виникатимуть в ході його діяльності на ринку торгівлі нафтопродуктами.

2.3 Оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства ПП «Даймлер»

Ринок, на якому працює досліджуване підприємство, характеризується наявністю значної кількості великих компаній, кожна з яких прагне збільшити свою частку ринку та випередити своїх конкурентів. Якість пального на заправках в Україні не скрізь однакова. Одні компанії пропонують хороший бензин з високим рівнем обслуговування, а інші приділяють йому менше уваги, орієнтуючись на вартість 1 л.

Обсяг поставлених на внутрішній ринок автомобільних бензинів за 10 місяців 2020 року зріс на 7,6% і склав 1753,5 тис. тонн порівняно з відповідним періодом 2019 року (1629 тис. тонн). Обсяг внутрішнього виробництва бензину за цей період зріс загалом на 13,2% і склав 853,6 тис. тонн, що є результатом збільшення виробництва бензину на Кременчуцькому НПЗ на 18,4% (в обсязі виробництва склав 737,5 тис. 2019 р. Частка українського бензину в загальному балансі внутрішнього ринку за січень-жовтень 2020 р. становила 49% , тоді як 46% у відповідному періоді 2019 року.

За січень-жовтень 2020 року обсяг імпорту бензину в Україну склав 902,4 тис. тонн, що означає зростання на 3,2% порівняно з відповідним періодом 2019 року (обсяг збільшення обумовлено збільшенням експорту бензину білоруськими НПЗ на 17,4% порівняно з відповідним періодом 2019 року (697,4 тис. тонн), а також експортом литовського та польського бензину в Україну зменшився на 24% і склав 201 тис. т [37].

У січні-червні 2020 р. українські компанії відправили на український ринок понад мільйон тонн дизпалива, витіснивши білоруських постачальників. Балансові показники вітчизняного бензину ринку автомобілів за 6 місяців показали зростання на 13% і склали 1,05 млн т. Зростання забезпечили місцеві виробники: «Укртатнафта» та Шебелинський НПЗ. Обсяг імпорту залишився на рівні 2019 року – 482 тис. т. від загального ринку.

Пропозиція на українському ринку відбувається за рахунок імпорту і відносно невеликих обсягів власного видобутку, що компенсує лише 16-20% потреби країни в нафті. Видобуток ведеться в Чернігівській, Сумській і Полтавській областях, а також у Карпатському регіоні. Загальний обсяг видобутку нафти в Україні нині не перевищує 4 млн. тонн при потребі 32-35 млн. тонн [1, с. 127]. Витрати на видобуток нафти є високими, оскільки видобуток здійснюється шляхом підвищення тиску нафти шляхом закачування гарячої води в свердловину. Найперспективнішим щодо видобутку є Чорноморський регіон, який включає Причорноморську западину, Керченську протоку, північно-західну частину Чорного та Азовського морів. Нині видобуток нафти ведеться на родовищах „Штормове” і „Дельфін” за участю британсько-голландської компанії «Шелл» [2, С. 97].

Найбільшою нафтовидобувною компанією в Україні є напівприватна компанія «Укрнафта», яка забезпечує близько 3/4 загального видобутку нафти та газового конденсату в країні. Частка компаній, які займаються видобутком української нафти, становить 4,2%. Крім ДП «Нафтогаз» і «Надра України», нафту і газовий конденсат в країні офіційно видобувають 15 компаній, найбільші з яких – Полтавська газонафтова компанія, Бориславська нафтова

компанія і підприємство „Нафтогазовидобуток”. За даними «Укрнафти», під час її участі у видобутку сирої нафти діють 4 спільні підприємства та 18 договорів про спільну інвестиційну діяльність, у тому числі 4 з іноземними компаніями [3, с.9].

Загалом можна виділити три умовні етапи розвитку українського незалежного ринку нафтопродуктів. Хоча її «незалежність» була радше декларативною, ніж реальною, завжди було відчуття залежності від імпортного палива чи сировини. Перший етап характеризувався різким падінням виробництва та збільшенням імпорту готових нафтопродуктів; другий – шляхом створення компаній навколо виробників палива з традиційною формою переробки сировини; третій – початок формування вертикально інтегрованих транснаціональних підприємств за участю українських виробників та іноземних НК, а також за участю тендерів [6]. Навесні 2011 року розпочався третій етап, який було започатковано рекрутинговою кампанією ТНК-Україна BIZ.

Внутрішній ринок сирої нафти та нафтопродуктів (кількості, ціни) досить чутливий до коливань зовнішніх ринків нафти, оскільки значною мірою залежить від поставок російської сирої нафти та імпорту нафтопродуктів. Важливим фактором функціонування внутрішнього ринку є економічна та політична ситуація в країнах, яка формує попит і пропозицію на нафтопродукти. Ринок також чуйно реагує на сезонність і коливання попиту, також пов’язані з сільськогосподарським виробництвом. У зв’язку з коливаннями світових цін на сиру нафту, постійним зростанням попиту на нафтопродукти та підвищенням митних зборів на їх транспортування останнім часом значно зросла вартість продукції на вітчизняних нафтопереробних заводів (НПЗ), що в свою чергу призвело до зниження рентабельності переробки сирої нафти в Україні та втрати конкурентоспроможності вироблених в Україні нафтопродуктів (рис. 2.8).

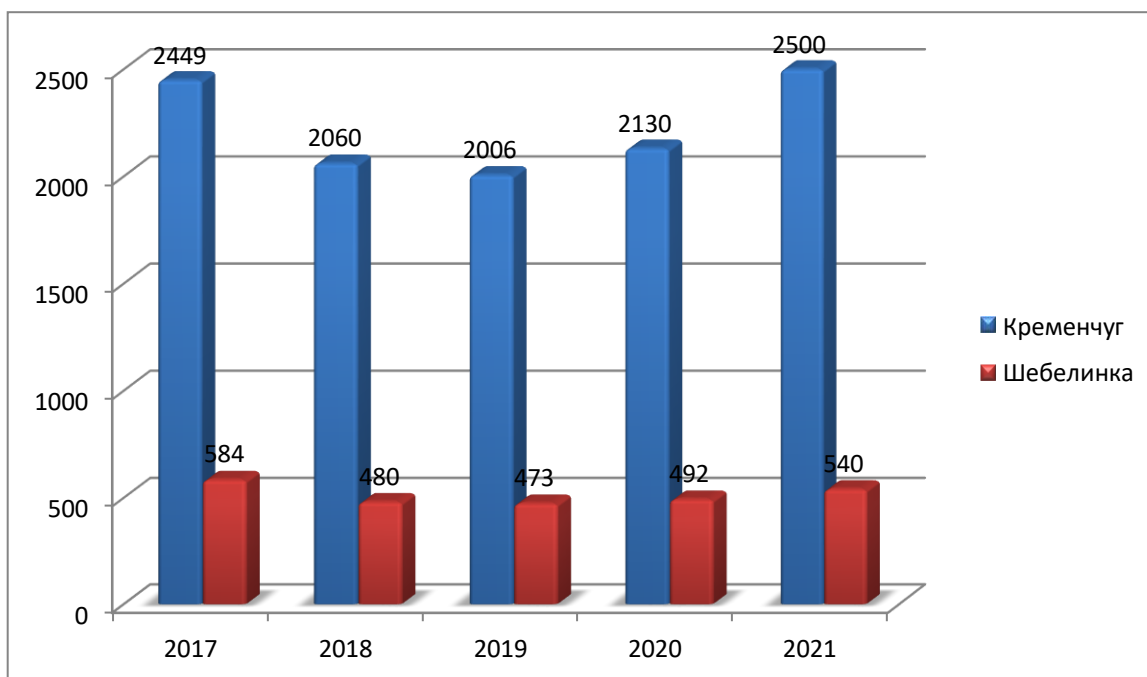


Рисунок 2.8. Динаміка переробки нафти та нафтової сировини в Україні в 2017-2021 рр.

В таких умовах виникла загроза колапсу вітчизняної нафтопереробної промисловості та посилення залежності економіки країни від імпорту бензину та дизпалива. Це призводить до напружених і навіть кризових ситуацій: виникає дисбаланс попиту та пропозиції на нафтопродукти, виникає загроза енергетичній та державній безпеці. Тому питання розвитку та забезпечення стабільності ринку нафти і нафтопродуктів мають посісти одне з пріоритетних місць у порядку денному енергетичної політики України.

Річний власний видобуток нафти в Україні поки що становить лише 3-4 млн тонн (наприклад, у 2016 році видобуток нафти становив 3,265 млн тонн, газового конденсату – 1,077 млн тонн, за даними Держстату). При цьому слід враховувати, що в колишньому СРСР освоєно лише 30-40% ресурсів геологічних родовищ, а в країнах з високим технологічним рівнем продуктивність пластів досягає 70-80% [8].

Останніми роками ресурси геологічних досліджень в Україні неухильно скорочуються. Це пояснюється тим, що імпорт енергії забезпечує деяким торговим структурам величезні прибутки та швидку віддачу. Натомість

інвестиції в розвиток майнінгу – це ризикована справа, яка окупається роками. Через недостатнє фінансування та складні та суперечливі умови залучення іноземних інвесторів темпи освоєння вуглеводневих ресурсів українського Чорноморсько-Азовського сектора є незадовільними.

До проблем нафтовидобутку також відносять збитки від експлуатації західних родовищ (загальні збитки становлять близько 48 млн. грн.). Ці родовища стали фінансово збитковими після підвищення 1 січня 2007 року ренти за нафту і газовий конденсат. В Україні діє величезний нафтопровід загальною протяжністю 4766,1 км, який експлуатується ЗАТ «Укртрансфата» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Потужність магістральних нафтопроводів України

Назви нафтопроводів	Проектна потужність млн.т/рік	Фактична потужність млн.т/рік
Самара-Лисичанськ	90	62
Мічурінськ-Кременчук	18	18
Мозир-Броди	34	28
Снігурівка-Одеса	13,2	16,2
Лисичанськ-Тихорецьк	30	16,8
Броди-Держжордон	25	24,7

Розроблено автором

Річна потужність системи транзиту сирої нафти з території Російської Федерації становить 114 млн тонн сировини і 56,3 млн тонн продукції. Термін служби нафтопроводів, однак, коливається від 23 до 47 років, і 90% з них мають амортизаційний термін. Обладнання нафтотранспортної системи, хоч і зберігається в надійному та морально застарілому стані, потребує заміни чи модернізації, додаткових експлуатаційних витрат.

Географічне розташування України дозволяє використовувати різноманітні джерела та джерела постачання нафти незалежними шляхами з інших регіонів світу (Азербайджан, Казахстан, країни Близького та Середнього Сходу та ін.), істотно підвищуючи її транзитну роль. у постачанні нафти на важливі ринки збуту до Європи та. (Аверсивний) проект використання нафтопроводу Одеса-Броди для транспортування каспійської нафти до Європи має велике значення для диверсифікації джерел постачання

нафти на НПЗ та розвитку транзитних можливостей. Тому Україна може зберегти статус важливого нафтотранзитного коридору для Європи, але для цього необхідно модернізувати свої нафтотранспортні системи та впроваджувати послідовну, більш гнучку та ефективну політику співпраці з постачальниками та споживачами нафти. Загалом ринок нафтопродуктів є найбільш конкурентним і найменш регульованим серед інших ринків енергоносіїв (газ, вугілля).

Фактично за півроку розвитку франчайзингової системи 15% усіх українських АЗС були організовані за програмами працевлаштування ТНК-Україна, Лукойл-Україна та Славнефть. Це непоганий показник динаміки, враховуючи, що інші виробники згуртували навколо себе ряд АЗС. За найскромнішими підрахунками, в тісному контакті з вітчизняними виробниками палива працюють близько 3,8 тис. АЗС із трохи більше 6 тис.

Ціни на сирю нафту та нафтопродукти в Україні не регулюються, хоча внутрішній ринок нафти не є повністю конкурентним. Внутрішній ринок нафти певною мірою захищений за рахунок обмежень на експорт і реекспорт. Крім того, значна частка сирої нафти експортується в Україну компаніями, які є членами вертикально інтегрованих переробних і розподільних компаній. Тому ціни на сирю нафту встановлюються компаніями відповідно до потреб бізнесу (оптимізація прибутку та податків), а не самим ринком.

Управління стратегічним потенціалом на основі стратегічного підходу на українських підприємствах відбувається досить повільно, що спричинено низкою факторів серед яких можна виділити такі як: необізнаність керівництва щодо управління такого роду, нестабільна ситуація в країні, ріст інфляції, втручання держави, високий рівень оподаткування тощо. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу в умовах нестабільності зовнішнього середовища, однак без визначення стратегічного плану розвитку для керівників постає проблема стосовно ефективності використання власного

стратегічного потенціалу компанії для досягнення конкурентних переваг та поширення впливу на ринку.

Проблемами що найбільше впливають на використання системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища є відсутність досвіду, недостатність науково-методичного забезпечення стратегічного управління з урахуванням національних особливостей. Необхідність впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища зумовлена об'єктивними процесами в економіці: забруднення екології, погіршення відносин між країнами, реструктуризація національних підприємств, диверсифікація та посилення конкуренції.

Аналіз результатів дослідження підприємства ПП «Даймлер» свідчить про тенденцію до поширення і наявність низки проблем застосування концепції стратегічного управління. На підприємстві використовуються окремі елементи стратегічного управління і переважна частина керівників підприємства визнають необхідність розробки та впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. У сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств нестабільних, мінливих та динамічних важливим аспектом діяльності для кожного підприємства є вибір стратегії розвитку, що найкраще дозволяє йому використати свій стратегічний потенціал та утримати конкурентні позиції.

Результати досліджень свідчать, що зовнішнє середовище більшості вітчизняних підприємств відрізняється високим ступенем нестабільності та потребують впровадження комплексу заходів щодо використання існуючого потенціалу. Зростання повинне бути довгостроковою метою розвитку будь-якого підприємства, оскільки саме воно забезпечує збільшення доходів. Підприємство має на меті поступове зростання та підвищення прибутковості [48, с. 479].

Вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства потребує загального вирішення та пошуку постійно нових видів досягнення кращого управління існуючим потенціалом підприємства. Стратегічне управління як діяльність підприємства підтримується тим потенціалом фірми, що їй притаманний. Тобто стратегія спирається на сукупність ресурсів та можливостей, котрі забезпечують реалізацію як місії, так і конкретних цілей підприємства [31, с.224].

На підприємстві існує реальна проблема пов'язана з екологією. Шкідливі речовини що залишаються після обробки курятини є дуже небезпечними як для повітря так і для землі, а їх утилізація потребує витрачання значних коштів, що негативно впливає на економічне становище підприємства. Проте закупівля нового обладнання, яке може перероблювати відходи – надасть багато можливостей для підприємства та навіть допоможе заробляти на цьому використовуючи стратегічний потенціал підприємства.

Для оцінки інноваційної діяльності підприємства розраховуються інноваційна активність підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Відповідність результату стратегії	Характеристика
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	$K = B_i / A_n$, де B_i – інтелект. власність; A_n – інші позаоборотні активи	$K_{ic} \leq 0,09$ 0,11 – стратегія лідера	Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності, прав на неї (патентів на винаходи, промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі, товарні знаки та інші нематеріальні активи)

Продовження табл. 2.8

Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР ($K_{\text{пр}}$)	$K_{\text{пр}} = \text{Пн} \cdot \text{Чп}$, де Пн – число зайнятих у сфері НДДКР, чол. Чп – сер. чисельність працівників, чол.	$K_{\text{пр}} \leq 0,19$ 0,22 – стратегія лідера	Характеризує професійно кадровий склад підприємства
Коефіцієнт впровадження нової продукції ($K_{\text{вп}}$)	$K_{\text{пр}} = \text{ВР}_{\text{нп}} / \text{ВР}_{\text{заг}}$, де $\text{ВР}_{\text{нп}}$ – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції і продукції, яка виготовлена з використанням нових або покращених технологій, грн; $\text{ВР}_{\text{заг}}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн	$K_{\text{пр}} \leq 0,44$ 0,45 – стратегія лідера	Характеризує спроможність підприємства впровадження інноваційної продукції
Коефіцієнт власності призначеної для НДДКР ($K_{\text{нв}}$)	$K_{\text{нв}} = \text{Одп} / \text{Овп}$, де Odp – власність дослід. обладнання, грн. Овп – вартість вироб. обладнання, грн	$K_{\text{нв}} \leq 0,24$ 0,30 – стратегія лідера	Характеризує частку власності експериментального і дослідницького призначення
Коефіцієнт освоєння нової техніки ($K_{\text{от}}$)	$K_{\text{от}} = \text{ОФн} / \text{ОФср}$, де ОФн – вартість нових основних фондів, грн ОФср – середньоріч. вартість осн. вироб. фондів, грн	$K_{\text{нв}} \leq 0,34$ 0,36 – стратегія лідера	Відображає спроможність підприємства до освоєння нового обладнання і новітніх виробничотехнологічних ліній
Коефіцієнт інноваційного зростання ($K_{\text{із}}$)	$K_{\text{із}} = \text{Ідп} / \text{Ізаг}$, де Ідп – вартість науководослідницьких та навчальнометодичних інвестиційних проектів, грн. Ізаг – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$K_{\text{нв}} \leq 0,34$ 0,35 – стратегія лідера	Характеризує стійкість зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє на власні та спільні дослідження з розробки технологій, на прийом на роботу високваліфікованих кадрів, навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень у загальному обсязі цих інвестицій

Аналізуючи показники інноваційної діяльності підприємства, можна зробити висновок, що вибір стратегії лідера буде доцільним. Стратегія наступальних інновацій – бути першими на ринку завдяки високому рівню інновацій та кваліфікації персоналу. Для цього варіанту стратегії характерні всі види ризику. Наступальний варіант інноваційної стратегії дозволяє досягти певного рівня агресивності загальної стратегії компанії та забезпечити дотримання певного рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Аналізуючи показники інноваційної діяльності підприємства, можна зробити висновок, що вибір стратегії лідера буде доцільним. Наступальна інноваційна стратегія – бути першими на ринку завдяки високому рівню інновацій та кваліфікації персоналу. Для цього варіанту стратегії характерні всі види ризику. Наступальний варіант інноваційної стратегії дозволяє досягти певного рівня агресивності загальної стратегії компанії та забезпечити дотримання певного рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Для формування інноваційної політики ПП «Даймлер» необхідно визначити стратегічні задачі підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Стратегічні задачі підприємства

Задача	SWOT-проблема, яка вирішується
Підвищення якості та сертифікації продукції	Проведення сертифікації продукції за міжнародним стандартом NSF
Оновлення виробничої бази	Оновлення зношеного обладнання на виробництві
Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту
Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

Для аналізу можливості реалізувати стратегічні задачі підприємства необхідно дослідити вплив цих задач на внутрішні та зовнішні фактори.

Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання

стратегії організації. Сильні та слабкі сторони відносять до внутрішніх характеристик підприємства (галузі), а можливості та загрози є зовнішніми факторами, які підприємство (галузь) не може контролювати. SWOT-аналіз може бути використаний і для оцінки галузі в цілому. Результати SWOT-аналізу потенційних ризиків для підприємств енергетичної галузі наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 SWOT-аналіз ринку нафтопродуктів України

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	1. Поліпшення рівня життя населення 2. Розвиток інформаційної галузі 3. Поява нових постачальників 4. Зниження цін на сировину 5. Зниження податкового навантаження 6. Удосконалення менеджменту 7. Зниження безробіття 8. Зменшення імперативних норм законодавства 9. Удосконалювання технології виробництва палива 10. Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців 11. Зниження рівня державного втручання в галузь 12. Розвиток конкуренції в галузі 13. Впровадження ринкових тарифів 14. Відновлення платоспроможного попиту 15. Підвищення загальної конкурентоспроможності галузі	1. Зміна купівельних переваг 2. Поява товарів-субститутів 3. Перебої в постачаннях продукції 4. Зниження рівня життя населення 5. Ріст темпів інфляції 6. Жорсткість законодавства 7. Зміна рівня цін 8. Стрибки курсів валют 9. Ріст податків 10. Стрімке розповсюдження вірусу COVID-19 11. Погіршення політичної обстановки 12. Повна націоналізація бізнесу 13. Падіння економічного розвитку підприємств 14. Зростання цін на сировину 15. Недоступність банківського кредиту
<i>Сильні сторони</i>	<i>«Сила і можливості»</i>	<i>«Сила і загрози»</i>

Продовження табл. 2.10

1. Державні пріоритети в галузі: Концепція регулювання інвестиційної діяльності в умовах ринкової трансформації (визначено, що галузь є пріоритетною для інвестування); Державна енергетична стратегія України до 2030 р. 2. Однакова система регулятивних норм для всіх підприємств галузі на всій території України. 3. Розвиток лізингового інвестування. 4. Зростання обсягів капітальних інвестицій в галузі. 5. Поступове зростання вартості основних засобів у галузі. 6. Реструктуризація організаційних структур управління підприємствами галузі із залученням висококваліфікованих топ-менеджерів. 7. Створення районних збутових мереж. 8. Створення інформаційно-консультативних центрів з метою підвищення інформатизації споживачів продукції та послуг галузі. 9. Реконструкція та модернізація основних засобів. 10. Підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємств галузі. 11. Доступність кредитів іноземних комерційних банків (низькі відсотки, готовність кредитувати).	- поліпшення рівня життя населення дозволять своєчасно отримувати платежі за спожиті ресурси та при реалізації державних програм направити додаткові кошти на інвестування галузі; - інформатизація та розвиток лізингових операцій дозволять ефективно залучати у виробництво та розподілення електроенергії, газу та води новітні технології; - зростання обсягів інвестицій в галузь дозволять модернізувати основні засоби та удосконалювати технології виробництва; - створення районних збутових мереж та інформаційно-консультативних центрів дозволять підвищити загальну конкурентоспроможність галузі; - зниження розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати доходи підприємствам; - підтримка з боку міжнародного ринку дозволять розвиватись конкуренції в галузі, що сприятиме більш якісному обслуговуванню споживачів;	- створення районних збутових мереж та інформаційно-консультативних центрів дозволять вчасно реагувати на зміни купівельних переваг споживачів і пропонувати сучасні продукти та послуги; - реконструкція та модернізація основних засобів дозволять запобігти збоєм у постачанні продукції та стимулюватимуть виробництво нових товарів і послуг; - дотримання державних програм та пріоритетів, а також їх реалізація дозволять зменшити втрати від недосконалого законодавчого забезпечення розвитку галузі; - розвиток ринку лізингу дозволить покрити частину необхідних фінансових ресурсів; - готовність іноземних комерційних банків кредитувати галузь компенсує недоступність вітчизняного банківського кредиту.
--	---	---

Продовження табл. 2.10

Слабкі сторони	«Слабкість і можливості»	«Слабкість і загрози»
1. Відсутність або незначний розмір податкових пільг. 2. Амортизаційні відрахування не виконують функцію відтворення основних засобів. 3. Нерозвиненість приватизаційних механізмів. 4. Недоступність вітчизняного банківського кредиту (високі відсотки та неготовність банків фінансувати підприємства галузі після кризи). 5. Відсутність інституту фінансового лізингу. 6. Державне регулювання джерел інвестування та схем повернення інвестицій. 7. Висока ступінь зношеності основних засобів. 8. Низька частка вітчизняних інвестицій в галузь порівняно з іншими галузями економіки України. 9. Інвестуються переважно нові об'єкти. 10. Несвоечасні розрахунки за спожиті товари та послуги. 11. Неефективне використання трудових ресурсів. 12. Відсутність конкуренції в галузі. 13. Значний обсяг бартерних операцій в зв'язку з браком обігових коштів. 14. Відсутність досвіду управління подібними підприємствами в нових ринкових умовах. 16. Нерозвиненість оптового ринку паливно-мастильних матеріалів.	- зменшення імперативних норм законодавства дозволять звести до мінімуму податковий тиск на галузь; - зменшення втручання держави в галузь дозволять залучити приватизаційні ресурси для інвестування галузі; - поліпшення інвестиційного клімату сприятимуть оновленню виробничих потужностей галузі та їх найповнішому завантаженню; - відновлення платоспроможності підприємств галузі сприятиме підвищенню якості надаваних товарів та послуг; - зниження цін на сировину дозволить підвищити платоспроможність підприємств галузі та зменшити частку бартерних операцій; - розвиток конкуренції в галузі сприятиме підвищенню ефективності управління підприємствами галузі та використанню трудових ресурсів.	- несприятлива політика держави може призвести до повного руйнування галузі; - неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зростанні безробіття може призвести до саботажу; - відсутність вітчизняного інвестора знижує мотивацію іноземного інвестора; - пряме державне регулювання (націоналізація галузі) тільки сприяє зменшенню інвестиційної складової в діяльності галузі; - низький рівень сервісу є прямим результатом відсутності конкуренції в галузі, що може призвести до руйнування даного господарського комплексу; - неефективне використання трудових ресурсів збільшує витрати підприємств галузі; - нерозвиненість сучасних форм управління підприємствами галузі та непрозорість приватизаційних процесів і небажання держави розвивати приватну власність у даній галузі призведуть до повної стагнації галузі і невиконання її стратегічного призначення.

Розроблено автором

Таким чином, як видно з табл. 2.7, більшість ризиків є водночас і наслідками виникнення інших ризиків, тобто формується такий собі ризикований ланцюг, який призводить до одного – руйнування галузі. Крім того, такий аналіз дозволяє виявити специфічний ризик для даної галузі, який можна назвати «ризик недоінвестування». Як видно з вищепроведеного аналізу, саме ризик нестачі інвестицій є найголовнішим і визначальним для подальшого розвитку галузі.

Отже, можна сподіватись на зворотну реакцію – якщо вкласти інвестиції, то можна запобігти багатьом іншим ризикам і отримати прибуток від інвестиційної діяльності. Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства.

Висновки до розділу 2

Провівши дослідження умов стратегічного управління на обраному нами підприємстві, ми дійшли висновку, що ПП «Даймлер» має гарні перспективи для розвитку в майбутньому. Незважаючи на це, підприємству необхідно вирішувати проблеми, що виникають та продовжуватимуть виникати в ході його діяльності на ринку торгівлі нафтопродуктами. Результати були отримані на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Дослідивши середовище функціонування ПП «Даймлер» та провівши оцінку сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, слід зазначити, що підприємство має потенціал подальшого успішного розвитку. Саме це дає нам змогу перейти безпосередньо до розробки стратегії розвитку підприємства, чому присвячено наступний розділ роботи.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ПП «ДАЙМЛЕР» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ

3.1 Ключові аспекти формування стратегічного плану в умовах євроінтеграційних особливостей

Прогнози цін на нафту в середньостроковій перспективі – до 2024 року – можуть піднятися до 80 доларів США за барель, а за песимістичним сценарієм – залишитися на позначці 50 дол США за барель.

На ситуацію на світовому енергетичному ринку суттєво впливають такі додаткові фактори:

- підвищення енергетичної самозабезпеченості США, у тому числі внаслідок «сланцевої революції»;
- поступова «енергетична переорієнтація» Китаю з вугілля на природний газ, а також його готовність масштабно інвестувати в атомну енергетику;
- уповільнення економічного зростання КНР та девальвація юаня стають одними з ключових геополітичних факторів, які впливатимуть на розвиток енергетичного сектору в найближчі роки;
- зростання споживання енергії в Індії.

З метою вдосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління, формування стратегії розвитку підприємства (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

1. Усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного розвитку підприємства.

2. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі.

3. Визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

4. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства.

5. Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямована, насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності.

6. Вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу.

7. Формування системи стратегічних цілей підприємства з урахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства.

8. Конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства.

9. Прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації. Однією з умов результативного управління підприємством є можливість чіткого та неупередженого передбачення наслідків управлінських рішень і здійснюваних заходів. Моделювання розвитку підприємства має цільовий характер. Його цілі узагальнено на рис. 3.1.

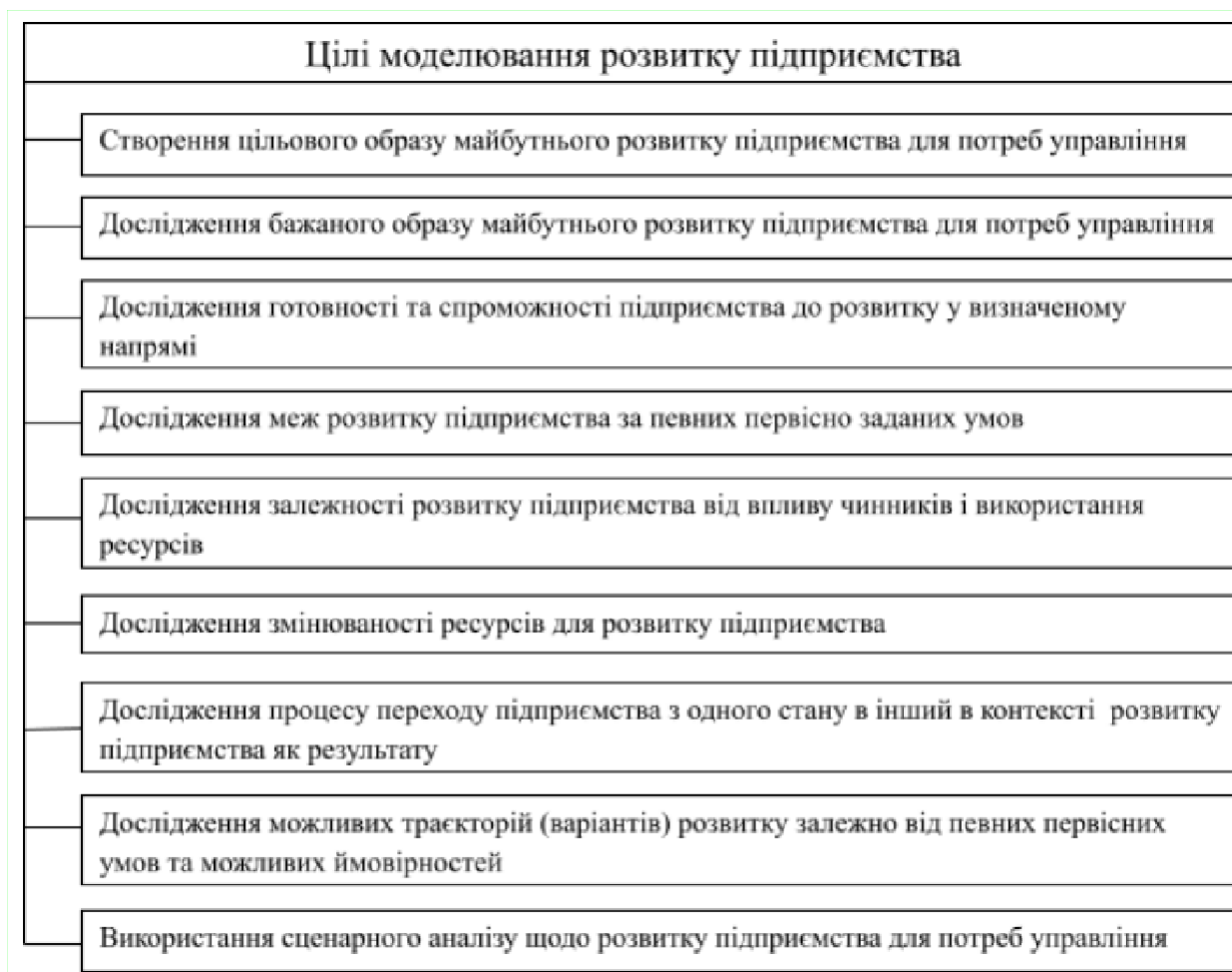


Рисунок 3.1. Цілі моделювання розвитку підприємства

Представлені цілі визначають управлінську цінність моделювання розвитку й напрями використання отриманої інформації.

В моделюванні розвитку підприємства мають знайти відображення характерні риси завдання моделювання розвитку підприємства (рис. 3.2).

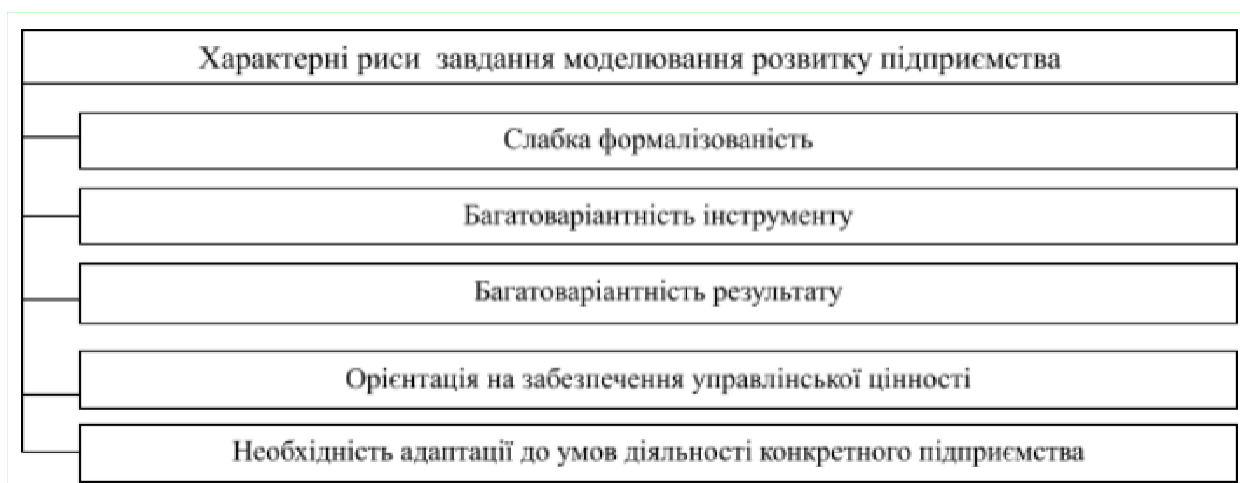


Рисунок 3.2. Характерні риси завдання моделювання розвитку підприємства

Особливого значення для вирішення завдань адекватного реагування на економічну та політичну нестабільність в країні набувають питання розробки моделей поведінки підприємства в залежності від можливих сценаріїв майбутнього та дії сукупності факторів зовнішнього середовища. На рис. 3.3 представлена схема процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства, в якій основний акцент зроблено на ґрунтовному аналізі факторів зовнішнього середовища, як таких, що в умовах кризових явищ, набувають найбільш важливого значення.



Рисунок 3.3. Схема формування й вибору стратегій розвитку підприємства

Методом Space-аналізу було проведено аналіз позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії обраного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Space-аналіз

Критерії	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Загальна оцінка
Фінансова сила підприємства			
Рентабельність інвестицій	3	0,3	0,9
Фінансова автономія	4	0,2	0,8
Платоспроможність підприємства	4	0,3	1,2
Рівень фінсового ризику	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			3,5
Конкурентоспроможність підприємства			

Продовження табл. 3.1

Чиста рентабельність реалізованих послуг	4	0,3	1,2
Чиста рентабельність виробництва	5	0,2	1
Частка ринку	3	0,2	0,6
Конкурентоспроможність послуг	4	0,2	0,8
Використання ОВФ	3	0,1	0,3
Загальна оцінка критерію			3,9
Привабливість галузі			
Рівень прибутку	4	0,4	1,6
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3	1,5
Залежність розвитку галузі від кон'юктури	5	0,3	1,5
Загальна оцінка критерію			4,6
Стабільність галузі			
Стабільність галузі	4	0,5	2
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	2	0,2	0,4
Загальна оцінка критерію			3,3

Розроблено автором

Рекомендована стратегія розвитку підприємства – агресивна стратегія.

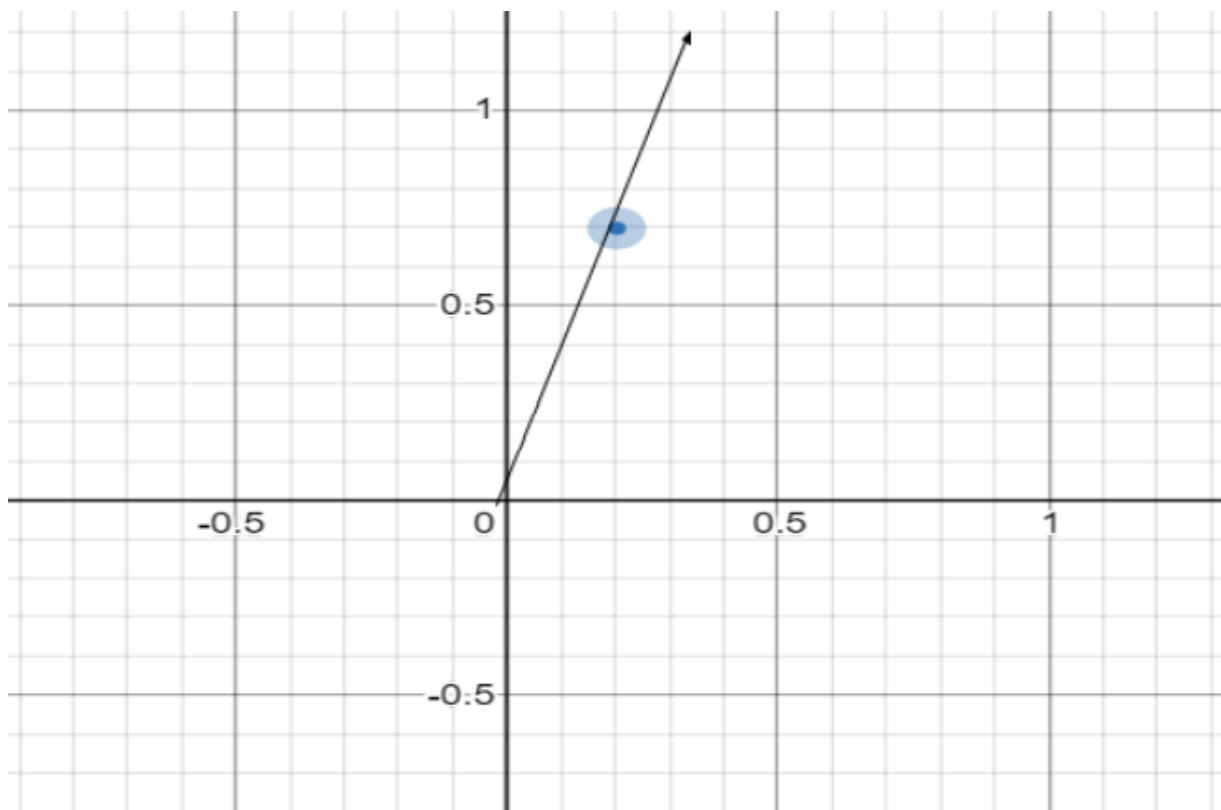


Рисунок 3.4 – Вектор рекомендованої стратегії

Розроблено автором

Отже, стратегічне планування є важливим елементом економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства і становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організацій. Формування стратегії розвитку підприємства є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства. Моделювати розвиток підприємства бажано на основі розробленої єдиної моделі, яка є комплексною за складом і містить п'ять порівняно незалежних часткових моделей розвитку підприємства – модель спроможності до розвитку, модель вибору стратегії розвитку підприємства, вибору вектору розвитку, вибору базису розвитку й модель результату розвитку.

3.2 Розробка та реалізація стратегії розвитку ПП «Даймлер»

Розробка стратегії діяльності підприємства є вищою парадигмою його функціонування на ринку, що й обумовлює актуальність її розробки для ПП «Даймлер». Як показали результати проведеного дослідження, з метою розвитку ПП «Даймлер» доцільним є вибір стратегії зростання. При чому досліджуване підприємство має для цього усі необхідні передумови, а саме: високий рівень кваліфікації персоналу, значний обсяг власного капіталу, щорічно зростаючі прибутки. Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс аргументованих припущень, виражених у якісній і кількісній формах і майбутніх параметрах які дають уявлення про розвиток господарюючого суб'єкта.

На нашу думку, підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства ПП «Даймлер» потрібно здійснювати за наступними напрямками:

1.Розширення спектру послуг, які надаються клієнтам. Ефективність та доцільність введення нових послуг пояснюється тим, що не всі сегменти ринку зайняті на Україні, та тим, що клієнтам досить часто потрібен комплекс послуг, за якими вони змушені звертатись у декілька підприємств, що створює для них певні незручності. Розширення спектру надаваних послуг дозволить пропонувати послуги комплексно, привернути увагу більшості клієнтів та збільшить обсяги отриманих доходів;

2.Відкриття нових регіональних АЗС. Це визначає один з головних напрямків використання інвестиційних ресурсів підприємства ПП «Даймлер». На нашу думку, відкриття АЗС є одним з найбільш ефективних напрямків підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства, що допоможе найбільш швидкими темпами збільшити обсяги надаваних послуг та розміри прибутку.

3.Удосконалення системи надаваних послуг. Створення гарячої лінії реагування на претензії клієнтів та підтримки з ними прямих безпосередніх

контактів, що дозволить підвищити якість роботи підприємства, підвищити її конкурентоспроможність та стабілізувати і збільшити кількість клієнтів. Схематично поетапний план реалізації стратегії розвитку підприємства може бути представлений таким чином (рис. 3.5).



Рисунок 3.5. Поетапна схема реалізації стратегії розвитку ПП «Даймлер»

Стратегічна мета ПП «Даймлер» полягає у забезпеченні подальшого розвитку підприємства, ефективній адаптації існуючого підприємства до нових умов функціонування ринку нафтопродуктів. Для досягнення поставленої мети в роботі розроблені альтернативні варіанти розв'язку проблеми – побудова АЗС сучасного типу або середнього АЗК. Оцінку прогнозної результативності розробленої стратегії в роботі проведено окремо за першим та другим напрямком: –побудова АЗС сучасного типу; –побудова середнього АЗК. Розрахунок чистого прибутку АЗС та АЗК за оптимістичного і песимістичного сценаріїв наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Фінансові результати альтернативних проектів за різних сценаріїв реалізації, грн.

Показники	АЗС		АЗК	
	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Виручка від реалізації, всього (з ПДВ), в т.ч.:	5 994 812,46	3 746 757,79	10 973 504,21	8 622 039,02
нафтопродуктів	5 994 812,46	3 746 757,79	10 490 921,81	8 242 867,13
додаткових послуг			482 582,40	379 171,89
Податок на додану вартість (20%)	999 135,41	624 459,63	1 828 917,37	1 437 006,50
Виручка від реалізації (без ПДВ)	4 995 677,05	3 122 298,16	9 144 586,84	7 185 032,52
Собівартість продукції, всього, в т.ч.:	4 230 064,21	2 643 790,13	7 614 928,64	5 983 158,22
нафтопродуктів	4 230 064,21	2 643 790,13	7 402 612,37	5 816 338,29
додаткових послуг			212 316,27	166 819,93
Валовий прибуток	765 612,84	478 508,02	1 529 658,20	1 201 874,30
Операційні витрати	336 105,00	336 105,00	549 325,00	549 325,00
Прибуток до сплати податку на прибуток	429 507,84	142 403,02	980 333,20	652 549,30
Витрати з податку на прибуток	128 852,35	42 720,91	294 099,96	195 764,79
Чистий прибуток	300 655,49	99 682,12	686 233,24	456 784,51
Рентабельність реалізації	5,0%	2,7%	6,3%	5,3%
Грошовий потік від проекту	462 520,49	261 547,12	1 015 958,24	786 509,51
Період окупності проекту, років	3,2	5,6	3,0	3,8

Розроблено автором

Таким чином, чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, становитиме: для АЗС:

– 300 655,49 грн. (5,0% виручки) за оптимістичним сценарієм;

- 99 682,12 грн. (2,7% виручки) за песимістичним сценарієм;
для АЗК:

- 686 233,24 грн. (6,3% виручки) за оптимістичним сценарієм;

- 456 784,51 грн. (5,3% виручки) за песимістичним сценарієм.

Період окупності проектів складе: для АЗС:

- 3,2 роки за оптимістичним сценарієм;

- 5,6 роки за песимістичним сценарієм; для АЗК:

- 3,0 роки за оптимістичним сценарієм;

- 3,8 роки за песимістичним сценарієм.

Результати проведених розрахунків дали змогу зробити висновки про те, що найбільш ефективним напрямком розвитку ПП «Даймлер» є інвестування коштів у автозаправний комплекс (АЗК), який має надавати споживачам низку додаткових послуг окрім продажу нафтопродуктів. Характеристики АЗК наступні: число передбачених роздаточних місць – 4; технологічне обладнання – чотири продуктові двосторонні паливо-роздаткові колонки (ПРК); перелік об'єктів, які надають додаткові послуги: автозаправна станція; автомийка портального типу; магазин супутніх товарів; кафе-бар. Прибуток, що залишається у розпорядженні АЗК ПП «Даймлер» за песимістичних обсягів реалізації нафтопродуктів, перевищить чистий прибуток АЗС за оптимістичного сценарію у 1,5 рази.

3.3. Шляхи удосконалення стратегії розвитку ПП «Даймлер»

Відповідно до Стратегії цілями компанії для зміцнення лідерства є:

- збільшення ефективності управління ресурсами, зниження витрат та підвищення продуктивності праці;
- збільшення віддачі діючих родовищ, запуск нових родовищ, запуск видобутку запасів на території України;
- збільшення конкурентоспроможності на світовому рівні;

- розробка нових технологій, виробництво обладнання для освоєння нових родовищ;
- робота з дотриманням світових екологічних стандартів та безпека праці.

Стратегічною метою ПП «Даймлер» є підтримання видобутку та максимальне розкриття потенціалу діючих родовищ, раціональна реалізація нових проєктів для забезпечення сталого профілю видобутку та максимального коефіцієнта вилучення вуглеводнів, а також економічно обґрунтована розробка нетрадиційних та складних родовищ [29].

Стратегічною метою своєї діяльності у блоці нафтопереробки ПП «Даймлер» бачить у максимально ефективному використанні видобутої нафти, газу та іншої сировини, а також у виробництві продуктів із високою доданою вартістю. ПП «Даймлер» є компанією з розвиненою системою КСВ, а, отже, компанія усвідомлює всю відповідальність, що виникає в результаті діяльності компанії.

ПП «Даймлер» керується нормами українського та міжнародного законодавства. Компанія застосовує новітні технології та сучасні методи виробництва для того, щоб створити безпечне та здорове робоче середовище для своїх працівників, та для того, щоб звести до мінімуму ризики аварійних ситуацій та нещасних випадків.

Програма інноваційного розвитку ПП «Даймлер» є важливою частиною концепції розвитку. Інновації спрямовані на модернізацію виробничої бази, створення та впровадження нових технологій для вирішення виробничих завдань. Програма інноваційного розвитку ПП «Даймлер» відповідає на глобальні виклики, що стоять перед нею, та забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії. Система цілей Програми інноваційного розвитку включає:

1. Забезпечення розвитку ПП «Даймлер» як високотехнологічної енергетичної компанії.

2. Забезпечення технологічного лідерства за ключовими компетенціями: нафтогазовидобуток, нафтопереробка.

3. Підтримка питомих капітальних та операційних витрат на рівні найкращих світових галузевих показників.

4. Підвищення енергоефективності виробництва до досягнення найкращого світового рівня.

5. Дотримання високих міжнародних стандартів екологічної та промислової безпеки [55].

Стратегічні пріоритети компанії можна поділити на 5 блоків:

1. Ефективність:

- вдосконалення корпоративної структури та системи корпоративного управління;

- оптимізація та диверсифікація портфеля активів;

- оптимізація логістики;

- контроль за витратами;

- оптимізація структури капіталу.

2. Стійке зростання:

- збільшення акціонерної вартості;

- стратегічне планування, що базується на розумних припущеннях;

- ефективне нарощування обсягів видобутку;

- розвиток переробних потужностей відповідно до вимог ринку;

- максимально ефективне використання сировини та випуск продукції високої якості;

- розвиток системи управління ризиками.

3. Прозорість:

- дотримання сучасних українських та міжнародних вимог;

- доступність інформації для всіх зацікавлених сторін;

- регулярне оновлення інформації;

- щоквартальна звітність за міжнародними стандартами;

- відкритий діалог з міноритарними акціонерами та інвесторами.

4. Соціальна відповідальність:

- екологічна та промислова безпека;
- забезпечення безпечних умов праці;
- охорона здоров'я;
- покращення якості життя співробітників та їх сімей;
 - підтримка освіти;
 - внесок у соціально-економічний розвиток регіонів.

5. Інновації:

- постійне вдосконалення корпоративної системи інноваційного розвитку;
- безперервна розробка та впровадження нових технологій;
- моніторинг та адаптація передового світового досвіду;
- технологічне навчання спеціалістів [29].

Відповідно до стратегії розвитку до 2030 року ПП «Даймлер» має перетворитися на енергокомпанію глобального масштабу, яка забезпечує високі доходи акціонерам. За цей час вона планує знайти стратегічних партнерів за кордоном, взяти участь у великих міжнародних проектах та подвоїти свою капіталізацію. Для цього в ПП «Даймлер» буде впроваджено нову модель управління, а інвестиції в найближчі десять років становитимуть понад 120 млрд дол.

Крім цього стратегія ПП «Даймлер» виділяє чотири пріоритетні напрями – це впровадження нової моделі управління компанії, стабільне та рентабельне зростання видобутку нафти та газу, модернізація нафтопереробки та розвиток нафтохімії, підвищення ефективності реалізації нафти та нафтопродуктів. Успішна робота з цих напрямків створить для компанії додатково 70 млрд дол. вартості та призведе до диверсифікації портфеля бізнесу.

Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що в компанії ПП «Даймлер» прийнята та діє політика сталого розвитку, спрямована на досягнення високих економічних та соціальних результатів у довгостроковій

перспективі, на основі дотримання розумного балансу інтересів акціонерів, держави, працівників, постачальників та споживачів, громадських інститутів та інших зацікавлених сторін. Будучи однією з найбільших російських компаній, ПП «Даймлер», прагне досягти як високих виробничих і фінансових показників, а й зробити внесок у розвиток і процвітання країни, поліпшення якості та умов життя її громадян.

Використовування бенчмаркінгу як функції і методу аналізу переваг в конкуренції націлено на підвищення оперативної і стратегічної продуктивності фірми. ПП «Даймлер» як елемент стратегічного управління із застосуванням бенчмаркінгу проводить сертифікацію системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), зокрема ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT) Системи енергетичного менеджменту; ISO 50002:2016 (ISO 50002:2014, I T) Енергетичні аудити; ISO 50006:2016 (ISO 50006:2014, I T) Вимірювання рівня досягнутої/досяжної енергоефективності з використанням базових рівнів енергоспоживання та показників енергоефективності та Вимірювання та верифікація рівня досягнутої/досяжної енергоефективності організацій; ISO 12944-2:2019 (ISO 12944-2:2017, I T) Захист від корозії сталевих конструкцій захисними лакофарбовими системами та багато інших.

Попри стрімке застосування діджитал напряму з огляду на значний потенціал, вона, все ж, знаходиться в процесі свого формування і становлення, тим самим визначаючи пріоритетні соціально-економічні напрями розвитку. Очевидно, що діджиталізація в певній мірі визначає конкурентне становище промислових підприємств, яке характеризується не тільки ефективністю і продуктивністю, але й рівнем інноваційного розвитку. Вона дозволяє застосовувати новітні цифрові форми комунікаційного зв'язку, використовувати можливості через набуті компетенції і адаптувати їх до перманентних змін навколишнього середовища. Водночас проблематика щодо її впровадження і постановка нових орієнтирів є об'єктом трансформаційних змін на рівні держави, підприємств і особистісного розвитку, що базуються на

симбіозі інновацій 4-ї промислової революції, стратегії розвитку промислової політики та енергетичній стратегії України на період до 2035 р.

У цьому ж контексті фахівцями прогнозуються і наслідки такого симбіозу, оскільки мова йде про досягнення цілей, завдань сталого розвитку при застосуванні софт-діджитал. У період перманентних змін процес діджиталізації набуває неабиякого інтересу, оскільки при його вмілому застосуванні надаються домінантні риси у конкурентному середовищі. Очевидно, що характер таких змін продукує пошук альтернативних варіантів, сценаріїв і визначення стратегій. У діапазоні таких перетворень питанням ефективного впровадження діджиталізації приділяється значна увага. Застарілі технології, способи комунікації, системи мотивації і необдумані рішення, призводять до необхідності діджиталізованого розвитку промислових підприємств.

Тому, застосування діджитал-напрямку у життєдіяльності підприємств є ключовим меседжем сьогодення. Відтак в умовах сьогодення діджиталізація виступає ключовою прерогативою перманентних змін. Вона характеризується процесом, що включає трансформацію, впровадження цифрових технологій, які мають на меті не тільки оптимізувати, але й автоматизувати бізнес-процеси, що таким чином призведе до покращення комунікаційних зв'язків і підвищення ефективності діяльності самих підприємств.

«Стратегія розвитку індустрії 4.0», що розроблена Асоціацією промисловців та підприємців України, трактує цифрову трансформацію як суспільні або технологічні зміни, які пов'язані із проникненням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною. Саме такі трансформаційні зміни дозволяють знайти цифровізовані підходи і концепції управлінського характеру задля вирішення класичних завдань.

Отже, визначення подальших орієнтирів розвитку нафтотранспортного підприємства ПП «Даймлер» через діджиталізацію є першочерговим завданням, яке зумовлене викликами сьогодення. Діючі комунікаційні зв'язки, системи мотивації, застарілі технології і стандартні рішення, які мали місце в

недалекому минулому, втратили свою значимість. В умовах перманентних змін вони потребують інноваційної складової розвитку, яка формує фундамент конкурентоспроможності. Рушійною силою таких змін повинна бути діджиталізація, що дозволить підприємствам, зокрема і промисловим, вийти на новий рівень розвитку. Однак важливою умовою повинен стати симбіоз 4-ї промислової революції, стратегії розвитку промислової політики та енергетичної стратегії України на період до 2035 р. Відтак з метою пошуку новітніх шляхів діджиталізації доречно притримуватись напрямів інноваційного розвитку підприємств, серед яких діджитал-середовище, діджитал-управління, діджитал-культура і діджитал-стратегія.

Ринок сирової нафти і нафтопродуктів можна вважати місцем купівлі-продажу нафтопродуктів і виділити такі ринки:

- 1) внутрішній, зовнішній;
- 2) Латинська Америка, Близький Схід, Південна Азія, Європа, Росія, Північна Америка тощо;
- 3) світові, міжрегіональні, регіональні, національні.

Ринок сирової нафти і нафтопродуктів як економічну категорію можна розглядати як систему економічних зв'язків між суб'єктами господарської діяльності, спрямованих на реалізацію їх економічних інтересів. Сфери ринку – це сфери зберігання, переробки, використання бензину і дизельного палива та їх замінників, транспорт.

На цьому ринку слід виділити декілька груп суб'єктів, які взаємодіють і конкурують у процесі реалізації продукції нафтопереробного комплексу:

- виробники нафтопродуктів: це приватні компанії, які володіють нафтопереробними активами; державні організації, які володіють активами з видобутку сирової нафти та/або нафтопереробки; власники малих нафтопереробних заводів (міні-НПЗ);
- учасники оптового сегмента ринку сирих нафтопродуктів, які не мають нафтодобувних та/або нафтопереробних активів та мережі АЗС;

- власники АЗС, які володіють або контролюють нафтопереробні активи: мережі підприємств з пакетом акцій Держказначейства; мережі приватних компаній;

- власники АЗС без нафтопереробних активів: приватні компанії, які розвивають загальнонаціональну мережу АЗС;

- приватні компанії, що управляють мережами АЗС в одній-трьох областях України; приватні компанії та підприємці, які мають одну або декілька АЗС;

- споживачі нафтопродуктів: суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність на ринках автомобільного та автомобільного транспорту; сільськогосподарські товаровиробники; власники транспортних засобів.

Основною умовою ефективного розвитку ринку нафтопродуктів є створення сприятливих умов для ефективної діяльності його партнерів, тобто необхідно створити середовище «нормальної» конкуренції. Ринок сирої нафти і нафтопродуктів має ряд специфічних особливостей, які відрізняють його не тільки від товарних ринків, а й товарних ринків. Більшість сучасних ринків – це споживчі ринки, які спонукають продавців до збільшення прибутку за рахунок підвищення якості або зниження ціни товару, тобто спонукають до відтворення економічних відносин.

У цьому контексті ринок нафти сприяє розвитку спекулятивної діяльності, оскільки через жорстку регуляцію, створювану продавцями, в сучасних умовах не може бути споживчим ринком. Ще одним наслідком змови трейдерів на ринках сирої нафти та нафтопродуктів є відсутність або значне послаблення конкуренції, що є однією з головних ознак сучасних товарних і товарних ринків. Великі продавці нафти намагаються створити збитковий ринок, а це означає: покупці конкурують один з одним за ресурси, що призводить до нових циклічних коливань і нестабільності.

На відміну від інших ринків, ринок нафти та нафтопродуктів не є конкурентоспроможним, і світовий ринок нафти описується як олігополістичний.

З точки зору об'єктів торгівлі на ринку сирової нафти і нафтопродуктів можна виділити такі види:

1. Ринок сирової нафти (товарний) ринок;
2. Ринок нафтового палива: пальне пальне, дизпаливо, авіаційне паливо, моторне паливо, бензин.
3. Ринок продуктів переробки нафти: нафти, мазуту та суднової нафти, мастил, присадок, бітуму, освітлювального гасу тощо.
4. Ринок нафтохімічних продуктів: нафтові розчинники, парафін, стеарин, смоли, нафта та ін.

За даними Міністерства енергетики та вугільної промисловості в 2015 році обсяг видобутку нафти і газового конденсату в Україні склав 2461,7 тис. тонн (на 9,9% менше 2014 року), у тому числі нафти – 1 805,6 тис. тонн (на 10,9% менше). Видобуток нафти і газового конденсату підприємствами НАК «Нафтогаз України» склав 2181,8 тис. тонн (на 9,9% менше), у тому числі нафти сирової – 1695,1 тис. тонн (на 10% менше). ПАТ «Укрнафта» виробило 1 670,2 тис. нафти і газового конденсату (на 11,5% менше), у тому числі 1577,1 тис. тонн нафти (зменшення на 10,5%), ПАТ «Укргазвидобування» – 511,7 тис. тонн нафти і газового конденсату (зменшення на 4%), у тому числі 118 тис. тонн. Решта нафтогазовидобувних підприємств України видобули 279,8 тис. нафти і газового конденсату (на 9,7% менше), у тому числі 110,5 тис. тонн нафти (на 22,4% менше).

За даними Державної служби статистики України, у 2015 році роздрібні продажі бензину на АЗС в Україні скоротилися на 26% порівняно з 2014 роком. – до 1,8 тис. т. Продажі дизпалива на українських АЗС скоротилися на 25% – до 1,78 млн т. Крім того, в 2015 році порівняно з 2014 роком промислове споживання бензину впало на 17% – до 542 тис. т. палива – на 7% – до 3,220 млн т. Загалом споживання бензину в Україні в 2015 році скоротилося на 24% – до 2,340 млн т, дизеля – на 13% – до 4,560 млн т. У 2015 році склало 6,900 млн т, або 1450 млн тонн, що на 17% менше, ніж у 2014 році. Зауважимо, що

у 2015 році сальдо українського ринку світлих нафтопродуктів становило 7,44 млн тонн, тобто 375 тис. тонн, тобто на 5% менше, ніж у 2014 році.

Через нереальність виробництва необхідної кількості якісних нафтопродуктів понад 80% їх імпортується, на що спрямовується значна частина валюти, а в у довгостроковій перспективі це призводить до зростання роздрібних цін. Поки що близько 45% вартості українського бензину для споживачів становлять податок і акциз, решта 55% – закупівельна ціна нафтопродуктів, логістика і норма прибутку власників мережі АЗС. Нафтотрейдери враховують усі наявні ризики – економічні, політичні, валютні та фінансові – в нинішніх цінах на бензин і дизпаливо на АЗС. Згідно з новим законом, з 1 квітня 2017 року ставка акцизного збору на бензин має зрости з 171 євро за 1000 літрів до 213,5 євро.

Мова йде про закон №5132, який передбачає переведення акцизного збору з роздрібного продажу нафтопродуктів на базову ставку акцизного збору на нафтопродукти. Змінити податок на дизпаливо пропонують за більш складною схемою. З 1 січня встановлюється єдина ставка податку 125 євро за 1000 літрів (такий акциз передбачено для класу Євро-3 SE). Дизельне паливо вищого класу оподатковується в розмірі 95 євро за 1000 літрів, що, згідно з пропозицією, зросте до 125 євро. Наступний етап підвищення акцизу для приватних підприємств (з 125 до 139,5 євро за 1000 літрів) також заплановано на 1 квітня 2017 року. Раніше повідомлялося, що обсяг неоподаткованої торгівлі скрапленим газом у Києві досяг 70% на ринку в першому півріччі 2016 року.

Експерти вважають причиною збитків розростання мережі таємних автозаправних станцій, кількість яких, за оцінками експертів і міської влади, може досягати 300, що значно перевищує кількість легальних точок газопостачання. . Загалом ринок нафтопродуктів в Україні не в кращому становищі, коли, незважаючи на достатню потужність НПЗ з кваліфікованим персоналом, завантаження НПЗ катастрофічно впало.

Цьому сприяли такі фактори:

1. Морально застаріла технічна база та довгострокові основні фонди. Після приватизації НПЗ, незважаючи на те, що умови конкурсу були визначені в умовах конкурсу, основні засоби не трансформувалися шляхом фінансування їх розвитку. Виробничі потужності заводів використовувалися, але не вкладалися кошти в модернізацію основних фондів і технічне переоснащення. Наразі не реалізовані плани щодо переведення українських НПЗ на розробку продукції за європейськими стандартами (Євро-4, Євро-5).

2. Неприятлива цінова ситуація на українському ринку нафтопродуктів. Звісно, щойно гривня зміниться, пальне зросте. Девальвація національної валюти призвела до того, що низька глибина переробки та висока собівартість продукції знизили завантаженість НПЗ приблизно на 10% за 1 рік.

3. Монополізація ринку, яка призвела до непрозорої енергетичної політики. Концентрація значної частини ринку в одних руках не сприяє здоровій конкуренції, яка повинна мати місце на ринку. Як наслідок, на українському ринку спостерігається тенденція до зростання цін на паливно-мастильні матеріали та зростання невдоволення споживачів. Насправді для України на даний момент актуальне питання перегляду політики держави в цій сфері з метою модернізації основних засобів і технічного оснащення НПЗ, збільшення власного видобутку нафти, а також диверсифікації поставок нафти, нафти та нафтопродуктів на ринок України.

Актуальними завданнями для держави є:

1. Збільшення видобутку власної нафти.
2. Диверсифікація джерел і маршрутів постачання сирої нафти.
3. Реконструкція та збільшення завантаженості НПЗ.
4. Створення ефективного ринку нафтопродуктів.
5. Запровадження системи створення стратегічних запасів нафтопродуктів.
6. Створення ефективного ринку нафтопродуктів.

Для створення умов для ефективного функціонування та розвитку ринку нафтопродуктів в Україні необхідно розробити програму реконструкції та

модернізації нафтопереробної промисловості, а насамперед впровадження в Україні євроекологічних стандартів. щодо поступового приведення якості вироблених моторних палив до екологічних стандартів до 2020 року. Євро-5.

Водночас необхідно на нормативно-правовому рівні закріпити основні принципи та пріоритети політики на ринку нафтопродуктів:

- усунення необґрунтованих форм державної підтримки НПЗ, утримання від надання податкових пільг;
- удосконалення державної системи контролю якості нафтопродуктів (посилення стандартів якості моторного палива та контролю за їх дотриманням роздрібною мережею);
- визначення повноважень і меж компетенції органу контролю та розроблення механізму періодичного контролю або здійснення інших контрольних заходів та їх фінансування.

Державне регулювання ринку нафтопродуктів спирається на дії держави щодо створення правових та економічних передумов, необхідних для ефективного функціонування ринкового процесу відповідно до цілей і пріоритетів програм енергетичної безпеки та соціального розвитку держави. Це означає, що державне регулювання має підтримувати механізм саморегулювання ринку, підвищувати його продуктивність, забезпечувати адекватні доходи суб'єктів господарювання нафтопереробки та стимулювати їх зацікавленість у збільшенні внутрішнього виробництва нафтопродуктів. Ринок нафтопродуктів в Україні демонополізований і конкурентний. Вертикально інтегровані іноземні компанії, які придбали акції НПЗ та зміцнили свої позиції на українському ринку нафтопродуктів шляхом розвитку розгалуженої мережі роздрібної торгівлі нафтопродуктами. У результаті найпотужніші та не пов'язані між собою нафтові компанії ПАТ «Концерн Галнафтогаз», «Лукойл», ТНК-ВР, «Татнафта» та інші вільно конкурують між собою.

Державне регулювання поведінки у нафтогазовидобувній промисловості здійснюється шляхом встановлення обґрунтованих правил

здійснення суб'єктами господарювання цієї діяльності, надання ліцензій на провадження певних видів діяльності, спеціального дозволу на користування нафтогазоносними надрами, надання ліцензій на провадження певних видів діяльності. формування тарифної політики та інші заходи, передбачені законодавством.

Основними завданнями державного регулювання нафтогазової галузі є:

- сприяння конкуренції в нафтогазовому комплексі;
- забезпечує проведення цінової та тарифної політики в нафтогазовому комплексі;
- захист прав усіх суб'єктів відносин, що виникають у зв'язку з геологічним дослідженням родовищ сирої нафти, розробкою сирої нафти і природного газу, переробкою нафти і газу, зберіганням, транспортуванням і реалізацією сирої нафти, газу та їх переробкою. продукції, споживачі нафти і газу, працівники промисловості.

Програмно-цільовий стан політики держави щодо розвитку ринку нафтопродуктів до 2023 року буде таким:

- система стратегічного планування сталого розвитку ринку нафтопродуктів України діятиме на основі її математичної моделі;
- з'явиться система підтримки прийняття рішень на ринку нафти України;
- щорічно публікуватимуться єдиний, регіональний та прогнозний баланси нафтопродуктів.

Для досягнення передбаченого цільового стану програми визначимо такі механізми державної політики:

1. Виявлення умов для сталого розвитку ринку нафтопродуктів.

1.1. Встановлення та законодавче закріплення пріоритетів розвитку промисловості:

а) розробка та приведення в програму соціально-економічного розвитку неподільного та регіональних балансів нафтопродуктів;

б) розробка системи стратегічного планування сталого розвитку ринку нафтопродуктів України на основі його економіко-математичної моделі;

в) розробка та затвердження Стратегії реконструкції та модернізації нафтопереробної промисловості та запровадження євроекологічних стандартів в Україні, яка передбачає будівництво заводів з переробки сирої нафти, узгоджені за часом та ресурсами для плавного покращення якості всіх нафтопродуктів, що відповідають екологічним нормам Євро 5 і 6;

г) розробка постійно активної процедури підтримки прийняття рішень щодо політики розвитку українського ринку нафтопродуктів, підсистемою якої мають бути системи оперативного моніторингу та планування розвитку ринку.

1.2. Створення інструментів, здатних ефективно впливати та гармонізувати інтереси учасників ринку нафтопродуктів, мотивувати розвиток ринкових процесів у бажаному для суспільства напрямку; удосконалення правового простору, відкриття чітких, прозорих, єдиних, стабільних правил роботи учасників ринку нафтопродуктів:

а) удосконалення фіскальних та цінових інструментів, наприклад, оксигенизаторів);

- спрямування 10% загальної суми річних надходжень акцизного збору з нафтопродуктів на інвестиції в дорожню інфраструктуру країни та не менше 0,3% на фінансування лабораторних досліджень якості нафтопродуктів; – запровадження регресивної знижки за якість, яку повинні сплачувати виробники та продавці нафтопродуктів, якщо властивості пропонованого ними палива не відповідають стандартам Євро-4 та 5;

- впровадження єдиного механізму формування тарифів на послуги, що надаються підприємствами залізничного транспорту, на основі ринкових принципів та вимог СОТ;

б) забезпечення обґрунтованої участі діючих нафтогазопереробних підприємств у їх реконструкції та модернізації, наприклад:

- звільнення від сплати мита на 3 роки машин, обладнання, механізмів, що ввозяться на митну територію України для реконструкції, реконструкції та будівництва нових об'єктів нафтопереробної промисловості України;

- встановлення строком на 3 роки нульової ставки акцизного збору на додану вартість для операцій із ввезення на митну територію України зазначених товарів;

- короткострокове ввезення на період реконструкції та оновлення виробництва, але не більше 2 років, звільнення підприємств нафтопереробки від сплати земельного податку;

- виключення з переліку суб'єктів оподаткування податком на додану вартість перерахування капітальних коштів як внесків до статутного фонду організацій нафтопереробної промисловості для модернізації їх виробництва, реконструкції, для створення цілісних майнових комплексів;

в) забезпечення передбачуваності, ефективності та прозорості ринку, наприклад:

- створення електронної системи торгівлі нафтопродуктами, обладнанням, надання технічних, консультаційних та брокерських послуг;

- заборона надання пільг окремим компаніям, постачальникам сирової нафти і нафтопродуктів і споживачам;

- гармонізація з європейськими та затвердження в новій редакції Правил роздрібної торгівлі нафтопродуктами, в т.ч. шляхом поширення їх на операції з сировою нафтою та стисненим природним газом (стисненим), змішаним і біологічним паливом.

Отримані результати залежать від складності геологічної будови території (регіону, нафтогазопромислового району), якості інтерпретації сейсмозвідки, методів пошуку, досвіду геологів і тому можуть бути використані за аналогією в цій місцевості. Подібні дослідження необхідно провести і на інших родовищах цього району для отримання статистично обґрунтованих висновків. Якщо після вивчення кількох десятків родовищ цього району нафтогазової промисловості зробити статистичні узагальнення,

то цю інформацію можна використовувати апріорі і робити відповідні висновки після першого буріння.

У будь-якому випадку, для одного поля (в рамках одного тесту) ми можемо зробити такі висновки після того, як буде зроблено кілька перших пробних лунок. Запропонована удосконалена система економічних показників базується на аналізі та узагальненні наукових праць та існуючих методичних рекомендацій у цьому напрямку та повністю адаптована до умов функціонування підприємств нафтовидобувного комплексу, що експлуатують нафтові родовища на пізній стадії розробки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методичних підходів до визначення компонентів, що складають систему розглянутих показників. Ринок нафтопродуктів відіграє провідну роль у розвитку світової економіки.

Починаючи з 1970-х років, коли нафта стала домінуючим енергоносієм і стратегічною сировиною, стан ринку нафти та нафтопродуктів був у центрі світового бізнесу та політики. Зараз нафта як енергоносіє знаходиться на піку життєвого циклу і має найвищий рівень конкурентоспроможності. Попит світової економіки на нафту та нафтопродукти зростає з кожним роком, а оскільки ринок цих стратегічних товарів взаємодіє з іншими ринками (валютним, біржовим, інвестиційним, робочої сили тощо), його стан впливає на розвиток усієї країни. світова економіка – сприяє економічному зростанню або викликає спад.

У сучасних умовах ефективний розвиток ринку нафтопродуктів визначається не тільки структурними змінами, рівнем науково-технічного прогресу, технологією виробництва на підприємствах нафтового комплексу, а й рівнем відповідності торговельної структури попиту, що склався на продукти переробки нафти. Тому існує потреба в розширенні існуючих комерційних потужностей операторів ринку нафтопродуктів України шляхом придбання АЗС, злиття, поглинання та кооперації. Це потребує великих інвестицій з боку підприємств. Українські вчені В.Г. Бурлака, В.В. Вербинський, І.В. Діяк, А.З.

Дорошкевич, М.Г. Земляний, Т.В. Рязова, В.Л. Саприкін, А.І. Сухоруков, І.І. Темненко, А.І. Шевцов та ін.

Ринок нафтопродуктів – сукупність економічних і правових відносин, що виникають у процесі видобутку, купівлі-продажу сирової нафти та продуктів її переробки, а також надання послуг з транспортування, зберігання та постачання. Ринок нафтопродуктів є унікальним порівняно з іншими ринками, оскільки він одночасно відноситься до трьох типів: товарний ринок (ринок сирової нафти), ринок готової продукції (ринок нафтопродуктів) і фінансовий ринок (контрактна торгівля сировою нафтою).

Склад ринку нафтопродуктів також впливає на ділову активність ринку. Слід зазначити, що ринок нафтопродуктів класифікується за багатьма параметрами. Різні вчені та аналітики використовують термін «ринок нафтопродуктів» для охоплення різних видів, як правило, видів нафтопродуктів, на які є найбільший попит. Наведемо їх загальну класифікацію за галузевою тематикою.

1. Ринки нафти: дизель, бензин, паливо для реактивних двигунів, суднове паливо та ін.

2. Ринки продуктів переробки нафти: нафта, мастила, присадки, бітум, мазут, інші нафтопродукти.

3. Ринки нафтохімічних продуктів: нафтові розчинники, парафін, стеарин, смоли та ін. Роздрібний ринок нафтопродуктів є дуже конкурентним і включає українські та іноземні компанії. Серед них на українському роздрібному ринку нафтопродуктів представлені мережі: Укрнафта (Укрнафта, ANP, Avias, Sentosa, Mavex та ін.), WOG (група компаній «Континіум»), ОККО (концерн «Галнафтогаз». Універсальна інвестиційна група тримає близько 20% акцій Галнафтогазу) володіє Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Лукойл (ПІП Лукойл-Україна), Shell (мережа під управлінням Alliance Holding, контрольована Alliance Group (Росія) і Royal Dutch Shell), а також ТНК-ВР Комерс, Веста Сервіс, Параллель, Татнафта-Укрнафтопродукт, Атан та ін.

Ринок роздрібної торгівлі нафтопродуктами в Україні характеризується активністю невеликої групи власників АЗС. Для досягнення цілей Енергетичної стратегії в базовому сценарії розвитку економіки загальний обсяг інвестицій в українські ПЕК має становити приблизно 1026 млрд грн.

Основними напрямками розвитку операційної та інвестиційної діяльності ринку нафтопродуктів є:

1. Розширення та модернізація газорозподільної системи – 47-58 млрд. грн.

- Модернізація нафтотранспортної системи – 5-7 млрд грн.

- Видобуток газу.

2. Інвестиції в традиційну розвідку та видобуток газу (збільшення глибини свердловин, розширення використання коштів, збільшення видобутку родовищ) – 100-115 млрд грн.

3. Інвестиції в розвідку та видобуток нетрадиційного газу: щільнокам'яний газ – 55-65 млрд грн, сланцевий газ – 35-45 млрд грн, метан вугільних пластів – 12-15 млрд грн.

4. Видобуток нафти з традиційних родовищ: інвестиції в розвідку та видобуток – 30-40 млрд грн.

5. Видобуток нафти і газу з глибоководного шельфу – 135-150 млрд грн.

6. Біопаливо: розвиток інфраструктури виробництва та дистрибуції біоетанолу – 6-8 млрд грн.

7. Нафтопереробна промисловість: модернізація НПЗ для збільшення глибини переробки та покращення якості палива – 29-44 млрд грн. Впровадження описаних інвестицій та фінансування розвитку українського ринку нафтопродуктів реалізовуватиметься як комерційними компаніями (приватними чи державними), так і державою за такими основними механізмами:

- самостійні інвестиції комерційних компаній (приватних чи державних) у рамках природних бізнес-процесів за рахунок власних коштів або кредитне фінансування. Для ефективного та повного використання цього важеля

держава має забезпечити підприємствам сприятливі умови для ведення бізнесу та наявність довгострокових стабільних та прозорих ринкових правил, які забезпечуватимуть окупність інвестицій на мінімальному рівні ринкових цін. Основним механізмом фінансування інвестицій у розвиток ринку мають бути кошти комерційних компаній.

- Застосування методів тарифної політики з метою забезпечення достатності інвестиційних коштів комерційних компаній, що працюють на регульованих ринках. Для реалізації цього механізму завданням держави має стати поступове приведення регульованих цін і тарифів на енергетичну сировину до конкурентоспроможного рівня, який містить інвестиційну складову, достатню для забезпечення необхідної прибутковості інвестицій для комерційних компаній.

- Прямі державні інвестиції (у тому числі шляхом залучення зовнішніх позик у міжнародних організацій для реалізації складних інфраструктурних проектів), якщо об'єкти енергетики перебувають у державній власності та держава планує й надалі зберігати контроль над ними.

Висновки до розділу 3

Стратегічне планування є одним з найбільш важливих елементів економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства. набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організацій. Формування стратегії розвитку підприємства є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства. У ході дослідження було розроблено альтернативні варіанти розвитку подальшого функціонування ПП «Даймлер». А саме: побудова АЗС сучасного типу або середнього АЗК. Завдяки розрахункам, що були отримані в процесі роботи, ми маємо змогу зробити

висновки про те, що найбільш ефективним напрямком розвитку ПП «ДАЙМЛЕР» є інвестування коштів у автозаправний комплекс (АЗК), який має надавати споживачам низку додаткових послуг окрім продажу нафтопродуктів.

ВИСНОВКИ

Вітчизняні підприємства використовують потенціал країни і створюють продукцію, недоступну, наприклад, в інших країнах, банально через брак ресурсів. Щоб подолати цей фактор, відбувається міжнародна торгівля. Перш ніж розпочати прямі іноземні інвестиції, компанія повинна проаналізувати свої фінансові показники, різні показники рентабельності та прибутковості, а також оцінити можливості виходу на нові ринки. Поєднання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє компанії максимально використовувати потенціал розвитку

Динамічний розвиток ринкових процесів в Україні значно підвищує роль наукового обґрунтування розвитку підприємства, і важливе значення у цьому процесі посідає використання стратегічного планування. Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві. Стратегічне планування представляє собою процес вибору цілей для організації і рішення про те, що необхідно зробити для їх досягнення. Стратегічне планування – процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства.

ПП «Даймлер» працює на ринку нафтопродуктів. Види діяльності за КВЕД: перевезення, купівля та продаж нафтопродуктів. Основними конкурентами досліджуваного підприємства на ринку оптової та роздрібною торгівлі нафтопродуктами є: ПП «Де Візу», ТОВ «КОРН», ПП «АПіК». Результати проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дають змогу зробити висновки про те, що ПП «Даймлер» має достатньо передумов для подальшого розвитку.

Незважаючи на це, ПП «Даймлер» повинно вирішувати ряд проблем, що виникають під час його функціонування на ринку торгівлі нафтопродуктами: наявність великої кількості конкурентів; забезпечення процесу управління підприємством необхідними ресурсами; низька якість нафтопродуктів, які

пропонуються споживачам області; вдосконалення системи управління з метою забезпечення успішної діяльності підприємства; забезпечення маркетингової орієнтації діяльності підприємства, та інш. Вирішити ці проблеми можливо, на нашу думку, за допомогою стратегічного планування розвитку підприємства.

На ПП «Даймлер», яке є невеликим підприємством, не існує чіткого розподілу управлінських функцій у повному змісті цього слова, і керівники мають можливість самотійно вникнути у всі проблеми. Процес стратегічного планування на ПП «Даймлер» можна охарактеризувати, як такий що зароджується. На підприємстві не розробляють довгострокові стратегії, а лише сформовано стратегічну мету та розроблено тактичні заходи. Цими питаннями займається заступник директора з комерційних питань. До основних проблем побудови ефективної системи стратегічного планування на підприємстві належать: орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям; фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі; практично повна відсутність роботи на ринку, нерозробленість методичноаналітичної бази для аналізу ринку; нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу.

Ефективність стратегічного планування вимірюється розміром вкладу, який воно вносить у досягнення цілей і здійснення поставлених завдань за вирахуванням витрат і небажаних наслідків, що виникають при формуванні стратегічного плану і його виконання. Таким чином, стратегічний план може сприяти досягненню цілей підприємства, але бути при цьому високовитратним, а, отже, малоефективним.

Нечіткі методи дозволяють реалізувати автоматизоване управління бізнес-процесами в нафтогазовій промисловості, що характеризується масштабністю, багатогранністю, мінливістю та важливістю прогнозування на

основі зібраних даних. Як методологія, теорія нечітких систем дозволяє підвищити точність розрахунків і ефективність бізнесу. З його допомогою можна моделювати інтелектуальну діяльність, подібну до діяльності людини, моделюючи різноманітні та складні об'єкти, використовуючи неповну інформацію про об'єкт, створюючи правила на природній мові на основі знань та досвіду експертів. Одним із напрямків такої діяльності є створення нечітких моделей управління процесом формування собівартості буріння нафтових і газових свердловин.

Обґрунтовано необхідність побудови, вдосконалення та впровадження ефективної ІТ-системи нафтогазовидобувної компанії та запропоновано створення ІТ-системи на основі аналізу інформаційного середовища, в якому працює нафтогазовидобувна компанія. Охарактеризовано основні функції кожної з підсистем ІТ-системи, наведено перелік програмних продуктів, які використовуються в бізнес-процесі підприємства та забезпечують виконання завдань для кожної підсистеми. Визначено проблемні проблеми процесу комп'ютеризації, вирішення яких є предметом подальших наукових досліджень.

З точки зору системи прийняття рішень, запропонований метод аналізу невизначеностей та їх економічна оцінка дозволить оцінити вплив ризиків і невизначеностей у проекті видобутку нафти і газу, виявити вузькі місця та зосередитися на мінімізації їх впливу для того, щоб досягти позитивних прогнозованих економічних результатів. У випадку з проектами середнього ризику на цьому зосереджені дослідження перспективи успіху та оптимізації, а також оцінка можливих відхилень від програми розвідувального буріння (основна частина збитків при бурінні «сухих» свердловин). У випадку з ризиковими проектами – це можливість для інвестора зменшити свою частку капіталу аж до покупки блокуючого або контрольного пакету.

Для проектів з високим ризиком це також можливість оцінити та проаналізувати відношення негативних значень премії за ризик до допустимого ризику значення корпоративного бюджету геологорозвідки

компанії та прийняти правильні рішення щодо шляхів і термінів реалізації проекту. інвестиції для запобігання критичного фінансового стану компанії.

Розроблена методика оцінки впливу точності моделі нафтогазоносного пласта на геолого-економічні показники дозволяє успішно вирішувати такі проблеми економічної геології, як оцінка реальної вартості ресурсів вже на початкових етапах розвідки пластів, розрахунок оптимальних кількості свердловин з економічної точки зору, визначення оптимальної кількості свердловин з точки зору інформації момент інтерв'ю, оцінка економічного ризику, пов'язані як з низьким рівнем розпізнавання депозиту, так і з надлишком інформації про нього.

У роботі були розроблені альтернативні варіанти подальшого розвитку ПП «Даймлер» – побудова АЗС сучасного типу або середнього АЗК. Результати проведених в роботі розрахунків дали змогу зробити висновки про те, що найбільш ефективним напрямком розвитку ПП «ДАЙМЛЕР» є інвестування коштів у автозаправний комплекс (АЗК), який має надавати споживачам низку додаткових послуг окрім продажу нафтопродуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Дишкант Ю. Модернізація організаційної культури закладу охорони здоров'я в умовах медичної реформи. Економічний аналіз. 2020. № 4. С. 140–147.
2. Азаренков Г.Ф. Формування аналітичного інструментарію забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №5 (45). С. 508–517.
3. Александров О. Розвиток спільної зовнішньої та безпекової політики Європейського Союзу. Перспективи для України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2016. URL: <http://old.niss.gov.ua/content/articles/files/Aleksandrov-91492.pdf> (дата звернення: 18.09.2022).
4. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. К.: Нічлава, 2018. 465 с.
5. Барановський Ф. Вплив громадянського суспільства на процес європейської та євроатлантичної інтеграції: український контекст. Наукові записки. 2018. № 3 (89). С. 198–218.
6. Бережна К. Принципи організації та функціонування інститутів влади в Європейському Союзі та Україні: порівняльно-правовий аналіз монографія. Запоріжжя : Гельветика, 2017. 407 с.
7. Бєдова О. Організаційне забезпечення адаптації законодавства України до асquis ЄС. Автореф. дис канд. наук з держ. упр. Київ, 2019. 20 с
8. Белоус Н. Д. Етап планування в системі оцінки економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 12-16.
9. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 655-658.

10. Боднарчук О. І. Основні напрями вдосконалення зовнішньоекономічної політики як складова стратегії розвитку економіки держави. Право і суспільство. 2018. №1. С. 108-113. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/1_2018/part_1/21.pdf (дата звернення: 09.09.2021).
11. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. №1. С. 83- 86. URL: <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv> (дата звернення: 08.09.2021).
12. Боришкевич І. І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/156.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
13. Бреус С. Стратегічні рішення в умовах ризику та невизначеності. Madrid. Spain, 2019. С. 95-98.
14. Бровкова О. Стратегічний менеджмент: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2017. 224 с.
15. Буднік М., Курилова Н., Невертій Г. Стратегічне управління: книга. К.: «Кондор», 2019. 292 с.
16. Бусленко В. Взаємовідносини влади та опозиції в контексті демократизації політичних систем. Автореф. дис..... д-ра політ. наук. Вінниця, 2020. 36 с.
17. В уряді пояснили низькі результати євроінтеграції у 2019 році. Європейська правда. 2020. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2020/03/3/7107047/> (дата звернення: 18.09.2022).
18. Варченко О.М., Свиноус І.В., Іванова Л.С., Биба В.А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 12. С. 19-26.
19. Вдовичин І., Наумкіна С. Формування комплексної міграційної політики як умова забезпечення стабільності країн ЄС. Політикус. 2019. № 2. С. 22–27.

- 20.Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): Монографія. К.: КНЕУ, 2019. 272 с.
- 21.Відсотковий механізм для фінансування організацій громадянського суспільства в Україні— 2020: Соціологічне опитування. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. 2021. URL: <https://dif.org.ua/article/vidsotkoviyemekhanizm-dlya-finansuvannya-organizatsiy-gromadyanskogo-suspilstva-v-ukraini2020> (дата звернення: 18.09.2022).
- 22.Вороніна А.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28) Частина 1. С. 35-39.
- 23.Гайдай Д., Літра Л. Аудит зовнішньої політики: Україна-Швеція. Інститут світової політики. Київ. 2017. 43 с.
- 24.Гапоненко В. Концептуальна модель інституційних передумов демократизації політичної системи України. Автореф. дис. ... д-ра політ. наук. Київ, 2020. 34 с.
- 25.Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 498- 503.
- 26.Гонюкова Л., Козаков В. (за заг. ред.). Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 400 с.
- 27.Горбаль Н. І. Стратегії розвитку підприємства. Львів, 2019. N478: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С.3–10.
- 28.Гордієнко М. І. Стратегічне планування в аграрному секторі. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_12 (дата звернення: 18.09.2022).
- 29.Горняк О. В. Стратегія організаційного розвитку підприємств в умовах невизначеного середовища. *Стратегія економічного розвитку України*. К., 2020. Вип.14. С.186–189.
- 30.Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. К.: «Університет ДФС України», 2019. 410 с.

31. Данілова Е.І. Економічна безпека підприємства: еволюція поглядів на сутність. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 20 жовтня 2017 р.). Київ: Видавництво НАУ, 2017. С. 40- 41.
32. Данілова Е.І. Загальні та функціональні цілі управління економічною безпекою. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць*. Випуск 2(70), Частина 1, Київ-2019, с. 99-103
33. Данілова Е.І. Концепція економічної безпеки підприємства. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган- Барановського*, 2018. С. 496-498.
34. Данілова Е.І. Методологія планування економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах сучасної кризи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 28 листопада 2018 р. Львів. С.80-83.
35. Данілова, Е. І. Ідентифікація принципів і функцій системи економічної безпеки та управління економічною безпекою підприємства, Підприємництво та інновації, (6), 2019. с. 54-61.
36. Данілова, Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства. URL: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontsepsiia-2020> (дата звернення: 18.09.2022).
37. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440с.
38. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 440 с.
39. Зибарева О. В., Вербівська Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2017. Випуск IV (68). С. 20-35.
40. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

41. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2018. – 480 с.
42. Ілляшенко О. В. Побудова системи економічної безпеки підприємства: принципові положення. Ефективна економіка. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4497> (дата звернення: 18.09.2022).
43. Ільків А.В. Аутсорсинг як стратегія забезпечення економічної безпеки малого підприємства Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернетконференції 14-15 травня 2020 р. Дніпро : ННІЕ, 2020. С.156-158.
44. Коблош М. О. Підходи до оцінки ефективності економічної стратегії підприємства. *Продуктивні сили і регіональна економіка*. К., 2021. Ч.1. С.166–170.
45. Козак Ю. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2018. 292 с.
46. Козак Ю., Сукач О., Бурлаченко Д. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2020. 268 с.
47. Конрад А. 4 Інструменти та Моделі Стратегічного Планування на 2021 рік і далі <https://www.softwareadvice.com/resources/strategic-planning-tools/> (дата звернення: 18.09.2022).
48. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2017. 240 с.
49. Костенко А. Вплив інститутів громадянського суспільства на євроінтеграційні процеси України: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2018. 411 с.
50. Кучер Л. Формування витрат у скотарстві як об'єкт економічного управління. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. Т. 2. № 1. С. 152-167.

51. Лідери ФРН, Франції, Іспанії та Італії підтримали Європу «різних швидкостей». Європейська правда. 2017. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2017/03/7/7062644/> (дата звернення: 18.09.2022).
52. Малахова Ю. А., Мироненко Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність як конкурентна перевага підприємства на міжнародному ринку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2021. №1 (102). С. 69-73.
53. Машталір Х., Леськів С. Інтеграція України до європейського союзу як основа для розбудови громадянського суспільства. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 6. С. 163–166.
54. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 2. С. 7–23.
55. Мельник А., Богач Ю. Модернізація організаційного механізму функціонування закладів вторинного і третинного рівнів охорони здоров'я. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 4. С. 92–113
56. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів). К.: «Центр навчальної літератури», 2018. 505 с.
57. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 512 с.
58. Мілаш І.В., Красноусов А.В. Стратегічне управління витратами підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 286 с
59. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : монографія / за наук. ред. д. е. н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с.
60. Морозова І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. №6. С. 17-23. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/archives> (дата звернення: 10.09.2021).

61. Москаленко Н. О. Використання міжнародного досвіду оцінки ринкових позицій підприємств та можливостей розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2016. №2. С. 280–285. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.09.2021).
62. Нагорняк Т., Пачос Ю. Міграція українців до Польщі як наслідок державної політики. *Політичне життя*. 2018. № 3. С. 27–35.
63. Наливайко А.П. Порівняльний аналіз стратегічних матриць. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 5. С. 24–32.
64. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. К. : Вид-во «Скарби», 2020. 336 с.
65. Пастухова В.В. Аналіз систем стратегічного управління підприємством: методологічний аспект. *Фінанси України*. 2016. № 10. С. 69–74.
66. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К.: Київ. Нац. тогр.-екон. ун-т, 2020. 302 с.
67. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/APE/2019_10/51-59.pdf. (дата звернення: 18.09.2022).
68. Погорелов Ю.С. Типологія розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2016. №115. Т. 2. С. 101–107.
69. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 2017. – 390 с.
70. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: основні функції та принципи в умовах ринку. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2019_24/articles/28_Protasova.pdf. (дата звернення: 18.09.2022).
71. Радіонова Н.Й. Організаційні аспекти формування механізму управління витратами на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 1(86). С. 101-106.
72. Резнік О. (за заг. ред.). Соціологічні виміри громадянського суспільства в Україні. Київ: Інститут соціології НАН України. 2019. 288 с.

73. Рєзніков В. Концептуальні засади стратегії формування та реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 1 (44). С. 66–72.
74. Романовська Ю. А. Критерії оцінювання розвитку стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Д., 2017. Вип.196, т.1. С.51–58.
75. Румянцев А., Румянцева Н. Зовнішньоекономічна діяльність: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 298 с.
76. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf> (дата звернення: 18.09.2022).
77. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза. С.М. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 480 с.
78. Слюсаренко К., Садовенко М. Соціальна політика ЄС: сучасні виклики та перспективи. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 1. С. 80–90.
79. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 344 с.
80. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1> (дата звернення: 07.10.2021).
81. Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. №2(30) 2017, с. 111-117. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf> (дата звернення: 18.09.2022).
82. Тюріна Н., Карваціька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: книга. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 408 с.
83. Фонд гарантування вкладів відзначає підвищення довіри українців до банків. *Укрінформ*. 2020. URL:

- <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3030215-fond-garantuvanna-vkladiv-vidznacae-pidvisenna-doviriukrainciv-do-bankiv.html> (дата звернення: 18.09.2022).
84. Чайковська В. В. Модернізація правового режиму зовнішньоекономічної діяльності в Україні: виклики міжнародної інтеграції: книга. К.: «Видавничий дім Гельветика», 2020. 424 с.
 85. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362–367. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978> <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.09.2021).
 86. Шаров Ю. Функції стратегічного планування в менеджменті. 2020. Вил. 2, ч. 4. С 270 – 275.
 87. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*, 2019. № 1 (15). С. 148-152.
 88. Baden D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. P. 21-47.
 89. CSRHub: Sustainability management tools. URL: https://www.csrhub.com/CSR_industry_ratings/ (дата звернення: 18.09.2022).
 90. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery (WEF, 2022). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
 91. ISO/DIS 26000 : Guidance on social responsibility. URL: http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
 92. Leading restaurant brands worldwide in 2022, by brand value (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/407892/brand-value-of-the-leading-global-fast-food-brands/> (дата звернення: 18.09.2022).

93. Sustainable Development Goals. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (дата звернення: 18.09.2022).
94. The Global Competitiveness Report 2019 (WEF, 2022). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
95. The Global Competitiveness Reports 2012-2019 by World Economic Forum. URL: <https://reports.weforum.org/> (дата звернення: 18.09.2022).
96. The IMD World Competitiveness Yearbook. 2020. URL: <https://www.imd.org/researchknowledge/digital/> (дата звернення: 18.09.2022).
97. The Ten Principles of the UN Global Compact. The United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/> (дата звернення: 18.09.2022).
98. UN Global Compact strategy 2021-2023. URL: <https://www.unglobalcompact.org/news/4682-01-19-2021> (дата звернення: 18.09.2022).
99. Visser, W. (2012). Corporate social responsibility in developing countries. URL: http://www.waynevisser.com/wpcontent/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf (дата звернення: 18.09.2022).