

На правах рукопису

Побігун Сергій Андрійович

УДК 330.43 : 005.21

**Економетричний супровід стратегічного
управління нафтогазовими підприємствами**

Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

*Ці всі примірники дисертації
ідентичні за змістом*

*Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради Д. 26. 032. 06*

Лен. Коваленко Т. А.

27.12.12

Мучник Коваленко Т. А. побігун

Вчений секретар В. Р. Мучник В. Р.

27.12.12

ІВАНО-ФРАНКІВСЬК — 2012

Науковий керівник:

ПЕТРЕНКО ВІКТОР ПАВЛОВИЧ

Доктор економічних наук, професор

d474



d474

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	4
Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретико-методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємств.....	12
1.1 Суть стратегічного управління підприємствами	12
1.2 Зарубіжний досвід стратегічного управління нафтогазовими підприємствами	34
1.3 Характеристика підходів до вимірювання стратегічних досягнень підприємств.....	48
1.4 Методологічні основи використання економетричних методів та інструментів в процесах стратегічного управління підприємствами	58
Висновки до розділу 1	65
Розділ 2 Розробка економетричного забезпечення стратегічного управління підприємствами	67
2.1 Стратегічне управління в практиці вітчизняних нафтогазових підприємств	67
2.2 Аналіз та оцінка рівня стратегічного управління на нафтогазових підприємствах, як суб'єктів та об'єктів управління.....	81
2.3 Економетричний супровід процесів стратегічного управління	90
2.4 Розробка моделі оцінки стратегічного стану нафтогазового підприємства в критеріях сталого розвитку.....	102
Висновки до розділу 2	143

Розділ 3 Стратегічне управління нафтогазовими підприємствами з використанням економетричних методів та інструментів	146
3.1 Формування системи стратегічного управління на нафтогазових підприємствах на основі економетричного супроводу	146
3.2 Впровадження інструментів і методів економетричного супроводу в практику стратегічного управління нафтогазовими підприємствами	164
3.3 Застосування моделі оцінки стратегічного стану нафтогазового підприємства в критеріях сталого розвитку	182
Висновки до розділу 3	192
Висновки	197
Список використаних джерел	199
Додатки.....	222

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- НГК – нафтогазовий комплекс
СУ – стратегічне управління
ЕС – економетричний супровід
СР – сталий розвиток
ССРП – стратегія сталого розвитку підприємства
ІСКП – індекс стратегічної конкурентоспроможності
НГВУ – нафтогазовидобувне управління
УМГ – управління магістральних газопроводів
ПАТ – публічне акціонерне товариство
ДП – державне підприємство
НАК – національна акціонерна компанія
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
ПЕК – паливно-енергетичний комплекс
ДК – державна компанія
ДАК – державна акціонерна компанія

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми впливає з того, що в сучасних економічних умовах для стійкого розвитку нафтогазових підприємств України необхідна організація системи стратегічного управління, яка б враховувала існуючі тенденції в інформаційній, науковій та економічній сферах.

Господарська діяльність підприємств на сьогодні здійснюється в обставинах вибору оптимальних управлінських рішень за присутності великої кількості чинників, суттєвій частині яких притаманні невизначеність та значна кількість причинно-наслідкових зв'язків. Вказані умови вимагають від керівників використання нових та специфічних методів, технологій та інструментів управління. Враховуючи, що прийняття управлінських рішень здійснюється в обставинах суттєвих невизначеності та ризику, то в таких умовах важливість методів та інструментів стратегічного управління та економетрики набуває значної ваги.

В управлінській науці проблема стратегічного управління є далеко не новою. Вагомий внесок у дослідження і розробку теоретичних аспектів та методичних підходів стратегічного управління підприємством зробили такі відомі вчені як І. Ансофф, Х. Барроу, Х. Віссема, Р. Гріфін, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Мінцберг, Д. Нортон, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон. Проблемам впровадження принципів стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств присвятили наукові праці такі вчені, як В. Пастухова, Л. Головкова, Г. Гольдштейн, О. Віханський, Г. Кіндрацька, Н. Круглова, С. Попов, З. Шершньова, та ін. Водночас окремі аспекти стратегічного управління нафтогазовими підприємствами України досліджували вчені В. Артемов, Я. Витвицький, І. Грищенко, М. Данилюк, І. Діак, І. Карп, Є. Крижанівський, О. Лапко, В. Петренко, Н. Пилипів, І. Фадєєва, І. Чукаєва та інші, публікації яких із зазначеної проблематики представлені як у наукових, так і в ділових виданнях.

Не зважаючи на значну кількість наукових праць, в руслі сучасних

наукових надбань потребують подальших досліджень проблеми, пов'язані з розробкою механізму стратегічного управління нафтогазовими підприємствами за критеріями сталого розвитку із застосуванням економетричних методів, моделей та інструментів.

Необхідність розв'язання окреслених проблем з урахуванням специфіки функціонування підприємств нафтогазового комплексу зумовлює актуальність та доцільність дослідження і розробки рекомендацій щодо особливостей та форм реалізації інструментів економетричних досліджень в практиці стратегічного управління нафтогазовими підприємствами.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана у відповідності з планом науково-дослідних робіт Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу: „Розроблення методичних рекомендацій з обліку і аналізу витрат на підприємствах нафтогазової промисловості з метою формування цін і тарифів” (номер державної реєстрації 0109U000645), „Теорія та практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах” (номер державної реєстрації 0109U008787), у рамках яких особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні доцільності та розробці економетричних моделей для обґрунтування управлінських рішень в стратегічному управлінні підприємствами, та витратами зокрема.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка та обґрунтування теоретико-методичних і практичних рекомендації щодо економетричного супроводу процесу стратегічного управління нафтогазовими підприємствами, заснованому на принципах сталого розвитку.

Відповідно з метою в роботі розглядаються такі завдання:

- уточнити зміст поняття «стратегічне управління підприємством», виявити особливості окремих етапів процесу його здійснення відповідно до змін умов функціонування нафтогазових підприємств;

- провести аналіз характерних умов функціонування вітчизняних нафтогазових підприємств на основі вивчення досвіду використання технологій стратегічного управління нафтогазовими підприємствами з

видобутку і переробки вуглеводневої сировини провідних країн світу;

- дослідити та узагальнити існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством;

- визначити можливість використання економетричних методів, моделей та інструментів в стратегічному управлінні підприємством;

- розробити елементи та структуру економетричного супроводу, визначити його місце в процесі стратегічного управління нафтогазовими підприємствами та обґрунтувати доцільність запровадження для спрощення прийняття та обґрунтування стратегічних управлінських рішень;

- сформулювати методичні підходи з формування і впровадження моделі стратегічного управління в умовах сталого розвитку з використанням системи економетричного супроводу;

- розробити модель оцінювання ефективності стратегічного управління в критеріях сталого розвитку на основі економетричних методів та інструментів;

- оцінити ефективність стратегічного управління нафтогазовими підприємствами та продемонструвати можливість застосування економетричного супроводу в практиці управління.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління нафтогазовими підприємствами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо розвитку підсистем забезпечення процесів стратегічного управління нафтогазовими підприємствами на основі економетричного супроводу в контексті сталого розвитку.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям і методологічною базою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення економічної науки, напрацювання вітчизняних та іноземних вчених, що стосуються теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємствами та організаціями, методичних підходів до оцінки її рівня.

Інформаційно-аналітичною базою дослідження послужили Конституція України, Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету

Міністрів України та інші нормативно-правові акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України та Головного управління статистики в Івано-Франківській області, положення і матеріали внутрішньої звітності нафтогазових підприємств, офіційні дані про результати діяльності підприємств нафтогазового комплексу України, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, Інтернет-публікацій, аналітичні розрахунки автора.

При виконанні наукового дослідження використано методи аналізу, синтезу, логічного та історичного узагальнення – при визначенні теоретико-методичних основ розвитку і становлення концепції стратегічного управління, а також стратегічного аналізу і синергічного підходу – при розробці механізму стратегічного управління підприємством; індуктивний і дедуктивний методи, системний підхід – при дослідженні змісту та сутності категорій «стратегічне управління», «економетричні методи», «технологія стратегічного управління», здійсненні відповідних класифікацій, вдосконаленні методики оцінки рівня стратегічного управління; методи порівняння та групувань, економетричні методи та моделі – для оцінки причинно-наслідкових зв'язків у середовищі функціонування нафтогазових підприємств; метод ієрархій – для визначення структури індексу стратегічної конкурентоспроможності; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження, їх узагальнень.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в особисто розроблених та обґрунтованих теоретико-методичних і практичних рекомендаціях щодо застосування економетричних методів і моделей у вигляді економетричного супроводу в процесах стратегічного управління нафтогазовими підприємствами. Склад і зміст основних елементів наукової новизни містяться в наступних положеннях і висновках:

вперше:

- запропоновано здійснювати процес стратегічного управління підприємствами на основі економетричного супроводу, під яким слід розуміти «застосування економетричних моделей і методів для оптимізації етапів процесу стратегічного управління підприємством, оцінки ефективності їх

реалізації, проведення управлінського контролю та необхідних впливів (дій)», що дає можливість підвищити якість прийняття стратегічних управлінських рішень;

удосконалено:

- визначення стратегічного управління підприємством, яке, на відміну від існуючих, передбачає формування стійкого стану підприємства у вигляді самоорганізованої системи для досягнення сталого розвитку та утримання конкурентної позиції у середовищі;

- критерії оцінки ефективності стратегічного управління через визначення індексу стратегічної конкурентоспроможності на основі економетричних досліджень, яка, на відміну від існуючих, передбачає комплексний аналіз впливу економічних, екологічних і соціальних критеріїв на стратегічні досягнення підприємства;

- процедуру здійснення стратегічного управління нафтогазовим підприємством у вигляді універсального алгоритму розробки стратегії розвитку нафтогазового підприємства в критеріях сталого розвитку на основі аналізу потенціалів творення і руйнування, яка на відміну від існуючих, забезпечує дотримання єдиних критеріїв сталого розвитку з використанням підсистеми економетричного супроводу;

набули подальшого розвитку:

- методичні підходи до оцінки комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на вибір і реалізацію обраної стратегії розвитку нафтогазового підприємства на основі індексу стратегічної конкурентоспроможності, що, на відміну від існуючих, передбачає обов'язкове використання економетричних інструментів;

- інструменти стратегічного аналізу, що забезпечують моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства, у вигляді матриці оцінки передбачуваності і оцінки впливу середовища, засновані на економетричних методах та інструментах, які дозволяють обґрунтувати вибір ефективної стратегії підприємства в критеріях сталого розвитку;

- підходи з формування і впровадження моделі стратегічного управління нафтогазовими підприємствами на основі доведеної ієрархічної структури галузі та моніторингу за елементами внутрішнього і зовнішнього середовищ в континуумах сталого розвитку з використанням підсистеми економетричного супроводу.

Практичне значення одержаних результатів. Запропонована система і механізм стратегічного управління нафтогазовими підприємствами може використовуватися в практиці реалізації концепції стратегічного управління на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях з метою вдосконалення цього процесу із врахуванням особливостей господарювання територіально розосереджених нафтогазових підприємств. Це дозволило сформувавши усталене бачення ролі підприємств загалом, та господарюючих суб'єктів нафтогазової промисловості, зокрема, у побудові конкурентоздатної, орієнтованої на досягнення стратегічних результатів, інвестиційно-привабливої національної економіки України.

Результати дослідження мають прикладний характер та знайшли практичне застосування у процесах стратегічного управління на підприємствах ТОВ «Карпатнафтохім» (довідка №60/0-1011 від 06.09.2012), ПАТ «Укрнафта» (НДП) (довідка №01-3-1/4880 від 05.12.2012р.), УМГ «Прикарпаттрансгаз» (довідка №3690/37-02 від 06.12.12), ДАТ «Чорноморнафтогаз» (довідка №07/1-4845 від 06.12.2012).

Основні положення дисертаційного дослідження також використані в навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при укладенні робочих навчальних програм і підготовці лекційних курсів з таких дисциплін, як: «Економіко-математичне моделювання» для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»; «Стратегічне управління підприємством», «Корпоративна соціальна відповідальність» для студентів спеціальності 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства»; «Прогнозування і макроекономічне планування», «Економетрика» для студентів напряму підготовки 6.060301 «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент» для студентів спеціальності

7.06030101, 8.06030101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» (довідка від 03.12.2012р.)

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, що викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень.

Апробація результатів дисертації. Отримані в дисертації теоретичні положення та практичні результати апробовано на науково-практичних, науково-технічних, науково-методичних конференціях: I міжвузівській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання стратегії соціально-економічного розвитку регіону» (Івано-Франківськ, 2007р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Хмельницький, 3-5 червня, 2010 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку нафтогазової галузі України» (м.Ялта, смт. Гаспра, 4-8 жовтня 2010р.); Всеукраїнській міжвузівській науково-практичній конференції «Інформаційно-аналітичні аспекти еволюційного розвитку економіки України у контексті світових тенденцій» (Івано-Франківськ, 21 березня 2012 року); IX міжнародній науково-технічній конференції «Еколого-економічні проблеми Карпатського Єврорегіону «ЕЕПКЄ-2012» (Івано-Франківськ, 29-31 жовтня 2012р.).

Публікації. За основними результатами дисертаційної роботи опубліковано 17 наукових праць, у т.ч. 10 у фахових виданнях, 2 – в інших виданнях, 5 – тези і доповіді на конференціях. Загальна кількість друкованих аркушів наукових публікацій 5,98, з яких 3,7 – належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 271 сторінку комп'ютерного тексту, з них основний текст - 198 сторінок, який включає 27 рисунків (з яких 8 займають 8 повних сторінок) і 43 таблиці (з яких 3 займають 3 повних сторінки). Список використаних джерел із 265 найменувань викладено на 23 сторінках, 6 додатків — на 50 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Суть стратегічного управління підприємствами

Господарська діяльність підприємств у сучасних ринкових умовах здійснюється в обставинах вибору оптимальних управлінських рішень за присутності великої кількості чинників, значній частині яких притаманні невизначеність та відсутність причинно-наслідкових зв'язків. Вказані умови вимагають від керівників використання нових та специфічних методів, технологій та інструментів управління. Прийняття управлінських рішень здійснюється в умовах значної невизначеності та ризику. В таких умовах важливість методів та інструментів стратегічного управління набуває значної ваги.

На думку більшості науковців, історичний розвиток принципів та сутності стратегічного управління складається з чотирьох періодів: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління [8, 25, 35, 211]:

Період 1. Бюджетування і фінансовий контроль:

- увага до функціональної діяльності;
- формування щорічного бюджету;
- оперативний контроль.

Період 2. Довгострокове планування:

- статичний розподіл ресурсів;
- багаторічні плани;
- аналіз і прогнозування стану внутрішнього середовища шляхом екстраполяції;
- більш ефективне планування зростання.

Період 3. Стратегічне планування, орієнтоване на зовнішнє середовище з використанням абстрактного бачення:

- динамічний розподіл ресурсів;
- оцінка стратегічних альтернатив;
- ситуаційний аналіз та конкурентна оцінка;
- збільшення відповідної реакції ринку і конкурентам.

Період 4. Стратегічне управління:

- підтримка обсягів виробництва й клімату серед працівників;
- мистецький, гнучкий процес планування розвитку підприємства;
- стратегічний вибір структури планування;
- мобілізація усіх ресурсів для створення конкурентних переваг.

В той же час ряд науковців виділяють ще два періоди:

Період 5. Стратегічне підприємництво (з 1990р.) (В. Пастухова [128, с.8] та О.І. Ковтун [71, с. 39]);

Період 6. Стратегічне забезпечення (XXI ст.) (О.О. Столяренко [177]).

Водночас, дещо інший підхід до дослідження еволюції стратегічного управління можна знайти у працях [35, 71, 128]. Тут виділяють п'ять періодів розвитку та становлення стратегічного управління:

- бюджетне планування і контроль (1950р.);
- корпоративне планування (1960 – початок 70-х);
- позиціонування (кінець 70-х – середина 80-х);
- конкурентна перевага (кінець 80-х – 90-ті);
- стратегічна і організаційна інновація (з 2000 р.).

Особливу увагу приділимо розвитку стратегічного управління на п'ятому етапі «Стратегічна та організаційна інновація». На даному етапі переважають кооперативні стратегії, самоорганізація, принципи корпоративної соціальної відповідальності. Складність середовища функціонування суб'єктів господарювання вимагає використання новітніх методів і підходів, таких як: нові моделі лідерства, неформальні структури, сіткове моделювання, інтелектуалізовано системи, економіка знань.

Стратегічне управління – найбільш сучасна модифікація корпоративного планування, характерна, насамперед, для американської

практики 80-х років. Суть комплексних систем стратегічного управління полягає в тому, що на підприємствах, з однієї сторони, існує чітко визначене і організоване, так зване «формальне» стратегічне планування, і з іншої сторони, адекватна структура управління корпорацією, системи і механізми взаємодії її окремих ланок, побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для перемоги в конкуренції і створити управлінський інструментарій для попередження перетворення цих стратегій в поточні виробничо-господарські плани, що повинні бути реалізовані на практиці.

Управління підприємством – це свідома, планомірна діяльність людей по організації його функціонування. Кожне підприємство має свої специфічні особливості внутрішніх економічних відносин. Проте, існують загальні закономірності, що покладені в основу управління ними. До таких видів відносин в управлінні підприємством відносять: між керуючою і керованою підсистемами; всередині керуючої підсистеми; між керівниками і підлеглими в кожному рівні управління; між керівниками; між підлеглими. Таким чином, природа і механізм функціонування кожного підприємства розкривають через внутрішні відносини [184, 186, 191].

Актуальність стратегічного управління можна підтвердити ще працями Арістотеля, який зазначив: «Благо завжди залежить від дотримання двох умов:

- 1) правильної постановки кінцевих цілей;
- 2) знаходження відповідних засобів, які ведуть до кінцевої цілі» [11, с.609].

Еволюція теорії і методики управління дозволила здійснити розробку методології і конкретних форм стратегічного управління завдяки причинам, які виникали в залежності від характеру середовища діяльності промислових корпорацій.

Посилення нестабільності, особливо у зовнішньому середовищі, змусило управлінську практику виробити ряд методів організації діяльності в умовах зростаючої непередбачуваності, невизначеності та ризику. На теперішньому етапі розвитку управлінської науки таким інструментом є

стратегічне управління.

Вперше термін стратегічне управління був введений І.Ансоффом [220] для того, щоб відобразити відмінність між управлінням на рівні виробництва і управлінням на вищих рівнях.

Водночас, С.Борнер і Р.Ведер обмежували задачі стратегічного управління вибором правильної номенклатури продукції, подальшим її удосконаленням в потрібному напрямку і відповідним захопленням позицій в певній галузі [16].

Інші науковці підкреслюють посилення ролі людського чинника у стратегічному управлінні, а саме в сфері прийняття стратегічних рішень, відповідно визначаючи стратегічне управління як «програмний спосіб мислення і управління, забезпечений узгодженням цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників», акцентуючи при цьому на мотиваційному чиннику для виконання місії організації [157].

Розробка ідеї стратегічного управління знайшла своє відображення в працях таких авторів як Франкенховс і Грагер (1971), Ансофф (1972), Шендель і Хаген (1972), Ірвін (1974) і ін.. Провідною думкою згаданих дослідників була ідея переносу центру уваги вищого керівництва на середовище функціонування організації, для того, щоб відповідним чином реагувати на зміни.

Одним з найвидатніших теоретиків сучасності в галузі стратегічного управління є Пітер Друкер. Центром ідей Друкера про управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність та про менеджера як про професію. В 1954 році Пітер Друкер в книзі "Практика менеджменту" запропонував концепцію «Управління за цілями» (management by objectives, МВО). Відповідно до цієї концепції, організація буде діяти більш ефективно, якщо в ній створено чітку ієрархічну систему цілей, де кожен наступний їх рівень сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі, разом узяті, повинні бути скоординованими між собою, та такими, що забезпечують досягнення загальних цілей організації. При цьому, складність системи

контролю та самоконтролю повинна знаходитись в межах, необхідних для досягнення цілей організації, контроль не повинен бути самоціллю [228].

В 1962 році Альфред Чандлер опубліковує книгу "Стратегія і структура: Глави з історії американських промислових підприємств" в якій він ґрунтуючись на фактичних даних про результати діяльності великих корпорацій дійшов висновку, який став основою стратегічного управління: "Структура визначається стратегією" (Structure follows Strategy). В випадку, якщо структура не відповідає стратегії, тоді підприємство діє неефективно [225].

Систематизував попередні підходи, і як уже зазначалось, поклав початок концепції стратегічного управління Ігор Ансофф в класичній роботі "Корпоративна стратегія" [220].

Надалі в своїй праці «Стратегічне управління» Ансофф пов'язує первинну концепцію стратегічного управління з двома протилежними типовими стилями поведінки організацій: прирістним і підприємницьким [8]. Відповідно, Ансофф визначає діяльність по стратегічному управлінню, як таку, що пов'язана з постановкою цілей і задач організації і з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і середовищем, які дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють сприймати вимоги зовнішнього середовища. В своїх працях Ансофф велику увагу приділяв процедурі стратегічного управління, виділяючи в основу поняття «стратегія» і розглядаючи технологію стратегічного управління в якості замкнутої, неперервної процедури прийняття і реалізації стратегічних рішень.

Зважаючи на посилення тенденцій щодо змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від поточного управління до стратегічного, з'явилася ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому [158].

Динамічний розвиток економічних систем спонукав до застосування методів прийняття рішень в умовах швидкоплинних змін, що в свою чергу,

відобразилося і в зміні трактування терміну «стратегічне управління». Так, Шендель у своїй праці [255, с.58] розглядає стратегічне управління як область наукових знань, що охоплює методологію формування стратегії розвитку підприємства й прийняття стратегічних управлінських рішень і способи їхньої практичної реалізації для досягнення цілей підприємства. Виходячи з цього формулювання, основою є стратегічні рішення, спрямовані на реалізацію певного плану дій.

По Дж. Хіггінсу, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням» [235, с.3]. Автор вказує на обов'язковість врахування зв'язку підприємства з оточенням і реалізацію адекватних дій підприємства відносно оточення.

Дж. Пірс і Р. Робінсон також визначають стратегічне управління як набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягнути цілі організації [250, с.6]. Дослідники в цьому випадку визначають необхідність формування і реалізації певного плану дій у вигляді стратегії для отримання певних переваг у конкурентному середовищі.

Інший дослідник, Д.Хассі вважає, що стратегічне управління «можна розглядати як більш повний спосіб управління бізнесом, який розглядає не тільки ринки і прийняття рішень, але також і соціальний розвиток, впровадження і відповідність стратегії організаційній структурі і клімату» [202]. Зважаючи на таке формулювання, підприємству слід враховувати не тільки економічні умови середовища, але й супутні їм соціальні фактори, що, в свою чергу, здійснює вплив на формування організаційної культури.

На думку Глінн Дж., Маркової В., Перкінса Д. стратегічне управління – це процес прийняття і реалізації управлінських рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Стратегію можна розглядати як

основну зв'язкову ланку між тим, що організація хоче досягнути – її цілями, і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей [28]. Ключовим в даному формулюванні є поняття стратегічного вибору, який здійснюється, зважаючи на можливості організації реалізувати обрану стратегію.

В свою чергу, вчені пострадянського простору також зробили свій внесок в розробку концепції стратегічного управління. Так Віханський О.С. [25, с.13] визначає стратегічне управління – як таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. Основою реалізації принципів стратегічного управління в цьому випадку є людський фактор і раціональне використання інтелектуального потенціалу, що дозволяє стверджувати про необхідність запровадження принципів інтелектономіки в концепцію стратегічного управління.

На думку Шершньової З.Є. та Оборської С.В. «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії» [211, с. 121].

В результаті дослідження сутності терміну «стратегічне управління» можна виділити основні засоби та мету відповідно до наведених визначень, на яких наголошують автори (таблиця 1.1).

В результаті аналізу виділених у таблиці 1.1 ключових засобів реалізації концепції стратегічного управління можна зробити такі висновки. На початку

Таблиця 1.1 - Аналіз основних визначень терміну «стратегічне управління»

Автор	Ключові засоби реалізації концепції стратегічного управління	Мета діяльності організації за умови реалізації стратегічного управління
І. Ансофф [8, с.241]	Побудова взаємовідносин між організацією і середовищем	Досягнення цілей, сприймання вимог зовнішнього середовища
Шендель [255, с.56]	Методологія формування стратегії	Досягнення цілей
Дж. Хіггінс [235, с.3]	Взаємодія організації з її оточенням	Здійснення місії
Дж. Робінсон, Р. Пірс [250, с.6]	Набір рішень і дій	Досягнення цілей
Д. Хассі [202, с.12]	Спосіб управління бізнесом	Соціальний розвиток, відповідність організаційній культурі і клімату
Дж. Глінн, В. Маркова, Д. Перкінс [30, с.4]	Ресурсний потенціал	Стратегічний вибір
О.С.Віханський [25, с.13]	Людський потенціал	Вживання в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
З.Є.Шершньова, С.В. Оборська [211, с.121]	Концепція поєднання цільового та інтегрального підходів	Встановлення цілей, порівняння їх з можливостями, реалізація системи стратегій

Джерело: складено автором на основі [8, 25, 30, 202, 211, 235, 250, 255].

формування терміну «стратегічне управління» основою діяльності організації дослідники вважали побудову взаємовідносин між організацією і середовищем функціонування. Надалі, зважаючи на динамічний розвиток економічних відносин, виникла потреба у ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства та реалізації певного плану дій і рішень відносно майбутнього організації. В сучасних умовах господарювання визначальним елементом в реалізації концепції стратегічного управління дослідники вважають ресурсний потенціал підприємства і, зокрема, визначальну роль відіграє людський потенціал, що, в свою чергу, вимагає використання новітніх

методів та підходів до формування та реалізації стратегій.

Відповідно акценти стратегічного управління змінились від звичайного досягнення цілей та реалізації місії для виживання організації до формування таких взаємовідносин підприємства з оточенням, результатом яких є збалансований розвиток з погляду економічних, екологічних і соціальних складових середовища, як внутрішнього та зовнішнього.

Таким чином, аналіз визначень дозволяє нам зробити власне визначення терміну «стратегічне управління», а саме: «стратегічне управління підприємством – це таке управління, яке забезпечує формування стійкого стану підприємства у вигляді самоорганізованої системи для досягнення сталого розвитку та утримання конкурентного становища у середовищі та опирається на людський потенціал організації».

Аналіз характеристик, наведених в таблиці 1.2 [25] показує, що основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з "внутрішніх" проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому.

Як уже зазначалось, необхідність переходу до концепції стратегічного управління була зумовлена посиленням нестабільності середовища функціонування організації. Досліджуючи розвиток підходів до формулювання терміну «стратегічне управління» прослідковуємо тенденцію залежності цих формулювань від характеру і умов передбачуваності змін у середовищі функціонування підприємства.

В залежності від умов, які диктує зовнішнє середовище на різних історичних етапах розвитку економіки, І.Ансофф [8] розглядає послідовну зміну завдань з погляду трьох характеристик нестабільності: ступеня звичності, темпу змін і передбачуваності майбутнього.

Аналізуючи умови зміни середовища за І.Ансоффом [8], можна стверджувати, що нестабільність умов підприємницької діяльності протягом ХХ століття характеризувалася кількома послідовними стадіями трансформації.

Таблиця 1.2 - Порівняльні характеристики оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Вживання організації в довгостроковій перспективі через установлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення

Джерело [25]

До початку 50-х років досвід залишався основою для прийняття рішень, орієнтованих на майбутнє підприємств. Відповідно, для успішного управління організацією достатньо було приймати рішення, які були спрямовані виключно на короткостроковий період, оскільки змін у зовнішньому середовищі практично не відбувалось, а якщо вони все таки були, то їх цілком можна було передбачити на основі аналізу тенденцій, які вже мали місце в минулому і могли бути екстрапольовані у майбутнє.

Однак, з початку 50-х років зміни у внутрішньому середовищі та оточенні підприємства вже не можна було пов'язувати з тенденціями. Вони виникали, діяли і спричиняли вплив на підприємство і його оточення усе швидше і були все менш прогнозованими.

Якщо у 80 – 90-х роках ХХ століття окремі тенденції могли бути піддані простим методам екстраполяції або методам моделювання, хоча вже багато складних факторів залишалися неврахованими, то згодом саме ці чинники почали негативно впливати на успішне функціонування організацій, тобто виступили в якості стратегічних несподіванок.

Оцінюючи останні тенденції в розвитку підходів до управління в цілому, і стратегічного управління зокрема, можна говорити про заснування підходу управління за принципами економіки знань та інтелектокористування. Визначальними акцентами в даному випадку буде людський та інтелектуальний потенціал, що дозволяє реінтерпретувати оцінку І.Ансоффа у вигляді удосконаленої діаграми, орієнтованої на потреби і вимоги інтелектономіки (рисунок 1.1).

Співставляючи підходи зазначених дослідників до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність (організація – найскладніше штучне утворення людини) і динамічна природа організацій ускладнюють розробку виключно однієї специфічної єдино вірної моделі для оцінки процесу стратегічного управління.

Питання запровадження інтелектуалізованих систем або окремих їх елементів в стратегічне управління нафтогазовими підприємствами та корпорацій досліджували такі вітчизняні вчені, як Головкова Л.С., Петренко В.П., Фадєєва І.Г., Краснюк М.Т.

Отже, стратегічне управління розглядається як певна послідовність дій чи етапів процесу для розробки стратегії діяльності підприємства в конкретних умовах функціонування. Визначальними елементами в такому випадку є стратегія і стратегічна ціль, як невід’ємні складові стратегічного управління.

Вперше формулювання цих понять дав відомий англійський історик і військовий теоретик сер Безил Гарт в своїй праці «Стратегія непрямих дій»: «Стратегія – це мистецтво розподілу і застосовування військових засобів для здійснення цілей політики. Ціль – досягти кращого стану світу, хоча би тільки з вашої точки зору».

Характеристики	Стадії					
	1900	1930	1950	1970	1990-2010	2011-
Стабільність	Стабільність	Реакція на проблеми	Передбачення	Дослідження	Творчість	Інтелектономіка

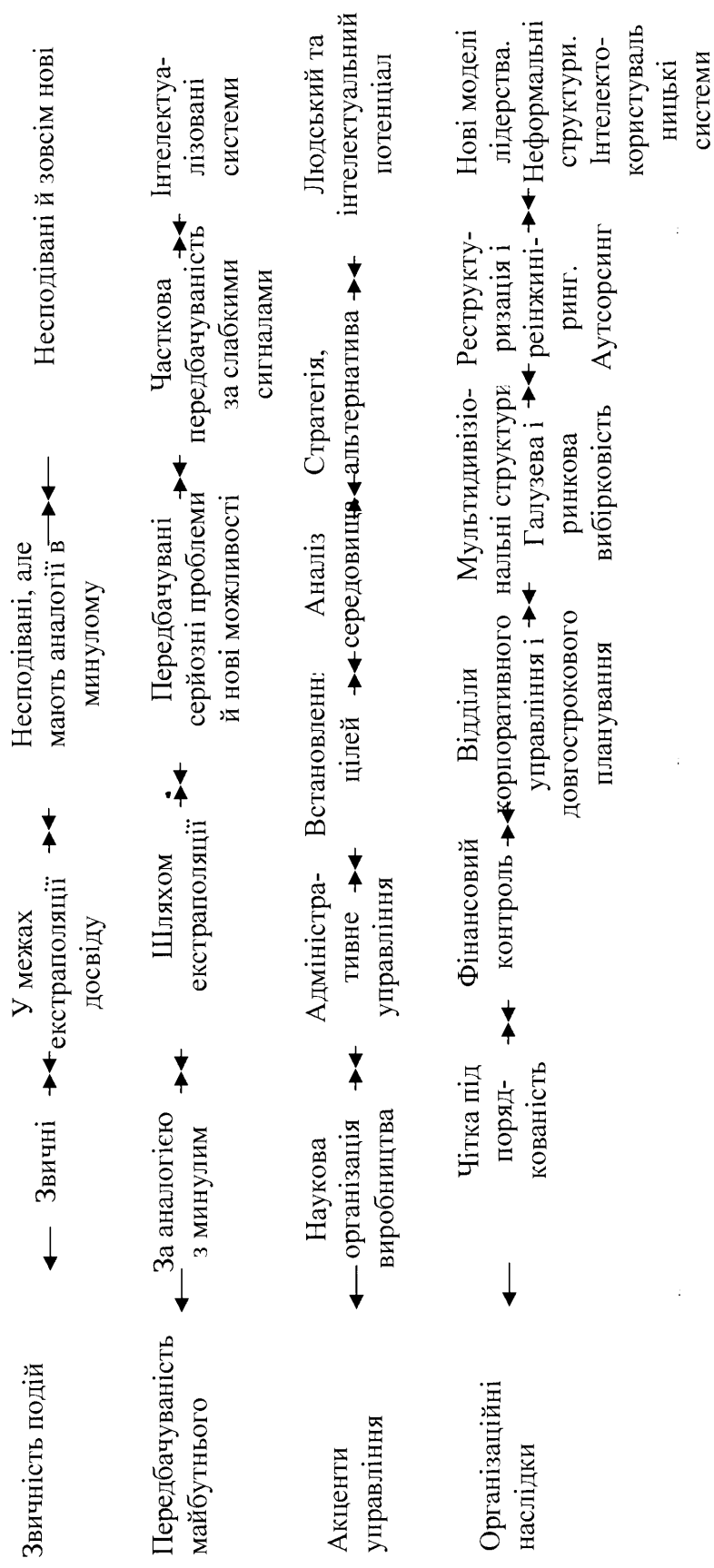


Рисунок 1.1 - Зміна акцентів управління і організаційних наслідків в залежності від звичності подій (адаптовано автором на основі [5, 77, 133, 192])

Звісно, основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку і створення вартості, де відправною точкою виступає саме стратегія [54] (рисунок 1.2). Якщо вартість підприємства визначається на основі генерованих грошових потоків, то нова вартість створюється тільки в тому випадку, якщо підприємство отримує такий прибуток на інвестований капітал, який перевищує затрати на його залучення.

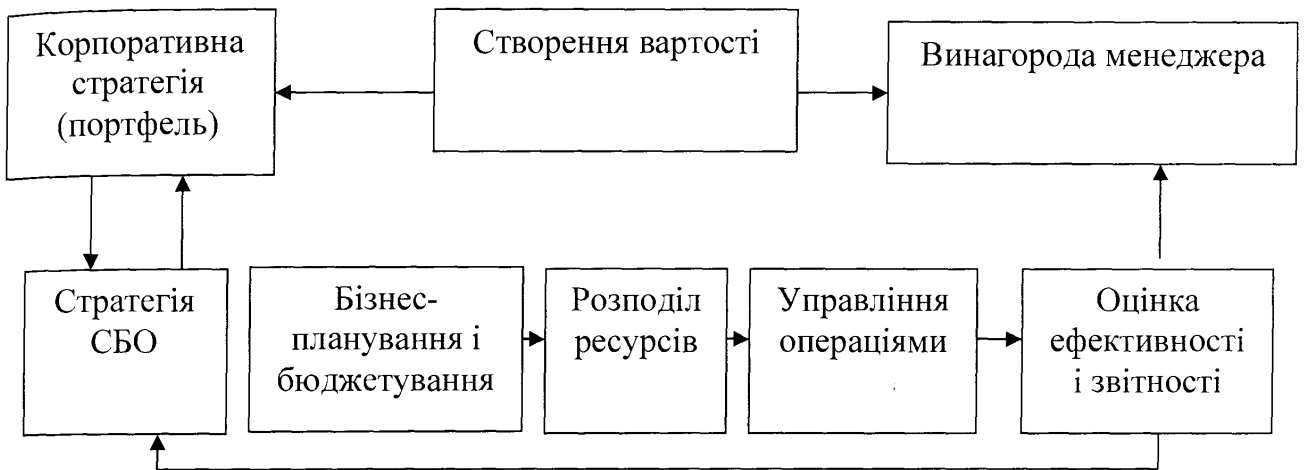


Рисунок 1.2 - Процес створення вартості [54]

Вартість бізнесу є важливим об'єктом управління. Практично всі ключові управлінські рішення приймаються з метою збільшення ринкової вартості компанії, що в такому випадку виступає основою стратегічного управління.

Суть концепції управління вартістю компанії полягає в тому, що система стратегічного управління компанією повинна бути направлена на забезпечення стійкого росту ринкової вартості бізнесу, а процес прийняття тактичних управлінських рішень – сфокусований на ключових факторах, що впливають на зміну вартості. Концепція управління вартістю передбачає переорієнтацію з виключно бухгалтерських критеріїв оцінки ефективності функціонування підприємства на використання зрозумілого акціонерам і інвесторам критерію – ринкової вартості підприємства [18, 251].

Для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства слід ретельно

дотримуватись усіх етапів стратегічного управління. Класиками управлінської науки було розроблено різні набори емпіричних алгоритмів по вирішенню окремих задач [89, 99, 100].

Існує достатня кількість позицій і точок зору щодо визначення суті і змісту стратегічного управління і стратегій зокрема. Так І. Ансофф [8] виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

Водночас А. Томпсон і Д. Стрікленд [188] розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії фірми: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Процес стратегічного управління за А. Томпсоном і Д. Стріклендом [188, с.14]

Відповідно, А.Томпсон і Д.Стрікленд, вважають, що стратегію краще за все розглядати "... як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з

адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби” [188, с.20].

М. Мескон та ін. [100] вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії (рисунок 1.4).

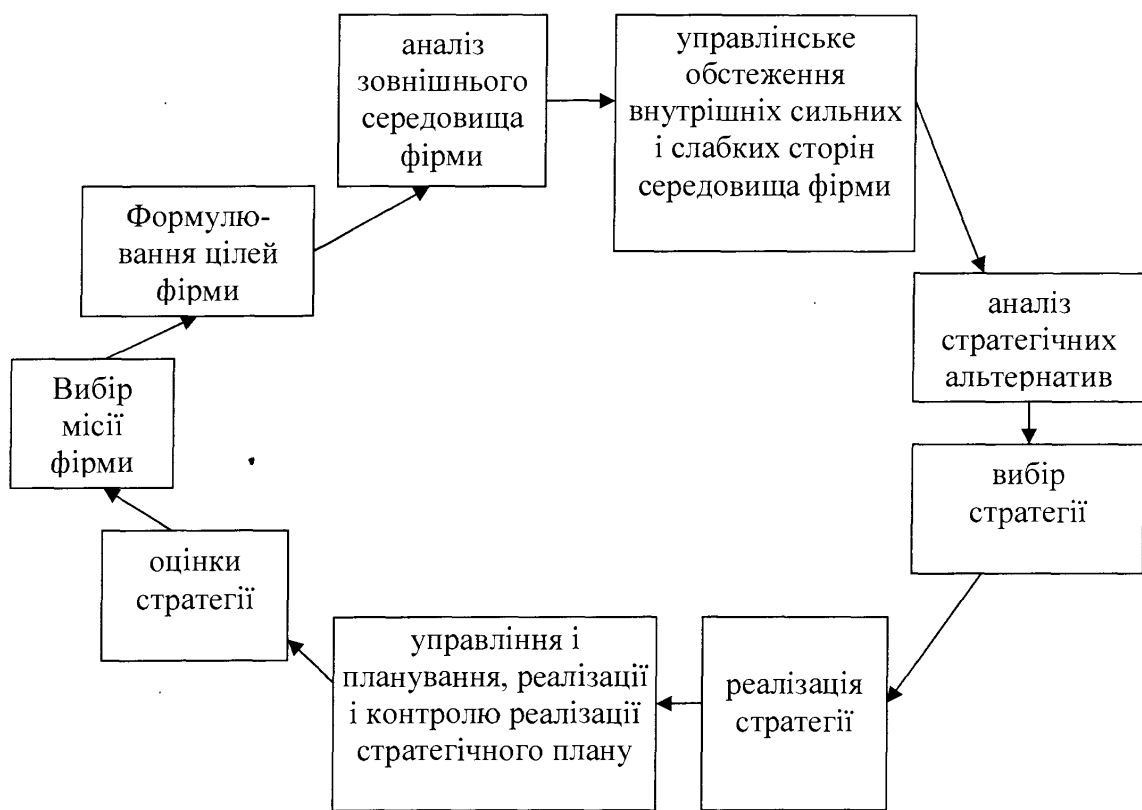


Рисунок 1.4 - Процес стратегічного управління за Месконом [100]

Виходячи з рис.1.4 М.Мескон, на противагу А.Томпсону і Д. Стрікленду, вводить етапи аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства з одночасною оцінкою стратегічних альтернатив. Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська [211] також зробили значний внесок у обґрунтування доцільної послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема

стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегій (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль (рисунк 1.5).

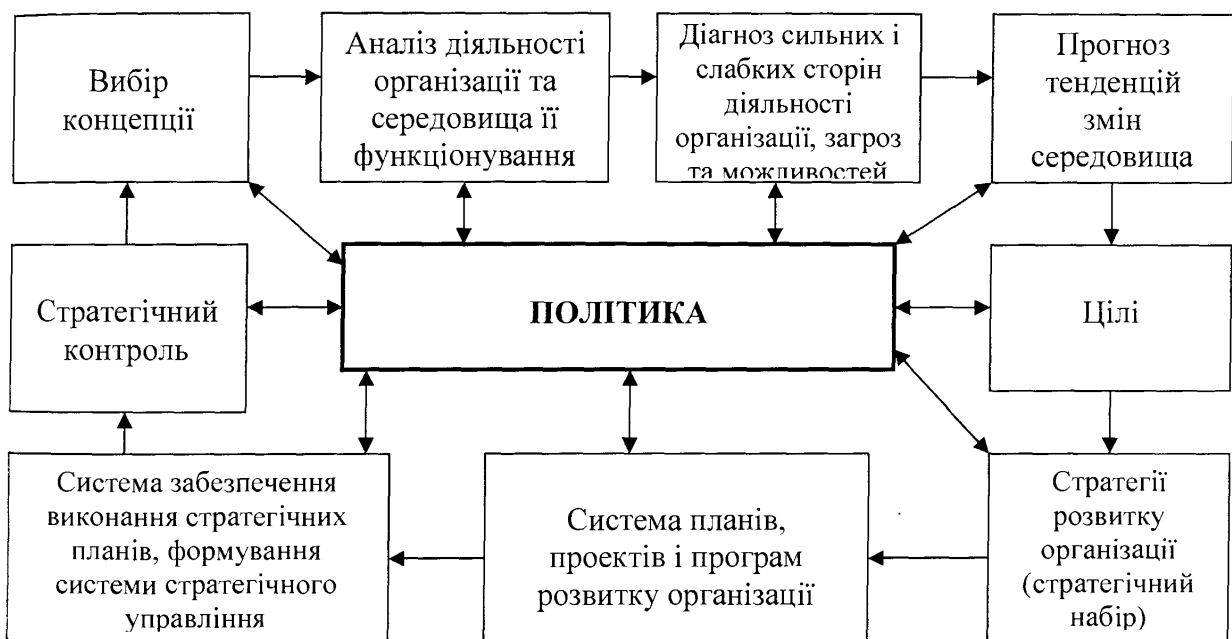


Рисунок 1.5 - Процес стратегічного управління за Шершньовою [211]

Слід зауважити, що виходячи із рисунку 1.5, процес стратегічного управління здійснюється на основі і у взаємозв'язку із обраною політикою підприємства. Відповідно, метою використання технологій стратегічного управління, на думку Шершньової [211], слід вважати: побудову такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення

місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства як системи та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Також О. Віханський [25] пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

Основами стратегічного управління, на думку С.Попова [152] є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 - Процес стратегічного управління за Поповим [152]

Як бачимо, на перше місце даний науковець ставить попереднє дослідження та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, а вже потім визначення місії та цілей діяльності організації.

Як будь-яку складну підсистему, стратегічне управління можна

представити у вигляді моделі. До найбільш відомих моделей стратегічного управління відносять моделі Дж. Томпсона, Ф. Девіда і Р. Лінча (рисунки 1.7-1.9).

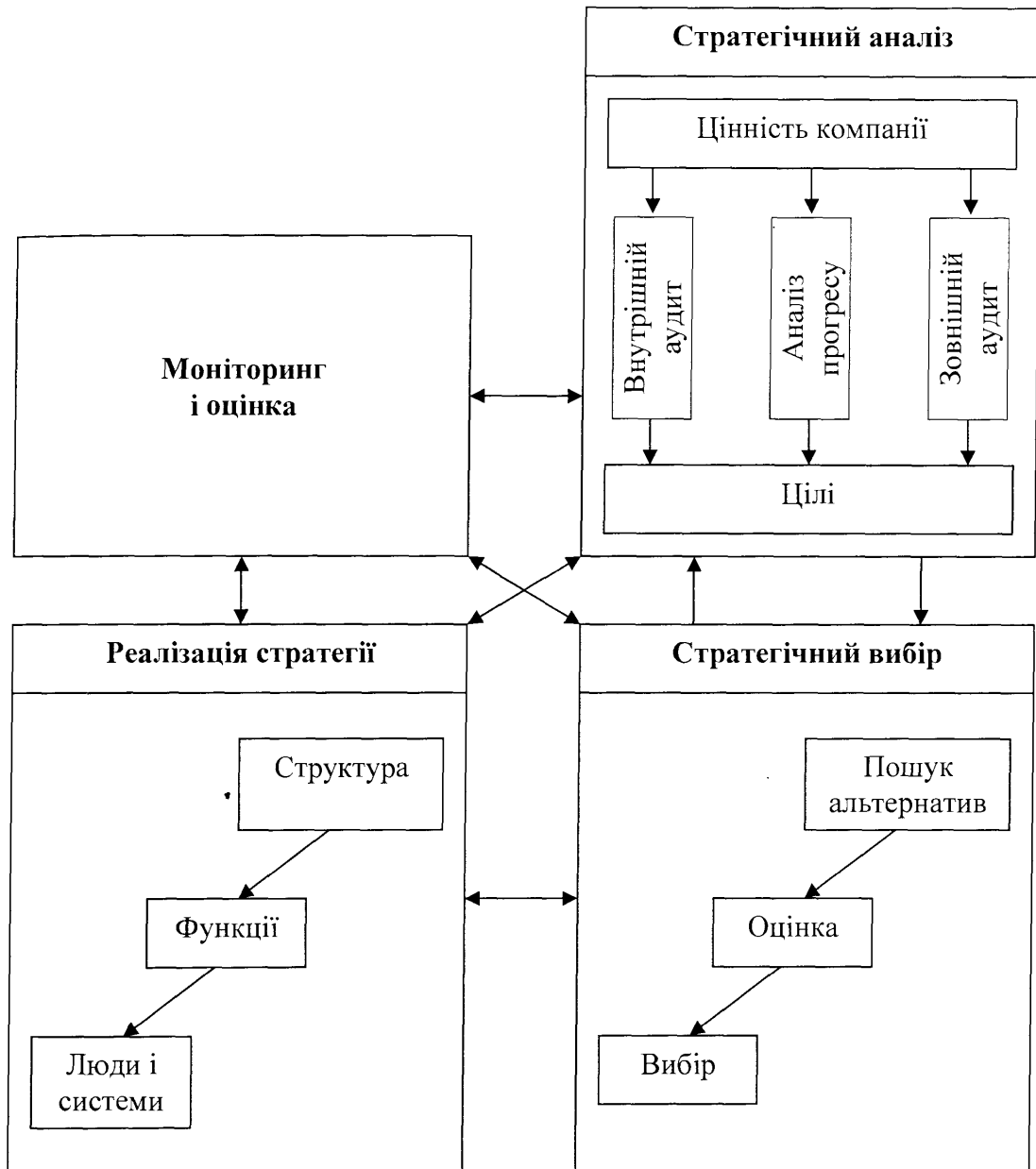


Рисунок 1.7 - Модель стратегічного управління Дж.Томпсона [262, с.89]

У наведених моделях можна виділити кілька типових етапів, що реалізують функції управління: мотивація, стратегічний аналіз, прийняття стратегічного рішення, стратегічне планування, стратегічна організація і стратегічний контроль.

В моделі Дж.Томпсона (рисунок 1.7) можна виділити таку складову, як

цінність компанії, що є вихідним етапом в стратегічному аналізі. В моделі стратегічного управління, запропонованій Ф.Девідом (рисунок 1.8) можна виділити наступні етапи, притаманні виключно цій моделі, а саме: включено часовий інтервал визначення політики і цілей (на рік) і пропонується проводити контроль за результатами окремих виконавців, а не підприємства в цілому.

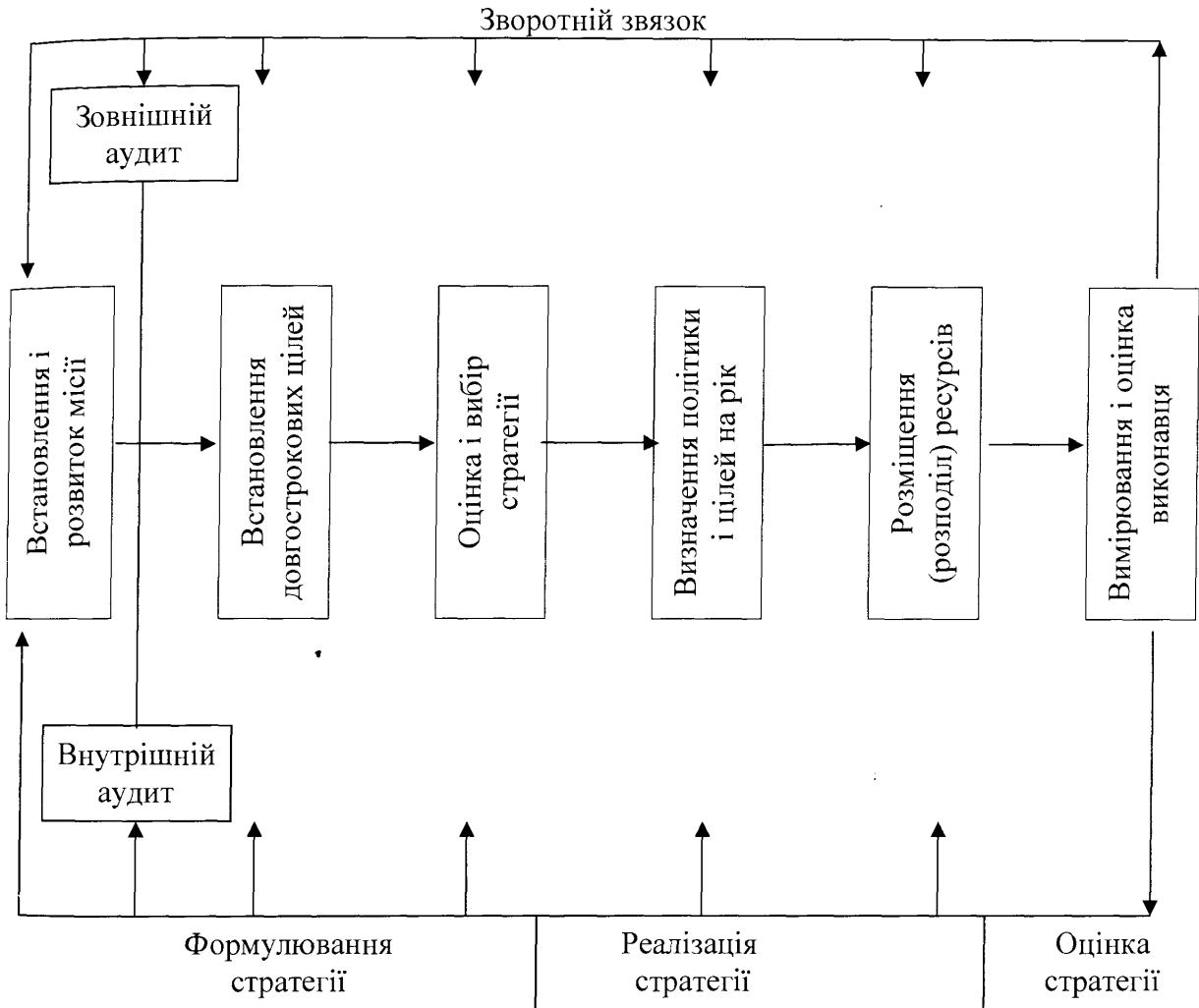


Рисунок 1.8 - Модель стратегічного управління Ф.Девіда [226, с.196]

Р.Лінч вважає, що стратегічне управління слід здійснювати на основі двох підходів, застосування яких диктують умови, які створює середовище функціонування організації (рисунок 1.9). Так, універсальний підхід до управління здійснюється в достатньо стабільних умовах на основі довгострокового моніторингу і, відповідно, можна виділити основні етапи такого управління, а саме: стратегічний аналіз, розвиток стратегії і реалізація

стратегії. В той же час гнучкий ситуаційний підхід більш доцільно застосовувати в умовах турбулентного зовнішнього середовища на основі постійного моніторингу, причому етап розвитку і реалізації стратегії потребує постійної уваги і контролю.

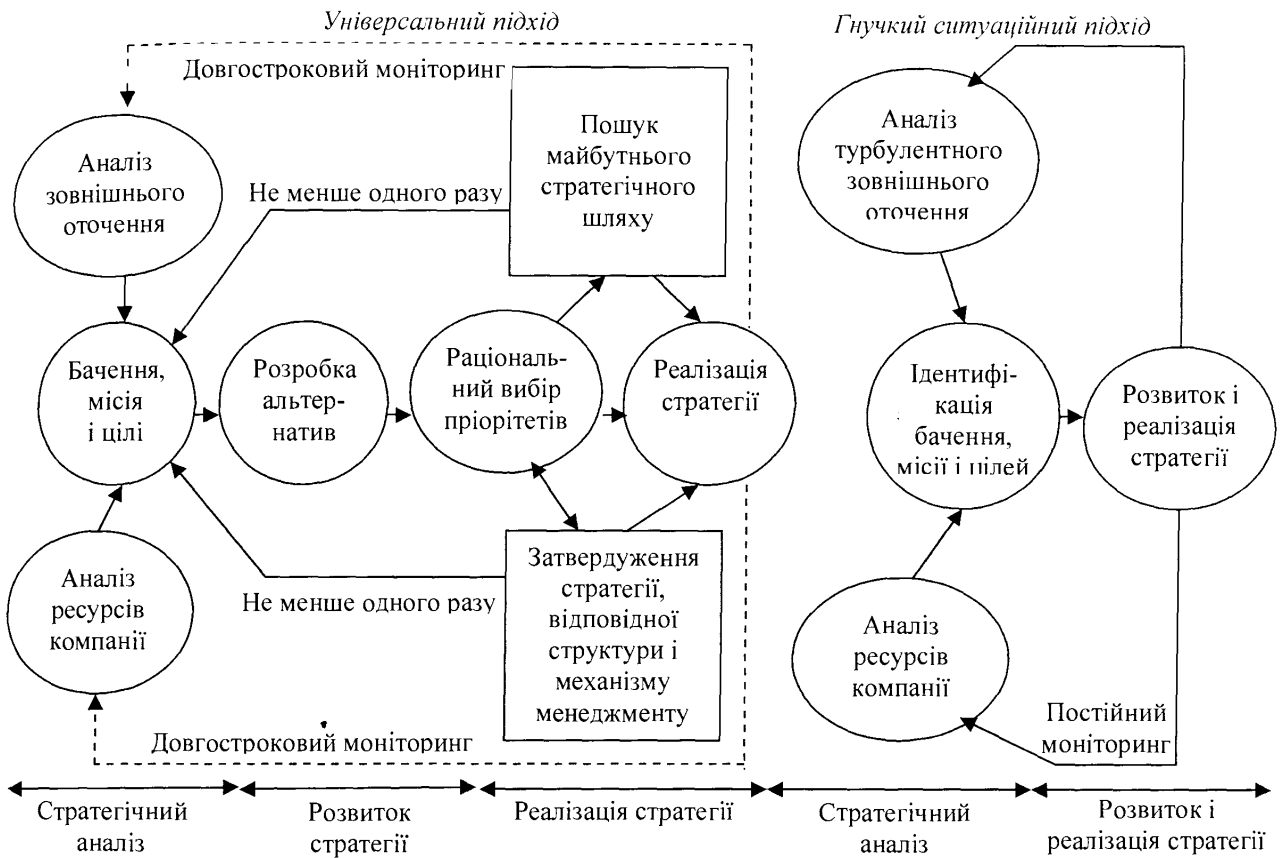


Рисунок 1.9 - Модель стратегічного управління Р.Лінча [246, с.95]

У сучасних умовах основного значення набула не стільки діяльність фірми в цілому, скільки її діяльність на конкретному сегменті ринку — в певній підгалузі чи галузі. В умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу одним з найважливіших завдань стратегії стає визначення співвідношення між старою та новою технологіями: перехід на нову технологію, за якої певна частина продукції, яку випускає фірма, стане застарілою, чи зберігання та на який строк традиційної технології. Такий зміни реалізуються через виконання певної обраної стратегії, яка є одним із ключових елементів стратегічного управління.

Як правило, найчастіше під „стратегією” автори наукових праць розуміють довгострокові плани вищого керівництва по досягненню перспективних цілей організації. Деякі з дослідників трактують стратегію, як довгострокові наміри керівників підприємств стосовно виробництва, маркетингу і комерції, доходів і витрат, капіталовкладень. Розгляд еволюції категорії „стратегія” в хронологічному порядку дозволив глибше зрозуміти сутність процесу розробки стратегії і її структуру (таблиця 1.3) [149].

Таблиця 1.3 - Еволюція категорії «стратегія»

Трактування „стратегії”	Автор	Основний підхід
1	2	3
Стратегія - це визначення головних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.	А.Чандлер, 1962 рік	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх факторів чи внутрішніх змінних середовища функціонування організації.
Стратегія, як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	І.Ансофф 1965 рік	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з точки зору їх різного впливу на процеси стратегічного управління в організації.
Стратегія конкуренції описується як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.	М.Портер 1980-1985 роки	Основне завдання стратегії - досягнення організацією довгострокових конкурентних переваг над конкурентами в кожній сфері бізнесу.
Стратегія - це план, керівництво, орієнтир, напрям розвитку; стратегія - це принцип поведінки чи вивчення деякої моделі поведінки; поява і розвиток нової стратегії, коли реалізуються незаплановані моделі поведінки; стратегія - це позиція, а точніше, розташування певних товарів на конкретних ринках; стратегія - це вдалий прийом, особливий маневр, який використовується з метою перехитрити конкурента.	Г.Мінцберг 1987 рік	При розробці стратегії основна увага акцентується на формування планів, які використовуються з ціллю контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей.	А.Томпсон 1995 рік	Стратегія визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів та дій буде вжито для того, щоб організація досягнула бажаного стану.
Стратегія, як модель розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування і конкурентоспроможності.	В.В.Пастухова 2003 рік	Стратегія ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємства та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та довготривалого успіху підприємства.

Виходячи з оцінки потенційних можливостей компанії й забезпеченості її відповідними ресурсами, розробка стратегії передбачає визначення цілей діяльності організації й планів її розвитку на найближчу та віддалену перспективи.

Зважаючи на таке різноманіття підходів до суті стратегічного управління, слід більш ретельно вивчити і провести порівняльну оцінку досвіду використання технологій стратегічного управління, зосередившись на дослідженні нафтогазових підприємств провідних країн світу з видобутку і споживання вуглеводневої сировини.

1.2 Зарубіжний досвід стратегічного управління нафтогазовими підприємствами

В науковій літературі широко використовується термін «нафтогазопромисловий комплекс», в склад якого входить нафтовидобування (тобто підприємства по розвідці і видобутку нафти, а також супутнього газу), газовидобувна, нафтопереробна, нафтохімічна і нафтогазотранспортна мережа.

Важливість досліджуваної галузі можна оцінити на основі того, що енергоресурси завжди були і є важливим аргументом як в економічній так і політичній боротьбі. Відповідно до країн, які можуть вважати себе лідерами в економічному розвитку, відносять держави, які володіють значними запасами вуглеводнів. В таблиці 1.4 представлено провідні країни по запасах газу, його видобутку та поставках в країни Європейського Союзу.

Провівши аналіз таблиці, можна зробити висновок, що близько 70 % запасів природного газу сконцентровано на території країн Перської затоки. Основними постачальниками газу, за даними таблиці 1.4, відповідно, є Російська Федерація, Алжир і Нігерія. Водночас, за співвідношенням «видобуток-запаси» лідерами можна вважати США та Російську Федерацію.

Таблиця 1.4 - Основні показники десяти провідних країн на світовому ринку газу

№	Країна	Доведені запаси (трлн куб. м)	Видобуток (млрд куб. м)	Поставки в країни Європейського Союзу (млрд куб. м)
1	Російська Федерація	47,82	598,0	121,9
2	Іран	26,74	87,0	0
3	Катар	25,78	43,5	4,56
4	Саудівська Аравія	6,90	69,5	0
5	Об'єднані Арабські Емірати	6,04	46,6	0,31
6	США	5,45	525,7	0
7	Нігерія	5,23	21,8	11,81
8	Алжир	4,58	87,8	55,8
9	Венесуела	4,32	28,9	0
10	Ірак	3,17	1,75	0

складено автором за даними [260]

За даними, станом на 01.01.2012, світовими лідерами по видобутку нафти є Російська Федерація, Саудівська Аравія і США (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Видобуток і частка від світового видобутку нафти станом на 01.01.2012

№ з/п	Країна	Видобуток нафти (бар/день)	Частка від світового видобутку, %	Відношення споживання до видобутку
1	Російська Федерація	10540000	12,01	0,265335
2	Саудівська Аравія	8800000	10,06	0,252717
3	США	7800000	8,91	2,489577
4	Іран	4172000	4,77	0,414575
5	Китай	3991000	4,56	2,004223
6	Канада	3289000	3,9	0,697701
7	Мексика	3157101	3,56	0,645977
8	Об'єднані Арабські Емірати	2980431	3,32	0,156668
9	Кувейт	2784085	2,96	0,107661
10	Венесуела	2566000	2,84	0,280235

складено автором за даними [21, 171]

Водночас, за показником споживання першу трійку складають США, Китай, Японія (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 - Споживання нафти станом на 01.01.2012

№ з/п	Країна	Споживання нафти (бар/день)	Відношення споживання до видобутку
1	США	19418697	2,489577
2	Китай	7998853	2,004223
3	Японія	4845478	36,59727
4	Індія	2881962	3,764254
5	Росія	2796632	0,265335
6	Німеччина	2504672	16,91203
7	Бразилія	2396792	1,262374
8	Канада	2294739	0,697701
9	Саудівська Аравія	2223909	0,252717
10	Південна Корея	2080000	99,18932

(складено автором за даними [21, 171])

В таблиці 1.7 показано розподіл країн по обсягах доведених запасів нафти станом на 01.01.2012 за даними BP Statistical Review of World Energy 2012.

Таблиця 1.7 - Розподіл країн по обсягах доведених запасів нафти станом на 01.01.2012

№ з/п	Країна	Обсяг доведених запасів, млрд.тон
1	Венесуела	40,5
2	Саудівська Аравія	36,2
3	Канада	23,9
4	Іран	20,6
5	Ірак	19,5
6	Кувейт	13,8
7	ОАЕ	13,3
8	Росія	12,0
9	Лівія	6,4
10	Нігерія	5,1
11	США	4,2

(складено автором за даними [224])

Результати аналізу співвідношення споживання до видобутку (за даними таблиць 1.5, 1.6) свідчать, що серед країн-лідерів по видобутку нафти тільки США і Китай не можуть забезпечити власні потреби власним видобутком. В той же час, серед країн-лідерів за споживанням нафти найбільш незабезпеченими власними вуглеводнями країнами є Південна Корея, Японія і Німеччина. Водночас, за обсягами доведених запасів лідерами є Венесуела, Саудівська Аравія, Канада.

В світовій практиці вартість різних марок нафти залежить від цін на нафту марки Brent – еталонна (маркерна) марка нафти, яка видобувається у Північному морі. Російська нафта по характеристиках близька до нафти марки Brent. В той же час, в США вартість різних марок нафти залежить від ціни марки WTI – West Texas Intermediate (або Texas light sweet). В період травня 2011- травня 2012 рр. світова ціна марки Brent була на 10-25% вищою від ціни марки WTI [6].

Водночас Російська Федерація, будучи першою за обсягами видобутку

нафти, а в деякі періоди і по видобутку газу, практично не впливає на визначення цін на нафту. В той же час, лідерами по формуванню цін являються США і Саудівська Аравія [85].

Важливість досліджуваної галузі для економіки світу загалом можна довести на основі даних щодо інвестування.

Так, головним суб'єктом міжнародного інвестування є транснаціональна корпорація. На початку 90-х років за даними центра ООН по ТНК, в світі нараховувалось 35 тис. ТНК (з них близько 30 тис з промислово розвинутих країн) з 147,2 тис. закордонних філіалів [264]. Також ТНК активно приймають участь в розподілі енергетичних ресурсів, що підтверджено відповідними даними [56].

У 80-ті роки ХХ ст. в більш чим 120 країнах законодавство передбачало використання концесії. Концесійні контракти широко використовуються у Франції, Італії, Німеччині і в десятках інших країн. В країнах, що мають спеціальне законодавство, яке регулює розвиток нафтової промисловості, концесії на розвідку можуть називатись ліцензіями. Така практика існує у Великобританії, Норвегії, США, Австралії і інших країнах з розвинутою ринковою економікою і захистом прав власності [180].

Таким чином, стає доцільним дослідити методику та оцінити досвід цих країн у стратегічному управлінні нафтогазовим комплексом в цілому та окремих підприємств зокрема.

В більшості випадків, стратегія нафтогазових компаній світу спрямована на розширення масштабів операцій, зростання продажів і прибутку. Однак, у реальних умовах здійснення такої стратегії обмежене достатньо великою кількістю, як правило, зовнішніх факторів.

Обмежити дію таких факторів можна за допомогою наступних стратегічних підходів:

- проникнення на нові географічні ринки;
- розробка та пропозиція на існуючий або новий ринок нових типів і сортів нафтопродуктів;

- придбання в іншій компанії технології виробництва перспективної продукції або злиття з фірмою-виробником з метою розширення номенклатури продукції, що випускається (цей шлях є більш швидким порівняно з розробкою нової продукції власними силами, однак вимагає залучення значних фінансових ресурсів).

Реалізація згаданих підходів можлива за умови побудови вертикально інтегрованих компаній.

Вертикальна інтеграція в нафтовому бізнесі існує близько 100 років, і на сьогоднішній день практично всі нафтогазові компанії є вертикально інтегрованими. Ведучі нафтові компанії є власниками значних запасів нафти, нафтопереробних заводів, нафтопроводів і заправних станцій. Ступінь інтеграції нафтової галузі – найвищий із усіх галузей промисловості, згідно [252] цей показник рівний 0,67 (для порівняння в машинобудуванні – 0,305, харчова промисловість – 0,303).

Суттєво надає конкурентних переваг вертикальна інтеграція в маркетинг. Такий підхід дозволяє виробнику контролювати роздрібні ціни, не допускаючи їх завищення і зберігаючи стабільність продажів. Вертикальна інтеграція в маркетинг в нафтовому бізнесі є одним із найбільш ефективних рішень, що сприяють завоюванню конкурентних позицій.

До основних стратегічних вигод від використання вертикальної інтеграції в нафтогазовому бізнесі відносять [206]:

- 1) створення замкнутого технологічного циклу, що забезпечує надійність поставок сировини і продажу готової продукції;
- 2) зниження трансакційних виплат, пов'язаних із передачею продукції одного бізнесу на переробку і реалізацію іншому;
- 3) зниження бізнес-ризиків при реалізації інвестиційних проектів;
- 4) можливість узгодження стратегічних задач і пошуку комплексних рішень.

Вигоди вертикальної інтеграції можна продемонструвати на прикладі американської нафтовидобувної компанії Philips Petroleum, яка у 2001 році

придбала одну нафтопереробну компанію Tosco. В результаті, з'явилась нова гігантська ТНК – вертикально інтегрована нафтова компанія Philips, яка в рейтингу нафтопереробних підприємств США стала другою за показником виробничих та технологічних потужностей. Зростання вартості активів відбулось з вигодою для обох компаній внаслідок «ефекту синергізму» [38, 59].

Приблизно 75% компаній із списку Fortune-500 і багато більш менших компаній з широким асортиментом продуктів і послуг використовують ту чи іншу форму портфельного аналізу при формуванні своєї стратегії. Проведені у США дослідження показують, що фірми, які використовують портфельний аналіз, мали більш виражену орієнтацію на довгострокові цілі [82, с.328].

Нафта в економіці США протягом більше 100 років є основою стійкого економічного росту, ключовим фактором забезпечення національної безпеки і високої якості життя населення. Вклад нафти і газу в структурі енергоспоживання країни за даними 2008 року складає відповідно близько 20 і 64% [231].

На частку США, де проживає близько 5% населення земної кулі, припадає 20% загальносвітового споживання енергії і близько 23% світового споживання нафти [236].

Слід зауважити що запаси нафти в країні складають лише 2,4% світових резервів, а виробництво 7,8% світового показника [223].

Однак, незважаючи на зусилля, спрямовані на збільшення власного видобутку, виробництво сирової нафти в 1998-2008рр. скоротилось на 1,3 млн.барр.в день [263].

Основні напрямки енергетичної політики США були розроблені ще в першій половині 1980 років і включали в себе:

- 1) зниження енергоспоживання;
- 2) збільшення і підтримання на високому рівні стратегічних запасів нафти;
- 3) розширення використання альтернативних джерел енергії;
- 4) диверсифікацію джерел постачання нафти.

Саме в цей період нафтогазові компанії США і світу спрямовували

зусилля на зниження енергоспоживання і використання енергозберігаючих технологій, в тому числі і за рахунок введення альтернативних джерел енергії [155].

До основних документів, які встановлювали принципи політики енергозбереження в США, слід віднести:

- Закон про енергетичну політику і збереження енергетичних ресурсів 1975р. (запроваджено процедури по оцінці енергетичної ефективності, закладено принципи створення стратегічного нафтового резерву);

- Національний закон про енергозберігаючу політику 1978р. (встановлено мінімальні стандарти енергоефективності і введено їх як обов'язкові державні) [249];

- Закон про енергетичну політику 1992р. (встановлено завдання щодо зниження енергоспоживання на 20% до 2000р., сформульовані основні принципи політики енергозбереження).

Важливим напрямком енергетичної стратегії США є політика підтримання і розвитку стратегічних запасів. Зміна обсягів цих запасів здійснює вплив на динаміку світових цін, а саме збільшення запасів зумовлює тенденцію росту цін на енергоресурси. Також це є ключовим інструментом зовнішньої політики США.

Обсяг стратегічного резерву США демонструє суттєве збільшення з 7,0 млн.барр у 1977р. до 591,7 млн.барр у 1995р. [263].

У вересні 2008р. Палата представників Конгрессу США прийняла законопроект про відміну заборони на добування нафти і газу на континентальному шельфі. Також у документі уряду США доручено відкрити стратегічні нафтові резерви і продати з них 70 млн.бар нафти, відповідно закупивши еквівалентний обсяг нафти іншого сорту [162]. Даний захід зумовив значні коливання цін на енергоресурси на світових ринках.

В умовах швидкого росту цін на нафту в другій половині поточного десятиліття зросла зацікавленість США до морських глибоководних запасів і арктичному шельфу. Відповідно до даних міністерства енергетики США,

доведені запаси нафти на американському шельфі в 2008р. складали 3,9 млрд.бар. [263]

В 1960-1970 ті роки американські нафтові компанії вирішили диверсифікувати свою діяльність і почали займатись гірничим бізнесом. Проте, вимушені були відмовитись від нового бізнесу, вирішивши, що спеціалізація забезпечує більшу ефективність [206].

Серед таких компаній яскравим прикладом є:

Амосо – в компанії харчової промисловості, мікроелектроніки, біотехнології, сонячної енергетики;

Chevron – у видобування і переробку уранових руд, гірничу промисловість і геотермальну енергетику;

Еххон – в ядерну енергетику, мікроелектроніку, виробництво офісного обладнання, електротехнічну промисловість;

Mobil – придбала компанії, що займаються видобутком руди і вугілля, переробкою уранових руд, виробництвом пластичних смол, добрив, нерухомістю і роздрібною торгівлею;

Техасо – дослідження в сфері біотехнологій і електроніки, ядерної енергетики, технологій переробки вугілля.

На розміщення і розвиток нафтогазових компаній суттєво впливають витрати на видобуток і переробку вуглеводнів. Важливе значення при прийнятті стратегічних рішень відіграє наявність і стан транспортної інфраструктури (трубопровідний транспорт, нафтоналивні термінали, порти і т.д.) і віддаленість родовищ від НПЗ (для переробки) і кордонів (для експорту) – «транспортне плече». Так наприклад, Standard Oil прийняла рішення про побудову танкерів і нафтопроводу на Східному узбережжі США перед тим, як розпочати масштабні експортні поставки в Європу.

В нафтовому бізнесі видобувні компанії розміщуються в тих регіонах і країнах, де знаходяться родовища, а НПЗ, як правило, максимально наближені до споживача. Таким чином, нафтові компанії повинні засновувати дочірні компанії в тих країнах, де ведеться бізнес. Тому нафтові компанії змушені

ставати транснаціональними холдингами з початком ведення бізнесу в інших країнах.

Можна виділити загальні риси, характерні для всіх фінансово-промислових груп в США, в тому числі і в нафтогазовому комплексі:

1. Союз банківського і промислового капіталу усталився у вигляді сімейних груп, а також регіональних груп.

2. Взаємовідносини всередині групи побудовані на формуванні гнучких і стійких зв'язків при створенні умов для вільного переходу капіталу з однієї галузі в іншу.

3. Загострена конкуренція на американському ринку обумовила перехід від традиційних контрактних відносин промислових підприємств з комерційними банками до довгострокових відносин між ними на основі партнерства.

4. Рухливість складу групи і відсутність явних меж при жорстко визначеному центрі контролю.

5. Високий рівень розвитку фондового ринку дозволяє підприємствам здійснювати злиття і поглинання компаній в залежності від умов зовнішнього середовища.

Отже, внутрішня енергетична стратегія США формується в прямій залежності із зовнішніми пріоритетами країни. Диверсифікація зовнішніх джерел постачання енергоресурсів є одним із напрямів збереження національного нафтогазового потенціалу країни, як найбільшого імпортера нафти (22,5% світового імпорту сирої нафти у 2007р.) [263].

На думку експертів ОПЕК, приріст в споживанні нафти на ринку США буде задовольнятися в основному за рахунок збільшення постачання з країн Латинської Америки [265].

Відповідно, ріст виробництва біопалива і сланцевого газу дозволять зменшити обсяги закупівлі нафти і нафтопродуктів приблизно на 4 млн.барр в день і знизити залежність США від імпорту з 58% в 2007р. до 41% до 2003р. [263].

Таким чином, в промисловості США, в тому числі і у нафтогазовому

комплексі, сформувалась певна модель стратегічного управління. Вона формувалась в умовах ринково орієнтованої фінансової системи і широкого набору різноманітних фінансових інструментів. Спочатку високий рівень розвитку промислових компаній полегшив залучення додаткового капіталу. Корпоративний капітал в більшості збільшився за рахунок нових емісій акцій, в результаті чого роль банків була зведена до акумулювання коштів і короткотермінового кредитування. Склад учасників такої моделі різноманітний, а саме: управляючі, директори, акціонери, державні структури, біржі, саморегульовані організації, консалтингові фірми, що надають консультаційні послуги корпораціям і акціонерам по питаннях стратегічного управління.

Окрім того, особливості американської системи стратегічного управління пов'язані із особливостями акціонерної власності в США, а саме, з відсутністю в американських корпораціях домінуючих інвесторів.

Другою особливістю є те, що більшість акцій, що не належать індивідуальним інвесторам, сконцентровано в управлінні інституціональних інвесторів.

Завдяки використанню інформаційних технологій, нафтопереробна промисловість США за 1982 - 2002 р. підвищила коефіцієнт завантаження виробничих потужностей з 85 до 93%. Крім того, частку світлих фракцій, одержуваних з важкої нафти, було доведено до 75%, та значно скорочено запаси нафти й нафтопродуктів; практично подвоєно пропускну здатність заправних станцій [236].

На думку Левінбука М.І [85], в економіці США ПЕК відіграє ключову роль, тому що це єдина галузь, яка дає колосальний кумулятивний ефект: на одне робоче місце в ПЕК створюється 20-50 нових робочих місць у допоміжних галузях промисловості (інжиніринг, наука, машинобудування, харчова промисловість, охорона здоров'я і т.п.) Тобто, в ідеології США основне – робочі місця. Все інше – регламенти, стандарти, закони – інструменти

створення робочих місць. Як зазначають Левінбук і Бистрова [85], основне в цій ідеології – створити робочі місця в себе, а платити повинні треті країни.

На думку Разумної Л.Л. [155], внутрішня енергетична стратегія США розвивалась в трьох основних напрямках:

- підвищення ефективності використання власних енергетичних ресурсів і прискорений перехід на альтернативні джерела енергії;
- створення правової основи для розширення видобутку вуглеводнів національного шельфу;
- збільшення і підтримання на високому рівні стратегічних запасів нафти.

Як зауважує Разумнова Л.Л. [155], на сучасному етапі акцент був зроблений на перехід до альтернативних нафті джерелам енергії і впровадженню новітніх технологій виробництва альтернативного палива, а також на екологічній складовій застосовуваних заходів. Також вказується, що основними факторами, які здійснюють вплив на формування нових стратегічних пріоритетів США, стали посилення нестабільності світових нафтових цін, принципова неможливість стабілізації постачання нафти за рахунок внутрішніх резервів, ускладнення доступу до зовнішніх джерел видобутку вуглеводнів.

Досвід Російської Федерації

Ідеї стратегічного планування почали застосовуватись в радянській економіці з 1980 р. В цей період було достатньо досліджень в сфері стратегічного управління і планування, основні результати яких були відображені в [3, 58, 65, 69, 75, 112, 115, , 200, 204, 214].

В російській нафтогазовій промисловості протягом довготривалого періоду часу прослідковується тенденція ефективного функціонування практично тільки на основі «сировинних» факторів. Відповідно, суттєве зниження сировинних запасів призвело до потреби переорієнтації російських нафтогазових підприємств на принципи стратегічного управління з використанням інноваційних підходів.

«Сировинна» модель розвитку економіки призводить до відставання розвитку переробних підприємств у порівнянні з ростом ВВП. На думку Фетисова Г. [194] така модель не забезпечить нормального розвитку економіки Російської Федерації і в перспективі. Так в 90-ті роки минулого століття запаси нафти зменшились в РФ на 14%, і на даний момент приріст не перекриває видобутку. «Сировинна» модель розвитку не може забезпечити швидкий науково-технічний прогрес, тому Росія, отримуючи природну ренту, платить «інтелектуальну» ренту країнам-експортерам даних технологій [194].

Це можна підтвердити порівнянням близьких по обсягах обороту російських і закордонних корпорацій (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 - Порівняльна ефективність деяких російських і закордонних корпорацій

Транснаціональні компанії	Обсяг продаж, млн.євро	Чисельність працюючих, тис.осіб	Обсяг продажу на одного працюючого, тис.євро/особу
Газпром (Російська Федерація)	23	330	70
NorskHydro (Норвегія)	20	43	465
Сибнафта (Російська Федерація)	4,5	44	102
Turcas (Турція)	5,3	5	1060

(складено автором на основі джерела [74])

На думку В.Г. Клинова [68], регіональна структура перспективних інвестицій російських підприємств до 2020 року також передбачає вкладення в основному у видобуток і експлуатацію природних ресурсів і пов'язаних з ними виробництв. При цьому, найбільш перспективними інвесторами є нафтогазові ТНК: «Газпром», «Роснафта», «Лукойл». До 2050 року нафтогазовий потенціал Росії буде практично вичерпаний. Якщо не відкриють і не освоюють нові нафтогазові родовища, то для росту російської економіки необхідно буде використовувати нові джерела [68].

На сучасному етапі для російської економіки також стали характерні принципи вертикальної інтеграції. Найбільш яскравим російським прикладом вертикальної інтеграції є нафтовий комплекс, в процесі реструктуризації якого було прийнято рішення про створення вертикально-інтегрованих нафтових компаній, що охоплюють всі стадії видобутку і переробки нафти і збуту нафтопродуктів – від геологорозвідки до продажу бензину на бензоколонках. До таких компаній відносять «Лукойл», «Юкос», «Сі-данко», «Роснафта», «Татнафта» і інші.

На думку Левінбука і Бистрової [85], ключовим аспектом розвитку ПЕК Російської Федерації повинно стати створення робочих місць. Тому метою модернізації визначено підвищення рівня життя людей, створення якнайбільшої кількості високооплачуваних робочих місць.

На даному етапі розвитку стратегічна орієнтація російських нафтогазових компаній полягає в необхідності подальшого нарощування акціонерної вартості, закріплення статусу транснаціональних компаній. Так, наприклад, для ВАТ «Татнафта» основою такої стратегії є [34]:

- стабілізації рівня видобутку нафти і газу шляхом удосконалення технологій розробки родовищ і оптимального поповнення запасів;
- подальша диверсифікація діяльності по розвитку нафтопереробного і нафтохімічного комплексів;
- підвищення ефективності виробництва;
- збереження фінансової стійкості;
- удосконалення корпоративного управління;
- висока відповідальність перед суспільством.

Відповідно до рішення Державної Думи Федеральних Зборів Російської Федерації шостого скликання від 25 квітня 2012 року «О состоянии и перспективах развития газовой отрасли в России» [112], було визначено наступні пріоритетні напрямки розвитку газової галузі Російської Федерації:

- стратегія розвитку російської газової галузі орієнтована на зростання попиту на природний газ. За оцінками експертів, вже у 2012 році постачання

газу для внутрішніх потреб і на експорт перевищать докризовий рівень 2007 року, у зв'язку з чим перед галуззю поставлене завдання гарантованого забезпечення зростаючих потреб в цьому виді палива з боку російських споживачів – ЖКГ, промисловості, сільського господарства, побутових споживачів і при цьому ствердження і розширення присутності на світових ринках;

- пріоритетним завданням є продовження активної роботи ВАТ «Газпром» по газифікації російських регіонів. Згідно до Енергетичної стратегії Російської Федерації на період до 2030 року питома вага по внутрішньому споживанню газу складе 47,7-44,5%, а обсяг видобутку досягне 885-940 млрд.куб.м.;

- компенсація падіння видобутку на базових родовищах (Уренгойське, Ямбургське, Ведмеже) досягається за рахунок планомірного вводу в експлуатацію нових газових потужностей і за рахунок підвищення ефективності використання існуючої сировинної бази. Одним із перспективних напрямків розвитку сировинної бази газової промисловості є освоєння родовищ на шельфі арктичних і далекосхідних морів. В цих регіонах виявлено близько 450 локальних об'єктів, відкрито 32 родовища, в тому числі газові. Сумарний потенціал таких родовищ оцінюється в близько 100 млрд.тонн умовного палива.

В російських умовах формується підприємницька модель управління. В цій моделі поряд з менеджментом, що займається оперативним управлінням, діє інститут «кураторів менеджменту» зі сторони власника, який фактично дублює управлінську структуру верхнього рівня з єдиною метою – контролювати діяльність менеджера, щоб він працював в інтересах власника.

Виходячи із досліджених умов функціонування провідних нафтогазових компаній та оцінки підходів до стратегічного управління доцільним буде провести аналіз та характеристику підходів до вимірювання стратегічних досягнень підприємств з метою визначення доцільності їх застосування в практиці нафтогазових підприємств України.

1.3 Характеристика підходів до вимірювання стратегічних досягнень підприємств

Методи збору кількісної інформації в стратегічному управлінні більш очевидні і традиційні на відміну від методів збору і аналізу якісної інформації. Основними методами отримання якісної інформації є бесіди з керівниками і спеціалістами підприємства, експертами, анкетні опитування працівників підприємства, а також різноманітні методи групової роботи, які дозволяють виробити узгоджені погляди і позиції по обговорюваних проблемах. Деякі науковці зауважують [14, 33, 154], що інформація, отримана при анкетному опитуванні чи діагностичному інтерв'юванні працівників підприємства, знаходиться під сильним впливом внутрішньоорганізаційного середовища. Відповідно, ця інформація:

- містить деякі міфи, стереотипні судження на рахунок проблем організації;
- часто буває суб'єктивною, відображає інтереси і думку одного із підрозділів. Відповідно, вона може суперечити і протиставлятися інформації, що виходить з інших підрозділів. Водночас керівники підрозділів достатньо добре можуть вказати на проблеми і труднощі, які виникають у суміжних підрозділах.

Як правило, інформація в стратегічному управлінні отримується на основі аналізу двох середовищ: внутрішнього і зовнішнього.

На думку Б.Карлофа, в результаті проведення внутрішнього аналізу підприємства можна виділити ряд моментів [61]:

- переоцінює чи недооцінює себе підприємство;
- переоцінює чи недооцінює воно своїх конкурентів;
- яким вимогам ринку воно надає занадто велике або, навпаки, занадто мале значення.

Відповідно, результати аналізу в цьому випадку повинні заставити персонал підприємства зрозуміти і прийняти необхідність змін [61, с.182-183].

Традиційна фінансова концепція менеджменту, в основному, побудована на фінансовій звітності. До основних недоліків такого підходу в стратегічному

управлінні можна віднести:

- відсутність нефінансових показників;
- наявність слабкого зв'язку із стратегічним плануванням;
- вагому орієнтацію на минулі результати;
- відображення стану тільки на певний момент часу;
- направленість тільки на частину представників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (власників і менеджмент).

Окрім того, фінансові показники занадто складні для розуміння і перешкоджають прийняттю швидких заходів у випадку необхідності [256].

Ключові фінансові показники, що використовуються у більшості методів стратегічного аналізу, орієнтовані швидше на внутрішні проблеми компанії, ніж на зовнішні. Вони призначені для порівняння поточних показників з попередніми періодами на основі нормативів, які розроблені для внутрішнього користування. На їх основі важко провести об'єктивне порівняння компанії з її основними конкурентами, хоча такий аналіз не менш важливий, ніж аналіз поставлених цілей [229].

Лідери ринку в сучасних умовах віддають перевагу щомісячним і кварталним звітам, що приводить до прийняття короткотермінових інвестиційних рішень. Крім того, орієнтація на короткотерміновий період підштовхує менеджерів до маніпулювання фінансовими показниками для прикраси поточного стану підприємства, і в результаті приймаються помилкові управлінські рішення [257].

Для усунення згаданих недоліків створюються нові моделі по звітності і контролінгу для вимірювання ефективності стратегічного управління підприємством.

Вимірювання досягнень підприємства в даному випадку має на меті об'єднання більшості існуючих систем показників в різних сферах діяльності підприємства для оцінки і аналізу ефективності дій на кожному організаційному рівні. До таких методів належать:

- комплексний аналіз даних,
- збалансована система показників,

- бортове табло,
- система покращення і виміру продуктивності,
- модель вимірювання досягнень,
- піраміда досягнень,
- квантове вимірювання досягнень,
- вимірювання досягнень компанії «Ернст Янг»,
- ділове вікно управління,
- J.I. Case (ДжАйКейс),
- концепція внутрішнього ринку «Хьюлет-Паккард».

Мета комплексного аналізу – виміряти відносну ефективність підрозділів компанії. Основним способом є лінійне програмування, порівняння вхідних і вихідних факторів кожному окремо взятому підрозділі підприємства. Використання такого підходу дає можливість вибрати кращих представників не тільки у виробничій підсистемі, але, наприклад, при проведенні маркетингових досліджень чи при визначенні партнера. Основним недоліком такого методу вважають утруднення розрахунку при великій кількості вхідних і вихідних даних, а також потребою в достатній порівняльній базі.

Найбільш використовуваною і обговорюваною є збалансована система показників. Її використання дозволяє підприємству найбільш швидко вирішувати стратегічні задачі. Основа даної концепції – злиття в єдине ціле різних сфер діяльності підприємства. Причому, в першу чергу це:

- перспективи відносин із споживачами;
- внутрішні перспективи бізнесу;
- інноваційні перспективи;
- фінансові перспективи.

Дана концепція була введена низкою підприємств:

- Gentia Renaissance Balanced Scorecard (www.gentia.com);
- pb-views (www.pbv.com);
- ergometrics (www.ergometrics.com);
- Alacrity Results Management (www.alacrity.com);

- Business Performance Management-Programm (www.corvu.com);
- Value Scorecard (DaimlerChrysler AG).

Основою такої системи є так звані стратегічні карти. Перший опис методу стратегічних карт належить Роберту Каплану і Девіду Нортону і опублікований в журналі *Harvard Business Review* за 1992 рік [238].

За методикою Каплана і Нортона, чітко сформульовані місія і стратегія лежать в основі чотирьох ключових аспектів діяльності:

- аспект фінансової діяльності;
- аспект відносин із споживачами;
- аспект організації внутрішніх бізнес-процесів;
- аспект навчання та розвитку.

Для кожного з них повинні бути сформульовані стратегічні і проміжні цілі, розроблена система показників і план дій [239].

Модель стратегічних карт дозволяє одночасно контролювати реалізацію цілей у всіх чотирьох аспектах, причому автори характеризують цю модель як нерозривну послідовність дій [239, с.31].

В науковій літературі можна також знайти і інші моделі, подібні до моделі Д.Каплана і Р.Нортон. В загальному, всі вони призначені для оцінки ефективності діяльності компанії, враховуючи взаємозв'язок з її загальною стратегією. До найбільш вживаних таких моделей можна віднести:

- модель стратегічних карт Л.Мейселя [244];
- піраміда діяльності К.Мак-Найра, Р.Лінча і К.Кросса [247];
- модель EP²M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і росту) [218].

В моделі стратегічних карт Л.Мейселя, як і моделі Р.Каплана і Д.Нортон, також виділяється чотири ключових аспекти, по яких проводиться оцінка діяльності компанії. Проте, замість аспекту навчання і економічного росту Мейсель використовує аспект трудових ресурсів. В межах цього аспекту оцінюється інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, удосконалення продукції, формування базисної компетенції фірми і

корпоративної культури. В загальному вигляді дана модель не відрізняється від моделі Р.Каплана і Д.Нортон. Виділення аспекту трудових ресурсів Л.Мейсель аргументує тим, що менеджери повинні приділяти першочергову увагу і вміти оцінювати ефективність діяльність як організації в цілому, так і її співробітників [244, с.50].

Як і в попередніх моделях, основна ідея моделі К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кросса полягає в орієнтації на споживача і виявленні зв'язку між загальною стратегією компанії і фінансовими показниками її діяльності, доповненими ще декількома коефіцієнтами не фінансового характеру. В традиційній моделі управлінського контролю такого роду інформація доступна виключно менеджерам вищих рівнів управління. Відповідно, Піраміда діяльності базується на концепції загального управління якістю і промисловими розробками, а також на обліку витрат по видах діяльності в розрізі цінностей компанії [247, с.30].

Згідно моделі К.Адамса і П.Робертса, найбільше значення має оцінка ефективності діяльності компанії в наступних чотирьох напрямках:

- в зовнішньому середовищі – обслуговування споживачів і задоволення попиту;
- у внутрішньому середовищі – підвищення ефективності і продуктивності;
- зверху вниз в організаційній ієрархії – розповсюдження і адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;
- знизу вверх в організаційній ієрархії – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дії працівників.

У відповідності до цієї моделі, система оцінки діяльності компанії повинна бути направлена не тільки на реалізацію стратегії, але і на вироблення корпоративної культури [218, с.505].

Основним недоліком вважають неясність із встановленням рівнів відповідальності, перспектив бізнесу, часу і показників.

Концепція «Бортове табло» була розроблена французькими інженерами

ще в 60-ті роки, проте широко почала використовуватись на початку 90-х. Метою даної концепції є представлення керівнику короткої інформації про кожний підрозділ чи підприємство. Для кожного підрозділу (підприємства) встановлюється генеральна ціль, яка, в свою чергу, структурується на цілі підлеглих підрозділів. Підлеглі підрозділи характеризують виставлену їм ціль з критичними факторами успіху. Критичні фактори успіху оцінюються з допомогою набору показників.

Недоліками такого підходу вважають:

- жорстка прив'язка до організаційної структури підприємства;
- відсутність здатності швидко змінювати ціль через те, що вона жорстко прив'язана до обраного стратегічного напрямку.

Система покращення і виміру продуктивності побудована на наступних принципах:

- об'єднання цілей;
- оцінка дій по досягненню цілей;
- об'єднання і використання інформації минулих періодів.

Найважливішою відмінністю вважають поділ організаційної структури і працівників підприємства таким чином, щоб оцінювались не тільки досягнення окремої структурної одиниці, але і працівників цієї одиниці.

Негативною особливістю можна вважати те, що менеджери не можуть деколи приділяти увагу оцінці діяльності кожного працівника при досягненні цілі, в основному, через характеристику критеріїв оцінки.

В основі моделі вимірювання досягнень покладено вибір правильних показників для підтримки управління і процесу постійного покращення діяльності підрозділу.

Побудова моделі складається з восьми кроків:

- вибір основних напрямів діяльності – категорія виміру;
- визначення цілей в кожному напрямі – напрямок виміру;
- для кожної цілі встановлення одного чи більше індикаторів, які найбільш точно будуть відповідати стратегії досягнення цілі – показники вимірювання;

- аналіз кожного індикатора і вивчення факторів, які впливають на нього
- елементи структури;
 - організація постійного процесу аналізу індикаторів і оцінки діяльності підрозділу - параметри;
 - встановлення планованого значення індикатора – значення вимірювання;
 - визначення для кожного індикатора своїх показників – показники індикатора;
 - перевірка показників – перевірка можливості показників вимірювати значення індикатора.

В піраміді досягнень повинні виконуватись наступні умови:

- генеральна ціль передається у всі організаційні одиниці підприємства;
- інформація представляється на поточний момент часу і по кожній організаційній одиниці;
 - відображаються як фінансові, так і не фінансові показники;
 - показники діяльності зав'язані на внутрішніх клієнтів.

Квантове вимірювання досягнень розроблено консалтинговою фірмою «Артур Андерсен» для оптимізації продуктивності підприємства. Використовувані показники повинні одночасно представляти інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу.

Для оцінки продуктивності підприємства використовують:

- якість товару чи послуги;
- час, який відображає якість процесу;
- витрати, як ступінь економічної якості.

Процеси аналізуються на трьох рівнях:

- організації;
- процесу;
- працівника.

Таким чином, утворюється дев'ять областей вимірювання, які є в основі даної концепції.

З точки зору компанії «Ернст Янг», проблема фінансових моделей оцінки

діяльності полягала в складності розуміння отримувачами інформації великої кількості фінансових коефіцієнтів, особливо на нижчих рівнях організації. В межах даної концепції розглядаються складові стратегії розвитку підприємства (цілі), для яких встановлюються критичні фактори успіху. Для кожного рівня організації – свій критичний фактор успіху з відповідними йому показниками.

Ділове вікно управління має наступні особливості:

- охоплює стратегічне планування від просування на ринку до зміни структури власного капіталу, яка повинна забезпечити постійний ріст підприємства;

- об'єднує цілі зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- досліджує наслідки позитивних і негативних оперативних рішень, що потребують певних фінансових результатів;

- вводить бенчмаркетинг як процесів, так і результатів.

ДжАйКейс об'єднує фінансові і не фінансові показники. Основною метою є досягнення виробника світового рівня. В якості категорій показників були обрані наступні: якість, сервіс, час виробничого процесу, гнучкість, витрати.

Концепція внутрішнього ринку «Хьюлет-Паккард» була введена у 1990 році з допомогою 6 етапів:

1. Опис процесів між підрозділами компанії.

2. Встановлення параметрів вимірювання процесу (вимірювання не тільки з точки зору витрат, але й по рівню якості і продуктивності).

3. Виходячи з оцінки – припущення про подальший розвиток підрозділу і підприємства.

4. З клієнтом (підрозділ – отримувач послуг всередині компанії) обговорюються витрати і якість надаваних послуг. Одночасно встановлюються внутрішні стандарти компанії.

5. Фіксуються стандарти якості і критерії їх вимірювання (розробляються анкети для оцінки послуг).

6. Проводиться постійна оцінка і покращення процесів в організації.

Всередині компанії клієнти поділені на наступні групи:

- керівник підрозділу;
- контролер;
- оперативний менеджер;
- керівник центру формування витрат;
- топ-менеджер.

По завершенню місяця оцінюються результати анкетування: при негативній оцінці сумісно опрацьовують заходи для покращення показників діяльності. Також складається звіт по якості, в якому оцінюють 5 областей: процес планування, орієнтація на клієнта, покращення процесів, управління процесом, участь працівників.

Інтегруючим показником визначення ефективності стратегічного планування розвитку промислового підприємства, на думку Ткаченко Д.Д. [186], повинна слугувати удосконалена комплексна система оцінки стратегічного плану, яка з допомогою параметричної функції повинна виявляти ефективність реалізації міроприємств і альтернативних рішень стратегічного плану.

Для отримання сумарної оцінки ефективності цих міроприємств Ткаченко Д.Д. [186] пропонує визначати за наступною моделлю:

$$F = \left(\prod_{i=1}^m f_i \right)^{1/m} \quad (1.1)$$

$$f = \exp(-\exp(-Z)) \quad (1.2)$$

$$Z = -0,7783 + \frac{0,77867}{E_0} \cdot E \quad (1.3)$$

де m – кількість відокремлених незалежних груп міроприємств стратегічного плану;

f – безрозмірна оцінка ефекту групи міроприємств,

Z – деяка проміжна величина,

E – ефект групи міроприємств за досліджуваний період часу,

E_0 – базовий економічний ефект для групи міроприємств.

За даного підходу не проводиться врахування можливих впливів зовнішнього середовища.

Круглова Н.Ю., Круглов М.І. пропонують оцінювати рівень майбутньої ефективності (оптимальності) діючої стратегії по відношенню до кожного альтернативного варіанта можливих стратегій успіху за формулою [78]:

$$K_{2j} = \frac{S_{\phi}}{S_j} = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} \alpha_{ij}}{n_j}; \quad 1,0 \geq K_{2j} \geq 0, \quad (1.4)$$

де S_{ϕ} – діюча стратегія;

S_j – альтернативна стратегія;

α – ступінь тотожності кожного фактора (групи факторів) діючої стратегії факторам альтернативних стратегій в майбутньому;

n – кількість врахованих факторів успіху діючої стратегії;

j – номер альтернативної стратегії успіху в майбутньому.

В даному підході застосовується експертний підхід.

Оцінку ефективності діяльності підприємства в критеріях сталого розвитку Хвесик М.А. і Горбач Л.М. [203] пропонують здійснювати на основі наступної формули:

$$\frac{dF(L, K, N, I)}{dt} \geq 0 \quad (1.5)$$

де $F(L, K, N, I)$ – функція сталого розвитку;

L – трудові ресурси;

K – штучно створений (фізичний) капітал;

N – природні ресурси;

I – інституційний фактор.

Вказане вище співвідношення вказує на необхідність збереження і збільшення у часі виробничого потенціалу, який визначається, як правило, трьома видами капіталів.

Всі вищевказані інструменти в комплексі дозволяють вимірювати та оцінювати ефективність стратегії точково в окремих часових періодах. Тому виникає цілком реальна можливість ставити завдання комплексного використання економетричних методів та інструментів в стратегічному управлінні, як підсистеми економетричного супроводу.

1.4 Методологічні основи використання економетричних методів та інструментів в практиці стратегічного управління підприємствами

Різні макро-і мікроекономічні процеси, що розглядаються в класичній економічній теорії, як правило, характеризуються наступними властивостями: складність, неоднорідність, досить високий ступінь невизначеності та неповноти вихідних даних. Наявність такої великої кількості специфічних факторів робить життєво необхідним не тільки якісний, але і кількісний опис економічних процесів за допомогою математичних та статистичних моделей на базі наявних емпіричних даних спостережень, що дозволяють врахувати і передбачити багато позитивних і негативних ефектів.

На початку 90-х в розвинутих країнах відбувалось активне формування постіндустріальної або інформаційної економіки. Принципово змінились об'єкти конкурентної боротьби, шляхи проходження сигналів ринку, виникли нові управлінські можливості. Таким чином, виникла потреба в нових підходах до управління в цілому, і до стратегічного зокрема.

В книзі «Competing for the Future» Г.Хемел і К.Прахалад [234] ввели принцип «ключової компетенції», що дозволяє бачити не результат діяльності компанії, а можливості, які вона має в своєму розпорядженні. В такому випадку, доцільним постає завдання оцінити також і рівень використання цих можливостей. У сучасній економічній науці роль сполучної ланки між аспектами економічної теорії та математичними моделями і методами виконує економетрика. В цьому контексті слід зауважити, що саме в технологіях і моделях стратегічного управління методи економетрики не знайшли адекватним потребам рівня використання.

Перші роботи з економетрики з'явилися наприкінці XIX - початку XX століття: в 1987р. була опублікована робота італійського математика і економіста В. Парето, присвячена статистичному вивченню доходів населення в різних країнах; на самому початку XX століття вийшло кілька робіт англійського вченого Д.Ч. Гукера, в яких він застосував кореляційно-регресійні

методи, розроблені К. Пірсоном і його школою для вивчення взаємозв'язків економічних показників.

Безпосередньо термін «економетрика» з'явився на початку ХХ століття і характеризував собою міждисциплінарний підхід до вивчення економіки, що включає в себе декілька компонентів: економічну теорію, математичні моделі та статистичні методи дослідження результатів господарської діяльності. Цей новий науковий напрямок одержав широке поширення в країнах Західної Європи, США та Росії. Варто відзначити великий внесок у розвиток економетрики таких зарубіжних вчених як Г. Мур, Р. Фріш, Р. Беніні, К. Жюгляр, У. Беверідж, Г. Бокс, Г. Дженкінс і представників вітчизняної школи: Н.С. Кондратьєв, Є. Слуцький та ін.

Оцінку проблем економетричного моделювання бізнес-процесів та побудови моделей економічного росту можна віднайти вже у працях В.Дж.Баумола, Т.С. Купманса, Дж.А.Мірлеса, П.А.Самуельсона, Р.Солоу, Б.Хансена [221, 222, 243, 248, 253].

На всьому періоді становлення та розвитку економетрики було дано безліч визначень сутності поняття «економетрика». Засновник американського журналу "Економетрика" та лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Р.Фріш у 1928 р. привів наступне визначення: "Економетрика - це не те ж саме, що економічна статистика. Вона не ідентична тому, що ми називаємо економічною теорією, хоча значна частина цієї теорії носить кількісний характер. Економетрика не є синонімом додатків математики до економіки. Як показує досвід, кожна з трьох відправних точок - статистика, економічна теорія і математика – необхідна, але недостатня умова для розуміння кількісних співвідношень в сучасному економічному житті. Це – єдність всіх трьох складових. І ця єдність утворює економетрику".

Доцільним використання економетрики для дослідження економічних явищ вважає також і П.Самуельсон, який стверджував про те, що економетрика дозволяє проводити кількісний аналіз реальних економічних явищ, базуючись на сучасному розвитку теорії і спостереженнях, пов'язаних з методами

отримання висновків. [254].

Відповідно Л.Клейн зауважував, що основним завданням економетрики є наповнення емпіричним змістом апріорні економічні судження [241].

Водночас Е.Маленво визначав основною ціллю економетрики емпіричний висновок економічних законів, зауважуючи, що економетрика доповнює теорію, використовуючи реальні данні для перевірки і уточнення встановлених відносин [91].

На сучасному етапі розвитку дефініція економетрики звучить більш точно і змістовно, розкриваючи тим самим теоретичну та методологічну основу економетрики як науки, яка визначає економетрику «як сукупність методів аналізу зв'язків між різними економічними показниками (факторами) на підставі реальних статистичних даних з використанням апарату теорії ймовірностей та математичної статистики. За допомогою цих методів можна виявляти нові, раніше не відомі форми зв'язку, уточнювати або відкидати гіпотези про існування певних зв'язків між економічними показниками, пропоновані економічною теорією» [88].

До 70-х років ХХ століття економетрика, більшою мірою, розглядалася як інструмент підтвердження емпіричних даних та кількісних співвідношень, розроблених в теорії. Проте, потім область застосування і значимість результатів економетричних досліджень суттєво розширилася, що дозволило використовувати формальні методи економетрики для доказу вибору тих чи інших теоретичних концепцій.

Методологія економетрики полягає у використанні широко відомих визначень і гіпотез математичної статистики для формалізації, оцінки та інтерпретації взаємодії між собою тих чи інших параметрів економічних процесів. Для більш глибокого розуміння можливості застосування економетрики в економічних дослідженнях наведемо декілька визначень цього терміну (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9 - Еволюція терміну «економетрика»

Автор	Визначення
Р. Фріш, (лауреат Нобелівської премії) 1928р.	Економетрика - це не те ж саме, що економічна статистика. Вона не ідентична тому, що ми називаємо економічною теорією, хоча значна частина цієї теорії носить кількісний характер. Економетрика не є синонімом додатків математики до економіки. Як показує досвід, кожна з трьох відправних точок - статистика, економічна теорія і математика - необхідна, але недостатня умова для розуміння кількісних співвідношень в сучасному економічному житті. Це - єдність всіх трьох складових. І ця єдність утворює економетрику
Самуельсон П., 1947р.	Економетрика дозволяє проводити кількісний аналіз реальних економічних явищ, базуючись на сучасному розвитку теорії і спостереженнях, пов'язаних з методами отримання висновків
Клейн Л., 1953р.	основним завданням економетрики є наповнення емпіричним змістом апіорні економічні судження
Маленво Е., 1975	визначав основною ціллю економетрики емпіричний висновок економічних законів, зауважуючи, що економетрика доповнює теорію, використовуючи реальні дані для перевірки і уточнення встановлених відносин
Айвазян С.А., 1998р.	це самостійна наукова дисципліна, що об'єднує сукупність теоретичних результатів, прийомів, методів і моделей, призначених для того, щоб на базі економічної теорії, економічної статистики, математико-статистичного інструментарію надавати конкретне кількісне вираження загальним закономірностям, обумовленим економічною теорією взаємозв'язків економічних явищ і процесів
Магнус Я.Р., 2004	сукупність методів аналізу зв'язків між різними економічними показниками (факторами) на підставі реальних статистичних даних з використанням апарату теорії ймовірностей та математичної статистики. За допомогою цих методів можна виявляти нові, раніше не відомі форми зв'язку, уточнювати або відкидати гіпотези про існування певних зв'язків між економічними показниками, пропонувані економічною теорією
Великий енциклопедичний словник	Економетрика – наука, яка вивчає конкретні кількісні взаємозв'язки економічних об'єктів і процесів з допомогою математичних і статистичних методів і моделей

складено автором на основі [2, 88, 91, 241, 254]

Таким чином, за допомогою економетричних інструментів вирішують завдання опису даних, перевірки гіпотез, відновлення залежностей, класифікації об'єктів і ознак, прогнозування, прийняття статистичних рішень і ін.

Виходячи із аналізу сутності терміну «економетрика», проведеному вище, слід визначити основні категорії і поняття економетричних досліджень. Як уже зазначалось, основною категорією в економетриці є поняття «модель». В свою чергу, з поняттям «модель» тісно пов'язана категорія «метод» (від грец. *methodos* – шлях дослідження чи пізнання, теорія, вчення) – сукупність

прийомів чи операцій практичного чи теоретичного освоєння дійсності, направлені на вирішення конкретного завдання [159].

Моделі та методи, що використовуються для розробки економіко-математичних моделей, називаються в сукупності інструментом моделювання.

Для математичного моделювання стратегій розвитку підприємства можуть використовуватись наступні інструменти:

1. Засоби математичного аналізу, які дозволяють визначити функціональні залежності і оптимальні значення параметрів діяльності підприємства.

2. Лінійне програмування – використовується для пошуку комбінацій змінюваних параметрів, які відповідають оптимальному значенню шуканого параметру – цільової функції. При цьому цільова функція є лінійною, значення коефіцієнтів відомі і детерміновані, а на комбінації змінних накладаються обмеження, які відображають кількість ресурсів, що є в підпорядкуванні чи мінімальні вимоги щодо їх використання.

3. Динамічне програмування – застосовується, коли процес прийняття рішень може бути розділений на n -кроковий процес управління підприємством.

4. Теорія ігор – використовується для вирішення задач з конфліктними ситуаціями.

5. Теорія масового обслуговування – дозволяє побудувати математичну модель, що пов'язує задані умови роботи підприємства з показниками її ефективності, які характеризують його здатність справлятися з потоком заявок (потребами споживачів, тощо).

6. Теорія ймовірностей – дозволяє побудувати модель для опису випадкових явищ, тобто тих, для яких неможливо точно передбачити, як явище буде відбуватись.

7. Стохастичне програмування – представляє сукупність методів вирішення оптимізаційних задач ймовірнісного (стохастичного) характеру.

8. Параметричне програмування – розглядає екстремальні задачі з цільовими функціями і обмеженнями, залежними від параметрів, розробляє

методи знаходження оптимальних рішень для сукупностей значень параметрів.

Моделювання в сучасній економічній науці є невід'ємною складовою. Економісти розглядають моделі як спрощені теорії, що дозволяють вивчати взаємозв'язки між різними економічними індикаторами [101]. «Економічна модель, зазвичай, приймає до уваги тільки невелику кількість факторів, що впливають на змінні, які вона намагається пояснити; вона пов'язує ці змінні, роблячи визначені припущення про поведінку людей і про обмеження, при яких люди повинні робити вибір. Економічна модель схожа на світлокопію чи схематичний рисунок складного механізму, на якому намагаються показати, що відбувається, коли натискають на визначені кнопки і смикають важелі» [201].

Досить серйозною проблемою в економетричному моделюванні, безумовно, є адекватність отриманих залежностей і оцінок реальним властивостям розглянутих економічних показників. У переважній більшості подібних випадків найбільш ефективним виходом зі сформованої ситуації є апробація розроблених математичних моделей на конкретних статистичних даних, що дозволяє дати об'єктивну оцінку якості пропонованих моделей і методів та отримати можливість правильно інтерпретувати і використовувати в практичних цілях отримані результати.

На сучасному етапі розвитку економетрика володіє досить потужним дослідницьким апаратом, що дозволяє визначати, аналізувати і вирішувати широке коло завдань:

- визначення і відокремлення залежних і незалежних змінних з метою кількісного аналізу їх взаємозв'язку відповідно до деякої економічної гіпотези;
- збір та аналіз емпіричних даних для економетричного дослідження;
- специфікація форми зв'язку між залежними і незалежними змінними, представленими в моделі;
- статистична оцінка параметрів моделі: залежної змінної, вільного члена і коефіцієнтів регресії;
- оцінка статистичної значущості моделі в цілому;
- виявлення та аналіз мультиколінеарності в пояснюючих змінних,
- апробування, аналіз і відбір найбільш достовірних і ефективних

моделей на незалежному статистичному матеріалі;

- аналіз структури зв'язків, визначення форми і побудова системи одночасних рівнянь;

- застосування в різних сферах економіки результатів економетричного моделювання.

Говорячи про сьогоденний стан економетрики як науки, слід відзначити велику різноманітність моделей і методів, які отримали застосування в різних областях економічної теорії: регресійний аналіз, кореляційний аналіз, моделі авторегресійних процесів, аналіз, прогнозування і згладжування часових рядів і ін.

Для цілей нашого науково-практичного дослідження ми будемо використовувати понятійний і статистичний апарат кореляційно-регресійного аналізу та трендових моделей.

Своєрідним узагальненням моделей парної і множинної регресії є системи економетричних рівнянь. Актуальність подібних систем обумовлена, насамперед, необхідністю спостереження за поведінкою найрізноманітніших економічних процесів, які в умовах вирішення однієї проблеми можуть виступати як в ролі залежних змінних, так і в ролі незалежних змінних. Цілком природно припустити, що в ситуації, що розглядається, зміна будь-якої змінної неодмінно призведе до зміни результативних показників у всій розглянутій системі економетричних рівнянь.

Відповідно, до досліджень, проведених у підрозділі 1.1, зауважимо, що ефективність стратегічного управління визначальною мірою залежить від правильного аналізу та оцінки середовищ функціонування організації. В свою чергу, методи економетрики дозволяють адекватно провести оцінку причинно-наслідкових зв'язків у середовищі функціонування підприємств.

Оскільки на сучасному етапі управлінської науки існують точкові випадки використання економетричних інструментів на окремих етапах стратегічного управління, а нами доведено безперервність процесу його реалізації, то існує доцільність суцільного, послідовного і взаємопов'язаного використання економетричних методів і моделей на всіх етапах стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

1. В сучасних умовах господарювання вибір оптимальних управлінських рішень відбувається за присутності великої кількості чинників, значній частині яких притаманні невизначеність та відсутність причинно-наслідкових зв'язків. Вказані умови вимагають від керівників використання нових та специфічних методів, технологій та інструментів управління. Визначено, що в таких умовах найбільш адекватними є методи та інструменти стратегічного управління.

На основі досліджень теоретичних основ стратегічного управління визначено, що на початку формування терміну «стратегічне управління» основою діяльності організації дослідники вважали побудову взаємовідносин між організацією і середовищем функціонування. Відповідно, акценти стратегічного управління змінилися відповідно від звичайного досягнення цілей та реалізації місії для виживання організації до формування таких взаємовідносин підприємства з оточенням, результатом яких є збалансований розвиток з погляду економічних, екологічних і соціальних складових середовища, як внутрішнього та зовнішнього.

2. В результаті аналізу визначень сутності терміну «стратегічне управління» було зроблено власне визначення цього терміну, а саме: «стратегічне управління підприємством – це таке управління, яке забезпечує формування стійкого стану підприємства у вигляді самоорганізованої системи для досягнення сталого розвитку та утримання конкурентного становища у середовищі та опирається на людський потенціал організації».

3. Досліджено інструменти вимірювання стратегічних досягнень підприємства, які в більшості випадків мають на меті об'єднання існуючих систем показників в різних сферах діяльності підприємства для оцінки і аналізу ефективності дій на кожному організаційному рівні. Оскільки всі досліджені інструменти в комплексі дозволяють вимірювати та оцінювати ефективність стратегії точково в окремих часових періодах, тому виникає цілком реальна можливість ставити завдання комплексного економетричного супроводу процесу стратегічного управління.

4. Вивчення досвіду використання технологій стратегічного управління було проведено на основі дослідження діяльності нафтогазових підприємств провідних країн світу з видобутку і споживання вуглеводневої сировини.

Модель стратегічного управління в США сформувалась в умовах ринково орієнтованої фінансової системи і широкого набору різноманітних фінансових інструментів. Це зумовило швидкий розвиток корпоративної моделі управління підприємствами НГК. Другою особливістю є те, що більшість акцій сконцентовано в управлінні інституціональних інвесторів. Також для НГК США характерний розвиток вертикально інтегрованих компаній.

Відповідно, для Російської Федерації протягом довготривалого періоду часу прослідковується тенденція ефективного функціонування практично тільки на основі «сировинних» факторів. На сучасному етапі для російської економіки також стали характерні принципи вертикальної інтеграції. Найбільш яскравим російським прикладом вертикальної інтеграції є нафтовий комплекс. Також характерною особливістю розвитку НГК РФ є стратегічна орієнтація російських нафтогазових компаній на нарощування акціонерної вартості, закріплення статусу транснаціональних компаній.

5. Обґрунтовано використання економетричних методів і моделей в стратегічному управлінні, оскільки наявність великої кількості специфічних факторів робить життєво необхідним не тільки якісний, але і кількісний опис економічних процесів за допомогою математичних та статистичних моделей на базі наявних емпіричних даних спостережень, що дозволяють врахувати і передбачити багато позитивних і негативних ефектів як у внутрішньому так і, в першу чергу, у зовнішньому середовищі. Ефективність стратегічного управління визначальною мірою залежить від правильного аналізу та оцінки середовищ функціонування організації. В свою чергу, методи економетрики дозволяють адекватно провести оцінку причинно-наслідкових зв'язків у середовищі функціонування підприємств.

Основні результати розділу опубліковані у працях [149, 150].

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ЕКОНОМЕТРИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2.1 Стратегічне управління в практиці вітчизняних нафтогазових підприємств

В країнах, що розвиваються або знаходяться на етапі системної трансформації суспільних відносин, регулювання відносин у нафтогазовому комплексі реалізується шляхом створення великих національних компаній, яким передаються функції управління галуззю, а ціна на енергоресурси безпосередньо регулюється державою [80].

Сучасний розвиток нафтогазового комплексу України відбувається в умовах постійних двох визначальних механізмів зовнішнього середовища, а саме: адміністративно-господарського і ринкового. До основних факторів, що здійснюють вплив на ефективність функціонування нафтогазових підприємств в сучасних умовах, відносяться: технологічні стандарти, стандарти якості продукції, сертифікати, дозволи і ліцензії, штрафи, платежі користувачів, субсидії, податки й ін.

Нафтогазовий ринок, як і всі інші ринки, формується під впливом глобальних перетворень в економіці, які зумовлюють інституційні зміни на ньому. Нафтогазові підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку, який характеризується високими темпами інституційних перетворень (перерозподіл власності, боротьба за нові ринки, реструктуризація бізнесу, інтеграційні процеси, "промисловий шпіонаж" тощо), що висуває особливі вимоги до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Водночас, кризова ситуація в економіці призвела до кризи в інвестиційній сфері підприємств: відсутні кошти для модернізації виробництва, пошуку та освоєння нових родовищ, вирішення проблем соціальної сфери, що спричиняє не конкурентоспроможність суб'єктів ринку [5, с. 25-31].

Вагомий внесок у дослідження проблем стратегічного управління

українським НГК та окремих його елементів внесли українські вчені В.Г. Бурлака [19], В.В. Вербинський [132], Я.В. Витвицький [24], М.О. Данилюк [39], І.В. Діяк [42], А.З. Дорошкевич [132], М.Г. Земляний [132], І.М. Карп [62], О.М. Ковалко [70], О.О.Лапко [83], В.П. Петренко [133], Н.І.Пилипів [135], Т.В. Рязова [132], В.Л. Саприкін [162], А.І. Сухоруков [181], І.І. Темненко [181], В.С.Філіпчук [195], І.К. Чукаєва [204], А.І. Шевцов [132].

Кожна з галузей паливно-енергетичного комплексу керується своїм окремим законом та прийнятими на його виконання підзаконними актами. Так, в електроенергетиці головним є Закон України „Про електроенергетику”, в ядерній енергетиці – Закон України „Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку”, у вугільно-промисловому комплексі – Кодекс України про надра та Гірничий закон, в нафтогазовому комплексі – Закон України „Про нафту і газ” тощо. Загальність у формулюваннях багатьох положень зазначених законів зумовлює необхідність прийняття численних підзаконних актів різними органами влади. Такий підхід до правового регулювання створює умови для неоднакового застосування вимог законів та відповідно недосягнення або неповного досягнення передбачених ними цілей та завдань. Певним кроком у вирішенні цієї проблеми є створення «Енергетичної стратегії України», яка, в цілому, дає загальні відповіді про розвиток паливно-енергетичного комплексу до 2030 року.

Досліджуючи взаємозв'язок стратегічних планів в розрізі державного та місцевого управління, визначено часткову присутність індикативної форми планування, оскільки стратегічний план розвитку держави декларує стратегічні орієнтири активної державної регіональної політики та політики розвитку галузей. Спрямованість процесів визначення цілей і пріоритетів з вищого рівня на нижчий не суперечить самостійності суб'єктів стратегічного планування у визначенні пріоритетів і цілей розвитку територій і громад, а є логічним способом забезпечення ефективності стратегічного управління на загальнодержавному рівні [112].

Сучасний нафтогазовий комплекс України представлений потужним

конгломератом взаємопов'язаних суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з розвідуванням, видобуванням, переробкою, виробництвом, транспортуванням, зберіганням, збутом енергоносіїв (нафти і газу). Зокрема, на державному балансі нараховується 289 родовищ вуглеводнів, експлуатується понад 4300 нафтових та газових свердловин. Газотранспортна система України складається з майже 40 тис. км трубопроводів, 73 компресорних станцій, понад 1,6 тис. газорозподільних станцій, 13 підземних газосховищ [42, с. 56].

До складу нафтогазового комплексу входять підприємства з видобутку вуглеводнів, виробництва скрапленого природного газу, зберігання, розподілу та постачання природного газу споживачам, транспортування, в тому числі транзиту, нафти та газу, а також нафтопереробна промисловість та інші обслуговуючі галузі.

У межах території України виділяються такі три нафтогазоносні райони, як Східний (Дніпровсько-Донецька западина і північно-західна частина Донбасу), Західний (Волино-Подільська плита, Прикарпаття, Карпати і Закарпаття), Південний (Причорномор'я, Крим та шельф у межах виключної (морської) економічної зони Чорного та Азовського морів).

Державним балансом запасів корисних копалин враховано запаси нафти, газу і конденсату за 391 родовищем, зокрема, нафти - близько 136 млн. тонн, конденсату - близько 70 млн.тонн, природного газу - понад 1,12 трлн.куб.метрів.

Прогнозні ресурси природного газу, які враховані державним балансом, становлять близько 5 трлн. куб. метрів, нафти з конденсатом - близько 1 трлн. тонн. Крім того, Україна має значні запаси нетрадиційних джерел вуглеводнів (ресурс майбутнього), зокрема газу (метану) вугільних родовищ - близько 11 трлн. куб. метрів, сланцевого газу та газу центрально-басейнового типу - близько 8-10 трлн. куб. метрів, а також газогідратів Чорного моря - 7-10 трлн. куб. метрів.

Щорічний обсяг видобутку становить за попередні роки близько 4 млн. тонн нафти та 20 млрд. куб. метрів природного газу, що навіть на третину не

задовольняє потреб України.

Науково-технічне забезпечення галузі здійснюють близько 150 науково-дослідних і навчальних інститутів, конструкторських та інших науково-виробничих організацій.

Нафтопереробний комплекс України представлений шістьма нафтопереробними заводами, які в процесі приватизації реорганізовані в акціонерні товариства. Це Дрогобицький НПЗ (ПАТ “Нафтопереробний комплекс “Галичина”, Львівська обл.), Надвірнянський НПЗ (ПАТ “Нафтохімік Прикарпаття”, Івано-Франківська обл.), Одеський НПЗ (ПАТ “Лукойл-Одеський НПЗ”), Херсонський НПЗ (ПАТ “Херсоннафтопереробка”), Кременчуцький НПЗ (АТ “Укртатнафта”, Полтавська обл.) та Лисичанський НПЗ (ЗАТ “ЛІНІК”, Луганська обл.). Чотири найбільш потужних нафтопереробних підприємства (Кременчуцький, Лисичанський, Одеський та Херсонський) продовжують контролювати 87% ринку нафтопродуктів України. Кожен із цих заводів повністю або частково контролюється російськими транснаціональними компаніями [165, с. 107].

Відповідно до Указу Президента України від 25 лютого 1998 року №151 “Про реформування нафтогазового комплексу України” та Постанови Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 року №747 “Про утворення Національної акціонерної компанії “Нафтогаз України” було засновано національну акціонерну компанію “Нафтогаз України”, яка стала провідною структурою паливно-енергетичного комплексу, однією з найбільших компаній України. Її створено як вертикально-інтегровану нафтогазову компанію, що забезпечує повний цикл операцій з видобутку, переробки та реалізації нафти і газу. Для ефективного функціонування компанії та розмежування функцій з видобування, транспортування, зберігання і реалізації природного газу створено дочірні компанії НАК “Нафтогаз України”, відокремлені структурні підрозділи яких функціонують також і на території Івано-Франківської області [125]. На сучасному етапі у структуру НАК “Нафтогаз України” входить 3 дочірніх компанії, 4 дочірніх підприємства, 2 державні акціонерні товариства, 2

відкриті акціонерні товариства, теплоенергогенеруючі підприємства та закордонні філії, які функціонують у Лівії, Об'єднаних Арабських Еміратах, Єгипті, Російській Федерації, Туркменістані [125].

Національна акціонерна компанія (НАК) "Нафтогаз України" виконує функції державного регулювання і стратегічного управління нафтогазовою галуззю, а Національна комісія з регулювання енергетики (НКРЕ) здійснює функції регулювання цін. Аналогічні ж структури створено в інших галузях вітчизняної енергетики (атомній, вугільній промисловості). Такі підходи виконують своєрідну захисну роль щодо внутрішнього ринку, оскільки за умов існування великої національної компанії вихід на енергетичний ринок певної країни нових учасників ринку обмежений як чинним законодавством, що враховує, перш за все, інтереси національної компанії, так і масштабами діяльності на енергетичному ринку великої державної компанії [62].

В основу розробки стратегій окремих підприємств та організацій ПЕК України покладено «Енергетичну стратегію України на період до 2030 року та дальшу перспективу» [46]. На основі [46] можна дати наступну характеристику НГК України.

Нафтогазовий комплекс (НГК) є однією з найважливіших складових паливно-енергетичного комплексу України. У загальному обсязі споживаних палив органічного походження в Україні частка вуглеводнів становить близько 65%, у т.ч. понад 50% природний газ; решту становлять нафтопродукти, здебільшого моторні палива. Зростання частки вуглеводнів спостерігається у паливних балансах багатьох країн і у світі в цілому. Так, на кінець минулого сторіччя частка вуглеводнів у світовому виробництві енергоресурсів сягнула майже 65%, а в Росії 80%, з яких 49% – природний газ. Якщо за останні 20 років світове споживання енергії збільшилось на 38%, то природного газу – на 65%, нафти – на 12% а вугілля – на 28%. За той же період частка природного газу в балансі первинних енергоресурсів зросла з 17 до 21%, частка нафти знизилася з 49 до 40%, а вугілля – з 30 до 27%.

НАК "Нафтогаз України" на рівні національного оператора забезпечує

ефективне функціонування та подальший розвиток нафтової та газової промисловості, здійснює структурну перебудову галузі відповідно до ринкових умов господарювання, забезпечує потреби промислових і побутових споживачів у паливно-енергетичних ресурсах та надійний транзит нафти і природного газу до країн Центральної і Західної Європи [125].

Компанія НАК «Нафтогаз України» виробляє десяту частину валового внутрішнього продукту України та забезпечує 5% надходжень до Державного бюджету (загальний фонд). При цьому, загальна кількість працюючих на підприємствах компанії становить близько 1% працездатного населення країни, а основні фонди, якими управляє компанія, — 3,5% від загальнодержавних.

На частку НАК "Нафтогаз України" припадає близько 95% видобутку нафти і 97% видобутку газу в Україні. Діяльність компанії є однією з ключових складових у вирішенні стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни. При зайнятості в роботі компанії 1% від усього працездатного населення та володінні 3,5% основних фондів вона виробляє понад 13,5% ВВП та забезпечує близько 18% надходжень до Державного бюджету [125].

Відкрите акціонерне товариство «Укртранснафта» є другою по величині в Європі нафтотранспортною компанією. В її склад входить система магістральних трубопроводів «Дружба», Придніпровські магістральні нафтопроводи і Південні нафтопроводи.

Як зазначається в [5], на перше місце в розробці концептуальних положень, а на їх основі – стратегії розвитку НГК виходить необхідність створення такого законодавчого, нормативно-правового поля та системи управління, які забезпечили б ефективність його діяльності. Причому зазначається, що одним із засобів підвищення ефективності діяльності НГК та запорукою її майбутнього розвитку є запровадження передових технологій корпоративного управління подібно до провідних нафтогазових компаній світу.

Це, в свою чергу, передбачає передачу певної частини прав на володіння НАК «Нафтогаз України» шляхом акціонування та продажу на фондовому ринку.

Проте, Ковалко О.М. [70] зазначає, що в умовах трансформаційних

процесів в світовій економіці загальною тенденцією нафтових компаній є їхнє укрупнення та диверсифікація діяльності в сферу газовидобутку та альтернативних джерел енергії, що забезпечує конкурентоспроможність на світовому нафтовому ринку. Окрім того, в [42] наголошується про неприпустимість ставити питання про можливість приватизації дочірніх підприємств Національної акціонерної компанії (НАК) “Нафтогаз України” і втрати державного контролю над ними.

Виходячи з досвіду стратегічного управління в зарубіжній практиці, Філіпчук В.С. в [195] обґрунтовує утворення в цієї галузі вертикально-інтегрованих компаній, які здійснюють повний цикл господарських функцій від видобутку нафти і газу до нафтопродуктозабезпечення зі збереженням їх господарських зв'язків, і які в сучасних ринкових умовах у повній мірі будуть виконувати галузеві функції. Це дозволить, на думку автора, забезпечити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку нафтопродуктів і ефективно використати інвестиційні кошти у нафтогазовій галузі.

Враховуючи досвід зарубіжних нафтогазових компаній в [70] також пропонується створення вертикально-інтегрованої нафтової компанії (ВІНК), що обґрунтовано з позицій інституційної теорії та необхідності забезпечення конкурентоспроможності шляхом збільшення обсягів виробництва у різних сферах діяльності, і зокрема – в нафтогазопереробці, нафтохімії та роздрібній торгівлі.

В свою чергу, І.М. Карп у [62] стверджує, що розвиток національної ГТС можливий тільки в рамках газотранспортного консорціуму. У цьому випадку перевагами участі у консорціумі є унеможливлення прийняття під політичним тиском економічно неефективних рішень, а також:

- підвищення прозорості управління;
- залучення вітчизняних фахівців до міжнародних газових проектів;
- будівництво газогону Новопсков – Ужгород, ділянки Долина – Ужгород та гарантії їх завантаження, а також завантаження ділянок газогонів Торжок–Долина та Івацевичі – Долина;

- розподіл ризиків експлуатації;
- зменшення ризику прокладання обхідних газогонів.

Основною метою функціонування НГК [62] є забезпечення потреб національної економіки у вуглеводнях – поточних і перспективних, у надзвичайних ситуаціях, а також ефективне використання власних запасів нафти і газу. Ця мета досягається комплексом заходів економічного, науково-технічного та правового характеру, активною «енергетичною дипломатією». Важливим завданням функціонування НГК є розробка запасів нафти і газу, збереження за Україною функцій транзитної держави між країнами-постачальниками та країнами-споживачами енергоносіїв, створення розвинених систем магістральних газо- і нафтогонів. Саме в ефективному використанні потужностей існуючих систем та їхньому розвитку мають бути зацікавлені споживачі природного газу як в Україні, так і в Західній Європі, оскільки це дає змогу стримувати зростання цін, зокрема на блакитне паливо, порівняно з будівництвом нових магістралей.

Слід зазначити, що збільшення цін на продукцію паливно-енергетичного комплексу в структурі галузевих матеріальних витрат відбуваються негативні зрушення у напрямку збільшення продукції базових галузей (відповідно зменшення кінцевої продукції, включаючи високотехнологічну), що не відповідає вимогам розширеного відтворення в умовах ринкової економіки [90].

Спеціалістами НАК «Нафтогаз України» визначено базовий сценарій поступового зростання споживання газу в Україні — на 15–20% до 2030 р. Такий очікуваний рівень зростання оцінений на основі існуючих тенденцій орієнтації вітчизняної енергетики на переважне використання урану та вугілля, запровадження енергоощадних технологій, структурні зміни суспільного виробництва.

Розроблений Інститутом загальної енергетики НАН України сценарій можна вважати оптимістичним, оскільки основним висновком є зменшення споживання газу у 2030 р. до 49,5 млрд.м³ газу на рік. Досягнення такого результату можливе завдяки запровадженню енергоощадних технологій,

орієнтації економіки на альтернативні джерела енергії і ін.

Також, на думку Мацьків Р.Т., [95] успішність реалізації таких стратегічних напрямків розвитку НАК “Нафтогаз України”, як нарощення ресурсної бази нафти і газу та збільшення обсягів їх видобутку; розширення обсягів бурових робіт на нафту та газ в акваторії Чорного і Азовського морів; поглиблення переробки природного газу, збільшення випуску скрапленого газу та інших продуктів переробки залежить від діяльності компанії у сфері сталого розвитку.

Серед сильних сторін українського нафтогазового комплексу Мамонтова Н.А. [93] зазначає наступні: стратегічно вигідне географічне розташування України; наявність та працездатний стан вітчизняних газо- та нафтотранспортних систем; наявність діючої інфраструктури виробництв, яка забезпечує видобування, переробку, транспортування і транзит енергоносіїв до країн Європи; наявність висококваліфікованого персоналу. Серед слабких сторін можемо назвати такі: необхідність здійснення соціальної функції в економіці; соціально-орієнтована тарифна політика, що стримує можливості для відтворення виробництва; згубність практики "перехресного фінансування", що домінує у тарифній політиці в Україні і призводить до погіршення фінансового становища успішних компаній; низький рівень покриття потреб економіки за рахунок власного видобутку; значна енергоємність вітчизняних виробництв; низька платіжна дисципліна споживачів при розрахунках за спожиті енергоносії; моно-зорієнтованість та значна залежність у джерелах надходження енергоносіїв з однієї країни та через її територію; критичний рівень залежності від імпорту енергоносіїв; низький рівень продуктивності праці порівняно зі світовими аналогами; нечітка геополітична орієнтація країни, у т. ч.: невизначеність пріоритетів, послідовності дій; недосконала нормативно-правова база інвестиційної, цінової, тарифної та податкової політики для компаній нафтогазового комплексу.

Відповідно до [70] у нафтогазовому секторі України мають місце такі стратегічні загрози (виклики): залежність геополітичного становища від

зовнішньоекономічних та інтеграційних процесів; експансія у процеси приватизації нафтогазових компаній з боку Росії, ЄС, США; поглиблення моноорієнтованості на джерела енергоносіїв; необґрунтоване підвищення тарифів експортером.

Стратегічне управління підприємством нафтогазового комплексу, на думку І.Фадєєвої [192], слід здійснювати на основі синергетичних моделей із застосуванням системно-синергетичної методології. На думку науковця [192], нафтогазове підприємство – це сукупність господарюючих суб'єктів, грошових ресурсів, а також системи їх формування, розподілу і використання. Відповідно, нафтогазове підприємство як господарюючий суб'єкт являє собою складну систему, до якої можна застосувати усі принципи системного підходу і похідні від них принципи системного підходу: складність, стохастична природа, ієрархічність побудови, цілеспрямованість функціонування, наявність загальної мети і локальних критеріїв оптимальності, обмеженість ресурсів, економічний вибір і багатоваріантність розвитку. Це дозволяє застосувати в наукових дослідженнях такого об'єкта, що функціонує в умовах економічної транзиції, загальні закономірності цілеспрямованих систем.

Відповідно, дослідження підприємства як системи слід проводити на принципах системної філософії, запропонованих Ласло [245].

Якщо розглядати нафтогазове підприємство як кібернетичну систему [192], то вона є підсистемою більш складної системи – нафтогазовидобувної галузі промисловості України. Головна її задача – це успішне господарювання в часі, тобто одержання поточного прибутку, або одержання прибутку у майбутньому за умови компенсації інвестиційних і поточних витрат в ході запланованої діяльності. На системному рівні ця суперзадача формується як системна мета.

Основними елементами стратегічного розвитку нафтової промисловості України С.С.Аптекарь і А.Ю Дронова вважають наступні [10] :

1. Україна повинна зберегти якнайбільше власних ресурсів нафти і збільшити використання імпортованої нафти.

2. Для більш ефективного використання ресурсів в Україні необхідно будувати нові НПЗ з повною схемою переробки та проводити модернізацію і реконструкцію існуючих НПЗ, використовувати нові інноваційні методи переробки нафти.

3. Існує необхідність диверсифікувати джерела постачання та видобутку нафти в Україні для зменшення монополії російських компаній. Це означає не тільки появу нових постачальників, але й розробку нових родовищ на територіях інших держав.

4. Варто запровадити нову концепцію подальшого функціонування нафтовидобувної та нафтопереробної промисловостей, яка включає два альтернативні підходи:

- взагалі відмовитися від власного видобутку нафти, тобто законсервувати родовища, які знаходяться на території України, а використовувати імпортовані ресурси з диверсифікованих джерел постачання та альтернативні види палива.

- частково відмовитися від власного видобутку на території України, використовуючи тільки родовища нафти в шельфі Чорного та Азовських морів, імпортовану нафту та паралельно – альтернативні види палива. Вигідне географічне розташування дозволяє Україні розраховувати на розширення джерел постачання нафти, забезпечення постачання з альтернативних джерел.

На сучасному етапі управління вітчизняним нафтогазовим комплексом також широко використовується сценарний підхід, що відображено в [46]. Зокрема, в згаданому документі наведено прогнозні оцінки щодо видобутку нафти з газовим конденсатом та природного газу за трьома сценаріями: оптимістичний, песимістичний і базовий. Так, для нафти з газовим конденсатом передбачаються наступні обсяги видобутку (табл. 2.1). Відповідно для природного газу передбачаються наступні обсяги видобутку (табл.2.2).

Аналіз таблиць 2.1, 2.2 дозволяє зробити висновок, що базовий сценарій щодо видобутку наближається більше до оптимістичного, ніж до песимістичного сценарію, оскільки абсолютні відхилення значень базового сценарію від песимістичного є більшими, ніж від оптимістичного сценарію.

Таблиця 2.1- Прогнозний видобуток нафти з газовим конденсатом на території України до 2030 року [46]

Роки	Прогнозний видобуток нафти з газовим конденсатом на території України, млн т		
	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій
2015	5,5	4,7	5,3
2020	5,5	4,6	5,3
2030	5,8	4,5	5,4

Таблиця 2.2 - Прогнозний видобуток природного газу на території України до 2030 року [46]

Роки	Прогнозний видобуток природного газу на території України, млрд.м ³		
	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій
2015	25,5	23,0	25
2020	26,6	24,6	26,1
2030	30,1	26,9	28,5

Відповідно до досліджень Юрчака О. щодо аспектів стратегічного управління компаніями України [215] зроблено наступні висновки:

- в корпоративному управлінні компаній переважають короткострокові та фінансові критерії, в тому числі і в питаннях розробки корпоративних стратегій. Роль маркетингу зведена до обслуговуючої в продажі або, в кращому випадку, підготовки деяких аналізів напередодні чергового «бюджетного сезону».

- високий та справді передовий рівень стратегій великих компаній задається в штаб-квартирах на найвищому рівні – роль філій та бізнес-одиниць зводиться до виконання визначених завдань.

Однак, в ряді випадків і цей «високий рівень» не рятує – невеликі та «ще не старі» фірми демонструють кращу ефективність, ніж великі компанії, оскільки є більш гнучкими та швидше реагують на постійні зміни ринку.

Нині у галузях нафтогазового комплексу зберігаються умови господарювання, не адекватні принципам ринкової економіки, діє низка чинників, що негативно впливають на функціонування і розвиток НГК. Серед основних чинників, що стримують розвиток комплексу, зазначають наступні [46, 70]:

- відставання розвитку сировинної бази (через недостатність інвестицій мають місце недостатні обсяги розвідувального буріння, сейсмозв'язки; приріст розвіданих запасів не компенсує навіть їх поточний видобуток;
- зростання витрат на освоєння сировинної бази видобутку вуглеводнів;
- зависока залежність вітчизняного паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) від постачання енергоносіїв з однієї країни – Росії, або через її територію, що створює загрозу монопольного диктату цін на енергоносії та умов їх постачання;
- недостатність фінансового, інвестиційного та науково-технологічного забезпечення (зокрема, обсяг фактично здійснених інвестицій не дозволяє компенсувати вибуття виробничих потужностей);
- значний знос основних виробничих фондів (близько 60%, що є завищеною величиною);
- деформація співвідношення цін на взаємозамінні енергоресурси;
- нереалістичність політики середньострокового планування та прогнозування в ПЕК.

Особливістю управління НГК України є те, що управління територіально розосередженими структурними одиницями – підприємствами, які, як правило, діють без статусу юридичної особи, здійснюється централізовано. Таким чином, управління має чіткі ознаки вертикальної інтеграції. Оскільки, структурні одиниці НГК є відкритими системами, всі вони зазнають управлінських та регуляторних впливів з різних рівнів системи управління суб'єкта господарювання, а також органів державної влади і місцевого самоврядування.

Ключовими суб'єктами державного управління паливно-енергетичним комплексом є Кабінет Міністрів України, галузеві міністерства і відомства:

Міністерство палива та енергетики України і Міністерство вугільної промисловості, Державний комітет ядерного регулювання України, Національне агентство України з питань забезпечення ефективного використання енергетичних ресурсів.

Державне регулювання діяльності суб'єктів природних монополій та суміжних ринків в електроенергетичній, газовій і нафтовій галузях здійснюється Національною комісією регулювання електроенергетики (НКРЕ).

Документи, які певною мірою визначають стратегічний напрямок розвитку підприємств НГК відображені у таблиці 2.3. Аналіз вказаних документів дозволяє зробити висновок про визначення стратегічної мети, направленої на досягнення енергозберігаючої моделі розвитку економіки України, що дозволить забезпечити належний рівень національної безпеки.

Таблиця 2.3 - Документи, в яких визначені напрямки стратегічного розвитку підприємств НГК

Документ	Стратегічна мета
Енергетична стратегія України до 2030 року [46]	сприяти реалізації в Україні енергозберігаючої моделі розвитку економіки
Оновлення Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. [114]	сприяти реалізації в Україні енергозберігаючої моделі розвитку економіки
Стратегія національної безпеки України «Україна у світі, що змінюється» [178]	Забезпечити належний рівень національної безпеки України
Комплексна державна програма енергозбереження України [73]	Забезпечити розвиток проектів в сфері енергозбереження
"Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" - Програма економічних реформ на 2010-2014 роки [43]	Проведення реформ в національній економіці до 2014 року

(складено автором на основі [43, 46, 73, 114, 178])

Підсумовуючи оцінку стану стратегічного управління в українському НГК можна визначити основні напрямки розвитку вітчизняних компаній для досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді:

- організація функції стратегічного управління підприємствами НГК на сучасному рівні, а саме: побудова децентралізованої структури, розробка цілей

(стандартів), інформаційне забезпечення для системи відслідковування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах організацій;

- інтеграція в маркетинг (брендінг) нафтопродуктів: створення збутової інфраструктури;
- інноваційний розвиток в сфері нафтохімії;
- підготовка кваліфікованих менеджерів, орієнтованих на стратегічне мислення;
- впровадження в стратегічне управління НГК принципів сталого розвитку;
- застосування сучасних інформаційних технологій для супроводження процесу стратегічного планування.

2.2 Аналіз та оцінка рівня стратегічного управління на нафтогазових підприємствах, як суб'єктів та об'єктів управління

Традиційним є твердження, що підприємство повинно максимізувати свій прибуток, проте максимізація прибутку як мета діяльності одночасно, як правило, означає підвищення ризику. Відома функція «результати-ризик» демонструє, що величина прибутку і ймовірність його отримання знаходяться у зворотній залежності [4, с.89].

Практично до таких же висновків в результаті дослідження проблеми стратегічного управління в провідних економіках світу прийшли Д.Нортон і Р.Каплан, які стверджують, що:

- 10% компаній успішно реалізують стратегію;
- 90% компаній не вдається реалізувати стратегію;
- 5% співробітників в середньому розуміють стратегію компанії;
- 25% менеджерів заохочуються відповідно до успішної реалізації стратегії;
- 85% команд виконавчих директорів витрачають на обговорення стратегії не більше однієї години в місяць;
- 60% організацій не здатні прив'язати бюджет до стратегії.

Проведені оцінки демонструють, що навіть в розвинутих країнах у 1980-х роках принципи стратегічного управління ще не отримали достатнього розповсюдження.

В дослідженні, проведеному Palladium Group, Inc. [259] стверджується, що в 54% компаній розроблений процес реалізації стратегії і, відповідно в 46% такого процесу не розроблено. Відповідно, в 70% організацій, які впровадили процеси стратегічного управління, отримали суттєве покращення їх стану. І у 27% компаній було задекларовано покращення бізнес-досягнень без впровадження процесів стратегічного управління.

Дещо подібна ситуація спостерігалась і в командно-адміністративному управлінні. Приблизно до 1987 року підприємства СРСР, як і України, також не проявляли особливої зацікавленості до стратегічних рішень, що підтверджується анкетним опитуванням керівників підприємств, результати якого опубліковані в [94]. На питання анкети відповіли 60 директорів з різних міст, в тому числі 20 директорів підприємств із союзних республік (Україна, Молдавія, Вірменія, Казахстан), 18 керівників підприємств з європейської частини Російської Федерації, 22 – Урал і Сибір. Підприємства були відібрані різні по розміру і галузевій приналежності. Результати опитування продемонстрували, що на багатьох підприємствах використовувались тільки елементи стратегічного планування: оригінальні процедури обробки і реалізації стратегічних рішень, створювались спеціальні організаційні структури по аналізу перспектив розвитку підприємства, розроблялись комплексні програми розвитку, а також цільові програми. Більшість керівників (88%) зазначили, що хотіли б підсилити стратегічну направленість своєї діяльності, хоча робота на перспективу у керівників займала в той період менше 24% часу.

При аналізі основних стратегічних проблем, які дійсно впливали на результати діяльності підприємства, керівники виділили наступні [94]:

- науково-технічні (61%) (оновлення продукції, удосконалення технології, технічне переобладнання і реконструкція підприємства);
- економічні (17%) (на той час це госпрозрахунок, зміни в оплаті праці,

використання ПЕОМ в управлінні, маркетинг);

- соціальні проблеми (15%) (соціальний розвиток, умови праці);
- проблеми відносин з постачальниками і споживачами (4%)

(матеріально-технічне постачання, розвиток кооперації і зовнішньо-економічних зв'язків;

- проблеми охорони навколишнього середовища (3%).

При цьому, стратегічні рішення, на думку керівників, розроблялись за ініціативи підприємств (88% відповідей), в тому числі з особистої ініціативи директорів (20%). Відповідно 60% опитаних відповіли, що попередньо узгоджували ці рішення з вищестоящими органами управління. Реалізація прийнятого стратегічного рішення на більшості підприємств (68%) проходило із значними труднощами. До найбільших перешкод здійснення такого роду рішень керівниками було віднесено:

- недоліки в забезпеченні матеріальними і фінансовими ресурсами (45%);
- неконструктивна позиція вищестоящих органів управління (25%).

Щодо внутрішніх перепон здійснення стратегічних рішень, які були зазначені 20% опитаних, то найбільшу вагу отримали:

- проблеми психологічного характеру;
- присутність психологічного бар'єру до нововведень;
- відсутність відповідних спеціалістів і інші кадрові проблеми.

Підтвердженням виявлених тенденцій можуть служити результати експертного опитування з проблем розвитку НГК, в якому експертам було запропоновано з використанням бального методу визначити основні якісні характеристики управлінського та виконавчого персоналу нафтогазової галузі, а також оцінити рівень її розвитку в умовах високотехнологічної, конкурентної, інтелектуалізованої та знансєвомісткої економіки [141]. Авторами роботи було встановлено, що близько двох третин експертів з числа опитаних вважають високою залежність розвитку галузі від економічної політики в державі, з них 10% оцінюють цю залежність як „дуже високу”. Це свідчить про те, що нафтогазова галузь України практично позбавлена можливості розвиватись у

відповідності до потреб ринку і власної стратегії, а мінливість економічної політики держави негативно позначається на результатах її роботи.

Більше половини (52%) експертів-практиків висловились про високу залежність розвитку галузі від кон'юктури зовнішнього ринку. В той же час майже 70% експертів-дослідників та науковців не пов'язують розвиток галузі із зміною ситуації на зовнішньому ринку, а конкурентоздатність НГК вважають низькою.

Рівень фінансового менеджменту в галузі оцінений експертами-практиками як „середній”, а експертами-дослідниками та науковцями як „дуже низький” та „низький” відповідно. Такі оцінки засвідчують той факт, що фінансові негаразди головної нафтогазової компанії НАК „Нафтогаз України” тією чи іншою мірою пов'язані з низькою якістю управління власними та залученими фінансовими ресурсами.

Рівень організації виробництва в галузі більшістю опитаних усіх трьох категорій оцінений як „середній”, тобто матеріальні та людські ресурси НГК використовуються не повною мірою. Це свідчить про необхідність змін у напрямку вдосконалення роботи виробничих підрозділів НГК, а також про значні резерви покращення якості функціонування підприємств галузі.

Щодо оцінки рівня галузевого стратегічного планування, то значна частина (80%) тих, що взяли участь в опитуванні, висловились про його низьку якість. Це означає, що галузь, головним чином, орієнтована на роботу в короткотерміновому періоді, а задекларовані стратегічні завдання не співпадають із тактичною і оперативною діяльністю. Підтвердженням цих оцінок можуть бути аргументи, наведені в [48, с.9] стосовно неадекватності прийнятої Енергетичної стратегії України до 2030 року як ресурсним можливостям, так і потенційним потребам українського суспільства.

На переконання науковця-дослідника [48], такий важливий для України документ, як Енергетична стратегія має декларативний характер і не дає відповіді на питання про кількість та якість робочої сили в галузевому розрізі на визначену перспективу, конкретні цінові параметри енергоресурсів, рівень

податкового та бюджетного дотування галузей ПЕК, ціну внутрішніх і зовнішніх кредитів його господарюючих суб'єктів.

Рівень поточного та кінцевого контролю за якістю товарів та послуг, які виробляються та надаються галуззю, майже всіма (95%) експертами оцінений як „середній”. Найнижчий показник оцінки зафіксований в експертів-науковців, а найвищий – в експертів-дослідників. Такі тенденції можна пояснити тим, що значна частина дослідників проблем технічного та технологічного розвитку нафтогазової галузі працюють в напрямку вдосконалення способів та методів контролю за якістю продукції та послуг.

Рівень співпраці галузевих підприємств з органами влади оцінений як „низький” з боку експертів-дослідників. В той же час 90% експертів-практиків та науковців вважають таку співпрацю задовільною. На одному із популярних в Івано-Франківську веб-сайтів [108] наведені висловлювання керівників прикарпатських нафтогазовидобувних підприємств, які вказують на суб'єктивні причини зменшення кількості видобутку нафти і газу в області у 2009 році, а саме „складну систему отримання ліцензії на буріння землі”. Такі факти засвідчують не тільки недосконалість українського законодавства в сфері нафтогазовидобутку, але й демонструють низьку якість управління на рівні вищого керівного корпусу галузі та органів державної влади.

Щодо оцінок експертами якісних характеристик управлінського і виконавчого персоналу, а також якості техніки, технології та обладнання підприємств НГК, то зафіксовані в анкетах результати засвідчують середні та високі оцінки надані експертами-практиками за всіма напрямками опитування. Зокрема, професійна підготовка управлінців та виконавців, а також продуктивність їх праці отримали оцінки в межах від 4 до 4,25 бали. В той же час рівень відданості інтересам галузі, готовність до впровадження технологій, створення ефективних команд та використання керівним корпусом галузі сучасних управлінських технологій отримали оцінку не вище 3,5 бали. За характеристиками якості виконавчого персоналу, а також техніки, технології та обладнання експертами-практиками виставлена середня оцінка 3,5 бали. Слід

звернути увагу на відносно низький показник ступеня залучення виконавців до управління (2,75 бали) і високу оцінку їх продуктивності праці (4 бали).

Оцінки якості управління і виконання, надані експертами-дослідниками та експертами-науковцями, характеризуються нижчими показниками. Так, наприклад, готовність керівного корпусу підприємства до неперервного навчання і саморозвитку, постійних змін в галузі, впровадження технологій створення ефективних команд та використання сучасних управлінських технологій отримали бали від 2 до 2,5. На думку опитаних дослідників та науковців, на підприємстві існують проблеми щодо кар'єрного росту виконавців за результатами праці, який вони оцінили в 2,5 та 2,7 бали відповідно. Такі характеристики, як мотивація інтелектуальної праці виконавців та ступінь їх залучення до управління отримали найнижчі оцінки.

Слід зауважити, що експерти-дослідники в ході опитування вказали на високий рівень використання підприємствами галузі вітчизняних та закордонних технічних засобів, технологій та технологічного обладнання. В свою чергу, оцінка тих самих характеристик експертами практиками та експертами-науковцями знаходиться на низькому або середньому рівні. Таку розбіжність можна пояснити безпосередньою участю представників дослідницького сектору НГК в розробці та обґрунтуванні необхідності впровадження у виробництво тих чи інших технологій та обладнання. Проте, не завжди результати дослідницької діяльності знаходять своє застосування на підприємствах НГК. Дещо високими порівняно з реальними показниками є оцінки всіх категорій експертів щодо зношування основних виробничих фондів. Якщо за статистичними даними підприємств цей показник сягає 80%, то оцінки експертів склали: 35% - експерти-практики, 50% - експерти-дослідники і майже 60% - експерти науковці. На думку експертів-науковців, низькими на підприємствах НГК є рівень використання інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу та інтелектуальних розробок. Двома іншими групами експертів ці показники оцінені вище середнього рівня.

Як зазначалось у першому розділі дисертаційного дослідження,

формальними ознаками, за якими можна оцінити рівень стратегічного управління є такі: місія, стратегічні цілі, стратегія. В таблицях 2.4 та 2.5 проведено аналіз присутності та змісту таких ознак на підприємствах НГК.

Визначальним етапом згідно досліджень, проведених у підрозділі 1.1, в стратегічному управлінні є встановлення цілей. В зв'язку з цим доцільно провести аналіз важливості стратегічних цілей провідних компаній. Для порівняння наведемо результати досліджень щодо важливості цілей НАК «Нафтогаз України» (табл.2.4). Оцінка «1» відповідає найвищому рівню важливості, відповідно оцінка «8» - найнижчому рівню.

Таблиця 2.4 - Важливість стратегічних цілей

Ціль	США	Японія	НАК «Нафтогаз України»
Прибуток на інвестиції	1	3	Відсутні
Капіталізація	2	8	1
Збільшення частки ринку	3	2	Відсутні
Удосконалення і впровадження нових продуктів	4	1	3
Удосконалення виробничих і збутових систем	5	4	4
Висока частка власного капіталу компанії	6	5	Відсутні
Покращення іміджу компанії	7	6	2
Покращення умов праці	8	7	Відсутні

(складено автором на основі [75, 125, 210])

Дослідження, представлені в таблиці 2.4, продемонстрували вади стратегічного цілепокладання в нафтогазовому комплексі України на рівні галузі, що робить доцільним і необхідним більш детально оцінити рівень стратегічного управління на підприємства НГК України.

На основі аналізу встановлених місії, стратегічних цілей та стратегічних напрямків (завдань) (додаток А) було проведено аналіз присутності формальних ознак стратегічного управління для НАК «Нафтогаз України» та інших нафтогазових підприємств.

Таблиця 2.5 - Аналіз присутності формальних ознак стратегічного управління

Назва підприємства	Місія	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання (напрямки)
НАК «Нафтогаз України»	Присутня	Присутня	Присутня
Видобуток та переробка			
ДК «Укргазвидобування»	Не виявлено	Не виявлено	Не виявлено
ДАТ «Чорноморнафтогаз»	Не виявлено	Присутня	Присутня
ПАТ «Укрнафта»	Присутня	Присутня	Присутня
Транспортування			
ДК «Укртрансгаз»	Присутня	Присутня	Не виявлено
ПАТ «Укртранснафта»	Присутня	Не виявлено	Присутня
ДАТ «Укрспецтрансгаз»	Немає доступу	Немає доступу	Немає доступу
Розподіл та реалізація			
ДК «Газ України»	Не виявлено	Не виявлено	Присутня
ДП «Укравтогаз»	Не виявлено	Не виявлено	Присутня
Забезпечення виробництва			
ДП «Укрнафтогаз-комплект»	Не виявлено	Не виявлено	Присутня
ДП «Науканафтогаз»	Не виявлено	Присутня	Присутня
ДП «Нафтогазбезпека»	Не виявлено	Не виявлено	Присутня

складено автором на основі [117, 118, 119, 121, 122, 124, 125]

Так, для НАК «Нафтогаз України» визначено основні стратегічні пріоритети щодо ліквідності та забезпечення енергетичної безпеки споживачів. Слід зазначити, що не визначено чітко розмежованих пріоритетних завдань та цілей у всіх стратегічних напрямках діяльності (стратегічних зонах господарювання (СЗГ)), таких як: «Видобуток і переробка», «Транспортування», «Розподіл та реалізація», «Забезпечення виробництва». Тому, відповідно до запропонованих рекомендацій в межах компетенції корпоративного управління НАК «Нафтогаз України» слід визначити такі пріоритетні завдання і цілі по згаданих стратегічних зонах господарювання. Відповідно підприємства, які функціонують у відповідних СЗГ, зможуть визначити індивідуальні завдання і цілі в межах уже загально визначених, що суттєво дозволить покращити ефективність функціонування таких підприємств, а відповідно, і підвищить конкурентоспроможність нафтогазового комплексу в

цілому.

Аналіз таблиці 2.10 дозволяє зробити наступні висновки:

- присутність усіх формальних ознак стратегічного управління є тільки в таких підприємств як НАК «Нафтогаз України» та ПАТ «Укрнафта»;

- більшість ознак (дві) присутні в таких підприємств НГК, як ДАТ «Чорноморнафтогаз», ДК «Укртрансгаз», ПАТ «Укртранснафта», ДП «Науканафтогаз»;

- одна ознака з трьох присутня в ДП «Нафтогазбезпека», ДП «Укрнафтогаз-комплект», ДП «Укравтогаз», ДК «Газ України»;

- відсутні або немає даних щодо таких ознак в таких підприємств, як ДАТ «Укрспецтрансгаз», ДК «Укргазвидобування».

В загальному, серед 12 проаналізованих підприємств сформульована місія відсутня у 8 (66%), відсутні визначені цілі у 7 (58,3%), відсутні сформульовані стратегічні завдання у 3 (33%). Це свідчить про орієнтацію керівництва підприємств НГК більше на поточну діяльність, ніж на стратегічну.

Таким чином, слід рекомендувати, в першу чергу, визначити і сформулювати місії для наступних підприємств НГК: ДК «Укргазвидобування», ДАТ «Чорноморнафтогаз», ДАТ «Укрспецтрансгаз», ДК «Газ України», ДП «Укравтогаз», ДП «Укрнафтогазкомплект», ДП «Науканафтогаз», ДП «Нафтогазбезпека».

Проведений аналіз рівня стратегічного управління вітчизняними нафтогазовими підприємствами довів, що в практиці нафтогазових підприємств відсутня досконала система обґрунтування та визначення стратегічних цілей, завдань та пріоритетів, а також приклади комплексного використання економетричних методів та інструментів.

Всі проаналізовані вище інструменти та підходи дозволяють вимірювати та оцінювати ефективність стратегії точково в окремих часових періодах. Тому виникає цілком реальна можливість ставити завдання розробки комплексного економетричного супроводу.

2.3 Економетричний супровід процесів стратегічного управління

Проведені дослідження суті процесів стратегічного управління на підприємстві та можливості використання економетричних інструментів в стратегічних дослідженнях ставлять завдання визначення сутності і методології економетричного супроводу процесів стратегічного управління.

Доцільність застосування методів моделювання та прогнозування в плануванні і стратегічному, зокрема, можна довести на прикладі висловлювання відомого полководця Г.Жукова: «Відомо, що будь-яке планування необґрунтоване, якщо воно не опирається на наукове передбачення можливого ходу операцій, форм і способів боротьби, з допомогою яких досягаються поставлені перед військами цілі» [49].

На початковому етапі моделювання слід дослідити структуру об'єкта дослідження на принципах системного підходу. За твердженням Ядова В.А., «предмет дослідження підлягає системному аналізу», який розуміється, як синонім всебічного підходу до об'єкта. [216, с.56]. Там же Ядов В.А. стверджує, що «попередній системний аналіз предмету дослідження – це, по суті, «моделювання» досліджуваної проблеми» [216, с.59].

До найбільш суттєвої частини постановки завдання слід віднести етап формулювання цілей, які встановлені для досліджуваного об'єкта, а також визначення основних факторів моделі і обмежень. В даному випадку, обмеження – це визначення переліку можливих дій, допустимі і недопустимі стани об'єкта. Відповідно, обмеження перешкоджають досягненню задуманих цілей. Досить часто цілей і критеріїв функціонування об'єкта може бути декілька. Проте, присутність декількох критеріїв суттєво ускладнює вибір рішення. Тому доцільно виділити один головний критерій [84].

Відомий американський вчений Р.Шеннон вказує, що «будь-який набір правил для розробки моделей в кращому випадку має обмежену корисність і може служити лише в якості нарису майбутньої моделі чи точкою відліку в її побудові» [212, с.33]. Тут же Шеннон стверджує, що «мистецтвом

моделювання можуть оволодіти ті, хто володіє оригінальним мисленням, винахідливістю і кмітливістю, так само як і глибокими знаннями.... Не існує магічних формул для вибору змінних, параметрів, рівнянь, що описують поведінку системи, обмежень, а також критеріїв ефективності моделі» [212, с.35].

Зручним способом представлення причинно-наслідкових зв'язків є сіткова модель. Побудова сіткової моделі базується на ідеях центральності, взаємозв'язку, упорядкованості, ієрархії і переструктурування. В сітковій формі зручно представляти сценарії – поширену форму причинного аналізу послідовності подій. Проте, досить часто побудована модель причинно-наслідкових зв'язків не відображає реальну модель об'єкта дослідження. Однак, в процесі візуалізації модель стає більш чіткішою, системною і відповідний аналіз моделі дозволяє оцінити входи і виходи моделі, скласти перелік неконтрольованих факторів [137, 227].

Найбільш важливим і відповідальним етапом моделювання є якісний аналіз побудованої моделі. Найчастіше розглядають причинно-наслідкові зв'язки, виявляють цикли позитивного і негативного зворотного зв'язку.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством важливою необхідністю є створення управлінської системи, безпосередньо направленої на інформаційне забезпечення обліку, аналізу і контролю стратегічних показників підприємства [13, с. 33]. Таку роль, на думку Керімова В.Е., може відігравати стратегічний управлінський облік: «... – це система реєстрації, узагальнення і представлення даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень вищим керівництвом підприємства» [64].

Виходячи з класифікації, поданої Шереметом А.Д. [209] для методів економічного аналізу, можна систематизувати економіко-математичні методи для стратегічного аналізу, як основи стратегічного управління:

- 1) по сутності методу;
- 2) по сутності задачі стратегічного аналізу;
- 3) по сутності аналітичної діяльності, тобто по приналежності до визначеного виду стратегічного аналізу.

Слід відмітити, що моделюванню передують детальний аналіз діяльності підприємства, як в поточній ситуації, так і можливих сценаріїв розвитку. На даному етапі особливу увагу слід приділити визначенню критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємства. Абсолютна економічна ефективність розвитку, як правило, оцінюється по його вкладу в цільовий функціонал діяльності підприємства, що характеризує його місію. В свою чергу, місія підприємства, встановлює лише найбільш загальні задачі і тому є як правило якісною категорією. Ступінь досягнення місії слід оцінювати через ієрархію цілей, яка побудована на основі багаторівневої системи з використанням методу «дерева цілей». Структуризація і розробка багаторівневої системи цілей являється складною задачею, так як ієрархія залежить від ступені формалізованості проблеми і структура цілей може змінюватись [81].

Про доцільність застосування методів математичної статистики і моделювання для аналізу і планування виробничо-господарської діяльності підприємств нафтогазового комплексу стверджували і в роботі [44]. На думку авторів, в економіці кожний показник, кожне явище залежить від великої кількості факторів, які діють одночасно. Тобто, економічні явища характеризуються багатовимірною системою різноманітних факторів. Часто їм властиві такі риси, як випадковість і невизначеність, зв'язок між явищами носить стохастичний (ймовірнісний) характер. В цьому випадку для вивчення тісноти зв'язку і взаємозв'язку показників і факторів слід застосовувати методи кореляційного і регресійного аналізу.

Використання стохастичних моделей в стратегічному управлінні розпочиналось із застосування їх при аналізі різноманітних конструкторських і технологічних варіантів створення нового продукту. Із розвитком суспільних відносин такого типу моделі були адаптовані до моделювання процесів, пов'язаних із науково-технічним прогресом на підприємства. Проведення реформ і перехід до ринкових методів функціонування адаптувало стохастичні сіткові моделі до нових методів управління, розвитку маркетингу, оцінці конкурентних стратегій [103, 105, 66].

Відповідно, слід більш детально зупинитись на цілях і завданнях найбільш розповсюджених економетричних методів і моделей, які використовуються в тій чи іншій сфері аналізу господарської діяльності, і зокрема, у сфері стратегічного аналізу [47, 107, 134, 193] з метою їх обов'язкового і масштабного використання в практиці стратегічного управління, як економетричного супроводу стратегічного управління підприємством, під яким ми пропонуємо розуміти «застосування економетричних моделей і методів для оптимізації етапів процесу стратегічного управління, оцінки ефективності їх реалізації, проведення управлінського контролю та необхідних впливів (дій)».

До елементів економетричного супроводу стратегічного управління відносимо:

- збір та оцінка даних щодо факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків між змінними середовища;
- визначення вигляду математичної залежності між змінними середовищами;
- розрахунок параметрів визначеної економетричної моделі;
- оцінка знайденої моделі;
- прогнозування трендових змін у середовищі;
- прогнозування змін у середовищі в залежності від впливу ендогенних змінних;
- оцінка можливого впливу дій підприємства на зовнішнє середовище та прогнозування відповідних змін;
- оцінка можливого впливу зовнішнього середовища на підприємство та прогнозування відповідних змін;
- використання моделей для стратегічного аналізу і стратегічного контролю.

Змінні, які беруть участь у будь-якій економетричній моделі:

- результативна (залежна, ендогенна) змінна Y – характеризує результат або ефективність функціонування економічної системи. Значення її

формується всередині системи під дією ряду інших змінних і факторів, частина з яких піддається реєстрації, управлінню і плануванню. В регресійному аналізі результуюча змінна відіграє роль функції, значення якої визначається значеннями пояснюючих змінних. По своїй природі результуюча змінна завжди випадкова;

- пояснюючі (незалежні, екзогенні) змінні X – піддаються реєстрації і описують умови функціонування реальної економічної системи. Вони в значній мірі визначають значення результуючих змінних. Як правило, незалежні змінні піддаються регулюванню і управлінню. Значення цих змінних можуть визначатись поза межами аналізованої системи. В регресійному аналізі пояснюючі змінні – це аргументи результуючої функції Y . Відповідно, вони можуть бути як випадковими, так і не випадковими.

Очевидно, що кожна економетрична модель призначена для пояснення значень поточних ендогенних змінних (одної чи декількох) в залежності від значень завчасно визначених змінних.

На основі досліджень основних методів і моделей економетрики можна виділити три основних класи економетричних моделей, які використовуються для аналізу і прогнозування економічних систем:

- 1) моделі часових рядів;
- 2) регресійні моделі з одним рівнянням;
- 3) системи економетричних рівнянь.

Моделі часових рядів представляють собою моделі залежності результативної ознаки від часу. До них відносять адаптивні моделі, моделі кривих росту (трендові – лінійна, логарифмічна, степенева, експоненціальна) і моделі авторегресії і ковзної середньої. На основі цих моделей можна вирішувати завдання прогнозування окремих складових середовища.

В регресійних моделях одним рівнянням залежна (пояснювальна) змінна Y може бути представлена у вигляді функції $f(x_1, x_2, \dots, x_k)$, де x_1, x_2, \dots, x_k – незалежні (пояснюючі) змінні, або фактори; k – кількість факторів. В якості залежної змінної можна обрати практично будь-який показник, який

характеризує діяльність підприємства (його ефективність). В залежності від вигляду функції $f(x_1, x_2, \dots, x_k)$ моделі поділяють на лінійні і нелінійні, а в залежності від кількості включених в модель факторів X – на однофакторні (парна модель регресії) і багатofакторні (модель множинної регресії).

Відповідно, нелінійні моделі поділяють на:

- нелінійні відносно пояснювальних змінних, але лінійні за оцінюваними параметрами (поліноми різних степенів, рівностороння гіпербола);
- нелінійні за оцінюваними параметрами (степенева, показникова, експоненційна).

Системи економетричних рівнянь застосовують в тому випадку, якщо економічні явища настільки складні, що неможливо описати їх з допомогою тільки одного виразу (рівняння). Моделі з одним рівнянням не відображають взаємозв'язки між пояснюючими змінними чи їх зв'язків з іншими змінними. Тому, при побудові економетричної моделі використовують системи рівнянь.

Виділяють такі три види економетричних систем:

- 1) системи незалежних рівнянь;
- 2) системи рекурсивних рівнянь;
- 3) системи взаємопов'язаних рівнянь (одночасних рівнянь).

В системах незалежних рівнянь кожна залежна змінна y_i ($i=1, n$) представлена як функція одного і того ж набору незалежних змінних x_j ($j=1, m$).

В системах рекурсивних рівнянь залежні змінні y_i ($i=1, n$) представлена як функції незалежних змінних x_j ($j=1, m$) і визначених завчасно залежних змінних $y_1, y_2, \dots, y_{i-1}, \dots, y_{n-1}$.

В системах взаємозалежних рівнянь кожна залежна змінна y_i ($i=1, n$) представлена як функція інших залежних змінних y_k ($k \neq i$) і незалежних змінних x_j ($j=1, m$).

Аналіз наведених концепцій оцінки ефективності стратегічного управління (підрозділ 2.1) показав, що визначальним етапом є відбір факторів, необхідних для аналізу, які б відповідали вимогам стратегічного аналізу.

Класифікацію факторів з позиції моделювання слід розглядати з точки

зору модельованого процесу, а саме з позиції його входу і виходу, в залежності від вводу в модель, і в залежності від вибору методу моделювання (рис.2.1).

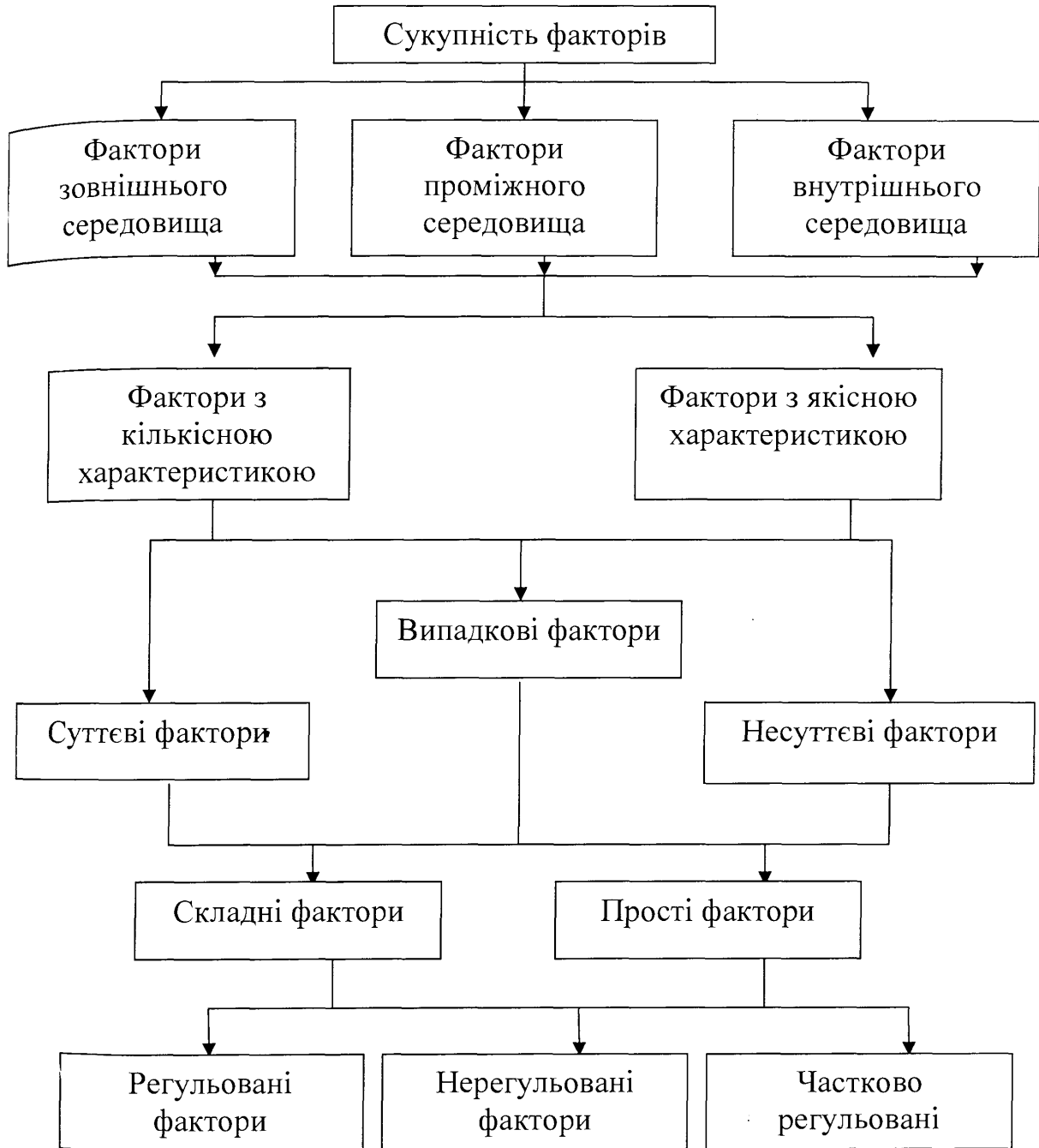


Рисунок 2.1 - Класифікація факторів у стратегічному управлінні з точки зору економетричних досліджень

(удосконалено автором на основі [78, 88, 116])

Поділ на кількісні і якісні фактори можна пояснити включенням у сферу аналізу соціальних факторів, більшість з яких має якісну характеристику. З іншого боку, враховується перехід частини якісних факторів в категорію

кількісних факторів, якщо їм може бути надана кількісна оцінка, і завжди зберігається певна кількість кількісних факторів, яка повинна бути виділена окремо. Для оцінки впливу якісних факторів, визначення яких проводиться за допомогою певних шкал, використовується метод ідентифікації факторів.

Наступним критерієм для класифікації факторів виступає їх важливість для аналізу. Відповідно їх ділять на суттєві та несуттєві з врахуванням випадкових факторів. Основною причиною такого поділу слід вважати необхідність спрощення модельованого процесу, з відбором тільки домінуючих факторів, які безпосередньо визначають рівень і динаміку процесу.

Важливим моментом класифікації факторів є їх поділ на прості (первинні) і складні (комплексні). Перші група факторів дозволяє отримати найкращі результати, але це пов'язано з організацією детального статистичного спостереження, що не завжди є можливим. Тому найчастіше використовують складні (комплексні) фактори.

Значну увагу, на нашу думку, з точки зору стратегічного управління слід приділити поділу факторів на регульовані, нерегульовані і частково регульовані.

Особливу увагу у стратегічному управлінні, як уже зазначалось, приділяють факторам зовнішнього середовища. Тому слід більш детально зупинитись на принципах відбору та оцінки саме цих факторів. До основних параметрів відбору та оцінки факторів зовнішнього середовища відносять такі: об'ємність, складність, рухомість, невизначеність і комунікабельність [78,140,168]. Класифікацію за цими параметрами продемонстровано на рис.2.2.

Об'ємність визначається кількістю елементів зовнішнього середовища, які, в першу чергу, повинна враховувати компанія при підготовці і реалізації стратегії. Виділяють велику (15-17 елементів), середню (8-10 елементів) і малу (3-5 елементів) об'ємність. Велика об'ємність збільшує точність оцінки впливу зовнішнього середовища на компанію, але при цьому суттєво збільшуються витрати на проведення такого процесу. Мала об'ємність знижує точність, але проведення такого аналізу потребує відносно менших затрат. Нульова об'ємність недопустима для професіонального управління.



Рисунок 2.2 - Класифікація факторів зовнішнього середовища
(узагальнено автором на основі [78,140,168])

Складність визначається кількістю аналізованих частин в кожному елементі зовнішнього середовища. Виділяють три рівні складності: високий, середній, низький. Високий рівень відповідає 90-100%-му охопленні складових частин елемента. Середній рівень складає близько 50-90% аналізованих частин елемента. Низький рівень менше 50% аналізованих частин елемента.

Рухомість зовнішнього середовища визначається швидкістю штучної чи природної зміни чи оновлення значень параметрів її елементів.

Виділяють велику або низьку рухомість. Основним критерієм оцінки рухомості є знайомство зацікавленого населення з параметрами елементів

зовнішнього середовища. Якщо більшість населення знайоме і постійно використовує параметри елемента зовнішнього середовища, то це є низький рівень рухомості. Якщо більшість зацікавленого населення не встигло ознайомитись і застосувати нові значення параметрів елементів зовнішнього середовища, то можна говорити про високу рухомість. Постійно висока рухомість, звісно, негативно здійснює вплив на діяльність компанії. Однак, занадто низька рухомість об'єктивно стримує прогресивні зміни.

Невизначеність характеризується неповнотою чи неточністю інформації про поточний і перспективний стан елементів зовнішнього середовища. Як правило, це зумовлено ненадійністю джерел інформації, помилками по її опрацюванню і т.п. Невизначеність в такому випадку оцінюється якісно – «висока чи низька», «прийнятна – неприйнятна».

Комунікабельність характеризується рівнем відносин між частинами одного елемента і елементами зовнішнього середовища між собою. Розрізняють три рівня комунікабельності: повна взаємодія, переважна взаємодія і переважна протидія.

Широке застосування в управлінській практиці набуло моделювання процесів за функціональною ознакою. Так, В.В. Сідоров у своїй праці [164] для моделювання процесів, пов'язаних з функціонуванням об'єктів нафтогазової галузі, пропонує використовувати методологію системного проектування. Функціональна модель нафтогазового комплексу в цьому випадку представляє собою послідовність процедур і функцій, що виконуються в процесі його діяльності. Метою моделювання є формалізоване представлення опису функціонування НГК з точки зору особи, яка приймає рішення.

Для основної функції системи вхідним параметром являється потреба в енергетичних ресурсах, вихідним – енергетичні ресурси. Виконавцями відповідно є ресурсне, інформаційно-технічне і кадрове забезпечення. В якості елементів управління виступає законодавче і планово-економічне забезпечення, на основі яких проходить обробка інформації в системі: регламенти, критерії, обмеження і т.п.

Місце економетричного супроводу в процесі стратегічного управління

слід розглядати на основі інформаційних і управлінських взаємодій (рис. 2.3).

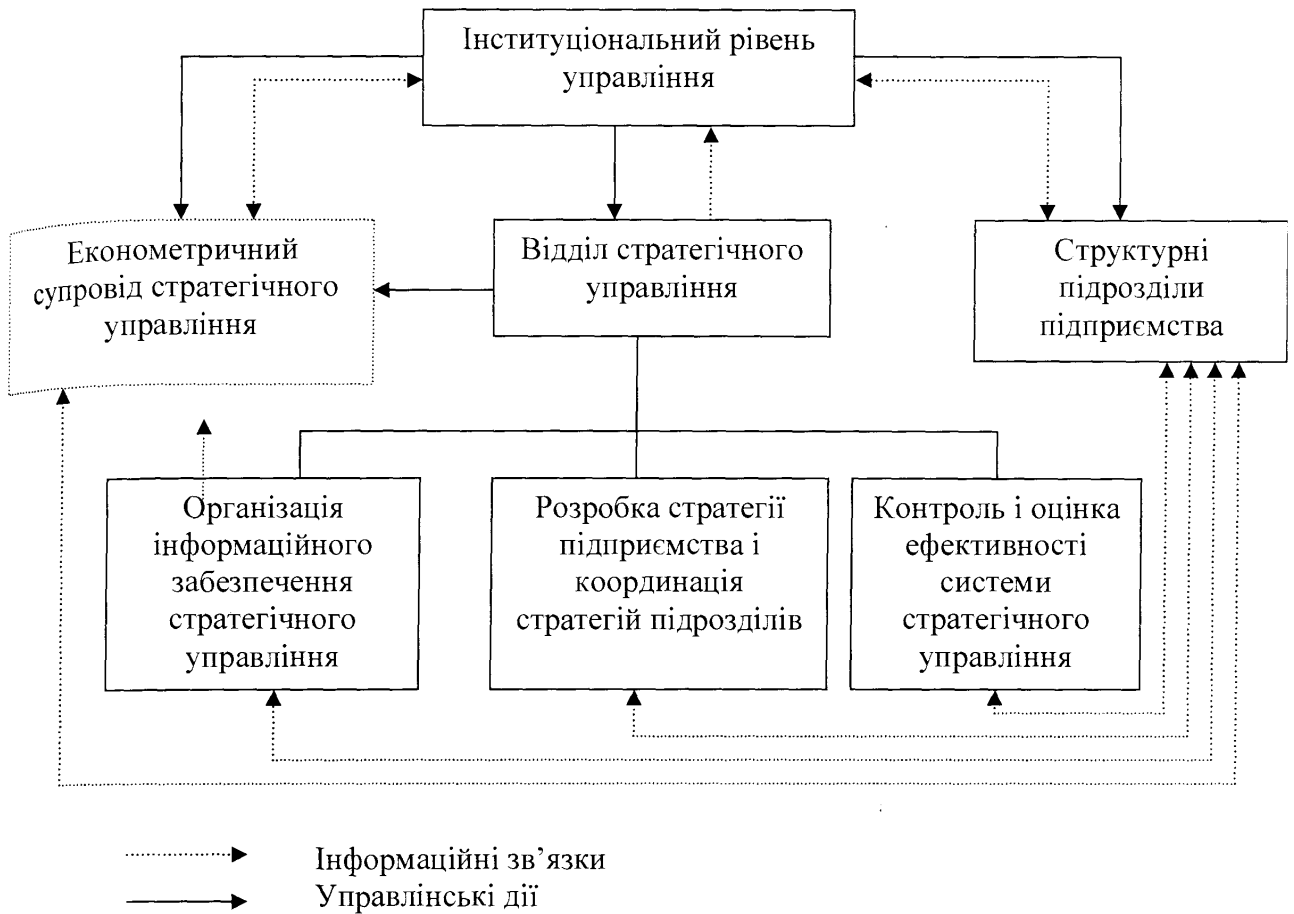


Рисунок 2.3 - Місце економетричного супроводу в процесі стратегічного управління на підприємстві

(складено автором на основі [179, 182, 188])

Відповідно до етапів процесу стратегічного управління, досліджених в підрозділі 1.1, слід визначити місце та застосування елементів економетричного супроводу на усіх етапах процесу стратегічного управління. Таким чином, найбільш адекватним і доцільним на етапі визначення місії може бути використання прогнозних та трендових моделей. На етапі стратегічного аналізу доцільним буде використання економетричних моделей причинно-наслідкових зв'язків у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. При виборі стратегічного набору свою доцільність довів сценарний підхід. І на завершальних стадіях використання прогнозних моделей та моделей причинно-наслідкових зв'язків дозволить покращити ефективність реалізації та контролю за виконанням стратегії (рис. 2.4).

	Етапи стратегічного управління				
	Визначення місії і цілей організації	Стратегічний аналіз	Формування стратегічного набору	Реалізація стратегічного набору	Стратегічний контроль
Загальні збори акціонерів	↓				
Рада директорів					
Виконавчі директори					
Функціональні і лінійні підрозділи					
	Прогнозні та трендові моделі	Моделювання причинно-наслідкових зв'язків	Сценарний підхід, Структурні моделі, системи одночасних рівнянь	Прогнозні моделі, моделі причинно-наслідкових зв'язків	Прогнозні моделі, моделі причинно-наслідкових зв'язків
Економетричний супровід					

Рисунок 2.4 - Матриця розподілу елементів економетричного супроводу за етапами процесу стратегічного управління

(адаптовано автором на основі [27, 176, 179])

Важливим методичним підходом щодо дослідження впливу факторів на ринковий успіх підприємства є застосування методів факторної оцінки, що передбачає необхідність визначення та систематизації максимально можливої кількості факторів, які впливають на економічний стан, ринкову конкурентоздатність підприємства.

Об'єктивність і достовірність дослідження та достовірної оцінки факторів, які впливають на основні показники діяльності підприємств, значною мірою залежать від наявності статистичного матеріалу за необхідними і релевантними показниками. В цьому зв'язку слід вказати, що американські вчені Г.Пітерс і Р.Уотермен стверджують наступне: «Внутрішня слабкість аналітичного підходу до прийняття ділових (комерційних) рішень полягає в тому, що люди аналізують те, що легше всього піддається аналізу, витрачаючи на це основний час і більше чи менше ігнорують все інше» [136, с.83]. Хоча сучасні

інформаційні технології значно розширили можливості менеджерів при аналізі і оцінці масиву самих різноманітних та взаємопов'язаних факторів, на думку економіста Герберта А.Саймона, людина, аналізуючи процеси прийняття управлінських рішень, практично завжди використовує обмежену інформацію і обмежені обчислювальні можливості для вирішення проблем. Також він зазначає, що в процесі управління необхідно приділяти увагу до одного чи двох ключових питань, тобто: «кількість факторів, які потенційно мають відношення до ефективності тієї чи іншої організації, така велика, що в кожний момент часу можна враховувати лише деякі найбільш очевидні із них. Набір факторів, що приймаються до уваги, постійно змінюється по мірі того, як під дією зовнішніх і внутрішніх обставин виникають нові ситуації» [161, с.24]. Таким чином, залежно від обставин у зовнішньому середовищі організації слід використовувати визначені показники і критерії оцінки.

На основі узагальнення оцінок різних авторів, які були отримані за різних умов, в різні періоди становлення і розвитку науки про стратегічне управління, з необхідністю її використання в різних сферах, тощо, приходимо до висновку про відсутність єдиної, добре обґрунтованої системи оцінок і критеріїв оцінювання стратегічного управління підприємств. В зв'язку з цим виникає необхідність у розробці економетричної моделі оцінки рівня стратегічного управління в єдиних критеріях.

2.4 Розробка моделі оцінки стратегічного стану нафтогазового підприємства в критеріях сталого розвитку

Для розробки моделі оцінки рівня стратегічного управління підприємства слід обумовити можливість використання різного роду оцінок і обчислень.

Відомий економіст П.Самуельсон [254] в 1947р. сформулював тезис про фундаментальну відмінність між кількісними і якісними обчисленнями. Він стверджував, що навіть в економіці рідко вдається застосувати кількісне вимірювання. Проте, разом з тим цілком можливий якісний аналіз, тобто

визначення напрямку дій тих чи інших причинно-наслідкових зв'язків.

Підприємство нафтогазового комплексу, як і будь-які інші суб'єкти господарської діяльності, виконує свою економічну функцію виробництва продукції і послуг, необхідних для суспільства з вільною ринковою економікою, забезпечуючи одночасно роботу для громадян і максимальні прибутки і винагороди для акціонерів. При цьому, кожен суб'єкт повинен діяти за правилами цивілізованих ринкових стосунків, які, на думку лауреата Нобелівської премії Мілтона Фрідмена, полягають в тому, що істинна роль бізнесу повинна спрямовуватись на використання його енергії і ресурсів в діяльності, направленій на збільшення прибутку за умови, що він притримується правил гри і бере участь у відкритій конкурентній боротьбі, не застосовуючи махінацій і обману [232].

З іншого боку, підприємства нафтогазового комплексу здійснюють активний вплив (і, як правило, не завжди позитивний) на навколишнє середовище і у багатьох регіонах є бюджетоутворюючими. В цьому випадку їх керівництву слід урівноважувати суто економічні цілі з економічними і соціальними інтересами усіх складових оточуючого середовища (місцеві громади, споживачі, постачальники, засоби інформації, групи громадського впливу, а також працівники і тримачі акцій), тобто бути економічно, соціально і екологічно відповідальними за дуже диференційованих умов місцевого оточення.

В умовах ринкової економіки та мінливого середовища кожний аспект діяльності підприємства, як правило, здійснює подвійний вплив. Стійкий розвиток підприємства можливий лише при умові повноцінного врахування цього аспекту.

На думку В.Трегобчука [190], сталий розвиток — це, насамперед, економічне зростання, за якого ефективно розв'язуються найважливіші проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації і забруднення довкілля. Якщо при цьому врахувати, що «Стратегія - це довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині

організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей» [25], то поняття «стратегія сталого розвитку підприємства (ССРП)» слід визначити наступним чином: ССРП – це «документ, розроблений, затверджений і прийнятий до дії керівництвом і колективом підприємства, яким встановлено стратегічні пріоритети, цілі, завдання з врахуванням проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації і забруднення довкілля».

В процесі оцінки та вибору оптимальної моделі стратегічного управління підприємством слід зважати на думку, що організація — це не лише економічна цілісна система, а й елемент оточуючого середовища (суспільства), існування і вплив якого залежить від діяльності його складових елементів. Такими складовими є споживачі, засоби інформації, суспільні групи, спілки й об'єднання, робітники й акціонери тощо. Ці складові можуть і впливають на процеси і результати досягнення цілей підприємством, тому воно, як правило повинно узгоджувати виключно економічні цілі з економічними та соціальними інтересами суспільства і названих складових. Багато дослідників, до речі, стверджують, що господарюючі структури, які ігнорують закони відповідальності (юридичної та соціальної), рано чи пізно втрачають вплив і місце у суспільстві [63, 92, 97].

Про необхідність і доцільність застосування принципів сталого розвитку та концепції соціальної відповідальності суб'єктами на усіх рівнях господарювання стверджує і Малик І.П. [92], оскільки саме концепція соціальної відповідальності є "...одним із базових механізмів реалізації демократичних цінностей в управлінні компаніями...", наголошуючи на необхідності застосування зазначених принципів на всіх рівнях функціонування (макро-, мезо- та мікроекономічному), що, відповідно, дозволить ефективно реалізовувати процес управління як на рівні окремого підприємства, так і на рівні держави, а це забезпечить економічний, науково-технічний, соціальний та культурний розвиток.

Відповідно Мацьків Р.Т. [97] зазначає, що для підприємств нафтогазового

комплексу, які є структурними підрозділами транснаціональних господарюючих структур, в основі ідеології функціонування повинна лежати концепція соціальної відповідальності, яка б передбачала, що їх соціально-економічний розвиток ґрунтується на принципах соціальної відповідальності та реалізується в системі стратегічного управління через сукупність обраних пріоритетів, цілей і завдань, серед яких в обов'язковому порядку повинні бути присутні принципи, цілі і завдання сталого розвитку.

Функціонування вертикально інтегрованих нафтових компаній характеризується ускладненням процесу управління через те, що підрозділи транснаціональних компаній є складними структурами, часто із трансрегіональним розміщенням підприємств та організацій, займаються специфічними видами бізнесу (одні — основним виробничим процесом (наприклад, видобутком нафти і газу), інші — допоміжними, обслуговуючими процесами, а деколи — і зовсім непрофільним бізнесом) тощо. Таке урізноманітнення елементів обумовлює ускладнення процесів консолідації принципів, цілей і завдань діяльності складноструктурних нафтових компаній та стимулює їх керівництво до пошуків шляхів вироблення єдиних принципів управління [85].

Оскільки більшість нафтогазових компаній є складними організаційними структурами і активними суб'єктами ринкових відносин, вони здатні бути локомотивом трансформаційних змін в національній економіці в межах свого функціонування за рахунок формування й розвитку сукупного економічного потенціалу на основі отримання емерджентного та синергетичного ефектів, що є результатом взаємодії інтегрованих потенціалів складових елементів системи та джерелом сталого розвитку самої корпорації, стратегічних зон господарювання і регіону. [32, с.6].

Водночас Грищенко І.М. стверджує, що при реалізації концепції стратегічного управління, спрямованого на реалізацію інтеграційних процесів, неможливо кількісно оцінити досконалість чи недосконалість будь-якого рішення [36].

В той же час, виникає необхідність адекватної оцінки ефективності обраної стратегії. Так, для нафтогазових компаній та їх численних дочірніх підприємств орієнтиром для визначення економічної ефективності функціонування пропонують обирати показник співвідношення чистого прибутку та інвестованого капіталу, який має бути щонайменше 8-10% [80, 96].

В зв'язку з цим, єдиної, придатної для всіх сфер і суб'єктів економічної діяльності, для всіх бізнес-структур, стратегії розвитку бути не може.

В кожному секторі економіки, як зауважує І.Ансофф, правила постановки цілей, оцінки товарів і ринків є різними для окремих галузей, і багатьох випадках для окремих компаній [9], а на думку Х.Віссема [23], в кожній галузі присутні свої специфічно галузеві механізми розвитку, що і будуть визначати сутність стратегії підприємства, а, отже, і принципи стратегічного управління. Такої ж думки притримуються і ряд інших вчених [207, 210, 217, 258].

Таким чином слід розуміти, що сталий розвиток держави, суспільства формується за рахунок результатів діяльності окремих суб'єктів господарювання, в тому числі і з врахуванням галузевих особливостей розвитку.

Необхідність запровадження концепції стратегічного управління НГК на принципах сталого розвитку можна підтвердити положенням Енергетичної стратегії України до 2030р. Так, стратегічною метою розвитку промислового комплексу України в період 2021-2030рр. передбачено еволюційний перехід до сталого розвитку в постіндустріальному світовому суспільстві на підґрунті збереження та безпеки життєвого простору людини, здійснення промислової діяльності з найменшими витратами за рахунок високоефективного використання матеріального та інтелектуального потенціалу. Ймовірно, наприкінці третього періоду промисловість сформується як цілісна виробничо-економічна система екзогенного типу (тобто, не замкнена лише на себе). Така система забезпечує економічну незалежність держави та реалізацію стратегічної мети – входження України на паритетних умовах до числа провідних, технологічно розвинених країн світу [46].

Забезпечення якісного управління стратегічним сталим розвитком

суб'єктів господарювання вимагає наявності моделей з інформаційно-оцінювальним потенціалом, тобто – можливістю оцінки рівня відповідності класичним пріоритетам і практичним критеріям сталого розвитку, встановленими концептуально-описовими моделями за певними кількісно-якісними показниками. Адже тільки контроль моменту формування неадекватності, а також визначення величини і знаку відхилення обраних індикаторів від запрограмованих значень є тією інформацією, яка може стати основою вироблення, прийняття і реалізації адекватних управлінських рішень щодо подальших дій суб'єктів.

Завданням побудови стратегії розвитку підприємства нафтогазової сфери є розробка гнучкої і комплексної стратегії з оптимальним використанням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив цих факторів на процес виробничо-комерційної діяльності може бути як позитивним, так і негативним.

Поняття «негативний» і «позитивний» фактори можуть взаємно переходити один від одного при визначених умовах. При формуванні стратегії бажано не звертати особливу увагу на позитивний чи негативний вплив того чи іншого фактору.

Отже, стратегічне управління підприємствами нафтогазового комплексу слід здійснювати на основі комплексного врахування вимог сталого розвитку та моделі корпоративної соціальної відповідальності.

Аналізуючи зміст класичних пріоритетів («трьох підмурків») сталого розвитку, неважко прийти до висновку про можливість і доцільність інтерпретації кожного із цих пріоритетів у вигляді базових геометричних моделей, інтерпретованих нами у вигляді лінійних континуумів (рис.2.5) у всьому діапазоні можливих варіантів оцінювання діяльності суб'єктів сталого розвитку [144].

Вигляд економічного, соціального і екологічного континуумів представлено на рисунку 2.5. При цьому, на рисунку 2.5-а представлено економічний континуум можливих варіантів оцінок діяльності господарюючого суб'єкта природокористування з такими характерними точками: 0 – відсутність

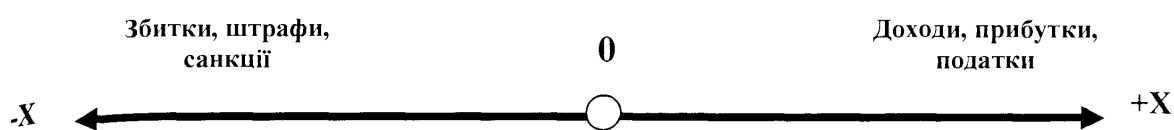


Рис. 2.5-а Континуум економічних оцінок функціонування суб'єкта СР

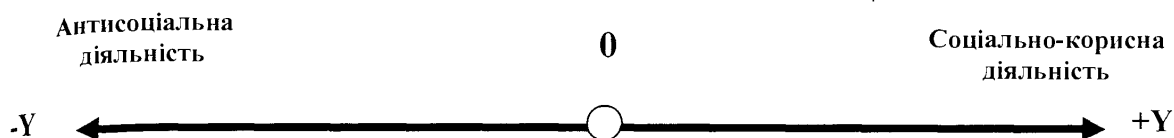


Рис. 2.5-б Континуум соціальних оцінок функціонування суб'єкта СР

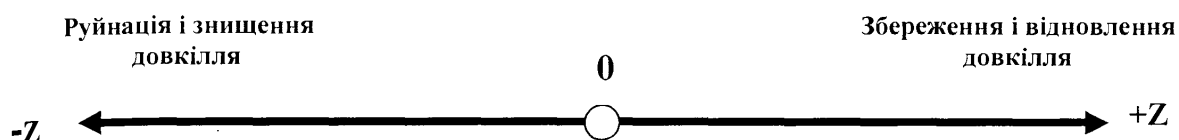


Рис. 2.5-в Континуум екологічних оцінок функціонування суб'єкта СР

Рисунок 2.5 - Лінійні геометричні моделі діапазонів оцінювання результатів функціонування суб'єктів сталого розвитку за класичними пріоритетами

діяльності з відповідною відсутністю економічно значимих наслідків; фактори групи +X (доходи, прибутки, податки і т. п. – всі економічно значимі для суспільства і суб'єкта господарювання позитивні економічні результати; фактори групи –X (збитки, штрафи, санкції і т. п. – всі економічно значимі трати суспільства і суб'єкта господарювання).

Рисунок 2.5-б представляє континуум соціальних наслідків діяльності господарюючого суб'єкта природокористування з наступними характерними точками: 0 – відсутність діяльності і соціально значимих результатів; фактори групи +Y (всі соціально корисні результати діяльності із створення позитивних суспільних благ); фактори групи –Y (всі негативні результати антисоціальної діяльності і шкоди, нанесеної цим суспільству).

Враховуючи основні положення щодо трьох основоположних складових сталого розвитку, слід провести відбір і оцінку необхідних показників, які б дали змогу кількісно оцінити стан справ за кожним із континуумів (рис.2.5).

Континуум екологічних наслідків діяльності господарюючого суб'єкта

природокористування представлено рисунком 2.5-в, на якому присутні наступні характерні точки: 0 – відсутність діяльності з одночасною відсутністю використання природних ресурсів з відповідним нанесенням шкоди довкіллю і т. п.; фактори групи +Z (результати діяльності із збереження, підтримання незайманим або відтворення довкілля); фактори групи –Z (діяльність за результатами якої наноситься шкода, відбувається руйнація і знищення довкілля в просторовому середовищі локалізації господарюючого суб'єкта природокористування і/або локалізації його сировинних джерел).

Продемонстровані вище якісні характеристики континуумів можуть бути доповнені різноманітними кількісними оцінками за рахунок обґрунтованої детермінації переліку кількісних індикаторів для кожного із класичних пріоритетів. Основою для розробки таких кількісних оцінок можуть служити, для прикладу, запропонований в [29] перелік вимірювальних показників (індикаторів) сталого розвитку за економічним, соціальним та природоохоронним напрямками, або визначені в [67, 52] індекси економічного, екологічного та соціального виміру, чи запропоновані в [50, 103, 169] кількісно оцінювані показники моніторингу процесів адекватності розвитку суб'єктів господарювання умовам та критеріям сталості.

Системне узгодження та збалансування цих трьох складових — завдання величезної складності. Зокрема, взаємний зв'язок соціальної та екологічної складових приводить до необхідності збереження однакових прав сьогоdnішніх і майбутніх поколінь на використання природних ресурсів. Взаємодія соціальної та економічної складових вимагає досягнення справедливості при розподілі матеріальних благ між людьми й надання цілеспрямованої допомоги бідним прошаркам суспільства. І, нарешті, взаємозв'язок природоохоронної та економічної складових потребує вартісної оцінки техногенних впливів на довкілля. З точки зору реальних механізмів вирішення цих завдань реалізація принципу задоволення потреб та справедливого розподілу — найголовніший виклик сьогоdnення для національних урядів, авторитетних міжнародних організацій та всіх прогресивних людей світу; а принцип максимізації прибутків та ефективного використання ресурсів — прерогатива ринку [50].

Приймаючи до уваги синхронність діяльності будь-яких суб'єктів сталого розвитку за всіма названими континуумами, цілком очевидно стає потреба в створенні комплексної моделі, в склад якої слід включити всі три континууми. Тому, виходячи з того, що спільною для всіх трьох континуумів є точка «0», з якої починається нарощування позитивних або негативних результатів діяльності суб'єкта сталого розвитку за будь-яким із класичних критеріїв оцінювання сталого розвитку, комплексна модель можливих варіантів оцінок діяльності господарюючого суб'єкта природокористування повинна, на нашу думку бути представлена у вигляді просторового позиціонування економічного, соціального та екологічного континуумів в системі декартових координат (рис. 2.6).

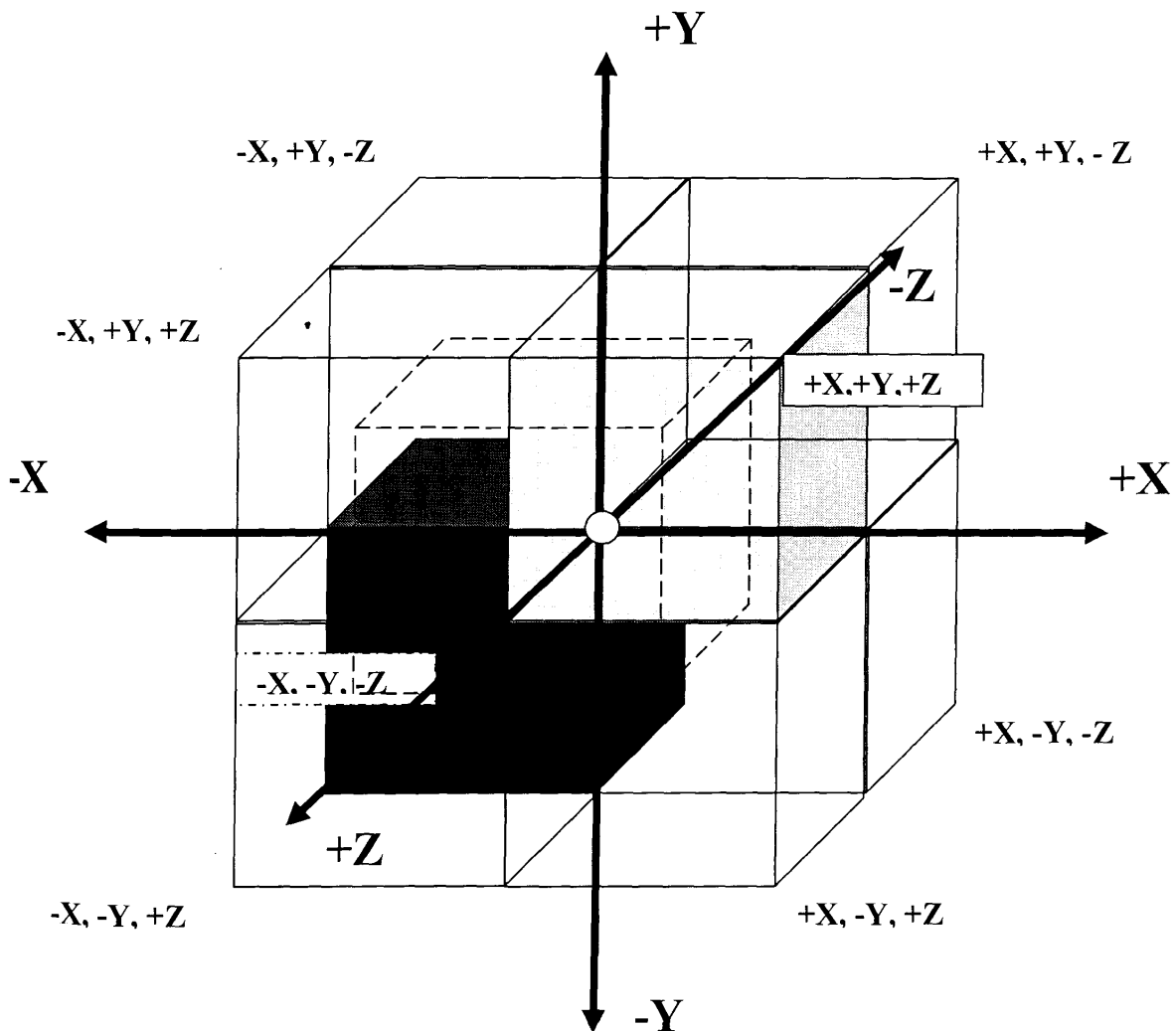


Рисунок 2.6 - Просторова інформаційна модель оцінювання та управління процесами сталого розвитку господарюючих суб'єктів природокористування

При цьому, по кожній координаті відкладатимуться значення окремих складових з переліку базових характеристик сталого розвитку за групами X-факторів, Y-факторів та Z-факторів.

Цілком очевидно, що в просторі можливих варіантів оцінювання стану економічного, соціального та екологічного розвитку будь-якого суб'єкта теоретично можуть бути виділені вісім характерних просторових зон-октантів. При цьому, повністю адекватні вимогам сталого розвитку результати функціонування суб'єкта знаходяться виключно у октанті з координатами (+X, +Y, +Z), а повністю неадекватні – у діагонально протилежному октанті з координатами (-X, -Y, -Z), які виділені на рис.2.6 затемненими кольорами. Всім іншим октантам є властивими наявність негативних складових, а значить і оцінок процесів розвитку.

Короткий зміст характеристик кожного з октантів просторової інформаціогенної моделі сталого розвитку приведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Характеристики октантів просторової інформаціогенної моделі сталого розвитку

№ октанта	Коротка характеристика	Координати критеріїв оцінювання
I	Гармонізоване економічно ефективне використання ресурсів природи на користь соціуму і довкілля.	+X, +Y, +Z
II	Економічно ефективне використання природних ресурсів на користь соціуму при одночасному знищенні довкілля	+X, +Y, -Z
III	Неекономічні методи господарювання і знищення природи на користь соціуму	-X, +Y, -Z
IV	Неекономічні методи господарювання з отриманням позитивних соціальних результатів і збереження довкілля	-X, +Y, +Z
V	Економічні методи господарювання із збереженням довкілля та негативними соціальними результатами	+X, -Y, +Z
VI	Неефективні економічні методи з негативними наслідками і для соціуму і для природи.	+X, -Y, -Z
VII	Неекономічне, злочинно недбале, непрофесійне управління на шкоду соціуму і природі.	-X, -Y, -Z
VIII	Відсутність управління діяльністю з негативними економічними і соціальними результатами та збереженням природних ресурсів і довкілля.	-X, -Y, +Z

Таким чином, первинним інформаційним масивом – об’єктом аналітичних досліджень і оцінок залишаються традиційні статистичні соціально-економічно-екологічні індикатори і показники за групами X, Y та Z-факторів. Однак, використання останніх в рамках запропонованої просторової моделі дає, на нашу думку, змогу генерувати додаткові інформаційні потоки, а саме – аналітичне визначення прямої оцінки досягнутого суб’єктом рівня сталого розвитку в октанті №1, розрахунок негативних і частково негативних оцінок у всіх інших октантах просторової моделі, а також розрахунок та аналіз різноманітних коефіцієнтів співвідношення оцінок в різних октантах.

Адже цілком очевидним є той факт, що позиціонування підприємства – соціально-економічної системи – суб’єкта природокористування в першому квадранті є тільки ідеальним зразком, а в реальному випадку розрахований і побудований за кількісними показниками X, Y та Z-факторів прямокутний паралелепіпед буде займати просторову позицію відразу в усіх восьми октантах просторової моделі так, як це продемонстровано на рисунку 2 його штриховим зображенням. При цьому, в кожному із восьми октантів буде знаходитись певна частка загального об’єму паралелепіпеда V_{Σ} , тобто,

$$V_{\Sigma} = V_I + V_{II} + V_{III} + V_{IV} + V_V + V_{VI} + V_{VII} + V_{VIII}, \quad (2.1)$$

де V_I , V_{II} , V_{III} , V_{IV} , V_V , V_{VI} , V_{VII} і V_{VIII} – відповідно частини об’єму паралелепіпеда, розташовані у всіх восьми октантах, які є кількісними оцінками відповідних складових характеристик розвитку.

Метою управління сталим розвитком суб’єкта природокористування в ідеалі можна вважати досягнення умови $V_{\Sigma} \rightarrow V_I \rightarrow \max$, що відповідає максимальному забезпеченню всіх без виключення пріоритетів і критеріїв оцінювання сталого розвитку за групами X, Y та Z-факторів.

Однак, в реальних умовах V_{Σ} ніколи не зможе досягнути V_I в зв’язку з тим, що саме існування і діяльність будь-якої соціально-економічної системи обумовлює невідновлювані втрати природних ресурсів та необхідність постійного пошуку і залучення нових, раніше невідомих, потреби і запити соціуму не можуть бути ніколи задоволеними в зв’язку із постійним

виникненням і формуванням нових раніше невідомих. Це, в свою чергу, вимагає пошуку нових, раніше невідомих, управлінсько-економічних рішень з організації діяльності суб'єктів господарювання регіональних суспільних систем. Тому, реальні розрахункові значення V_{Σ} , V_I , V_{II} , V_{III} , V_{IV} , V_V , V_{VI} , V_{VII} і V_{VIII} можуть бути використані як додаткова інформація для інноваційних управлінсько-економічних рішень із забезпечення сталого розвитку. Окрім цього, додаткова інформація може бути генерована на основі аналізу масиву коефіцієнтів співвідношення кількісних об'ємних оцінок з числа V_{Σ} , V_I , V_{II} , V_{III} , V_{IV} , V_V , V_{VI} , V_{VII} і V_{VIII} . Для прикладу, значний інтерес можуть становити такі коефіцієнти як $K_1 = V_I / V_{\Sigma}$, $K_7 = V_{VII} / V_{\Sigma}$ або $K_{1-7} = V_I / V_{VII}$ і т.п., які демонструють співвідношення між позитивними і негативними складовими оцінок сталого розвитку.

Розробка системи показників для оцінки стану сталого розвитку підприємства в процесі розробки стратегій ефективного соціально-економічного зростання повинна будуватись на дотриманні закону самозбереження: «... кожна система (соціальна чи біологічна) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс)».

В аналітичному вигляді даний закон описується наступним виразом:

$$\sum_{i=1}^n (R1_i + R2_i) > \sum_{i=1}^n (V1_i + V2_i), \quad (2.2)$$

де $R1_i$ - внутрішній потенціал (ресурс) організації в i -тій області, що сприяє її розвитку;

$R2_i$ - зовнішній потенціал (ресурс) організації в i -тій області, що сприяє її розвитку;

$V1_i$ - внутрішній потенціал (ресурс) організації в i -тій області, що намагається її ліквідувати або спричинити шкоду;

$V2_i$ - зовнішній потенціал (ресурс) організації в i -тій області, що намагається її ліквідувати або спричинити шкоду.

Таким чином, потенціал організації в континуумі економічних оцінок можна представити системою рівнянь:

$$\begin{cases} R1_1 = F(XP1) = F(XP1_1, XP1_2, \dots, XP1_n); \\ V1_1 = F(XN1) = F(XN1_1, XN1_2, \dots, XN1_m); \\ R2_1 = F(XP2) = F(XP2_1, XP2_2, \dots, XP2_k); \\ V2_1 = F(XN2) = F(XN2_1, XN2_2, \dots, XN2_l), \end{cases} \quad (2.3)$$

де $XP1$ - значення економічних оцінок, що позитивно впливають на внутрішній потенціал організації;

$XN1$ - значення економічних оцінок, що негативно впливають на внутрішній потенціал організації;

$XP2$ - значення економічних оцінок, що позитивно впливають на зовнішній потенціал організації;

$XN2$ - значення економічних оцінок, що негативно впливають на зовнішній потенціал організації;

n – кількість економічних оцінок $XP1$;

m – кількість економічних оцінок $XN1$;

k – кількість економічних оцінок $XP2$;

l – кількість економічних оцінок $XN2$.

Відповідно, потенціал організації в континуумі соціальних оцінок слід уже представляти іншою системою рівнянь:

$$\begin{cases} R1_2 = F(YP1) = F(YP1_1, YP1_2, \dots, YP1_q); \\ V1_2 = F(YN1) = F(YN1_1, YN1_2, \dots, YN1_w); \\ R2_2 = F(YP2) = F(YP2_1, YP2_2, \dots, YP2_r); \\ V2_2 = F(YN2) = F(YN2_1, YN2_2, \dots, YN2_t), \end{cases} \quad (2.4)$$

де $YP1$ - значення соціальних оцінок, що позитивно впливають на внутрішній потенціал організації;

$YN1$ - значення соціальних оцінок, що негативно впливають на внутрішній потенціал організації;

$YP2$ - значення соціальних оцінок, що позитивно впливають на зовнішній потенціал організації; $YN2$ – значення соціальних оцінок, що негативно впливають на зовнішній потенціал організації;

q – кількість соціальних оцінок $YP1$;

w – кількість соціальних оцінок $YN1$;

r – кількість соціальних оцінок $YP2$;

t – кількість соціальних оцінок $YN2$.

Нарешті, потенціал організації в континуумі екологічних оцінок представляємо третьою системою рівнянь:

$$\begin{cases} R1_3 = F(ZP1) = F(ZP1_1, ZP1_2, \dots, ZP1_o); \\ V1_3 = F(ZN1) = F(ZN1_1, ZN1_2, \dots, ZN1_p); \\ R2_3 = F(ZP2) = F(ZP2_1, ZP2_2, \dots, ZP2_s); \\ V2_3 = F(ZN2) = F(ZN2_1, ZN2_2, \dots, ZN2_d) \end{cases} \quad (2.5)$$

де $ZP1$ - значення екологічних оцінок, що позитивно впливають на внутрішній потенціал організації;

$ZN1$ - значення екологічних оцінок, що негативно впливають на внутрішній потенціал організації;

$ZP2$ - значення екологічних оцінок, що позитивно впливають на зовнішній потенціал організації;

$ZN2$ – значення екологічних оцінок, що негативно впливають на зовнішній потенціал організації;

o – кількість екологічних оцінок $ZP1$;

p – кількість екологічних оцінок $ZN1$;

s – кількість екологічних оцінок $ZP2$;

d – кількість екологічних оцінок $ZN2$.

Повертаючись до формули (2.2), слід вказати, що ліва її частина фізично відповідає наявному у підприємства «потенціалу творення» і з врахуванням оцінок економічного, соціального і екологічного континуумів приймає вигляд:

$$P = R1_1 + R2_1 + R1_2 + R2_2 + R1_3 + R2_3 \text{ або}$$

$$P = F(XP1) + F(XP2) + F(YP1) + F(YP2) + F(ZP1) + F(ZP1) \quad (2.6)$$

Права частина формули (2.2) за своїм змістом описує «потенціал руйнування» і, відповідно, з врахуванням континуумів економічних, соціальних

і екологічних оцінок має вигляд:

$$N = V1_1 + V2_1 + V1_2 + V2_2 + V1_3 + V2_3 \text{ або}$$

$$N = F(XN1) + F(XN2) + F(YN1) + F(YN2) + F(ZN1) + F(ZN1) \quad (2.7)$$

Цілком очевидно, що загальна сума потенціалів і ресурсів творення P завжди повинна більше суми потенціалу руйнівних ресурсів N , а тому:

$$P > N \quad (2.8)$$

Якщо ця нерівність не зможе бути забезпеченою протягом тривалого періоду часу, то підприємство припинить своє існування або самостійно, або примусово.

Водночас, рівновага росту підприємства може розглядатись як рух, в результаті якого, з врахуванням обмежень, що створює економічне середовище, неперервно оптимізує ціни, об'єми виробництва і ресурси для досягнення своїх цілей (прибутку, об'єму виробництва, виручки, частки ринку, росту, технічної майстерності, безпеки і т.д.) [261].

Відповідно до [261] незалежно від цілей підприємства, завданням її керівників є організація діяльності на рівні, що дозволяє отримати максимальний результат. Зміни, що виникають в результаті економічного росту, впливають на оптимальну комбінацію видів діяльності, тому для відповідності новим пріоритетам керівники повинні змінювати ціни і об'єми продажів, відмовляти від одних і виробляти інші товари, застосовувати нові технології, маневрувати ресурсами і перебудовувати організаційну структуру і орієнтацію підприємства. Позиція рівноваги підприємства змінюється в залежності від двох факторів: наявності можливостей для росту в даному економічному середовищі та організаційних можливостей підприємства, які стосуються якості управління, фінансових ресурсів і схильності здійснювати ту чи іншу діяльність. Якщо мова йде про конкретний товар, то оптимальний ступінь росту підприємства являється функцією ринкового потенціалу цього товару, ступені росту чи падіння попиту на нього, прибутковості, конкурентоспроможності і ін. Але підприємство не обмежено виробництвом

одного товару. Воно може розширити номенклатуру, виробляючи споріднені товари і продавати їх споживачам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Тобто, рівновага росту конкретного підприємства є функція всіх наявних у неї можливостей.

З врахуванням повного спектру можливостей розвитку, що представляються рівновагою росту економіки, конкуренцію між підприємствами можна розглядати в якості боротьби за ринковий потенціал, в якій рівновага росту кожного підприємства це є функція її ролі в економіці, можливості задовольняти попит на товари і послуги, активного використання ресурсів для реалізації нових можливостей.

Кількісний аналіз і оцінку рівня стратегічного управління підприємством за умов рівноважного росту можна провести, порівнюючи розрахункове значення величини індексу стратегічної конкурентоспроможності підприємства ($I_{СКП}$) із певними встановленими значеннями цієї величини, які можна розрахувати як різницю потенціалів творення і руйнування організації, що ділиться на потенціал творення, а саме [142]:

$$I_{СКП} = \frac{(P - N)}{P} \quad (2.9)$$

Значення $I_{СКП}$ утворюють систему категорій розвитку. Інтерпретація рівнів за діапазоном значень індексу стратегічної конкурентоспроможності та варіанти доцільних і необхідних рішень представлені в таблиці.2.7.

Визначення однієї із альтернативних стратегій розвитку підприємства відбувається на основі аналізу його фінансового стану і довгострокових цілей його діяльності з врахуванням можливих варіантів його подальшого функціонування: збереження існуючих тенденцій розвитку підприємства; незначне коректування діяльності без використання значних зовнішніх джерел фінансування; реалізація інноваційних міроприємств [26, 57].

Існує цілий ряд особливостей, що визначають критерії оцінки показників в нафтогазовій галузі. Більшість із них пов'язані із підходами, інструментами

Таблиця 2.7 - Значення $I_{СКП}$, категоризація рівня стратегічного управління підприємства і рекомендовані стратегічні рішення щодо його покращення

Рівень	Діапазон значень ІСРП	Зміст категорії стану $I_{СКП}$	Рекомендовані варіанти стратегічних рішень [8]
1	менше -1	Руйнівні фактори надто сильно впливають на підприємство, і додаткова допомога не допоможе.	Стратегія ліквідації
2	-1 ÷ -0,1	Для давно діючих підприємств це, можливо, короткотерміновий період спаду в загальному циклі – зростання – спад.	Стратегія ліквідації або реорганізації
3	-0,1 ÷ 0,1	Якщо передбачається короткотерміновий період Якщо передбачається довготривалий період	Стратегія виживання або стабілізації Стратегія перехідного періоду
4	0,1 ÷ 0,5	Нормальна ситуація в ринковій економіці	Стратегія проникнення
5	0,5 ÷ 0,7	Сприятлива ситуація в ринковій економіці	Стратегія росту
6	0,7 ÷ 0,9	Організація знаходиться в штучно пільгових умовах. Це може викликати відкрите незадоволення аналогічних організацій.	Стратегія прискореного росту
7	0,9 ÷ 1,0	Звичайно це пов'язано із індивідуальним лобюванням інтересів організації або відмиванням «брудних» грошей.	Стратегія росту або прискореного росту

державної політики. Окрім того, поведінка покупців, конкурентів також визначається позицією держави в частині державного регулювання. При відборі факторів із зовнішнього середовища слід приділяти увагу державній політиці, яка реалізується на даний час в частині форм організації виробництва, технічного регулювання, екологічних вимог, політики ведучих споживачів та конкурентів.

На основі типових складових макросередовища, можна визначити класифікацію факторів, яка, в тому числі, буде враховувати специфіку умов діяльності нафтогазового комплексу. До таких складових (в порядку важливості) слід віднести:

- політико-правову;
- економічну;
- макроринкову;

- науково-технічну;
- екологічну;
- соціокультурну.

На першому місці для нафтогазового комплексу України є політико-правова компонента, що зумовлено географічним розташуванням, і відповідною залежністю від одного постачальника основних енергоносіїв.

Не менш вагому роль відіграє і економічна складова, оскільки вона відображає тенденції розвитку національної економіки, перспективи зміни ринкової ситуації в країні. Макроринкова складова пов'язана, насамперед, з функцією транзитера енергоносіїв та формуванням цін в країнах-споживачах. Науково-технічна компонента характеризуватиме рівень технології відповідно до закордонних аналогів. Вплив екологічної складової пов'язаний, насамперед, із використанням концепції сталого розвитку.

При відборі факторів слід враховувати також і наступні особливості функціонування нафтогазового комплексу України:

- орієнтація на передбачення динаміки державної політики;
- велика капіталоемність та можливість залучення капіталу;
- залежність від зовнішніх постачальників;
- пристосування до характеристик сировини;
- рішення про вибір напрямку стратегічного розвитку приймається вищестоящим органом управління;
- формування інвестиційних ресурсів відбувається в результаті рішення вищестоящого органу;

В сучасних умовах нестабільності відносин між суб'єктами господарювання особливу вагу в стратегічному управлінні слід надавати розробці стратегічного плану з врахуванням різноманітних сценаріїв розвитку подій.

Одним з піонерів сценарного планування була компанія SHELL. Ще у 1970 році аналітики компанії розглядали різноманітні сценарії розвитку глобального зовнішнього оточення, враховуючи можливість підвищення цін на

нафту країнами ОПЕК. Такі дослідження дозволили компанії передбачити першу нафтову кризу і, відповідно, здійснити заходи щодо підготовки до неї та зменшити негативний вплив на компанію.

Сценарний аналіз проводиться в декілька етапів. На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища. Важливо відокремити ті фактори, які потенційно можуть здійснити вплив на цілі організації.

На другому етапі розробляються різноманітні сценарії розвитку подій. Ключові змінні комбінуються в декількох варіантах для написання сценаріїв. Результати аналізу групуються в три основних сценарії: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Відповідно до складених сценаріїв розробляється стратегія підприємства, яка дозволяє досягнути поставлених цілей при різних варіантах розвитку подій.

На практиці сценарії є достатньо складним інструментом і їх побудова потребує значних часових і фінансових ресурсів. Однак, в умовах фінансово-економічної нестабільності вони дозволяють розробити стратегію з урахуванням багатьох невизначеностей і, відповідно, уникнути великої кількості ризиків [87]. Слід наголосити, що саме сценарний підхід відповідає можливостям, які відкриваються при використанні запропонованої нам моделі, адже позиціонування підприємства – суб'єкта стратегічного управління – в її просторі, за реальними, бажаними і очікуваними значеннями оцінок нічим іншим, як основою розробки сценарію його переходу з однієї позиції в іншу – в інше, із сьогоднішнього в майбутнє.

Процес розробки стратегії є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації в ринковому середовищі. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури і має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні складові стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [211, с. 234-325].

Таким чином, керівництво підприємства отримує інструмент, який у процесі розробки, аналізу і вибору варіантів стратегічних рішень дозволяє на основі результату аналізу і врахування усіх оцінок діяльності підприємства (економічних, соціальних, екологічних) прийняти остаточне рішення щодо

пріоритетів, цілей і завдань майбутнього розвитку підприємства. Важливим аспектом виступає можливість відокремлення кожної оцінки для врахування особливостей діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання за критеріями сталості, особливо для нафтогазовидобувних підприємств, які за видами своєї основної діяльності активно використовують природні ресурси і є потенційними шкідниками, руйнівниками і т. п. [141].

Відповідно до вже запропонованої методики, необхідною є інформація для розрахунку кількісних та якісних індексів впливу окремих складових середовища на ефективність стратегічного управління підприємства. Оскільки більшість нафтогазових підприємств України функціонують без статусу юридичної особи, як територіальні підрозділи і цілком виправдано не подають деякі види звітності, в тому числі і фінансову (наприклад, Форму №2 “Звіт про фінансові результати” у місцеві управління статистики) у відповідні органи на місцях. В зв'язку з цим отримати необхідну інформацію можливо лише безпосередньо на підприємствах і в організаціях. До того ж, деякі дані про обсяги виконання робіт чи надання послуг, фінансові результати діяльності керівництво підприємств не має права розголошувати. Відповідно, деякі кількісні показники розрахувати буде неможливо. Однак, для підприємств, які здійснюватимуть самостійно оцінку власного рівня стратегічного управління, запропонована методика є прийнятною. Отже, дані необхідні для розрахунку кількісних показників слід отримати у бухгалтерії підприємства, відділі кадрів, планово-економічному та підрозділах, які відповідають за реалізацію відповідних функцій підприємств чи організації (вони або мають різні назви на підприємствах, або зазначені функції розподілено між підрозділами, переліченими вище).

Для отримання інформації, необхідної для оцінки якісних характеристик стратегічної діяльності підприємств в рамках критеріїв сталого розвитку, може бути обрано метод анкетування. Саме опитування працівників та експертів господарюючих структур дозволить встановити наявність (повну чи часткову) або відсутність ознак, які характеризують обрані для оцінки стратегічного рівня.

На наступному етапі здійснюється систематизація даних статистичної та бухгалтерської звітності та результатів анкетування працівників та експертів.

На основі систематизованого матеріалу розраховуються кількісні та якісні індекси стратегічної конкурентоспроможності, а також здійснюється оцінка загальної динаміки показників стратегічного рівня підприємства у середовищі функціонування.

Наступні два етапи передбачають проведення комплексної інтерпретації зібраної, розрахованої, систематизованої інформації, аналізу розрахованих показників, оцінку їх значень, виявлення та конкретизацію проблем у сферах, що досліджувались. На завершальному етапі здійснюється розробка та формулювання рекомендацій, спрямованих на вирішення виявлених проблем (рисунок 2.7).

Важливо зазначити, що на будь-якому етапі аналізу стратегічного рівня може виникнути необхідність повернутись на попередній чи навіть на початковий етап через різні причини: недостовірність чи обмежений обсяг інформації, неправильно підібрані методи аналізу, неможливість виявлення спільних потреб та встановлення відповідних цілей управління, що зумовлює неможливість формування адекватного механізму управління, тощо.

В цьому зв'язку цілком очевидною стає доцільність використання економетричних методів та інструментів для обґрунтування рішень в контексті стратегічного сталого розвитку.

Розроблювана модель оцінки стратегічного управління підприємства повинна найбільш точно імітувати його стратегічний розвиток. В результаті застосування моделі слід обрати один або декілька альтернативних шляхів розвитку підприємства через визначення ключових параметрів стратегічного розвитку, враховуючи, що внутрішнє і зовнішнє середовище накладають певні обмеження. Основні етапи розробки моделі оцінки стратегічного управління підприємства представлені на рисунку 2.7.

Модель оцінки стратегічного управління підприємства призначена для аналізу параметрів його функціонування на віддалену перспективу у відповідності із обраною моделлю стратегічного управління. При формуванні такої моделі важливим є вибір показників, які характеризують поточний і майбутній стан підприємства.

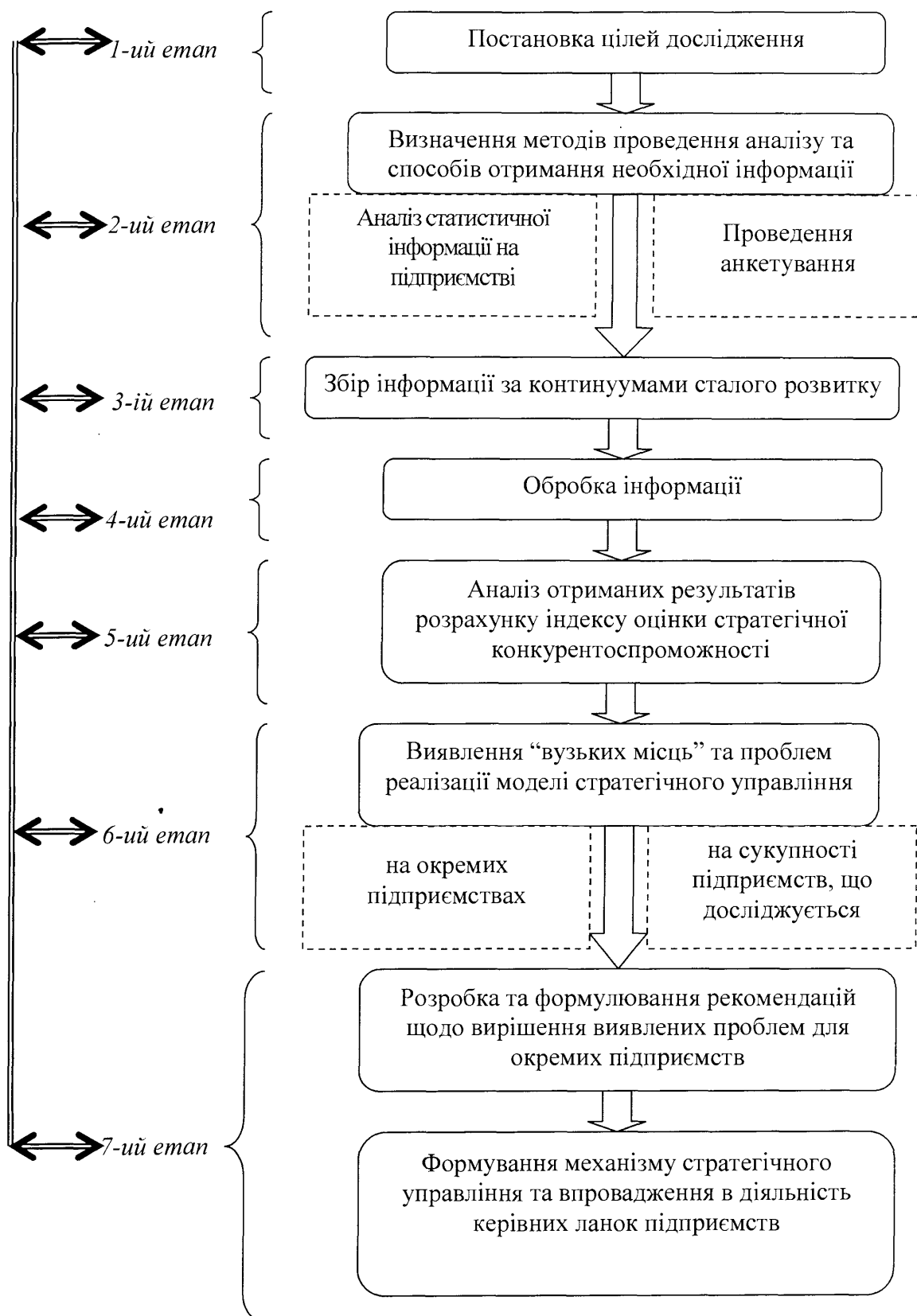


Рисунок 2.7 - Структурно-логічна схема становлення та реалізації стратегічного управління на принципах сталого розвитку.

Джерело: адаптовано автором на основі [97]

Зважаючи на складність та багатопоказниковість контролю за виконанням стратегії, доцільно розробити алгоритм розробки моделі оцінки ефективності виконання стратегії і рівня стратегічного управління зокрема.

При формуванні моделі важливим є вибір показників для оцінки ефективності обраної стратегії чи набору стратегії. Деякі автори пропонують використовувати для цієї мети близько 50 показників [12]. Однак, використання великої кількості показників суттєво ускладнює розробку моделі і знижує її ефективність в динамічному ринковому середовищі. Очевидно, що слід визначити комплексний показник, який дозволив би оцінити рівень стратегічного управління.

Визначаючи систему показників для моделі оцінки стратегічного розвитку слід враховувати їх приналежність до показників, які відображають досягнуті результати, і які відображають процеси досягнення цих результатів. Якщо приділяти увагу показникам тільки однієї групи, то відбуватиметься недостатній аналіз поставлених цілей, або процесу їх досягнення. Отже, слід дотримуватись принципу системності і цілісності оцінки стратегічного управління, для чого слід використовувати показники, що відображатимуть обидві сторони проблеми. До таких показників в першу чергу слід віднести такі як: економічний ефект від реалізації моделі стратегічного управління, стійкість розвитку підприємства, ефективність використання потенціалу підприємства.

Правильна оцінка взаємного впливу «позитивних» і «негативних» факторів дозволяє керівництву обрати оптимальну стратегію розвитку підприємства і закріпити конкурентну позицію, що і є основною метою застосування принципів стратегічного управління. Визначальним в даному випадку є вміння підприємства використати фактори зовнішнього середовища в свою користь для успішної реалізації стратегії.

Суттєвим елементом такої оцінки є системне дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ та виокремлення трьох основних груп суперечностей: суперечності між зовнішнім і внутрішнім середовищем; суперечності між короткостроковими і довгостроковими цілями функціонування корпоративної структури; суперечності між цілями окремих

учасників, у тому числі регіону, та цілями корпорації в цілому [31].

На основі стандартного алгоритму розробки економетричної моделі, відображеного в [45, 76, 88] продемонструємо етапи розробки економетричної моделі оцінки рівня стратегічного управління на нафтогазовому підприємстві (рисунок 2.8).

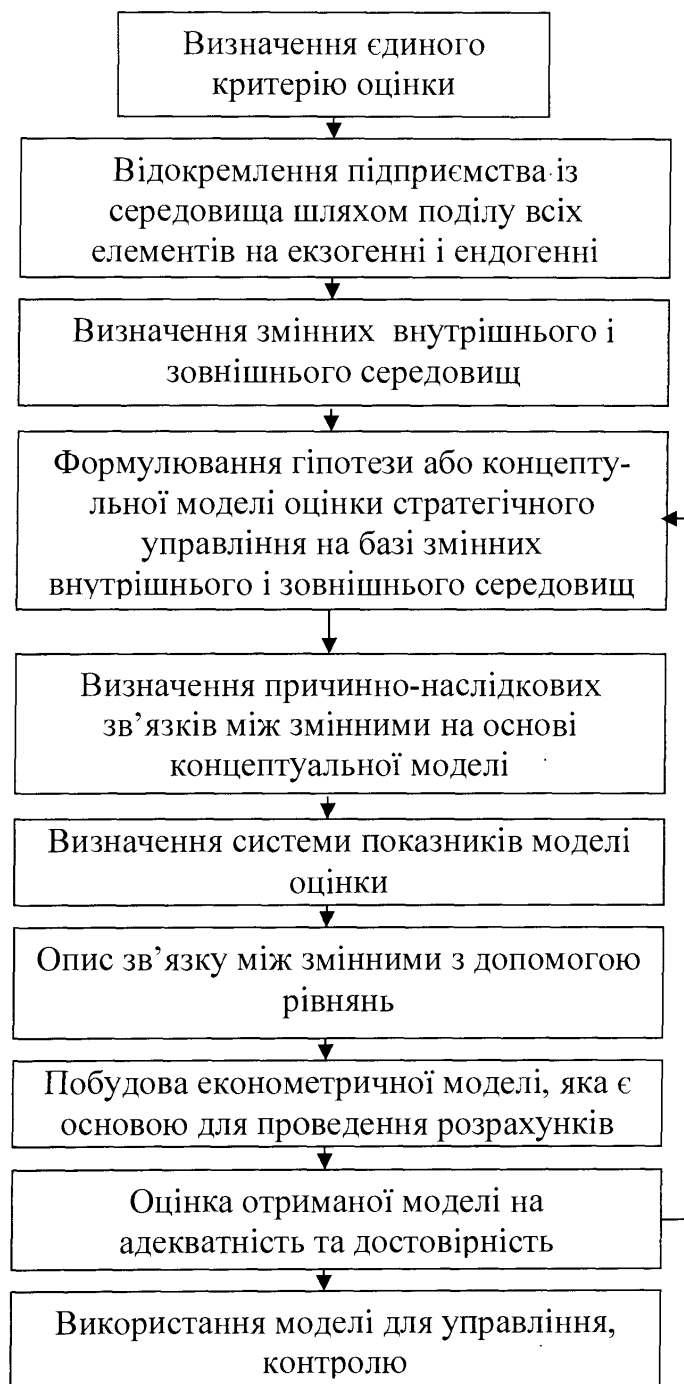


Рисунок 2.8 - Основні етапи розробки економетричної моделі оцінки рівня стратегічного управління на нафтогазовому підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі (17, 35, 76, 94)

Так, вказуючи на різноманітність впливу факторів зовнішнього оточення Д.Штейнер і Д.Майнер стверджують, що «в минулому керівники концентрували увагу на економічних і технічних умовах. Однак, на даному етапі розвитку економічних відносин зміна установок людей, соціальних цінностей, політичних сил і сфер юридичної відповідальності примусили керівників розширити спектр зовнішніх впливів» [258].

В свою чергу, Е. Емері і Р.Тріст акцентують увагу на тому, що взаємопов'язаність факторів повинна перетворити середовище сучасних підприємств в таке, яке достатньо динамічно змінюється [230].

Водночас вчені А.Меєр, Дж.Гоус, Дж.Брукс в своїх працях [219] вводять поняття «хаотичних змін», що характеризується ще більш швидкими змінами і більшим взаємовпливом. Також вказується на варіативність факторів та необхідність відбору тих факторів, на які підприємство обов'язково реагує, на які реагує частково, а на окремі – взагалі не реагує. Особливо це стосується тих підприємств, які здійснюють свою господарську діяльність в нескладних умовах.

Це відображається в роботі [128], а саме: «підприємства, що працюють в нескладному середовищі, володіють однією перевагою: вони мають справу тільки з декількома категоріями даних, необхідних для прийняття рішень».

Водночас М.В.Ільїна і В.Л.Іноземцева [98] звертають увагу на те, що підприємство змінюється з наростаючою швидкістю, що є характерним для глобалізації світової економіки. Відповідно, ймовірність прийняття помилкового управлінського рішення прямо пропорційна ступеню достовірності даних, на яких воно приймається.

Таким чином, можна зробити висновок, що для побудови моделі оцінки рівня стратегічного управління підприємства слід вибирати фактори, які відповідатимуть наступним вимогам:

- 1) здійснюють безпосередній вплив на підприємство;
- 2) змушують підприємство реагувати на зміну фактора;
- 3) інформація про фактор є достовірною і повною.

Для ефективної оцінки рівня стратегічного управління слід розглядати підприємство НГК як складну систему. Тому при дослідженні слід

дотримуватись наступних ідей системної філософії [245]:

Упорядкована цілісність. Упорядкована цілісність відноситься до характеристик системи, а не її окремих компонент. Так як цілісність є результат динамічного впливу складових елементів, система представляє собою дещо інше, ніж просто сума її окремих компонент. Поведінка системи не може бути передбачена на основі спостережень за її ізольованими частинами. В нашому випадку слід упорядкувати всі елементи внутрішнього і зовнішнього середовища за трьома напрямками (економічний, екологічний, соціальний), а не розглядати їх окремо.

Самостабілізація. Самостабілізуюча система досягає динамічного балансу між її внутрішніми, фіксованими обмеженнями і зовнішніми силами навколишнього середовища, які намагаються змінити її стійкий стан. Коли системи пристосовуються до потоку змін із зовнішнього середовища, вони поводять себе самостабілізуючим чином. Отже, підприємство НГК може знаходитись в стійкому стані за умови пристосування до умов зовнішнього середовища, що відповідає також принципам стратегічного управління. Таким чином, при дослідженні слід враховувати можливі зміни в зовнішньому середовищі.

Самоорганізація. Самоорганізована систем представляє собою більш ускладнений приклад пристосування до середовища, ніж самостабілізуюча система. Самоорганізована система в змозі реорганізувати свої внутрішні обмеження, а не просто пристосуватися до потоку змін зовнішнього середовища; самоорганізація виражається в нових стійких станах, які більш стійкі до змін, ніж попередні. Самостабілізуючі системи виживають в середовищах, зміни в яких знаходяться в межах діапазону коректуючих дій; самоорганізовані системи еволюціонують в більш складні і більш життєздатні системи. З погляду стратегічного управління для підприємства НГК цей постулат, на нашу думку, слід розуміти наступним чином: підприємство НГК повинно бути самоорганізованою системою, оскільки це дозволить забезпечити виживання шляхом реорганізації внутрішніх можливостей відповідно до змін, які диктує зовнішнє середовище.

Ієрархізація. Ієрархія виникає, коли системи, які функціонують як ціле на

одному рівні, функціонують як частини системи більш високого рівня, стаючи підсистемами цієї системи. Для підприємств НГК цей принцип є очевидним, оскільки кожне окреме підприємство, як система є підсистемою у нафтогазовому комплексі в цілому.

Отже, для успішного і ефективного відбору показників, необхідних для побудови моделі оцінки стратегічного управління підприємства, слід здійснити їх класифікацію та ранжування за важливістю і можливістю оцінки. Також слід враховувати особливості діяльності підприємства з огляду на принципи стратегічного управління. Теорія систем представляє концептуальну основу для побудови методологій, яка дозволяє нам описувати систему і її проблеми в термінах взаємозв'язаної ієрархії. Ця методологія враховує роль людського елемента в складних соціальних і організаційних системах і збалансовує багаточисленні і протилежні намагання людей, чиїх інтересів торкається поведінка системи, водночас пропонує також засоби для встановлення упорядкування пріоритетів і вимірювання інтенсивності взаємодії компонент, що описують структуру системи ієрархії [160].

Оскільки середовище в якому функціонує будь-яка господарська одиниця є складною ієрархічною системою, то доцільним буде застосувати метод аналізу ієрархій для відбору та оцінки показників.

Метод аналізу ієрархій є систематичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми. Метод полягає в декомпозиції проблеми на все більш прості складові і подальшій обробці послідовності думок особи, що приймає рішення по парних порівняннях. В результаті може бути виражений відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Ці судження потім виражаються в числовому вигляді. Метод аналізу ієрархії включає процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень [160]. Вирішення проблеми за таким методом являється процесом поетапного встановлення пріоритетів. На першому етапі визначаються найбільш важливі елементи проблеми, на другому – найкращий спосіб перевірки спостережень, дослідження і оцінки елементів, наступним етапом може бути вироблення

способу вирішення і оцінка його якості. Весь процес триває до тих пір, до поки не буде впевненості в тому, що він охопив всі важливі характеристики, необхідні для представлення і вирішення проблеми. Процес проходить над послідовністю ієрархій: в такому випадку результати, отримані на одній із них, використовуються в якості вхідних даних для вивчення наступної.

Відповідно до методу можна побудувати модель декомпозиції задачі оцінки стратегічного управління через визначення індексу стратегічної конкурентоспроможності за формулою (2.8), яка зображена на рисунках 2.9, 2.10. За єдиний признак ми пропонуємо обрати критерії сталого розвитку.

При формуванні моделі стратегічного управління на принципах сталого розвитку необхідно виявити взаємозв'язки між основними складовими елементами, а саме: економічною, соціальною і екологічною. Враховуючи основні принципи стратегічного управління щодо оцінки середовища, слід щітнити можливі взаємозв'язки складових сталого розвитку як внутрішнього середовища підприємства так і зовнішнього середовища.

Індекс стратегічної конкурентоспроможності НГК формуємо на основі індексів стратегічної конкурентоспроможності основних підприємств НГК.

Оскільки в Україні нафтогазову промисловість представляє один суб'єкт господарювання, а саме НАК «Нафтогаз України», то доцільним буде оцінка за запропонованим індексом конкурентоспроможності, в першу чергу, даного підприємства (ІСКП_{НАК}). Водночас в структурі НАК «Нафтогаз України» представлено різні напрямки діяльності, то відповідно розрахунок загального індексу слід проводити на основі індексів окремих напрямків, а саме:

- індекс стратегічної конкурентоспроможності напрямку «Видобуток та переробка» ІСКП_{ВП};
- індекс стратегічної конкурентоспроможності напрямку «Транспортування» ІСКП_Т;
- індекс стратегічної конкурентоспроможності напрямку «Розподіл та реалізація» ІСКП_{РР};
- індекс стратегічної конкурентоспроможності напрямку «Забезпечення виробництва» ІСКП_{ЗВ}.

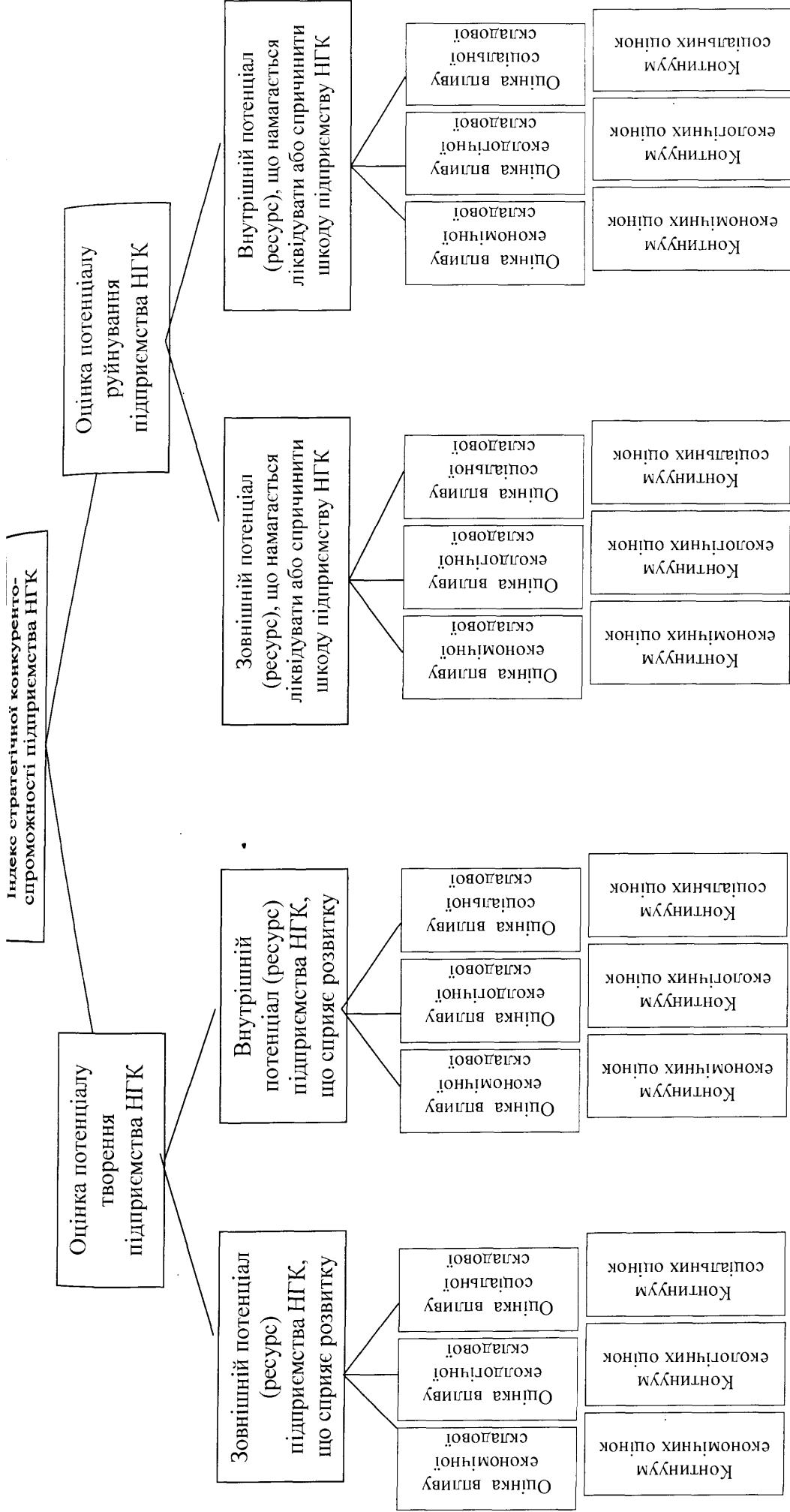


Рисунок 2.9 - Декомпозиція індекса стратегічної конкурентоспроможності в ієрархію

(розроблено автором)

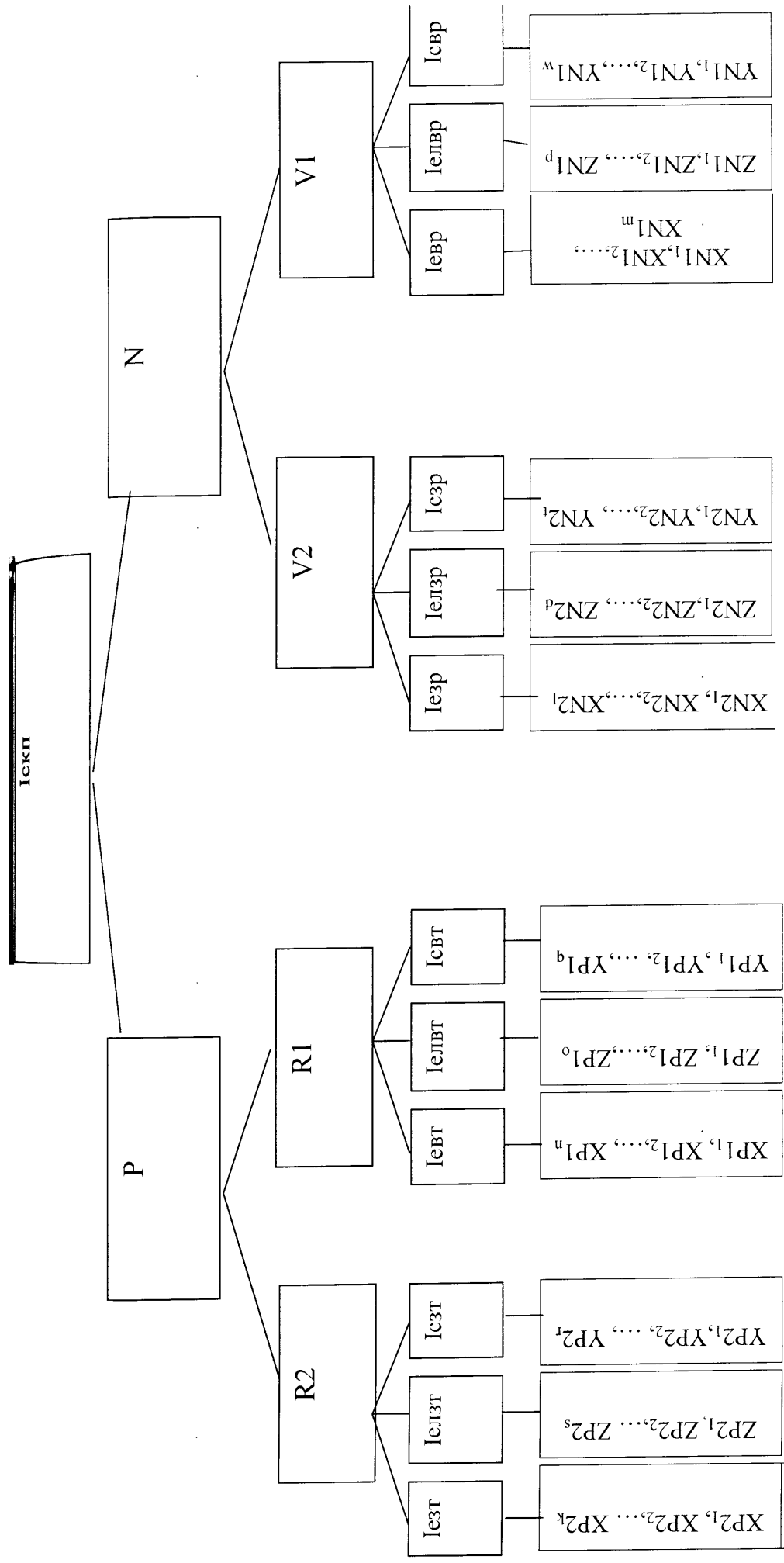


Рисунок 2.10 - Декомпозиція індекса стратегічної конкурентоспроможності в ієрархію (символьне представлення)
(розроблено автором)

Таким чином, індекс конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» можна розрахувати за формулою:

$$ІСКП_{НАК} = \frac{ІСКП_{ВП} + ІСКП_{Т} + ІСКП_{РР} + ІСКП_{ЗВ}}{4}, \quad (2.9)$$

складові якої обчислюємо за формулами (2.10-2.13):

$$ІСКП_{ВП} = \frac{\sum_{i=1}^n ІСКП_i}{n}, \quad (2.10)$$

$$ІСКП_{Т} = \frac{\sum_{i=1}^m ІСКП_i}{m}, \quad (2.11)$$

$$ІСКП_{РР} = \frac{\sum_{i=1}^k ІСКП_i}{k}, \quad (2.12)$$

$$ІСКП_{ЗВ} = \frac{\sum_{i=1}^l ІСКП_i}{l}, \quad (2.13)$$

де n – кількість підприємств, що функціонують в напрямку «Видобуток та переробка»;

m - кількість підприємств, що функціонують в напрямку «Транспортування»;

k - кількість підприємств, що функціонують в напрямку «Розподіл та реалізація»;

l - кількість підприємств, що функціонують в напрямку «Забезпечення виробництва».

Індекс стратегічної конкурентоспроможності напрямку «Видобуток та переробка» розраховуємо на основі наступних індексів:

- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДК «Укргазвидобування» $ІСКП_1$;

- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДАТ «Чорноморнафтогаз» $ІСКП_2$;

- індекс стратегічної конкурентоспроможності ПАТ «Укрнафта» $ІСКП_3$;

- індекс стратегічної конкурентоспроможності закордонних філій $ІСКП_4$;

Індекс стратегічної конкурентоспроможності напрямку

«Транспортування» розраховуємо на основі наступних індексів:

- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДК «Укртрансгаз» ІСКП₅;
- індекс стратегічної конкурентоспроможності ПАТ «Укртранснафта» ІСКП₆;
- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДАТ «Укрспецтрансгаз» ІСКП₇;

Індекс стратегічної конкурентоспроможності напрямку «Розподіл та реалізація» розраховуємо на основі наступних індексів:

- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДК «Газ України» ІСКП₈;
- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДП «Укравтогаз» ІСКП₉;
- індекс стратегічної конкурентоспроможності теплоенергогенеруючих компаній ІСКП₁₀.

Індекс стратегічної конкурентоспроможності напрямку «Забезпечення виробництва» розраховуємо на основі наступних індексів:

- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДП «Укрнафтогазкомплект» ІСКП₁₁;
- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДП «Науканафтогаз» ІСКП₁₂;
- індекс стратегічної конкурентоспроможності ДП «Нафтогазбезпека» ІСКП₁₃;

Схематичне зображення структури індексу стратегічної конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» можна продемонструвати на рисунку 2.11.

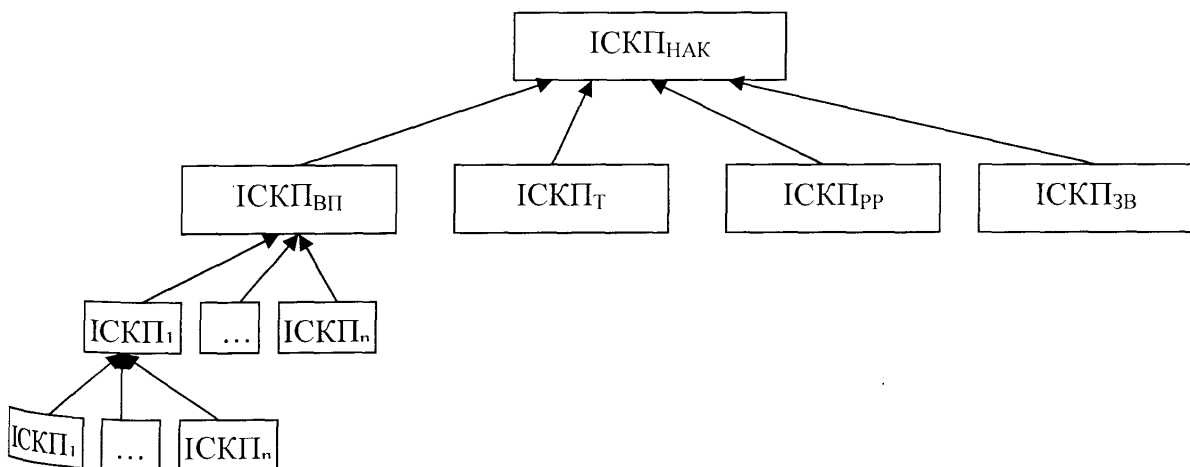


Рисунок 2.11 - Ієрархія структури І_{СКП} НАК «Нафтогаз України»

(розроблено автором)

Процедуру розрахунку $I_{скп}$ на основі економетричних досліджень продемонстровано на рисунку 2.12.

Наведемо детальний опис окремих етапів розрахунку $I_{скп}$ на основі економетричних досліджень.

Крок 1. Відбір оцінок в континуумах сталого розвитку рекомендуємо на основі переліку рекомендованих оцінок з додатку Б. Проте, вказаний перелік може бути розширений іншими оцінками.

Крок 2. Здійснюємо збір статистичної інформації зі звітності підприємства, із зовнішніх джерел (ЗМІ, аналітичні огляди, статистичні збірники, тощо), а також на основі власних досліджень підприємства.



Рисунок 2.12 - Процедура розрахунку $I_{скп}$ на основі економетричних досліджень
(розроблено автором)

Крок 3. Проводимо оцінку впливу окремих оцінок на стратегічну ціль на основі розрахунку коефіцієнта кореляції r :

$$r_{xG} = \frac{\text{cov}(x, G)}{\sqrt{\text{var}(x) \cdot \text{var}(G)}} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (G_i - \bar{G})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (G_i - \bar{G})^2}}, \quad (2.14)$$

$$r_{yG} = \frac{\text{cov}(y, G)}{\sqrt{\text{var}(y) \cdot \text{var}(G)}} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}) \cdot (G_i - \bar{G})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (G_i - \bar{G})^2}}, \quad (2.15)$$

$$r_{zG} = \frac{\text{cov}(z, G)}{\sqrt{\text{var}(z) \cdot \text{var}(G)}} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (z_i - \bar{z}) \cdot (G_i - \bar{G})}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (z_i - \bar{z})^2 \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (G_i - \bar{G})^2}}, \quad (2.16)$$

де x_i – числове значення економічних оцінок в період i ;

y_i – числове значення соціальних оцінок в період i ;

z_i – числове значення соціальних оцінок в період i ;

G_i – числове значення оцінки стратегічної цілі в в період i ;

n – кількість точок спостережень за оцінкою відповідного континууму i оцінкою стратегічної цілі G .

Остаточну оцінку впливу проводимо на основі таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Рівні ступеня впливу окремої оцінки континууму сталого розвитку на стратегічну ціль підприємства G

Рівень ступеня впливу	Значення $r_{x,y}$	Характеристика рівня
Низький	від 0 до 0,35	менше 35% зміни стратегічної цілі відбувається на основі впливу окремої оцінки континууму сталого розвитку
Середній	від 0,36 до 0,70	від 36% до 70% зміни стратегічної цілі відбувається на основі впливу окремої оцінки континууму сталого розвитку
Високий	від 0,71 до 1,0	від 71% до 100% зміни стратегічної цілі відбувається на основі впливу окремої оцінки континууму сталого розвитку

* розроблено автором

Крок 4. Проводимо оцінку рівня передбачуваності оцінок на основі трендових моделей.

До типових трендових моделей, які використовуються у прогнозуванні відносять лінійну, логарифмічну, степеневу, експоненціальну та їх модифікації.

Оцінку рівня передбачуваності проводимо на основі розрахунку коефіцієнта апроксимації, який служить оцінкою рівня достовірності трендової моделі, за наступними формулами:

$$R_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^t (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^t (x_i - \bar{x})^2}, \quad (2.17)$$

$$R_y^2 = \frac{\sum_{i=1}^t (y_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^t (y_i - \bar{y})^2}, \quad (2.18)$$

$$R_z^2 = \frac{\sum_{i=1}^t (z_i - \bar{z})^2}{\sum_{i=1}^t (z_i - \bar{z})^2}, \quad (2.19)$$

де R_x^2, R_y^2, R_z^2 - коефіцієнт оцінки рівня передбачуваності для оцінок у економічному (x), соціальному (y), екологічному (z) континуумах;

t – часовий інтервал, для якого проводимо оцінку тренду.

Характеристику рівня передбачуваності проводимо на основі таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Характеристика рівнів передбачуваності

Рівень передбачуваності	Значення R^2	Характеристика рівня
Низький	від 0 до 0,49	менше 50% зміни окремої оцінки континууму сталого розвитку можна передбачити на основі трендової моделі
Середній	від 0,5 до 0,79	від 50% до 79% зміни окремої оцінки континууму сталого розвитку можна передбачити на основі трендової моделі
Високий	від 0,8 до 1,0	від 80% до 100% зміни окремої оцінки континууму сталого розвитку можна передбачити на основі трендової моделі

* розроблено автором

Крок 5. Проводимо позиціонування оцінок у матриці оцінки передбачуваності та впливу складових середовища (ОПВС), яка продемонстрована в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Матриця оцінки передбачуваності та впливу складових середовища (матриця ОПВС)

Характеристика		Вплив складової потенціалу на підприємство		
		Низький ступінь впливу	Середній ступінь впливу	Високий ступінь впливу
Рівень передбачуваності	Низький	1	3	6
	Середній	2	5	8
	Високий	4	7	9

* розроблено автором

Крок 6. Проводимо ранжування оцінок відповідно до отриманого балу в матриці ОПВС:

Крок 7. Проводимо аналіз характеру впливу окремих оцінок, позиціонованих у матриці ОПВС, на стратегічну ціль на основі характеру впливу і напрямку тренду окремої оцінки. Оцінку характеру впливу проводимо на основі аналізу знаків коефіцієнтів кореляції r_{xG} , r_{yG} , r_{zG} . А напрямком тренду окремих оцінок на основі отриманих ліній тренду.

Крок 8. Відбір оцінок в потенціал творення та потенціал руйнування проводимо на основі матриці відбору оцінок (таблиця 2.11).

Крок 9. Розрахунок індексу стратегічної конкурентоспроможності на основі економетричних досліджень проводимо на основі формули (2.2), для якої:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n B_{xp_i} \cdot r_{x_iG} + \sum_{i=1}^q B_{yp_i} \cdot r_{y_iG} + \sum_{i=1}^o B_{zp_i} \cdot r_{z_pG}}{n + q + o}, \quad (2.10)$$

$$N = \frac{\sum_{i=1}^m B_{xn_i} \cdot r_{xn_iG} + \sum_{i=1}^w B_{yn_i} \cdot r_{yn_iG} + \sum_{i=1}^p B_{zn_i} \cdot r_{zn_iG}}{m + w + p} \quad (2.21)$$

де Xp_i , Yp_i , Zp_i – відібрані оцінки потенціалу творення P;

Xn_i , Yn_i , Zn_i – відібрані оцінки потенціалу руйнування N;

- n – кількість економічних оцінок потенціалу творення X_p ;
 q – кількість соціальних оцінок потенціалу творення Y_p ;
 o – кількість екологічних оцінок потенціалу творення Z_p ;
 m – кількість економічних оцінок потенціалу руйнування X_n ;
 w – кількість соціальних оцінок потенціалу руйнування Y_n ;
 p – кількість екологічних оцінок потенціалу руйнування Z_n ;
 B – бал окремої оцінки, отриманий відповідно до матриці ОПВС.

Таблиця 2.11 - Матриця відбору оцінок в потенціали творення чи руйнування

		Напрямок тренду оцінки	
		зростаючий	спадний
Характер впливу оцінки	прямий ($r > 0$)	потенціал творення (P)	потенціал руйнування (N)
	зворотній ($r < 0$)	потенціал руйнування (N)	потенціал творення (P)

* розроблено автором

Крок 10. Формування рекомендації на основі значення Іскп з допомогою таблиці 2.2.

Доцільним та необхідним відповідно до рисунку 1.1 є постійний моніторинг та аналіз рівня передбачуваності зовнішнього середовища за континуумами сталого розвитку. Тому на основі таблиць 2.12, 2.13 можна сформулювати рекомендації щодо відслідковування змін у середовищі функціонування підприємства.

Таблиця 2.12 - Рекомендації щодо використання складових творення

Бальна оцінка, B_i	Висновки щодо використання складової потенціалу творення та рекомендації щодо її моніторингу
$< 3,0$	практично не сприятиме розвитку підприємства і її можна ігнорувати
від 3,0 до 5,9	використання складових, залежить від ресурсів підприємства і потребує моніторингу змін
від 6,0 до 9,0	має велике значення для підприємства і її необхідно використовувати і здійснювати постійний моніторинг

* розроблено автором

Таблиця 2.13 - Рекомендації щодо використання складових потенціалу руйнування

Бальна оцінка, Ві	Висновки щодо впливу складової потенціалу руйнування та рекомендації щодо її моніторингу
< 3,0	Не несуть небезпеки в поточній ситуації, але потребують моніторингу, оскільки можуть перейти в небезпечні
від 3,0 до 5,9	слід прийняти до уваги і підлягають першочерговому усуненню
від 6,0 до 9,0	є небезпечними для підприємства і вимагають негайних міроприємств по їх усуненню

** розроблено автором*

Притримуючись думки Нортона і Каплана «...Кожний показник, включений у стратегічну карту, повинен представляти собою складову того ланцюга причинно-наслідкових залежностей, яка пов'язує стратегію даного господарського підрозділу і стратегії компанії в цілому» [239, с.31] здійснюючи відбір показників для оцінки слід також дотримуватись причинно-наслідкових зв'язків показників з стратегією підприємства.

Оцінка екологічної складової забезпечить характеристику взаємодії підприємства із навколишнім середовищем і всіма видами матеріально-енергетичних потоків. В свою чергу, оцінка соціальної складової відповідає за характеристику взаємодії суспільних, колективних і власних інтересів підприємства. І, відповідно, оцінка економічної складової забезпечить характеристику відносин з усіма суб'єктами, зв'язаними фінансовими потоками (державою, постачальниками, споживачами, фінансово-кредитними установами).

Також доцільним буде проводити аналіз взаємодії окремих елементів потенціалів творення і руйнування на основі наступної матриці потенціалів творення і руйнування (рис. 2.13). У вказаній матриці слід описати такі варіанти стратегічних наборів:

Стратегічний набір 1 – найсприятливіший варіант розвитку (сприятливі умови в усіх континуумах сталого розвитку): дозволяє утримувати і розвивати створення вартості;

Стратегічний набір 2 – можливий варіант розвитку слід спрямувати на зменшення впливу зовнішнього потенціалу руйнування: реструктуризувати бізнес-одиниці, які найбільше піддаються впливу.

		Зовнішній потенціал творення			Зовнішній потенціал руйнування		
		економічні оцінки	екологічні оцінки	соціальні оцінки	економічні оцінки	екологічні оцінки	соціальні оцінки
Внутрішній потенціал творення	економічні оцінки	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 10	Стратегія 11	Стратегія 12
	екологічні оцінки	Стратегія 4	Стратегічний набір 1	Стратегія 6	Стратегія 13	Стратегічний набір 2	Стратегія 15
	соціальні оцінки	Стратегія 7		Стратегія 8	Стратегія 9		Стратегія 16
Внутрішній потенціал руйнування	економічні оцінки	Стратегія 19	Стратегія 20	Стратегія 21	Стратегія 28	Стратегія 29	Стратегія 30
	екологічні оцінки	Стратегія 22	Стратегічний набір 3	Стратегія 24	Стратегія 31	Стратегічний набір 4	Стратегія 33
	соціальні оцінки	Стратегія 25		Стратегія 26	Стратегія 27		Стратегія 34

Рисунок 2.13 - Матриця потенціалів творення і руйнування (матриця ПТР)
(розроблено автором)

Стратегічний набір 3 – слід звернути увагу безпосередньо на внутрішнє середовище організації, можливий варіант ліквідації або реорганізації: слід переглянути асортиментний портфель і виключити з нього ті, які не відповідають основному бізнесу.

Стратегічний набір 4 – ліквідація підприємства або перехід в іншу стратегічну зону господарювання.

Процедуру побудови економетричної моделі стратегічного управління на принципах сталого розвитку слід представити у такій послідовності:

Етап перший. Визначення необхідного і достатнього переліку показників для оцінки:

- економічної складової зовнішнього середовища;
- екологічної складової зовнішнього середовища;
- соціальної складової зовнішнього середовища;
- економічної складової внутрішнього середовища;

- екологічної складової внутрішнього середовища;
- соціальної складової внутрішнього середовища.

Етап другий. Оцінка можливих взаємозв'язків та взаємних впливів:

- економічної складової зовнішнього середовища на економічну складову внутрішнього середовища;
- екологічної складової зовнішнього середовища на екологічну складову внутрішнього середовища;
- соціальної складової зовнішнього середовища на соціальну складову внутрішнього середовища;
- економічної складової зовнішнього середовища на екологічну і соціальну складові внутрішнього середовища;
- екологічної складової зовнішнього середовища на економічну і соціальну складові внутрішнього середовища;
- соціальної складової зовнішнього середовища на екологічну і соціальну складові внутрішнього середовища;
- економічної складової внутрішнього середовища на екологічну і соціальну складову внутрішнього середовища;
- екологічної складової внутрішнього середовища на економічну і соціальну складову внутрішнього середовища;
- соціальної складової внутрішнього середовища на економічну і соціальну складову внутрішнього середовища.

Етап третій. Побудова економетричних моделей причинно-наслідкових зв'язків на основі отриманої інформації та оцінка їх достовірності.

Етап четвертий. Здійснення адресної прив'язки стратегічної інформації до джерел отримання та осіб, підрозділів, які працюють з нею.

Етап п'ятий. Організувати постійну актуалізацію інформаційної бази стратегічного управління.

Етап шостий. Сформулювати основні цілі стратегії розвитку, виходячи із конкретних інтересів підприємства.

Етап сьомий. Відобразити сформульовані цілі шляхом упорядкування і відбору двох чи більше показників у кожній із складових (економічній,

соціальної, екологічної);

Етап восьмий. Сформувати та ранжувати відібрані показники так, щоб дотримання темпів їх росту дало можливість контролювати всі основні цілі стратегічного розвитку підприємства.

Основою вибору показників повинні служити наступні вимоги:

- показники відбираються з врахуванням загальних правил відбору, таких як: узгодженість із існуючою системою обліку, виключність розрахункових показників;

- показники повинні відображати стратегічні цілі.

В даній моделі економічні показники – це економічна складова корпоративної інформації щодо підходів управління, в тому числі корпоративний вплив на економічні показники стейкхолдерів і економічних систем на місцевому, локальному та глобальному рівнях.

Відповідно, екологічні показники – це вплив організації на екосистему, земельні, водні ресурси, повітря та зворотній вплив на організацію.

І також соціальні показники – це вплив організації на соціальні системи, в яких вона функціонує, зокрема, вплив на стейкхолдерів та зворотній вплив цієї складової на організацію.

При відборі показників і встановленні цілей слід враховувати наступні особливості функціонування підприємств нафтогазового комплексу, а саме:

- орієнтація в основному на урядову політику;
- велика капіталоемність, концентрація капіталу в «одних руках»;
- залежність у виборі постачальників і відповідно необхідність пристосовуватись до характеристик сировини;
- якість сировини визначає можливість інвестиційного і інноваційного розвитку;
- залежність від політичних умов діяльності;
- необхідність дотримання стратегії діяльності, прийнятою виключно вищим органом управління галузі;
- залежність від рішень щодо інвестиційних ресурсів;
- утруднення реалізації інноваційних проектів.

Правильний вибір та обґрунтування показників і відповідної моделі для їх оцінки дозволить керівництву:

- перевірити обрані цілі і стратегії по їх досягненню на реалізованість;
- провести аналіз чутливості обраної стратегії – визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, зміна яких може суттєво вплинути на реалізацію стратегії;
- здійснити порівняння планових і фактичних значень контрольних показників, аналіз відхилень та підготовку пропозицій для їх зменшення або усунення;
- оцінити ефективність управління окремими бізнесами;
- перевірити відповідність системи мотивації і обраних критеріїв ефективності.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження формальних ознак стратегічного управління показало, що в загальному серед 12 проаналізованих підприємств сформульована місія відсутня у 8 (66%), відсутні визначені цілі у 7 (58,3%), відсутні сформульовані стратегічні завдання у 3 (33%). Це свідчить про орієнтацію керівництва підприємств НГК більше на поточну діяльність, ніж на стратегічну. Також виявлено, що не визначено чітко розмежованих пріоритетних завдань та цілей у всіх стратегічних напрямках діяльності (стратегічних зонах господарювання (СЗГ)), таких як «Видобуток і переробка», «Транспортування», «Розподіл та реалізація», «Забезпечення виробництва».

2. Доведено, що підприємствам нафтогазового комплексу слід урівноважувати суто економічні цілі з економічними і соціальними інтересами усіх складових оточуючого середовища, оскільки вони здійснюють активний вплив (і, як правило, не завжди позитивний) на навколишнє середовище і у багатьох регіонах є бюджетоутворюючими.

3. На основі досліджень та аналізу особливостей розвитку підприємств НГК визначено потребу у розробці таких моделей і методів, які б дозволяли

моделювати стратегії їх розвитку із врахуванням їх специфіки та створення такої управлінської системи, яка б була безпосередньо направлена на інформаційне забезпечення обліку, аналізу і контролю стратегічних показників підприємства з метою їх обов'язкового і масштабного використання в практиці стратегічного управління. Такою системою було визначено економетричний супровід, під яким ми пропонуємо розуміти «застосування економетричних моделей і методів для оптимізації етапів процесу стратегічного управління, оцінки ефективності їх реалізації, проведення управлінського контролю та необхідних впливів (дій)».

Відповідно, розроблено систему елементів економетричного супроводу та продемонстровано його місце в процесі стратегічного управління на підприємстві. Таким чином, найбільш адекватним і доцільним на етапі визначення місії може бути використання прогностичних та трендових моделей. На етапі стратегічного аналізу доцільним буде використання економетричних моделей причинно-наслідкових зв'язків у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. При виборі стратегічного набору свою доцільність токів сценарний підхід. І на завершальних стадіях використання прогностичних моделей та моделей причинно-наслідкових зв'язків дозволить покращити ефективність реалізації та контролю за виконанням стратегії.

4. На основі узагальнення оцінок різних авторів, які були отримані за різних умов, в різні періоди становлення і розвитку науки про стратегічне управління, з необхідністю її використання в різних сферах, тощо, зроблено висновок про відсутність єдиної, добре обґрунтованої системи оцінок і критеріїв оцінювання стратегічного управління підприємств. В зв'язку з цим розроблено економетричну модель оцінки рівня стратегічного управління в єдиних критеріях, якими обрано критерії сталого розвитку.

5. Введено поняття «стратегія сталого розвитку підприємства (ССРП)», яке визначено як: «документ, розроблений, затверджений і прийнятий до дії керівництвом і колективом підприємства, яким встановлено стратегічні пріоритети, цілі, завдання з врахуванням проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації і забруднення довкілля».

6. Доведено, що забезпечення якісного управління стратегічним сталим розвитком суб'єктів господарювання вимагає наявності моделей з інформаційно-оцінювальним потенціалом, тобто – можливістю оцінки рівня відповідності класичним пріоритетам і практичним критеріям сталого розвитку, встановленими концептуально-описовими моделями за певними кількісно-якісними показниками і, відповідно, стратегічне управління підприємствами нафтогазового комплексу слід здійснювати на основі комплексного врахування вимог сталого розвитку та моделі корпоративної соціальної відповідальності.

7. На основі просторової інформаційної моделі сталого розвитку запропоновано оцінку рівня стратегічного управління на нафтогазових підприємствах проводити на основі індексу стратегічної конкурентоспроможності, порівнюючи розрахункове значення величини індексу стратегічної конкурентоспроможності підприємства ($I_{СКП}$) із певними встановленими значеннями цієї величини, які можна розрахувати як різницю потенціалів творення і руйнування організації, що ділиться на потенціал творення. Доведено, що розроблювана модель оцінки стратегічного управління підприємства імітує його стратегічний розвиток. В результаті застосування моделі можна обрати один або декілька альтернативних шляхів розвитку підприємства через визначення ключових параметрів стратегічного розвитку, враховуючи, що внутрішнє і зовнішнє середовище накладають певні обмеження.

8. Розроблено процедуру розрахунку індексу стратегічної конкурентоспроможності на основі економетричних досліджень. В процесі розрахунку суттєву увагу приділено встановленню характеру змін у зовнішньому середовищі підприємства та запропоновано інструменти для оцінки рівня непередбачуваності та змін потенціалу творення (руйнування) зовнішнього середовища і можливості вибору певного стратегічного набору на основі матриці потенціалів творення і руйнування.

Основні результати розділу опубліковані у працях [141, 142, 144, 148].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАФТОГАЗОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ

3.1 Формування системи стратегічного управління на нафтогазових підприємствах на основі економетричного супроводу

Як уже зазначалось у підрозділі 1.2, нафтогазовий комплекс – це сукупність суб'єктів господарювання, до складу яких входять підприємства нафтовидобування (тобто підприємства по розвідці і видобутку нафти, а також супутнього газу), газовидобувні підприємства, нафтопереробні підприємства, нафтохімічні підприємства і нафтогазотранспортна мережа. Відповідно, це є складна ієрархічна структура, яка вимагає особливих методів та підходів до управління.

В основі принципів стратегічного управління лежать такі категорії, як стратегічне бачення, місія, цілі та стратегічна концепція, яка включає в себе пріоритетні напрямки розвитку і ключові ідеї, на основі яких будується стратегічний план компанії. При розробці стратегічної концепції розвитку підприємств нафтогазового комплексу України необхідно:

- вибрати єдину ознаку групі компаній для досягнення цілей власника;
- знизити участь власника в оперативному управлінні компанією;
- централізувати частину функцій управління;
- надати певну самостійність окремим структурним підрозділам для забезпечення гнучкості та адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Оскільки питання стратегічного управління на підприємстві повинен вирішувати вищий орган управління, то при формуванні цілей та показників та, відповідно, до принципів сталого розвитку, керівникам підприємств НГК України слід дотримуватись наступних вимог, що запропоновані Третьою доповіддю Кінга з управління-2009 [240]:

- враховувати не тільки фінансові показники, але й вплив діяльності компанії на суспільство і навколишнє середовище;
- захищати та інвестувати у добробут економіки, суспільства і навколишнього середовища;
- забезпечити дії компанії та взаємодію з безпосереднім середовищем (споживачі, постачальники, конкуренти), засновані на законодавстві;
- враховувати необхідність спільних зусиль з безпосереднім середовищем (споживачі, постачальники, конкуренти) для просування етичної поведінки і ефективного корпоративного управління;
- усвідомлювати, що стратегія, ризик, показники і стійкість є неподільними і розглядати стійкість як бізнес-можливість;

Стратегічні цілі, які встановлені на підприємстві, можуть мати різну значимість для підприємства, тому при розрахунку узагальнюючих оцінок для оцінки рівня стратегічного управління слід модифікувати з врахуванням коефіцієнтів значимості цілей.

Ці коефіцієнти повинні відображати реальні інтереси підприємства, тому визначаються експертним шляхом.

Першим кроком в розробці стратегічного документа є процедура визначення місії підприємства, роль якої полягає в тому, щоб генерувати і розглянути різні альтернативи стратегічного розвитку. Визначена і задекларована місія дозволить керівництву підприємства НГК [94]:

- вирішити масштаб зовнішнього аналізу;
- зрозуміти масштаб підприємства і напрямки його діяльності (обмеження внутрішнього аналізу).

Враховуючи історичні передумови створення і функціонування нафтогазового комплексу України, а саме планово-адміністративні методи управління, при відборі та упорядкуванні показників слід враховувати, що стратегія відрізняється від плану тим, що вона розробляється в умовах невизначеності зовнішнього середовища. В таких умовах головна ціль підприємства і її складові – основні і локальні цілі – не можуть бути визначені з

достатньою визначеністю і, відповідно, складно виробити конкретне завдання (критерій управління) для усіх підрозділів компанії.

Поділяючи також думку Фіска П. [197], а саме: «Надто довго бізнесом керували зсередини. Фінансисти та виконавчі директори весь час намагались покращити існуючі процеси, не переглядаючи їх, замість того, щоб відстежувати та використовувати кращі ринкові можливості... Сьогодні найбільші можливості в бізнесі знаходяться не в покращенні ефективності того, що вже зроблено, а в оволодінні змінами в зовнішньому світі», то в таких умовах керівникам підприємств слід дотримуватись нових умов управління – слід підвищувати здатність до самостійного стратегічного мислення, постійно перевіряти відповідність прийнятих рішень до умов, які швидко змінюються.

Аналіз підходів до управління та результатів діяльності підприємств НАК «Нафтогаз України» дозволив зробити наступні висновки щодо існуючих проблем:

- існування суперництва між керівниками одного рівня управління, що проявляється у вимозі більшого рівня повноважень;
- сумніви керівників у професіоналізмі працівників, що призводить до неможливості проведення управлінських інновацій;
- конфлікт інтересів між різними структурними підрозділами компанії;
- направленість керівників на готові шаблонні рішення, що унеможлиблює застосування творчого підходу до вирішення існуючих проблем;
- орієнтованість управлінських рішень на поточну діяльність;
- обмежене інформування підлеглих щодо прийнятих рішень та можливих альтернатив розв'язку проблем;
- масштаб діяльності і монопольне становище на ринку НАК «Нафтогаз України» не дозволяють керівникам об'єктивно оцінювати ситуацію, що призводить до недооцінки можливих конкурентів;
- недостатньо проводиться аналіз корпоративної культури;
- порушується принцип системності щодо декларації цінностей і норм ведення бізнесу;

- високий відсоток прийому некваліфікованих працівників через лобіювання інтересів сімейного характеру;
- застосування принципу «від досягнутого», що унеможлиблює ефективний стратегічний розвиток;
- керівником процесу впровадження нових технологій не виступає керівник підприємства;
- не виділяються ресурси на навчання співробітників підприємства щодо впровадження системи стратегічного управління;
- відсутня адекватна оцінка досягнутих результатів.

Дослідження передумов розвитку вітчизняних підприємств нафтогазового комплексу, із врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, на сьогодні визначило актуальність питання стратегічного управління розвитком – виду управління, що забезпечує цілеспрямовану зміну цілей, властивостей, структури і форм діяльності об'єкта відповідно до змін умов і взаємодії із зовнішнім середовищем. Якщо організація адекватно реагує на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, то вона прогресує у своєму розвитку, а якщо ці чинники мають негативний вплив, то спостерігається рецесія, тобто чинники створюють певний імпульс, в результаті якого стан організації резонує [95, с.200], а управління потребує пошуку і використання відповідних заходів врегулювання ситуації. Отже, управління розвитком вітчизняних підприємств, насамперед, потребує належної діагностики та моніторингу її потенціалу з метою вирішення таких завдань:

- визначення складових потенціалу підприємства, що мають найбільший вплив на досягнення цілей;
- виділення виду ресурсів підприємства, що потребують пріоритетної уваги та передумов їх ефективного використання;
- виявлення чинників та пошук шляхів подолання негативних тенденцій, що перешкоджають використанню потенціалу організації з максимальною результативністю.

Таким чином, на сьогодні для виявлення потенційних можливостей та

резервів розвитку підприємств НГК важливим є формування системи оцінки рівня стратегічного управління підприємства на основі дослідження сукупності характеристик, показників і властивостей в критеріях сталого розвитку, що дають змогу повною мірою оцінити можливості щодо забезпечення задоволення суспільної потреби в паливно-енергетичних ресурсах на перспективу і можливості досягнення поставлених цілей.

Сучасні тенденції розвитку економіки зумовлюють необхідність роботи вітчизняних підприємств НГК в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Темпи зміни бізнес-середовища досить часто переважають здатність компанії змінити свою стратегію. Оскільки зміни – це на теперішньому етапі розвитку нормальний стан сучасної економіки і вони відбуваються відповідно і у всіх ладових континуумах оцінок сталого розвитку, то напрямок цих перемін, а також їх швидкість, впливають на становище підприємства НГК.

Тому перспективи стратегічного розвитку підприємства НГК полягають не тільки в покращенні поточної діяльності та результатів, але й в можливості та потребі оволодіння змінами у зовнішньому середовищі.

Для удосконалення системи стратегічного управління на підприємствах нафтогазового комплексу при появі стратегічних несподіванок і змін слід запровадити етап розвитку і удосконалення системи стратегічного управління з обов'язковим використанням елементів економетричного супроводу. Такий підхід забезпечить можливість проведення комплексної оцінки і аналізу функціонування системи стратегічного управління та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами середовища функціонування.

В загальному вигляді процес розробки, запровадження та адаптації системи стратегічного управління зображено на рис.3.1. Система стратегічного управління підприємствами НГК повинна володіти наступними ознаками: цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозалежність і взаємодія системи і зовнішнього середовища, неперервність функціонування і розвитку, множинність опису системи, ціле направленість, прагнення до стабільності і рівноваги, інтегрованість, комунікативність, не стаціонарність.



Рисунок 3.1 - Схема процесу формування системи стратегічного управління на підприємствах НГК

Джерело: розроблено автором на основі [25, 27, 94, 179, 211]

Як бачимо з рисунку 3.1, формування системи стратегічного управління починаємо із визначення єдиних принципів стратегічного управління. Поняття «принцип» є одним із основоположних в управлінні в цілому і в стратегічному зокрема. При побудові системи стратегічного управління в основі повинен лежати принцип єдності статичного і динамічного зачатків системи [27].

Статична складова передбачає формування структури системи стратегічного управління, формування і реалізацію стратегії. Динамічна

складова в свою чергу забезпечує неперервний процес змін і розвитку безпосередньо системи стратегічного управління і окремих стратегічних програм зокрема.

Впровадження такого принципу зумовлено особливістю стратегічного управління, яка полягає в прагненні до інновацій і неперервним коректуванням існуючої стратегії.

Ми пропонуємо при розробці системи стратегічного управління на підприємствах НГК дотримуватись системи наступних принципів, а саме: загальні принципи формування структури системи стратегічного управління, принципи адаптації і функціонування системи стратегічного управління, принципи розвитку і адаптації системи стратегічного управління.

До загальних принципів формування структури системи стратегічного управління відносимо такі:

- забезпечення наукової обґрунтованості щодо послідовності побудови системи стратегічного управління;
- встановлення раціонального співвідношення в кількості рівнів, підсистем і об'єктів управління;
- виключення дублювання елементів і взаємозв'язків в системі стратегічного управління;
- концентрація ресурсів на ключових напрямках;
- забезпечення локалізації задач визначеної підсистеми через організаційну замкнутість контурів управління;
- забезпечення адекватності формування системи стратегічного управління факторам зовнішнього середовища;
- встановлення об'єктивних взаємозв'язків внутрішніх можливостей підприємства з можливостями, які надає зовнішнє середовище;
- забезпечення стійкого розвитку підприємства шляхом гармонізації економічних, соціальних і екологічних впливів і взаємовідносин із суспільством.

До принципів адаптації і функціонування системи стратегічного управління відносимо такі:

- функціонування системи стратегічного управління повинно бути

безперервним, комплексним, економічним;

- система стратегічного управління повинна відповідати інтересам власника і суспільства в критеріях сталого розвитку;
 - забезпечення рівномірного навантаження підсистем і елементів стратегічного управління;
 - керівники нижчих рівнів управління при виконанні своїх завдань беруть за основу стратегічні цілі, встановлені вищим органом управління;
 - оптимізація комунікаційних зв'язків через визначення раціональної кількості комунікаційних каналів;
 - забезпечення системності в прийнятті і реалізації управлінських рішень;
 - розмежування відповідальності між адміністративним і технічним рівнем управління;
 - залучення керівників середнього і нижчого рівня управління до виконання певної частини управлінських функцій;
 - надання переваги результатам в довгостроковій перспективі перед короткостроковою;
 - постійне спостереження та корекція стратегії відповідно до існуючих можливостей підприємства та ринкових потреб;
 - гармонізація стратегічних і тактичних рішень у сфері сталого розвитку.
- До третьої групи принципів, що дозволяє здійснювати ефективний розвиток і удосконалення системи стратегічного управління слід віднести такі;
- забезпечення гнучкості і керованості системи стратегічного управління;
 - передбачення змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах за допомогою елементів економетричного супроводу;
 - забезпечення адекватної реакції на зовнішні та внутрішні зміни та оцінка впливу за допомогою економетричного супроводу;
 - стійкість системи стратегічного управління до негативних змін у середовищах;
 - забезпечення гармонізації рішень на всіх рівнях управління;
 - дотримання вимог організаційної і корпоративної культури.

Відповідно для підприємств НГК слід встановлювати стратегічні

пріоритети, цілі, завдання з врахуванням проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації і забруднення довкілля та направляти інвестиції на створення і впровадження технологій, які б забезпечували раціональне використання природних ресурсів та їх відновлення.

Зважаючи на те, що в сучасних умовах господарювання визначальну роль при виборі концепції управління відіграє стан зовнішнього середовища, яке, як було доведено в підрозділі 1.1 (рисунок 1.1), характеризується високим рівнем невизначеності, то виникає визначальна, на нашу думку, проблема подолання цієї невизначеності – це формування такого типу мислення, яке дозволить продукувати нові унікальні ідеї і відповідне застосування спеціалістами і керівниками підприємств НГК дослідницького стилю прийняття рішень, творчого підходу до аналізу несподіваних ситуацій. Важливими і доречними тут будуть рекомендації, висвітлені в роботі [133].

В цілому слід зазначити, що стратегічна робота на підприємстві повинна здійснюватись постійно, що дозволить ефективно забезпечити механізм реалізації розробленої стратегії розвитку. Ключову роль в такому випадку відіграє керівник підприємства, який повинен проявляти постійну ініціативу щодо стратегічних рішень, опираючись при цьому на певний структурний підрозділ. Підвищити ефективність стратегічного управління може співробітництво з консультаційними підприємствами та науковцями.

Оскільки підприємства нафтогазового комплексу діють в складній ієрархічній структурі управління, яка передбачає двосторонній вплив, то окремі функціональні рівні та підприємства виступають в ролі як суб'єкта, так і об'єкта управління. Графічна інтерпретація такого впливу та місця окремих підприємств зображено на рисунку 3.2. Таким чином у сфері відповідальності керівництва НАК «Нафтогаз України» є розробка корпоративної стратегії розвитку на основі узгодження із керівниками стратегічних напрямків господарювання. Розробка відповідних ділових стратегій у стратегічних напрямках господарювання лежить в компетенції керівників окремих напрямків і в межах розробленої корпоративної стратегії. Відповідно, ділова стратегія окремих підприємств є у сфері відповідальності керівників підприємств або вищих органів управління.

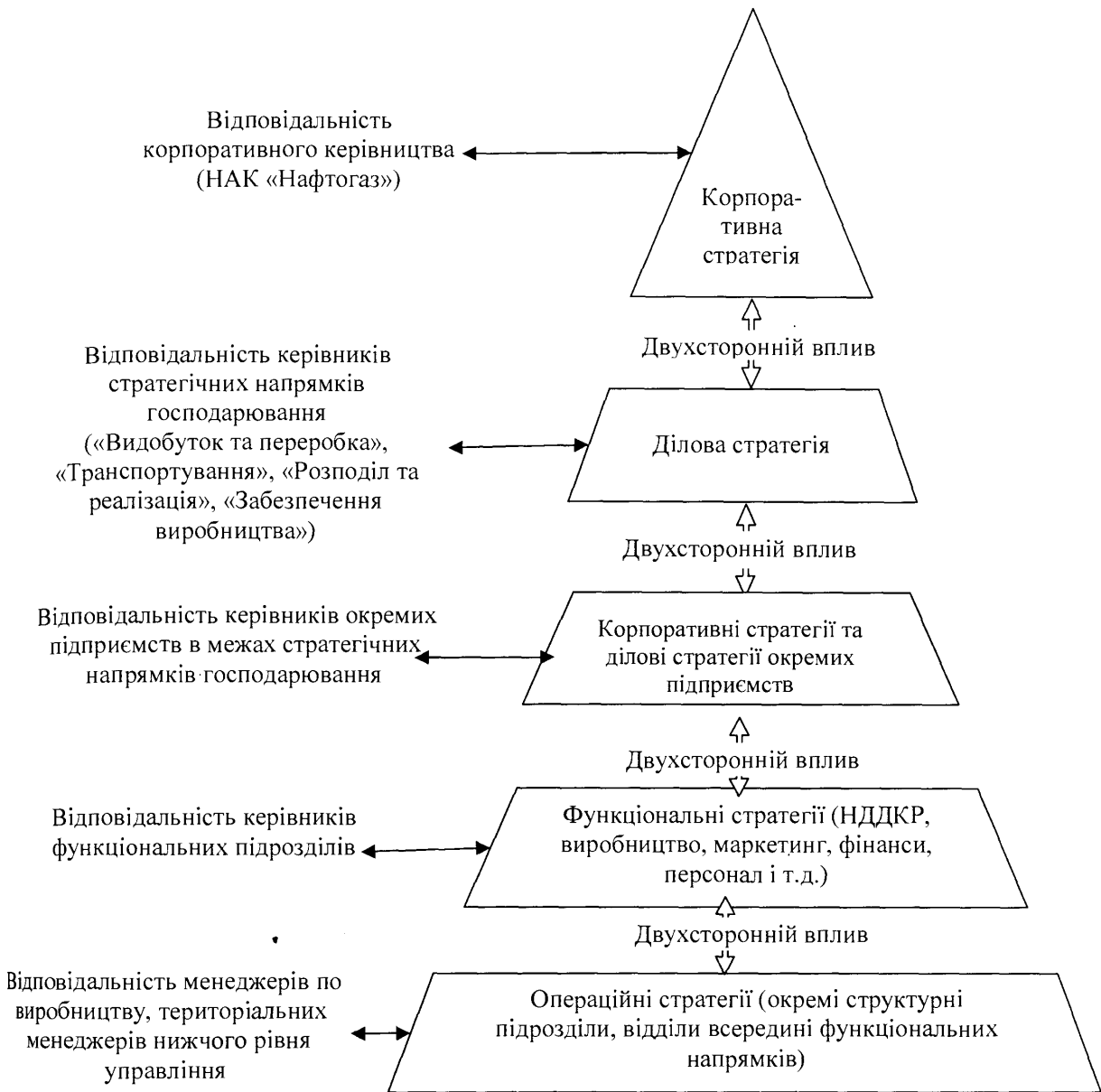


Рисунок 3.2 - Піраміда формування стратегії НГК України

(розроблено автором на основі [1, 22, 27])

Таким чином, ефективність стратегічного управління нафтогазовим комплексом в цілому буде залежати від ефективності та рівня стратегічного управління окремими підприємствами і навпаки. Відповідно, доцільно більш детально розглянути процес формування системи стратегічного управління на окремому нафтогазовому підприємстві.

Графічна інтерпретація формування моделі стратегічного управління підприємством НГК на принципах сталого розвитку із використанням економетричного супроводу представлена на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Основні блоки формування моделі стратегічного управління нафтогазовим підприємством на принципах сталого розвитку із використанням економетричного супроводу (розроблено автором)

До першого блоку відносимо формування стратегічних пріоритетів, місії та цілей підприємства, як визначальний етап формування моделі стратегічного управління.

В другому блоці здійснюємо прогнозування взаємодії підприємства із середовищем в континуумах сталого розвитку (економічному, екологічному, соціальному) на основі рекомендованих оцінок наведених у додатку Б. Слід зазначити, що вказаний перелік оцінок може бути скоригований і доповнений іншими, які на думку керівництва підприємства будуть необхідними для моніторингу.

Наступний блок передбачає розробку та формування стратегічного набору та відповідну його оцінку в процесі реалізації. Зауважимо, що інструментарій даного блоку є достатньо представлений в науковій літературі.

Решта блоків, представлених на рисунку 3.3 передбачають прогнозування наступних результатів стратегічного розвитку підприємства: обсяги збуту, фінансові результати, технологічний розвиток, виробничі потужності, кадровий розвиток, рівень якості продукції.

Відповідно в кожному із зазначених блоків необхідним і доцільним є спостереження за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування нафтогазового підприємства з обов'язковим використанням елементів економетричного супроводу.

Відповідно до складових процесу формування системи стратегічного управління можна запропонувати універсальний алгоритм щодо розробки стратегії розвитку окремого підприємства НГК на принципах сталого розвитку (рис.3.4).

Основа першого етапу полягає в аналізі сильних і слабких сторін підприємства діяльності і оцінці можливостей і загроз, які надає зовнішнє середовище. На цьому етапі також формується попереднє уявлення про загальний характер стратегії підприємства і основними висновками повинні бути визначення вихідних умов для розробки стратегії розвитку. На другому, третьому, четвертому етапах поточний, можливий і бажаний стан підприємства аналізується з точки зору перспектив стратегічного розвитку. Формується місія підприємства, основні цілі та можливості їх досягнення, визначаються пріоритети діяльності. На п'ятому, шостому, сьомому етапах на основі відомих інструментів здійснюється вибір та обґрунтування детального переліку дій щодо майбутнього розвитку підприємства. Обов'язковим етапом процесу стратегічного управління є перевірка



Рисунок 3.4 - Універсальний алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства НГК в критеріях сталого розвитку
(розроблено автором)

можливості досягнення цілей і відповідний контроль за реалізацією розробленої стратегії розвитку (восьмий, дев'ятий і десятий етапи). Відповідно до кожного етапу можна рекомендувати певний перелік інструментів, які можуть бути використані керівниками при реалізації такого алгоритму (таблиця.3.1).

Таблиця 3.1 - Інструменти процесу стратегічного управління на нафтогазовому підприємстві

Найменування етапу	Рекомендований інструмент
Оцінка поточного стану – стратегічний аналіз	матриця ПТР, просторова інформаційна модель оцінювання та управління процесами сталого розвитку господарюючих суб'єктів природокористування, індекс стратегічної конкурентоспроможності, SWOT – матриця, STEP-аналіз, Парето-аналіз, SMART-аналіз, матриця консалтингової компанії Артур Д.Літл; «Матриця направленої політики» компанії Шелл; матриця Ансоффа, матриця PEST-аналізу
Визначення тенденцій розвитку підприємства, а також оцінка причинно-наслідкових зв'язків	метод побудови сценаріїв, кореляційно-регресійні моделі, методи багатовимірного аналізу, SWOT – матриця, модель Портера, методи оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства, матриця оцінки передбачуваності та впливу середовища
Визначення альтернативних станів підприємства в майбутньому на основі прогнозування тенденцій зміни складових середовища	метод Дельфі, метод колективних експертних оцінок, метод побудови сценаріїв, кореляційно-регресійні моделі, метод побудови ієрархій, моделі експоненціального згладжування
Формулювання нових стратегічних цілей і визначення бажаного стану підприємства в критеріях сталого розвитку	сегментація ринку, технологія побудови «дерева цілей», метод побудови ієрархій, простір визначення цілей за П. Друкером, просторова інформаційна модель оцінювання та управління процесами сталого розвитку господарюючих суб'єктів природокористування
Вибір оптимального варіанту переходу підприємства в бажаний стан – вибір стратегії	матриця БКГ, модель Хофера–Шенделя, матриця GE-McKinsey, тривимірна схема Абея для визначення напрямку розвитку бізнесу, просторова інформаційна модель оцінювання та управління процесами сталого розвитку господарюючих суб'єктів природокористування
Розробка стратегії розвитку підприємства (стратегічного плану)	аналіз впливу точки безбитковості на формування стратегії підприємства, бюджетування, збалансована система показників
Реалізація стратегії	модель життєвого циклу, метод розриву, крива досвіду, моделі кореляційно-регресійного аналізу
Контроль та перевірка досягнення цілей	методи списку і підсумкової оцінки, метод Дельфі, метод колективних експертних оцінок, кореляційно-регресійні моделі, метод ієрархій

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 14, 16, 30, 35, 37, 45, 60, 76,

78, 153, 188, 211]

На нашу думку, для ефективного стратегічного управління доцільно створити в компанії офіс управління проектами сталого розвитку – стратегічними ініціативами. Відповідно, такий структурний підрозділ на основі комплексу інструментів здійснюватиме оцінку і аналіз основних показників ефективності і визначатиме відповідальних за їх виконання; надаватиме пропозиції щодо ініціативи компанії для досягнення ключових показників ефективності; формуватиме бюджет з виділеною статтею витрат на ініціативи. Такий комплекс буде складати систему стратегічного управління компанії і дозволить успішніше реалізовувати стратегії компанії і досягати конкурентних переваг. Слід продемонструвати схему здійснення процедури стратегічного управління на нафтогазових підприємствах в критеріях сталого розвитку (рисунок 3.5).

Поділяючи думку Грищенко І.М. в роботі [36], який стверджує, що лише використання концепції стратегічних бізнес-одиниць у проектуванні організаційних структур управління компаніями на принципах централізації розробки стратегії і децентралізації процесу її реалізації забезпечує гнучкість та адаптивність процесу управління, що дозволить залучати до управління менеджерів різних рівнів, на нашу думку, ефективність стратегії НАК «Нафтогаз України» буде визначатись ефективністю стратегій його окремих напрямків і структурних бізнес-одиниць.

Ефективність стратегічного управління нафтогазовим підприємством буде залежати від якості моніторингу за елементами внутрішнього і зовнішнього середовища, і, відповідно, потенціалами творення і руйнування зокрема, що передбачено в схемі здійснення процедури стратегічного управління на нафтогазовому підприємстві в критеріях сталого розвитку (рисунок 3.5).

В той же час слід враховувати інформаційні інтереси усіх зацікавлених осіб щодо ефективності функціонування підприємства нафтогазового підприємства (таблиця 3.2).

Аналіз та оцінка сутності стратегічного управління та процесу його здійснення дозволяє зробити висновки та розробити певні рекомендації щодо

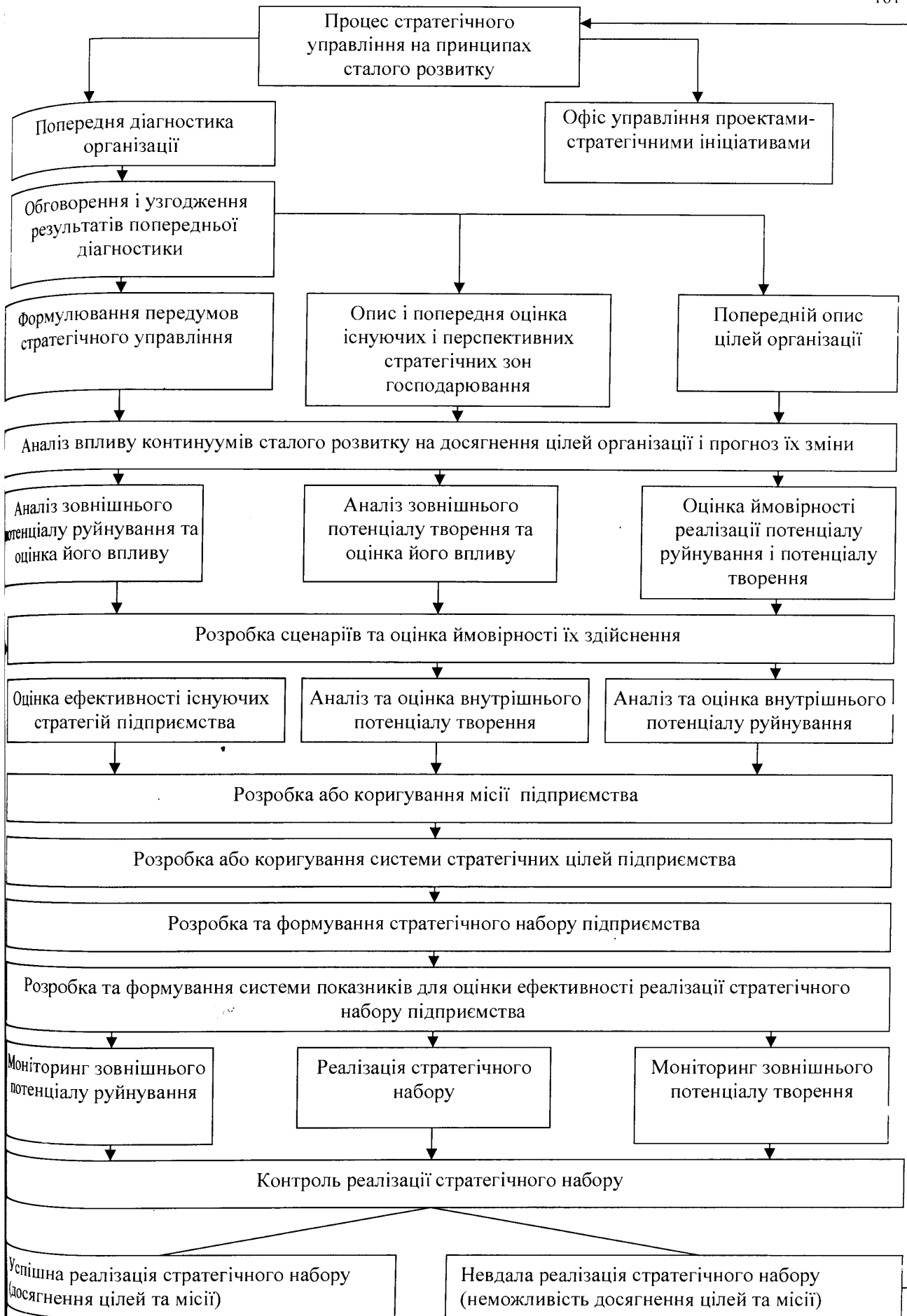


Рисунок 3.5 - Схема здійснення процедури стратегічного управління на нафтогазовому підприємстві в критеріях розвитку
(розроблено автором на основі [9,137])

Таблиця 3.2 - Групи зацікавлених осіб нафтогазового підприємства, їх основні інформаційні інтереси та джерело оцінок в контексті сталого розвитку

Зацікавлені сторони	Інформаційні інтереси	Оцінки в контексті сталого розвитку
Внутрішні		
Власники	Прибутковість підприємства НГК, зростання його вартості, перспективи розвитку, ефективність управління	Континуум економічних оцінок
Топ-менеджмент	Інформація про елементи внутрішнього і зовнішнього середовища та динаміку їх змін, що дозволить розробляти стратегічні рішення по підвищенню ефективності функціонування підприємства НГК	Континууми економічних і екологічних оцінок
Працівники	Інформація про прибутковість і стабільність підприємства НГК, про соціальні гарантії, що забезпечують впевненість наявності робочого місця і оплати праці	Континууми економічних і соціальних оцінок
Зовнішні		
Основні контрагенти (споживачі, постачальники, фінансові установи)	Інформація, що засвідчує позитивну ділову репутацію підприємства НГК і можливість виконати зобов'язання	Континуум економічних оцінок
Держава (як суспільний суб'єкт)	Інформація для здійснення управлінських функцій, ведення статистичного спостереження, виявлення неплатоспроможності і прийняття рішення по закриттю чи оздоровленню підприємства НГК	Континууми економічних, екологічних і соціальних оцінок
Суспільство, громада	Інформація про вклад підприємства НГК в економіку регіону, країни, перспективи зайнятості населення, вклади в екологічні проекти та проекти соціальної інфраструктури	Континууми економічних, екологічних і соціальних оцінок

*складено автором на основі [9, 36, 97]

покращення його стану на підприємствах нафтогазового комплексу, а саме:

1. В стратегічному управлінні нафтогазовими підприємствами на даному етапі ключову роль відіграє державне регулювання. Відповідно до вимог стратегічного управління основну роль повинен відігравати безпосередньо керівник підприємства, який повинен організовувати процес розробки і реалізації стратегії з врахуванням вимог вищестоящих органів управління.

2. Особливе значення набувають наступні аспекти:

- стиль керівництва, що склався;
- творчі можливості керівника і спеціалістів підприємства;
- загальний соціально-психологічний клімат на підприємстві;
- вміння керівника налагодити творчу роботу.

3. Залучення наукових установ і консультантів до розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства. Слід зазначити, що остаточне рішення залишається за керівництвом підприємства.

4. Для здійснення окремих стратегічних завдань допускається створення тимчасових структурних підрозділів.

5. Стратегічне управління повинно бути неперервним, включаючи стратегічний контроль і оцінку рівня стратегічного управління.

6. Керівництву підприємств НГК слід переорієнтувати діяльність із принципів оперативного управління на стратегічне управління, в першу чергу, через визначення стратегічних пріоритетів розвитку відповідних підприємств.

3.2 Впровадження інструментів і методів економетричного супроводу в практику стратегічного управління нафтогазовими підприємствами

Реалізації моделі стратегічного управління підприємства здійснюється в довготривалому періоді, тому основною властивістю задачі моделювання оцінки є її динамічний характер.

Запропоновані у підрозділах 2.3, 2.4 елементи економетричного супроводу були використані нами у дослідженнях діяльності наступних підприємств НГК: ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття», ТОВ «Карпатнафтохім», УМГ «Прикарпаттрансгаз», НГВУ «Надвірнанафтогаз». НГВУ «Долинанфтогаз», ПАТ «Укрнафта».

Так, для ПАТ "Нафтохімік Прикарпаття" було розглянуто вплив окремих факторів середовища на чистий прибуток, як одну із стратегічних цілей, з допомогою багатфакторного регресійного аналізу [147].

Наведемо в табл. 3.3-3.4 перелік аналітичних показників, за допомогою яких кількісно представлено фактори, відібрані для проведення кореляційно-регресійного аналізу.

Таблиця 3.3 - Показники, за допомогою яких кількісно відображають внутрішні фактори підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Внутрішні фактори	Оціночні показники	Умовні позначення в моделі оцінки
Зношеність обладнання	Коефіцієнт зношеності основних фондів	X1 ₁
Адаптація до зміни зовнішнього середовища	Глибина переробки нафти	X1 ₂
Застарілість технології переробки нафти	Втрати від переробки нафти	X1 ₃
Нестача фінансових ресурсів	Коефіцієнт заборгованості	X1 ₄
Людський фактор	Темп росту продуктивності праці	X1 ₅
Оновлення необоротних активів	Коефіцієнт інвестування	X1 ₆

Зазначимо, що значення оціночних показників, приведених в таблиці 3.3 в аналізований період діяльності розраховано на основі балансів підприємства, звітів про фінансові результати, звітів про рух грошових коштів та приміток до річних звітностей тощо.

Таблиця 3.4 - Показники, за допомогою яких кількісно відображають зовнішні фактори підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Зовнішні фактори	Оціночні показники	Умовні позначення в моделі оцінки
Конкуренція на ринку	Частка підприємства в загальному обсязі переробки нафти в Україні	X2 ₁
Постачальники	Коефіцієнт забезпечення сировиною	X2 ₂
Економічний фактор	Темп росту цін на продукти нафтопереробки	X2 ₃
	Індекс інфляції	X2 ₄
	Середня заробітна плата в переробній промисловості (в-во коксу, продуктів нафтопереробки) на 1 штатного працівника	X2 ₅
Міжнародні економічні відносини	Імпорт сирової нафти у % до попереднього року	X2 ₆

Значення деяких показників, таких як темп росту цін на продукти нафтопереробки, індекс інфляції, розмір середньої заробітної плати в переробній промисловості, імпорт сирової нафти отримано за матеріалами Держстатистики [120].

Здійснення кореляційного аналізу дозволяє виміряти щільність зв'язку між варіативними змінними та оцінити фактори, що здійснюють найбільший вплив на чистий прибуток підприємства, як одну із стратегічних цілей підприємства.

За результатами регресійного аналізу економетрична модель чистого прибутку під впливом внутрішніх факторів слід представити у такому вигляді:

$$Y = -1757295,4 - 591192,5 * X_{1_1} - 490085,2 * X_{1_3} - 294430,4 * X_{1_4} + 330394,4 X_{1_6} \quad (3.1)$$

Оскільки значення коефіцієнта множинної регресії дорівнює 0,981 та є достатньо близьке до одиниці, то це вказує на те, що незалежні змінні мають вагомий вплив на результуючу ознаку. Значення коефіцієнта детермінації (R^2 квадрат) дозволяє зробити висновок, що 96,25% зміни чистого прибутку пояснюється впливом факторів, що увійшли до економіко-математичної моделі.

Наступним етапом аналітичної процедури є перевірка отриманої моделі на адекватність. З цією метою порівнюємо розраховане значення критерію Фішера, яке дорівнює 28,54 з табличним (взяте з таблиць при ймовірності $p=0,95$ та ступенях вільності 6 і 2), що становить 19,33. Розраховане значення є більшим за табличне, отже, наведена економетрична модель вважається адекватною.

З врахуванням результатів регресійного аналізу остаточний варіант економетричної моделі залежності чистого прибутку підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття» від впливу зовнішніх факторів матиме наступний вигляд:

$$Y=386015,9+3295769*X_{2_1}+198303,3*X_{2_2}+785,04*X_{2_5} \quad (3.2)$$

Слід зазначити, що зміна чистого прибутку підприємства на 94,79% обумовлена зміною відібраних нами та включених у модель зовнішніх факторів. Розрахункове значення критерію Фішера склало 16,07, що більше від табличного, яке рівне 9,01. В зв'язку з цим можна стверджувати, що отримана модель є адекватною модельованому процесу.

Оскільки в сьогоденних умовах діяльність підприємств з відомих причин є досить ускладненою, то і діапазон варіацій ключових чинників формування стратегічного потенціалу та стратегічного розвитку також розширюється. Використання моделей, які дозволяють оцінювати вплив комплексних факторів на діяльність підприємств тільки з використанням класичних критеріїв економічного зростання на основі виділення технічних, інвестиційних, людських факторів не дозволяють цілком адекватно детермінувати потенціал їх розвитку. Оскільки останнім часом широку популярність отримала концепція розвитку, яка базується на виділенні основних складових потенціалу організації

з урахуванням впливу широкого набору факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що впливають на результати її роботи, слід розглянути можливість і доцільність їх використання.

Для прикладу, скористаємося моделлю впливу m - екзогенних та n - ендогенних чинників на кінцевий результат діяльності організації (Π), яка представлена в [53, с.93] у вигляді лінійної регресії:

$$\Pi = \sum_{s=1}^n k_s f_s(\alpha_s) + \sum_{j=1}^m \gamma_j \psi_j(\beta_j) \quad (3.3)$$

де Π – зміна кінцевого параметра від впливу внутрішніх чинників;

k_1, k_2, \dots, k_n і $\gamma_1, \gamma_2, \dots, \gamma_m$ - вагові коефіцієнти;

$f_s(\alpha_s) \dots f_n(\alpha_n)$ - функції впливу кожного ендогенного чинника α_s ;

$\psi_j(\beta_j) \dots \psi_m(\beta_m)$ - функції впливу кожного екзогенного чинника β_j ;

n - кількість ендогенних чинників; m – кількість екзогенних чинників.

Визначення ступеня впливу ендогенних факторів на результати діяльності підприємства проілюстровано в результатах досліджень за допомогою кореляційно-регресійного аналізу в роботі [151].

Побудова кореляційних моделей дає кількісну характеристику зв'язку досліджуваних показників і забезпечує ефективний підхід до управління стратегічним розвитком підприємства.

Основні етапи вирішення поставленого завдання для ТОВ «Карпатнафтохім» сформулюємо таким чином:

Етап перший. Формується перелік показників, які характеризують потенційні можливості (ПМ) підприємства з використанням наступної формули:

$$ПМ = f\{[ВП]; [КП]; [МП]; [ФП]; [УП]\}, \quad (3.4)$$

де ВП – виробничий потенціал;

КП – кадровий потенціал;

МП – маркетинговий потенціал;

ФП – фінансовий потенціал;

УП – потенціал системи управління.

Для формування методичних підходів щодо побудови моделі залежності

ендогенних факторів та результатів діяльності підприємства використано стандартизовані дані, представлені у розрізі основних складових його потенціалу. Характерною особливістю вихідних даних є те, що основні показники діяльності характеризуються негативними тенденціями, які слід трактувати як загрозу нестабільного фінансового стану, кризових явищ, послаблення ринкових позицій, що характерно для більшості підприємств України в сьогоденних умовах (в т.ч. і нафтогазового комплексу). Відповідно до поставленої мети, основним завданням стає визначення найбільш вагомих ендогенних чинників, що визначають результати роботи та формують потенціал стратегічного розвитку.

Етап другий. Визначаються показники, які є результуючими для оцінки потенціалу стратегічного розвитку підприємства. У своїй діяльності підприємства відрізняються організаційно-правовою формою ведення господарської діяльності, розміром, цілями, можливостями, рівнем конкуренції. Отже, існують і відповідні критерії оцінки результатів роботи підприємств того чи іншого типу. Зокрема, для визначення результатів роботи підприємства пропонуємо використовувати такі узагальнюючі показники:

- рентабельність виробництва ($Y_{рв}$), яка дає змогу визначити ефективність використання виробничого, кадрового, фінансового потенціалу;
- рентабельність власного капіталу ($Y_{рвк}$), яка характеризує виробничий, маркетинговий, фінансовий потенціал;
- продуктивність праці ($Y(ПР)_i$) - показник, що узагальнює ефективність використання виробничого $Y(ПР)_{вп}$, маркетингового $Y(ПР)_{мп}$, управлінського $Y(ПР)_{уп}$, фінансового $Y(ПР)_{фп}$, кадрового потенціалу $Y(ПР)_{кп}$.

Етап третій. Визначається кореляційно-регресійна залежність між окремими чинниками з числа X_i (де i – кількість таких чинників) та результуючими показниками ($Y_{рв}$, $Y_{рвк}$, $Y(ПР)_{вп}$, $Y(ПР)_{мп}$, $Y(ПР)_{уп}$, $Y(ПР)_{фп}$, $Y(ПР)_{кп}$).

Етап четвертий. Визначається адекватність моделей, що відображають вплив ендогенних чинників на можливості формування потенціалу стратегічного розвитку підприємства.

Етап п'ятий. Встановлюються пріоритетні складові потенціалу стратегічного розвитку підприємства та оцінюються його потенційні можливості. На цьому ж етапі з'ясуємо майбутню тенденцію зміни результуючих показників із врахуванням впливу найбільш вагомих елементів потенціалу стратегічного розвитку підприємства.

Етап шостий. Формуються пропозиції щодо поліпшення стратегічного управління підприємством для досягнення цілей стратегічного розвитку.

Реалізація перших трьох етапів забезпечує визначення кореляційно-регресійної залежності, на основі якої з'ясується рівень впливу ендогенних чинників на результуючі показники діяльності підприємства.

Так, залежність впливу ендогенних чинників на рентабельність виробництва для ТОВ «Карпатнафтохім» описується наступною економетричною моделлю:

$$Y_{PB} = 1,4704 - 1,615X_{16} + 1,1446X_{30} \quad (3.5)$$

де X_{16} - коефіцієнт зносу основних фондів;

X_{30} - амортизаційні відрахування.

Визначені залежності потребують економічного аналізу і обґрунтування на предмет отримання узагальненої інформації про те, які ж є чинники потенціалу творення підприємства, а які характеризують потенціал руйнування.

У даному прикладі можна прийти до висновку, що рентабельність виробництва Y_{PB} залежить від рівня зносу основних фондів X_{16} (чим він вищий, тим більший потенціал творення) і величини амортизаційних відрахувань X_{30} . Очевидно, що тільки надійне, новітнє обладнання, джерелом придбання якого є амортизаційні відрахування, здатне забезпечити стабільний стратегічний розвиток підприємства. Для побудови економетричних моделей використано статистичні та розрахункові показники, отримані на підприємстві, і представлені в додатку В (таблиця В.1).

Залежність впливу ендогенних чинників на рентабельність власного капіталу Y_{PBK} , описується наступною економетричною моделлю:

$$Y_{РВК} = 1,1291 - 2,557X_{16} + 2,6043X_{25} - 0,0817X_{31} \quad (3.6)$$

де X_{16} - коефіцієнт зносу основних фондів;

X_{25} - обсяги виробництва;

X_{31} - нерозподілений прибуток.

Запропонована модель демонструє зв'язок показника рентабельності власного капіталу $Y_{РВК}$ з показниками рівня зносу основних фондів X_{16} , обсягу виробництва X_{25} , нерозподіленого прибутку X_{31} . Від'ємні значення параметрів $(-2,557, -0,0817)$ у рівнянні вказують на негативні тенденції динаміки даних показників протягом досліджуваного періоду. При цьому, резервами стратегічного розвитку підприємства є поліпшення стану основних фондів, зростання обсягів виробництва, зростання прибутковості.

Залежність впливу комплексу ендогенних чинників на продуктивність праці $Y(ПР)$; представляється системою рівнянь, яка дає змогу виявити вплив окремих складових потенціалу стратегічного розвитку організації на результуючий показник її діяльності:

$$\begin{cases} Y(ПР)_{ВП} = -0,0094 + 0,0341X_9 + 0,8058X_{10} - 0,1373X_{14}; \\ Y(ПР)_{КП} = -11,8494 + 9,3759X_{39} + 3,4734X_{41}; \\ Y(ПР)_{ФП} = 2,9195 - 1,2293X_5 - 0,6902X_6; \\ Y(ПР)_{УП} = 0,549 - 0,44X_{26} + 0,891X_{29}; \end{cases} \quad (3.7)$$

де X_5 - коефіцієнт маржинального доходу;

X_6 - власний капітал;

X_9 - вартість власної сировини;

X_{10} - вартість закупленої сировини;

X_{14} - вартість основних фондів;

X_{26} - питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки;

X_{29} - адміністративні витрати на одного працівника;

X_{39} - частка працівників з університетською освітою;

X_{41} - частка працівників, молодших 40 років.

Запропонована система рівнянь (3.7) дозволяє детермінувати основні залежності показників різних елементів потенціалу стратегічного розвитку

організації і узагальнюючого показника продуктивності праці $Y(ПР)_i$. Найбільш важливими показниками, що характеризують виробничий потенціал підприємства і впливають на продуктивність праці $Y(ПР)_{вп}$ є вартість сировини (X_9, X_{10}) і основних фондів X_{14} . Чинниками, що впливають на продуктивність праці через кадровий потенціал $Y(ПР)_{кп}$ є кількість кваліфікованих працівників X_{39} та частка молодих працівників X_{41} . Зміна продуктивності праці під впливом фінансового потенціалу $Y(ПР)_{фп}$ найбільш чутлива до таких чинників як власний капітал X_6 та рівень покриття витрат підприємства X_5 , які необхідні для відновлення виробничої діяльності. Зростання продуктивності праці через потенціал системи управління $Y(ПР)_{уп}$ забезпечуватиме зменшення значення показника питомої ваги адміністративних витрат у загальному обсязі виручки X_{26} . Однак, дане питання потребує додаткового дослідження, оскільки така тенденція може бути для підприємства необхідним заходом поліпшення управління через впровадження відповідних заходів.

Отже, економетричні моделі, які описують вплив комплексу ендогенних чинників на результати діяльності підприємств, визначають такі передумови управління стратегічним розвитком на засадах сталості із врахуванням оцінки його потенціалу стратегічного розвитку:

1) наявність моделі управління стратегічним розвитком підприємства, орієнтованої на збільшення рентабельності виробництва, якою, у першу чергу, повинен враховуватись рівень амортизаційних відрахувань для забезпечення відтворення основних фондів;

2) наявність моделі управління стратегічним розвитком підприємства, орієнтованої на збільшення рентабельності власного капіталу, яка визначає залежність даного показника найперше від обсягу виробництва та нерозподіленого прибутку;

3) наявність моделі управління стратегічним розвитком організації, орієнтованої на збільшення продуктивності праці, яка визначає такі напрямки поліпшення потенціалу у розрізі його складових: виробничого – за показниками вартості основних фондів та вартості власної і закупленої сировини; кадрового – за показниками частки працівників з університетською освітою та віком,

молодших 40 років; фінансового – за показниками власного капіталу та рівня маржинального доходу; вплив на продуктивність праці через показники управлінського потенціалу відбувається через регулювання обсягу управлінських витрат.

Перевірка достовірності представлених економетричних моделей виконується на основі даних таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Перевірки достовірності представлених моделей для ТОВ «Карпатнафтохім»

Рівняння моделі	Коефіцієнт детермінації	Розрахункове значення	Табличне значення
$Y_{PB} = 1,4704 - 1,615X_{16} + 1,1446X_{30}$	0,9881	125,4	9,552
$Y_{PBK} = 1,1291 - 2,557X_{16} - 2,6043X_{25} - 0,0817X_{31}$	0,9987	533,0	19,16
$Y(ПР)_{ВП} = -0,0094 + 0,0341X_9 + 0,8058X_{10} - 0,1373X_{14};$	0,9908	71,6	19,16
$Y(ПР)_{КТ} = -11,8494 + 9,3759X_{39} + 3,4734X_{41};$	0,9314	20,4	9,55
$Y(ПР)_{ФП} = 2,9195 - 1,2293X_5 - 0,6902X_6;$	0,9109	15,35	9,55
$Y(ПР)_{УП} = 0,549 - 0,44X_{26} + 0,891X_{29};$	0,9536	30,81	9,55

Для розглянутого прикладу економетричні моделі є адекватними вихідним даним і їх можна використовувати для аналізу. Оцінка адекватності дає змогу з досить високою точністю (понад 90 відсотків) визначити вплив ендогенних чинників на результуючі показники діяльності підприємства.

За результатами досліджень, представлених у роботі [151] було встановлено, що потенціал творення об'єкта дослідження формують наступні показники: зростання обсягів виробництва продукції; накопичення амортизаційних відрахувань, що може бути внутрішнім джерелом інвестиційної діяльності підприємства; поліпшення кадрового потенціалу за рахунок прогнозованого зростання кількості кваліфікованих працівників з вищою

освітою та зростання чисельності молодих працівників. Разом з тим, виконане діагностування впливу ендогенних чинників дасть змогу виділити елементи потенціалу руйнування досліджуваного підприємства, які потребують пошуку шляхів їх покращення з метою нарощування та удосконалення потенціалу стратегічного розвитку, а саме – збільшення частки власного капіталу, зменшення витрат виробництва, пошук альтернативних джерел постачання сировини.

На основі вищевказаного приходимо до наступних висновків:

- для досліджуваного підприємства показники рентабельності на найближчу перспективу матимуть негативну тенденцію, яку можна трактувати як результат впливу таких чинників, як зменшення власного капіталу, збільшення витрат виробництва, негативне значення прибутку від діяльності;
- разом з тим, продуктивність праці зростатиме і найбільшого значення досягатиме за умови поліпшення виробничого потенціалу;
- з метою поліпшення ситуації підприємству доцільно скористатись інвестиційною складовою потенціалу через залучення необхідних коштів для поліпшення діяльності.

Для газотранспортних підприємств України економія паливно-енергетичних ресурсів та їх раціональне використання є значним резервом зменшення енергомісткості транспортування природного газу і, як результат, підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо на прикладі результатів діяльності УМГ „Прикарпаттрансгаз” ступінь впливу незалежних змінних X_i на енергомісткість транспортування природного газу Y , результати дослідження якого представлені в роботі [146].

Логічним шляхом було відібрано 12 факторних ознак, які підлягають кількісному виміру і є доступними в практиці роботи національної системи бліку. До техніко-технологічних факторів віднесено:

- коефіцієнт діагностування та очистки трубопроводів, частки одиниць, X_1 ;
- рівень захищеності трубопроводів від корозії, %, X_2 ;
- частка газоперекачувальних агрегатів з газотурбінним приводом, частки

одиниць, X_3 ;

- кількість вимушених зупинок газоперекачувальних агрегатів з технічних

причин, зупинок, X_4 ;

- питома вага трубопроводів, що експлуатуються більше 30 років, %, X_5 ;

- частка приладів обліку газу з класом точності 0.1, частки одиниць, X_6 .

Для оцінки впливу організаційно-економічних факторів запропоновано використовувати:

- коефіцієнт відповідності інженерно-технічних працівників займаній посаді, частки одиниць, X_7 ;

- питома вага амортизаційних відрахувань у собівартості транспортування природного газу, %, X_8 ;

- коефіцієнт виконання планів з впровадження нової техніки, частки одиниць, X_9 ;

- коефіцієнт фінансування капітальних вкладень, частки одиниць, X_{10} ;

- коефіцієнт стимулювання раціоналізаторської діяльності працівників, частки одиниць, X_{11} ;

- частка працівників, що прийняли участь у раціоналізаторській роботі, частки одиниць, X_{12} .

Для проведення розрахунків використовується пакет аналізу та функції програми Microsoft Excel. Результати кореляційного аналізу дозволяють стверджувати, що найвагомий зв'язок спостерігається між енергомісткістю транспортування газу Y та наступними техніко-технологічними факторами: рівнем захищеності трубопроводів від корозії (X_2), часткою газоперекачувальних агрегатів з газотурбінним приводом у загальному їх обсязі (X_3) та часткою приладів обліку з класом 0.1 і вище (X_6).

За результатами досліджень та розрахунків побудовано наступну економетричну модель енергомісткості транспортування природного газу Y з врахуванням впливу техніко-технологічних факторів (3.8):

$$Y = 0,089 - 0,0009 \cdot X_2 + 0,052 \cdot X_3 + 0,00016 \cdot X_4 - 0,015 \cdot X_6 \quad (3.8)$$

Як свідчать результати досліджень, зміна енергомосткості транспортування природного газу обумовлена на 99,47% відібраними техніко-технологічними факторами (коефіцієнт детермінації $R^2=0,9947$). Оцінку адекватності економетричної моделі проводимо за допомогою критерію Фішера, розрахункове значення (31,21) якого більше за табличне (9,01) на рівні значущості 0,05, що підтверджує адекватність моделі.

Дослідження впливу організаційно-економічних факторів дозволяє зробити висновок про найвагоміший вплив на енергомосткість транспортування газу Y наступних факторів: питома вага амортизаційних відрахувань у собівартості транспортування газу (X_8), коефіцієнт виконання планів з впровадження нової техніки (X_9) та коефіцієнт фінансування капітальних вкладень (X_{10}).

За результатами регресійного аналізу побудовано наступну економетричну модель енергомосткості транспортування газу під впливом організаційно-економічних факторів, представлену рівнянням (3.9):

$$Y = -0,016 - 0,0014 \cdot X_8 - 0,004 \cdot X_9 - 0,023 \cdot X_{10} \quad (3.9)$$

За результатами досліджень виявлено, що зміна енергомосткості транспортування природного газу обумовлена на 96,42% зміною відібраних організаційних та соціально-економічних факторів (питома вага амортизаційних відрахувань у собівартості транспортування газу (X_8), коефіцієнт виконання планів з впровадження нової техніки (X_9) та коефіцієнт фінансування капітальних вкладень (X_{10})). Для перевірки адекватності отриманої економетричної моделі розрахункове значення критерію Фішера, яке рівне 14,41, порівнюємо із табличним значенням, яке рівне 9,01. Оскільки табличне значення критерію менше від розрахункового, тому можна говорити про адекватність отриманої економетричної моделі.

Досліджуючи вплив групи організаційно-економічних факторів на енергомосткість транспортування газу Y , можна зробити наступні висновки.

Найвагоміший вплив на енергомісткість транспортування газу Y мають: питома вага амортизаційних відрахувань у собівартості транспортування газу (X_2) – вплив складає 7,41% у сторону зменшення енергомісткості Y при зростанні даного фактора X_2 на 1,19%; наявність джерел фінансування капітального будівництва і ремонтів X_4 – при досягненні 91,5% фінансування планової величини капіталовкладень X_4 прогнозується зменшення енергомісткості Y на 13,95%.

Залучення працівників та їх мотивація до раціоналізаторської роботи є досить незначними на УМГ „Прикарпаттрансгаз”: так на виплату авторських винагород виділяється не більше 12% отриманого ефекту від раціоналізаторських пропозицій і менше 4% працівників приймають участь у раціоналізаторській роботі. Існуюча тенденція зростання даних факторів приведе до зменшення енергомісткості транспортування, а саме в середньому на 0,91% від збільшення коефіцієнту виконання планів з впровадження нової техніки X_3 на 4,9%.

Специфічним є дослідження і управління виробничо-господарської діяльності структурних підрозділів по видобутку нафти і газу. Ці суб'єкти, отримавши права підприємств, об'єднують великий комплекс виробничих одиниць, таких як нафтогазовидобувні управління (НГВУ), управління по підвищенню нафтовіддачі пласту і капітальному ремонту свердловин, управління по підготовці технологічної рідини, управління по збору і використанню супутнього газу і інших підприємств – управління бурових робіт, управління розвідувального буріння і інші.

Головною метою діяльності виробничих підрозділів є виконання завдань по видобутку і передачі нафти і газу. Ця мета здійснюється основним виробничим підрозділом – нафтогазовидобувним управлінням. При цьому, виконання кінцевого завдання забезпечується всім комплексом, які входять в об'єднання господарських одиниць. Кожний із підрозділів є специфічним по використовуваних засобах праці, виробничому процесу, його організації і результати діяльності оцінюються показниками, які відображають ці особливості.

Розміри і виробничі можливості допоміжних підрозділів повинні визначатись потребами основного виробництва. Відповідно, при стратегічному плануванні виробничо-господарської діяльності таких підприємств слід звернути увагу на пропорційність розвитку всіх його підрозділів, оптимальне співвідношення виробничих потужностей основного і допоміжного виробництва.

Для нафтогазовидобувних підприємств ефективною буде така амортизаційна політика, при якій за період максимальної віддачі об'єктів основних засобів їх вартість повернеться в обіг підприємства, тобто витрати на придбання будуть повністю відшкодовані. Слід зазначити, що розмір амортизаційних відрахувань повинен бути пропорційний доходу, яке одержує підприємство у процесі їх експлуатації. Таким чином, ефективність формування стратегічного розвитку нафтогазовидобувних підприємств буде залежати від правильно обраної амортизаційної політики, тобто стратегії відновлення основних фондів. Для цього слід визначити терміни максимального і мінімального обсягу видобутку вуглеводнів і таким чином визначити часові періоди впровадження нових технологій.

Результати досліджень щодо обґрунтування строку ефективного використання свердловин відображено в роботі [145]. Так, на основі даних НГВУ «Долинанафтогаз», НГВУ «Надвірнанафтогаз» динаміка середнього дебіту свердловини відтворює особливості процесу видобування нафти протягом періоду розробки нафтового родовища: перша стадія розробки характеризується зростанням обсягів видобування (до 10 років), друга стадія – період постійного видобутку (10-18 рік експлуатації), третя стадія – період падіння видобутку нафти (18-25 рік експлуатації), четверта стадія – завершальна (більше 25 років експлуатації).

Відповідно до динаміки середнього дебіту нафти свердловиною зроблено припущення про опис закономірності зміни дебіту параболою другого порядку та за допомогою рядів Фур'є.

За результатами досліджень та відповідних розрахунків отримано наступну економетричну модель залежності дебіту від терміну експлуатації

свердловини:

$$Y = 1122,3 + 100,08t - 3,4806t^2 \quad (3.10)$$

де Y – середній дебіт нафти, тис.т;

t – період експлуатації, років.

Аналіз числових значень моделі дозволяє зробити наступні висновки:

- щорічний приріст середнього дебіту нафти складає близько 100,08 тис.т.

- показник щорічного уповільнення середнього обсягу видобутку складає 3,4806 тис.т.

Таким чином, середній видобуток нафти свердловиною збільшується з уповільненням розвитку.

Водночас, проведені розрахунки економетричної моделі за рядами Фурє дозволяє привести наступне рівняння залежності середнього дебіту від терміну експлуатації свердловини:

$$Y = 1407 - 434,5\cos(t) + 522\sin(t) \quad (3.11)$$

де Y – середній дебіт нафти, тис.т;

t - період експлуатації, років, виражений у радіанній мірі або градусах.

Оцінка моделей дозволяє зробити наступні висновки: динаміка обсягу видобутку нафти (як за рівнянням параболі, так і за рівнянням Фурє) має тенденцію спочатку до прискорення, а потім до сповільнення.

Проведені нами дослідження за допомогою економетричних методів та моделей дозволили розробити рекомендації щодо практики їх застосування в стратегічному управлінні окремими нафтогазовими підприємствами (таблиці 3.6-3.9). Так, для ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття» рекомендації представлені в таблиці 3.6, для ТОВ «Карпатнафтохім» у таблиці 3.7, для УМГ «Прикарпаттрансгаз» у таблиці 3.8 і для для НГВУ «Надвірнанафтогаз», НГВУ «Долинанафтогаз» у таблиці 3.9. Слід зазначити, що всі побудовані економетричні моделі є достовірними на основі перевірки за традиційними статистичними критеріями.

Таблиця 3.6 - Рекомендації щодо застосування розроблених економетричних моделей в стратегічному управлінні для ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Розроблена модель	Короткі висновки до моделі	Рекомендації щодо застосування в стратегічному управлінні
Див. (3.1)	досліджено вплив внутрішніх факторів (коефіцієнт зношеності основних фондів X_{11} , втрати від переробки нафти X_{13} , коефіцієнт заборгованості X_{14} , коефіцієнт інвестування X_{16}) на чистий прибуток Y	рекомендується стратегія направлена на технічне переоснащення, стратегія інноваційного розвитку
Див. (3.2)	досліджено вплив зовнішніх факторів (частка підприємства в загальному обсязі переробки нафти в Україні X_{21} , коефіцієнт забезпечення сировиною X_{22} , середня заробітна плата в переробній промисловості (в-во коксу, продуктів нафтопереробки) на 1 штатного працівника X_{25}) на чистий прибуток Y	

Таблиця 3.7 - Рекомендації щодо застосування розроблених економетричних моделей в стратегічному управлінні для ТОВ «Карпатнафтохім»

Розроблена модель	Короткі висновки до моделі	Рекомендації щодо застосування в стратегічному управлінні
Див. (3.5)	досліджено вплив ендогенних чинників (коефіцієнт зносу основних фондів X_{16} , амортизаційні відрахування X_{30}) на рентабельність виробництва $Y_{рв}$	модель управління стратегічним розвитком підприємства, орієнтованої на збільшення рентабельності виробництва через відтворення основних фондів
Див. (3.6)	досліджено вплив внутрішніх факторів (X_{16} - коефіцієнт зносу основних фондів, X_{25} - обсяги виробництва, X_{31} - нерозподілений прибуток) на рентабельність власного капіталу $Y_{рвк}$	модель управління стратегічним розвитком підприємства, орієнтованої на збільшення рентабельності власного капіталу
Див. (3.7)	досліджено вплив факторів виробничого потенціалу (X_9 - вартість власної сировини, X_{10} - вартість закупленої сировини, X_{14} - вартість основних фондів) на продуктивність праці Досліджено вплив факторів кадрового потенціалу (X_{39} - частка працівників з університетською освітою, X_{41} - частка працівників, молодших 40 років) на продуктивність праці досліджено вплив факторів фінансового потенціалу (X_5 - коефіцієнт маржинального доходу, X_6 - власний капітал) на продуктивність праці досліджено вплив факторів управлінського потенціалу (X_{26} - питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, X_{29} - адміністративні витрати на одного працівника) на продуктивність праці	модель управління стратегічним розвитком організації, орієнтованої на збільшення продуктивності праці

Таблиця 3.8 - Рекомендації щодо застосування розроблених економетричних моделей в стратегічному управлінні для УМГ «Прикарпаттрансгаз»

Розроблена модель	Короткі висновки до моделі	Рекомендації щодо застосування в стратегічному управлінні
Див. (3.8)	досліджено вплив техніко-технологічних факторів (рівень захищеності трубопроводів від корозії, %, X_2 , частка газоперекачувальних агрегатів з газотурбінним приводом, частки одиниць, X_3 , кількість вимушених зупинок газоперекачувальних агрегатів з технічних причин, зупинок, X_4 , частка приладів обліку газу з класом точності 0.1, частки одиниць, X_6) на енергомісткість транспортування природного газу Y	стратегія інноваційного розвитку
Див. (3.9)	досліджено вплив організаційно-економічних факторів (питома вага амортизаційних відрахувань у собівартості транспортування природного газу, %, X_8 , коефіцієнт виконання планів з впровадження нової техніки, частки одиниць, X_9 , коефіцієнт фінансування капітальних вкладень, частки одиниць, X_{10}) на енергомісткість транспортування природного газу Y	

Таблиця 3.9 - Рекомендації щодо застосування розроблених економетричних моделей в стратегічному управлінні для НГВУ «Надвірнанафтогаз», НГВУ «Долинанафтогаз»

Розроблена модель	Короткі висновки до моделі	Рекомендації щодо застосування в стратегічному управлінні
див. (3.10)	досліджено залежність дебіту Y від терміну експлуатації t свердловини	стратегія застосування новітніх технологій видобування на визначених термінах експлуатації свердловини
див. (3.11)		

Результати проведених досліджень [151] дають змогу зробити наступні висновки щодо формування передумов управління розвитком вітчизняних нафтогазових підприємств:

1) потенціал розвитку підприємства формують ті ендогенні чинники, що найбільше впливають на результуючі показники, тому для його оцінки

необхідно визначити їх вплив на досягнення цілей. Слід зазначити, що важливими чинниками розвитку вітчизняних підприємств є вартість сировини, рівень завантаження виробничих потужностей, стан основних фондів, фінансові результати діяльності, інтенсивність використання ресурсів підприємств;

2) використання кореляційно-регресійного аналізу дало змогу виділити найбільш вагомі параметри діяльності досліджуваного підприємства та з допомогою прогнозування їх значення на найближчу перспективу дало можливість з'ясувати, які елементи внутрішнього потенціалу необхідно активізувати у першу чергу, щоб подолати негативні тенденції та забезпечити майбутній розвиток;

3) інтегральна оцінка потенціалу організації дає можливість врахувати пріоритетність окремих його складових та визначити їх кількісне значення для порівняння за вибраними критеріями, зокрема, динамікою протягом визначеного періоду часу, нормативними значеннями окремих показників у розрізі галузей, окремих підприємств, продуктів;

4) вибір напрямків і шляхів поліпшення внутрішнього потенціалу для окремої організації здійснюється відповідно до найбільш важливих складових потенціалу організації. Кожна організація характеризується визначеною тенденцією розвитку, яка змінюється під впливом ендогенних та екзогенних чинників та чинника їх екстенсивної (збільшення ресурсів потенціалу організації) чи інтенсивної (за рахунок більш ефективного використання) зміни;

5) процес побудови та розрахунку економетричних моделей дозволяє виявити ключові елементи як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємств з наступною можливістю використання виявлених причинно-наслідкових зв'язків у стратегічному управлінні нафтогазовими підприємствами.

3.3 Застосування моделі оцінки стратегічного стану підприємства в критеріях сталого розвитку

Оцінка рівня стратегічного управління включає в себе визначення великої кількості показників, що характеризують функціонування і розвиток підприємства. Відповідно робити висновки щодо ефективності стратегічного управління на основі аналізу змін окремих показників неправомірно. Вирішення такої проблеми полягає в реалізації системного підходу до моделювання процесу оцінки ефективності стратегічного управління, який може бути реалізований шляхом розробки і застосування декількох моделей такої оцінки. При цьому, визначення основного критерію, а відповідно і визначальної моделі оцінки, залежить від специфіки підприємства і умов його стратегічного розвитку.

Для спрощення вирішення цього завдання необхідно використовувати сучасні методи моделювання складних систем. Оскільки елементи складних динамічних систем, якими являються підприємства нафтогазового комплексу, пов'язані між собою великою кількістю причинно-наслідкових зв'язків, характер їх поведінки можна охарактеризувати особливістю їх віддаленості від наслідків в просторі і часі.

Наступним напрямком досліджень є оцінка впливів змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах на стратегічні цілі окремих підприємств на основі індексу стратегічної конкурентоспроможності, запропонованого у підрозділі 2.4. Об'єктами досліджень було обрано ТОВ «Карпатнафтохім», ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття», ПАТ «Укрнафта».

Так, для оцінки впливів внутрішнього середовища на стратегічні цілі ТОВ «Карпатнафтохім» було опрацьовано статистичні дані, отримані на підприємстві за 2006-2011рр. і які представлені в таблиці В.1 додатку в. Стратегічними цілями, які обрані керівництвом є: продуктивність праці одного

працівника G1, рентабельність власного капіталу G2, рентабельність підприємства G3.

На основі аналізу впливу на стратегічні цілі (таблиці В.2-В.5) та аналізу рівня передбачуваності (таблиця В.6) відібраних оцінок внутрішнього середовища можна позиціонувати їх в матриці ОПВС (таблиці В.7-В.9). Дослідження характеру впливу оцінок на стратегічні цілі у поєднанні із дослідженням тенденцій їх зміни дозволило відібрати основні складові потенціалів творення і руйнування внутрішнього середовища (таблиця В.10), які здійснюють найвагомійший вплив на досягнення стратегічної цілі G3 (рентабельність підприємства). Так для потенціалу творення висновки продемонстровані у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Рекомендації щодо використання та моніторингу складових потенціалу творення внутрішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Рентабельність виробництва» ТОВ «Карпатнафтохім»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових внутрішнього середовища
Практично не сприятиме розвитку підприємства і її можна ігнорувати	витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.; питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;
Використання складових залежить від ресурсів підприємства і потребує моніторингу змін	обсяг виробництва основних видів продукції, час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік, обсяги переробленої сировини.
Має велике значення для підприємства і її необхідно використовувати і здійснювати постійний моніторинг	середній вік співробітників, питома вага працівників молодших 40 років, %; знос основних фондів

Відповідно для потенціалу руйнування висновки наведемо в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Рекомендації щодо впливу та моніторингу складових

потенціалу руйнування внутрішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Рентабельність виробництва» ТОВ «Карпатнафтохім»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових внутрішнього середовища
Не несуть небезпеки в поточній ситуації, але потребують моніторингу, оскільки можуть перейти в небезпечні	середня кількість днів відсутності на роботі; середній стаж роботи співробітників в організації
Слід прийняти до уваги і підлягають першочерговому усуненню	питома вага працівників з університетською освітою, %
Є небезпечними для підприємства і вимагають негайних міроприємств по їх усуненню	прибуток на одного працівника, грош. од.; амортизаційні відрахування; нерозподілений прибуток

Дослідження, проведені за аналогічним алгоритмом для оцінки впливу потенціалу творення зовнішнього середовища, дозволили зробити наступні висновки (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 - Рекомендації щодо використання та моніторингу складових потенціалу творення зовнішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Рентабельність виробництва» ТОВ «Карпатнафтохім»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових зовнішнього середовища
Практично не сприятиме розвитку підприємства і її можна ігнорувати	чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб; впроваджено нових технологічних процесів
Використання складових, залежить від ресурсів підприємства і потребує моніторингу змін	чума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн; темп зростання номінальної заробітної плати
Має велике значення для підприємства і її необхідно використовувати і здійснювати постійний моніторинг	не виявлено

Слід зауважити, що для ТОВ «Карпатнафтохім» не виявлено складових потенціалу творення, які сприятимуть досягненню стратегічної цілі підприємства.

Відповідно для потенціалу руйнування зовнішнього середовища висновки наведемо в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Рекомендації щодо впливу та моніторингу складових потенціалу руйнування зовнішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Рентабельність виробництва» ТОВ «Карпатнафтохім»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових зовнішнього середовища
Не несуть небезпеки в поточній ситуації, але потребують моніторингу, оскільки можуть перейти в небезпечні	потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість); темп зростання реальної заробітної плати
Слід прийняти до уваги і підлягають першочерговій оцінці і моніторингу	експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.; суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн
Є небезпечними для підприємства і вимагають негайних міроприємств по зменшенню їх впливу	інвестиції в основний капітал, млн.грн., експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол; обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.

Таким чином, можна провести розрахунок індексу стратегічної конкурентоспроможності на досягнення стратегічної цілі «Рентабельність виробництва», значення якого складатиме $I_{\text{скп}} = -1,75$. Відповідно до таблиці 2.12, на таке підприємство суттєво впливає потенціал руйнування, і за наявних обставин слід обрати стратегію ліквідації.

Так для оцінки впливів внутрішнього середовища і зовнішнього середовища на стратегічну ціль «Чистий прибуток» ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття» було опрацьовано статистичні дані, отримані з даних звітності підприємства за 2003-2011рр. та статистичні дані сайту Держкомстату і які представлені в додатку Г.

Дослідження характеру впливу оцінок на стратегічну ціль у поєднанні із дослідженням тенденцій їх зміни дозволило відібрати основні складові

Потенціалів творення і руйнування внутрішнього середовища (таблиці Г.2-Г.5), які здійснюють найвагоміший вплив на досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток». Так, для потенціалу творення висновки продемонстровані у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Рекомендації щодо використання та моніторингу складових потенціалу творення внутрішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових внутрішнього середовища
Практично не сприятиме розвитку підприємства і її можна ігнорувати	втрати від переробки нафти, дол.од.
Використання складових, залежить від ресурсів підприємства і потребує моніторингу змін	коефіцієнт інвестування, дол.од.
Має велике значення для підприємства і її необхідно використовувати і здійснювати постійний моніторинг	не виявлено

Таким чином, позитивних складових, які суттєво сприятимуть досягненню стратегічної цілі, на підприємстві не виявлено.

Відповідно, для потенціалу руйнування висновки наведемо в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Рекомендації щодо впливу та моніторингу складових потенціалу руйнування внутрішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових внутрішнього середовища
Не несуть небезпеки в поточній ситуації, але потребують моніторингу, оскільки можуть перейти в небезпечні	
Слід прийняти до уваги і підлягають першочерговому усуненню	глибина переробки нафти, дол.од.; коефіцієнт заборгованості, дол.од.; темпи росту продуктивності праці, дол.од.
Є небезпечними для підприємства і вимагають негайних міроприємств по їх усуненню	коефіцієнт зносу основних фондів, дол.од.

Дослідження, проведені за аналогічним алгоритмом для оцінки впливу потенціалу творення зовнішнього середовища, дозволили зробити наступні висновки (таблиця 3.16).

Таблиця 3.16 - Рекомендації щодо використання та моніторингу складових потенціалу творення зовнішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових зовнішнього середовища
Практично не сприятиме розвитку підприємства і її можна ігнорувати	потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість); імпорт нафти сирової, тис.дол.; прямі інвестиції з України, млн.дол.
Використання складових, залежить від ресурсів підприємства і потребує моніторингу змін	індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному; виробництво нафти сирової, млн.т
Має велике значення для підприємства і її необхідно використовувати і здійснювати постійний моніторинг	індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах

Відповідно, для потенціалу руйнування зовнішнього середовища висновки наведемо в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 - Рекомендації щодо впливу та моніторингу складових потенціалу руйнування зовнішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових зовнішнього середовища
Не несуть небезпеки в поточній ситуації, але потребують моніторингу, оскільки можуть перейти в небезпечні	темпи зростання реальної заробітної плати; індекс інфляції, %; Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн
Слід прийняти до уваги і підлягають першочерговій оцінці і моніторингу	сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн; Інвестиції в основний капітал, млн.грн.; Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол.; Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)
Є небезпечними для підприємства і вимагають негайних міроприємств по зменшенню їх впливу	виробництво мазуту паливного важкого, тис.т; виробництво палива дизельного для транспорту

Таким чином, можна провести розрахунок індексу стратегічної конкурентоспроможності на досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття», значення якого складатиме $I_{\text{скп}} = 0,031$. Відповідно до таблиці 2.12, таке підприємство зрівноважує впливи потенціалу руйнування внутрішніми можливостями підприємства і слід обрати стратегію абілізації або реорганізації.

Для підприємства ПАТ «Укрнафта» проведені дослідження впливу складових внутрішнього і зовнішнього середовища (додаток Д) продемонстрували наступні результати.

Так, для потенціалу творення висновки продемонстровані у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 - Рекомендації щодо використання та моніторингу складових потенціалу творення внутрішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Укрнафта»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових внутрішнього середовища
Практично не сприятиме розвитку підприємства і її можна ігнорувати	частка інших операційних витрат в собівартості; Частка матеріальних затрат в собівартості; витрати на утримання об'єктів житлово-комунального господарства
Використання складових, залежить від ресурсів підприємства і потребує моніторингу змін	витрати на збут, тис.грн.; Адміністративні витрати, тис.грн.; Частка амортизаційних відрахувань в собівартості
Має велике значення для підприємства і її необхідно використовувати і здійснювати постійний моніторинг	продуктивність праці і прац., млн.грн./особу; Дохід від реалізації, тис.грн.

Відповідно, для потенціалу руйнування висновки наведемо в таблиці 3.19. Слід зауважити, що впливових складових руйнування не виявлено, що може свідчити про високий рівень менеджменту на підприємстві.

Таблиця 3.19 - Рекомендації щодо впливу та моніторингу складових потенціалу руйнування внутрішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Укрнафта»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових внутрішнього середовища
Не несуть небезпеки в поточній ситуації, але потребують моніторингу, оскільки можуть перейти в небезпечні	фінансові інвестиції, тис.грн.
Слід прийняти до уваги і підлягають першочерговому усуненню	капітальні інвестиції, тис.грн.
Є небезпечними для підприємства і вимагають негайних міроприємств по їх усуненню	не виявлено

Дослідження, проведені за аналогічним алгоритмом, для оцінки впливу потенціалу творення зовнішнього середовища, дозволили зробити наступні висновки (таблиця 3.20).

Таблиця 3.20 - Рекомендації щодо використання та моніторингу складових потенціалу творення зовнішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Укрнафта»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових зовнішнього середовища
Практично не сприятиме розвитку підприємства і її можна ігнорувати	індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах; темп зростання реальної заробітної плати; експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол
Використання складових, залежить від ресурсів підприємства і потребує моніторингу змін	темп зростання номінальної заробітної плати; сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн; виробництво нафти сирової, млн.т
Має велике значення для підприємства і її необхідно використовувати і здійснювати постійний моніторинг	індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному; чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян

Відповідно для потенціалу руйнування зовнішнього середовища висновки наведемо в таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 - Рекомендації щодо впливу та моніторингу складових потенціалу руйнування зовнішнього середовища для досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Укрнафта»

Висновки та рекомендації	Окремі оцінки складових зовнішнього середовища
Не несуть небезпеки в поточній ситуації, але потребують моніторингу, оскільки можуть перейти в небезпечні	індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль); потреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)
Слід прийняти до уваги і підлягають першочерговій оцінці і моніторингу	імпорт усього, тис.дол; обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.; імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.
Є небезпечними для підприємства і вимагають негайних міроприємств по зменшенню їх впливу	сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн

Таким чином, можна провести розрахунок індексу стратегічної конкурентоспроможності на досягнення стратегічної цілі «Чистий прибуток» ПАТ «Укрнафта», значення якого складатиме $I_{скп} = 0,12$. Відповідно до таблиці 2.12 для такого на таке підприємство досить ефективно зрівноважує впливи потенціалу руйнування внутрішніми можливостями підприємства, проте наближається до критичного інтервалу, тому слід обрати стратегії стабілізації і розвитку.

Аналіз розроблених економетричних моделей дозволив зробити наступні загальні висновки щодо найважливіших напрямків розвитку вітчизняних нафтогазових компаній:

- необхідне постійне удосконалення функції стратегічного управління на сучасному рівні (структура, стандарти, ресурси, інформаційне забезпечення, постійне спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищами підприємства;
- слід забезпечити інтеграцію в маркетинг нафтопродуктів через створення власної збутової інфраструктури та інших альтернатив;
- доцільно спрямувати значну частку інвестицій в нафтохімію;

- необхідна підготовка і створення прошарку науково-технічних керівників для впровадження спеціальних науково-технічних стратегій;
- слід забезпечити використання сучасних інформаційних технологій для потреб стратегічного управління;
- необхідно зменшити вплив на підприємство з вищих рівнів управління галузі – скорочення розриву між рівнями прийняття і виконання рішень; делегування прав на прийняття стратегічних рішень при одночасному збереженні можливостей централізованого контролю;
- слід забезпечити прямий доступ до оперативної інформації менеджерам вищого рівня управління;
- спонукання спеціалістів і керівників до дослідницького стилю прийняття рішень, який може бути реалізований сполученням власних досліджень із залученням для цього наукових організацій, ВУЗів. Це дозволить уникнути способу прийняття рішень тільки на основі власного досвіду та знань.

Слід зазначити, у процесі діяльності підприємства використовуються окремі складові потенціалу, які володіють визначеним обсягом ресурсів для забезпечення певного результату діяльності. Оскільки ресурси організації є обмеженими, то виникає необхідність у їх оптимальному використанні, тобто у визначенні такого співвідношення їх рівня та структури, що відповідає найбільш ефективному результату.

При впровадженні принципів стратегічного управління в практику українських підприємств ми притримуємось також думки К.Адамса, П.Робертса [218] про те, що загальна стратегія компанії повинна розповсюджуватись на всі нижні рівні організаційної структури і система оцінки діяльності компанії повинна бути направлена не тільки на реалізацію стратегії, але і на вироблення корпоративної культури.

Висновки до розділу 3

1. Сформовано систему оцінки рівня стратегічного управління підприємства на основі дослідження сукупності характеристик, показників і властивостей в критеріях сталого розвитку, що дають змогу повною мірою оцінити можливості щодо забезпечення задоволення суспільної потреби в паливно-енергетичних ресурсах на перспективу і можливості досягнення поставлених цілей в результаті виявлення потенційних можливостей та резервів розвитку підприємств НГК.

2. Побудовано піраміду формування стратегії НГК України на основі твердження, що підприємства нафтогазового комплексу діють в складній ієрархічній структурі управління, яка передбачає двосторонній вплив, то окремі функціональні рівні та підприємства виступають в ролі як суб'єкта, так і об'єкта управління. Продемонстровано рівні відповідальності щодо розробки відповідної стратегії на певному рівні ієрархічної структури нафтогазової галузі.

3. Продемонстровано формування моделі стратегічного управління нафтогазовим підприємством на принципах сталого розвитку із використанням економетричного супроводу на основі наступних блоків:

- формування стратегічних пріоритетів, місії та цілей підприємства, як визначальний етап формування моделі стратегічного управління;

- прогнозування взаємодії підприємства із середовищем в континуумах сталого розвитку (економічному, екологічному, соціальному) на основі оцінок наведених у додатку Б. Дослідження слід здійснювати на основі таких принципів: економічні результати діяльності підприємства впливають на екологічні і соціальні, соціальні впливають на економічні і екологічні, екологічні на економічні і соціальні;

- розробка та формування стратегічного набору та відповідна його оцінка

процесі реалізації;

- прогнозування наступних результатів стратегічного розвитку підприємства: обсяги збуту, фінансові результати, технологічний розвиток, виробничі потужності, кадровий розвиток, рівень якості продукції.

4. Розроблено схему здійснення процедури стратегічного управління нафтогазовим підприємством в критеріях сталого розвитку. В межах даної процедури пропонується створення в компанії офісу управління проектами сталого розвитку – стратегічними ініціативами. Відповідно, такий структурний підрозділ на основі комплексу інструментів здійснюватиме оцінку і аналіз основних показників ефективності і визначатиме відповідальних за їх виконання; надаватиме пропозиції щодо ініціативи компанії для досягнення ключових показників ефективності; формуватиме бюджет з виділеною статтею витрат на ініціативи. Визначено інформаційні інтереси усіх зацікавлених осіб щодо ефективності функціонування підприємства НГК.

5. Запропоновані елементи економетричного супроводу були використані нами у дослідженнях діяльності наступних підприємств НГК: ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття», ТОВ «Карпатнафтохім», УМГ «Прикарпаттрансгаз», НГВУ «Надвірнанафтогаз». НГВУ «Долинанафтогаз».

5.1 Так для ПАТ "Нафтохімік Прикарпаття" було розглянуто вплив окремих факторів середовища на чистий прибуток, як одну із стратегічних цілей, а саме:

- досліджено вплив внутрішніх факторів (коефіцієнт зношеності основних фондів X_{11} , втрати від переробки нафти X_{13} , коефіцієнт заборгованості X_{14} , коефіцієнт інвестування X_{16}) на чистий прибуток Y ;

- досліджено вплив зовнішніх факторів (частка підприємства в загальному обсязі переробки нафти в Україні X_{21} , коефіцієнт забезпечення сировиною X_{22} , середня заробітна плата в переробній промисловості (в-во коксу, продуктів нафтопереробки) на 1 штатного працівника X_{25}) на чистий

Прибуток Y .

Проведені дослідження на основі економетричних моделей довели, що 6,25% зміни чистого прибутку пояснюються впливом згаданих внутрішніх факторів. Також слід зазначити, що зміна чистого прибутку підприємства на 94,79% обумовлена зміною відібраних нами та включених у модель зовнішніх факторів. Таким чином, для ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття» на основі економетричних досліджень рекомендовано стратегію, направлену на технічне переоснащення, тобто стратегію інноваційного розвитку.

5.2 На прикладі результатів діяльності Управління магістральних газопроводів „Прикарпаттрансгаз” досліджено:

- вплив техніко-технологічних факторів (рівень захищеності трубопроводів від корозії, %, X_2 , частка газоперекачувальних агрегатів з газотурбінним приводом, частки одиниць, X_3 , кількість вимушених зупинок газоперекачувальних агрегатів з технічних причин, зупинок, X_4 , частка приладів обліку газу з класом точності 0.1, частки одиниць, X_6) на енергомісткість транспортування природного газу Y ;

- вплив організаційно-економічних факторів (питома вага амортизаційних відрахувань у собівартості транспортування природного газу, %, X_8 , коефіцієнт виконання планів із впровадження нової техніки, частки одиниць, X_9 , коефіцієнт фінансування капітальних вкладень, частки одиниць, X_{10}) на енергомісткість транспортування природного газу Y .

Як свідчать результати досліджень, зміна енергомісткості транспортування природного газу обумовлена на 99,47% відібраними техніко-технологічними факторами і, відповідно, дослідження впливу організаційно-економічних факторів дозволяє зробити висновок про найвагоміший вплив на енергомісткість транспортування газу Y наступних факторів: питома вага амортизаційних відрахувань у собівартості транспортування газу (X_8), коефіцієнт виконання планів з впровадження нової техніки (X_9) та коефіцієнт

фінансування капітальних вкладень (X_{10}). Також за результатами досліджень виявлено, що зміна енергомосткості транспортування природного газу обумовлена на 96,42% зміною відібраних організаційних та соціально-економічних факторів.

5.3 На основі даних ТОВ «Карпатнафтохім» з допомогою економетричних інструментів досліджено:

- вплив ендогенних чинників (коефіцієнт зносу основних фондів X_{16} амортизаційні відрахування X_{30}) на рентабельність виробництва $Y_{рв}$;
- вплив внутрішніх факторів (X_{16} - коефіцієнт зносу основних фондів, X_{25} - обсяги виробництва, X_{31} - нерозподілений прибуток) на рентабельність власного капіталу $Y_{рвк}$;
- вплив факторів виробничого потенціалу (X_9 - вартість власної сировини, X_{10} - вартість закупленої сировини, X_{14} - вартість основних фондів) на продуктивність праці;
- вплив факторів кадрового потенціалу (X_{39} - частка працівників з університетською освітою, X_{41} - частка працівників, молодших 40 років) на продуктивність праці;
- вплив факторів фінансового потенціалу (X_5 - коефіцієнт маржинального доходу, X_6 - власний капітал) на продуктивність праці;
- вплив факторів управлінського потенціалу (X_{26} - питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, X_{29} - адміністративні витрати на одного працівника) на продуктивність праці.

На основі результатів досліджень запропоновано наступні моделі управління стратегічним розвитком:

- модель управління стратегічним розвитком підприємства, орієнтованої на збільшення рентабельності виробництва через відтворення основних фондів;
- модель управління стратегічним розвитком підприємства, орієнтованої на збільшення рентабельності власного капіталу;

- модель управління стратегічним розвитком організації, орієнтованої на збільшення продуктивності праці.

5.4 Для НГВУ «Надвірнанафтогаз», НГВУ «Долинанафтогаз» відповідно до динаміки середнього дебіту нафти свердловиною, зроблено припущення про тип законності зміни дебіту параболою другого порядку та за допомогою ієдів Фуре.

За результатами досліджень та відповідних розрахунків, отримано економетричну модель залежності дебіту від терміну експлуатації свердловини. Аналіз числових значень моделі дозволив зробити наступні висновки:

- щорічний приріст середнього дебіту нафти складає близько 100,08 тис.т.
- показник щорічного уповільнення середнього обсягу видобутку складає 3,4806 тис.т.;
- середній видобуток нафти свердловиною збільшується з уповільненням розвитку;
- динаміка обсягу видобутку нафти (як за рівнянням параболі, так і за рівнянням Фуре) має тенденцію спочатку до прискорення, а потім до уповільнення.

Побудована модель дозволяє здійснити стратегічне планування щодо застосування новітніх технологій видобування на визначених термінах експлуатації свердловини.

6. Проведено оцінку впливів складових внутрішнього і зовнішнього середовища на можливість досягнення стратегічних цілей підприємств ТОВ «Карпатнафтохім», ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття», ПАТ «Укрнафта» на основі індексу стратегічної конкурентоспроможності. Дослідження дозволили сформулювати перелік рекомендацій щодо врахування впливу та моніторингу найбільш вагомих складових середовища функціонування підприємств та запропонувати відповідні стратегії розвитку.

Основні результати розділу опубліковані у працях [143, 145, 146, 150, 151].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано та теоретично обґрунтовано доцільність використання економетричного супроводу стратегічного управління нафтогазовими підприємствами за критеріями сталого розвитку. Основні результати проведеного наукового дослідження дозволяють зробити такі висновки.

1. В результаті дослідження принципів та методології стратегічного управління доведено, що акценти стратегічного управління змінились відповідно від звичайного досягнення цілей та реалізації місії для виживання організації до формування таких взаємовідносин підприємства з оточенням, результатом яких є збалансований сталий розвиток з дотриманням економічних, екологічних і соціальних критеріїв стану середовища, як внутрішнього та зовнішнього. Відповідно до визначених умов було запропоновано власне визначення терміну «стратегічне управління підприємством».

2. На основі вивчення досвіду використання технологій стратегічного управління нафтогазовими підприємства провідних країн світу з видобутку і споживання вуглеводневої сировини було досліджено моделі стратегічного управління в США та РФ, для яких стали характерними принципи вертикальної інтеграції. Порівняння досвіду та ефективності діяльності таких підприємств з підприємствами в Україні дозволило зробити висновки про певні особливості стратегічного управління вітчизняними нафтогазовими підприємствами.

3. Обґрунтовано використання економетричних методів і моделей в стратегічному управлінні підприємством, оскільки наявність великої кількості специфічних факторів робить життєво необхідним не тільки якісний, але і кількісний опис економічних процесів за допомогою математичних та статистичних моделей на базі наявних емпіричних даних спостережень. Відповідно доцільним і необхідним є обов'язкове і масштабне використання в практиці стратегічного управління підприємством такої управлінської системи, яка б була безпосередньо направлена на інформаційне забезпечення обліку, аналізу і контролю стратегічних досягнень підприємства у вигляді економетричного супроводу.

4. Відповідно до доведених нами вимог стратегічного управління підприємством та методології економетричних досліджень розроблено модель оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі моніторингу середовища функціонування в континуумах сталого розвитку на основі економетричних методів і інструментів.

5. Розроблено методичні підходи по формуванню і впровадженню системи стратегічного управління в умовах сталого розвитку на нафтогазових підприємствах з використанням економетричного супроводу. На їх основі та доведеної ієрархічної структури управління галузі, яка передбачає двосторонній вплив, і в які окремі функціональні рівні та підприємства виступають в ролі як суб'єкта, так і об'єкта управління, побудовано піраміду формування їх стратегії.

6. Узагальнено перелік інструментів, які можуть бути використані керівниками при реалізації процесу стратегічного управління на нафтогазовому підприємстві. Розроблено схему здійснення процедури стратегічного управління на нафтогазових підприємствах в критеріях сталого розвитку.

Рекомендовано в межах компетенції корпоративного управління НАК «Нафтогаз України» визначити такі пріоритетні завдання і цілі по стратегічних зонах господарювання, а також для підприємств, які функціонують у відповідних СЗГ, такі індивідуальні завдання і цілі в межах уже загально визначених, які б враховували проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації і забруднення довкілля та дозволяли направляти інвестиції на створення і впровадження технологій, що забезпечать раціональне використання природних ресурсів та їх відновлення.

7. Розроблено процедуру оцінювання ефективності стратегічного управління на основі індексу стратегічної конкурентоспроможності з використанням економетричних методів, моделей та інструментів. Продемонстровано застосування економетричного супроводу у практичних дослідженнях діяльності окремих нафтогазових підприємств: ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття», ТОВ «Карпатнафтохім», УМГ «Прикарпаттрансгаз», ПАТ «Укрнафта», що дозволить значно спростити обґрунтування та прийняття стратегічних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. А. Управление организацией: / Геннадий Азоев, Владислав Баранчев. – М. : Инфра-М, 2008. – 736 с.
2. Айвазян С.А. Прикладная статистика и основы эконометрики / С.А.Айвазян, В.С. Мхитарян – М.: ЮНИТИ, 1998 – 1022с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф - М.: Прогресс, 1985 – 327с.
4. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: : Учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева — М.: Финансы и статистика, 1997. – 248с.
5. Алимов А. Н. Конкурентоспособность национальной экономики [препринт] / А. Н. Алымов, В. Н. Емченко. - К. : Институт экономики НАНУ, 2001.-59 с.
6. Аналитический обзор мирового рынка нефти: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.petros.ru/rus/news/?action=show&id=333>.
7. Андреев А.Ф. Стратегический менеджмент на предприятиях нефтегазового комплекса: Учебное пособие / А.Ф.Андреев, А.А.Синельников. – М.: МАКС Пресс, 2010. – 208с.
8. Ансофф И.И. Стратегическое управление / И.И.Ансофф; [сокр. пер. с англ.] - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
9. Ансофф И.И. Новая корпоративная стратегия / И.И.Ансофф; [пер. с англ.] - СПб.: Питер Ком, 1999. – 416с.
10. Аптекарь С.С. Сучасний стан нафтової промисловості України: проблеми і шляхи подолання кризи нафтових ресурсів / С.С. Аптекарь, А.Ю. Дронова // Актуальні проблеми економіки – 2010. - №4(106). - с.39-50.
1. Аристотель. Соч. в 4-х томах. – М.: Мысль, 1983. - Т. 4. - с. 619.
2. Багов В.П. Методика оценки эффективности стратегии корпоративной системы по обобщенным характеристикам / В.П.Багов, В.С.Ступаков, Г. С. Макаренко // Финансы – 2000 - №11. – С.59-61.

13. Беленков М. В. Информационное обеспечение управленческого учета затрат и результатов деятельности на базе эконометрического моделирования на предприятиях с многономенклатурным производством: дис. ... канд. экон. наук за спец. 08.00.12 / М.В.Беленков - Воронеж, 2007. – 160с.
14. Бизнес-диагностика промышленных предприятий: метод.пособ. / Коломенникова Е. А., Гренбэк Г. В., Маркова В. Д. и др. - Новосибирск: НГУ, 1996 – 138с.
15. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://big-encyclopedic-dictionary.info/Большой_энциклопедический_словарь/69842/Эконометрия.
16. Борнер С. Концепция стратегического менеджмента / С.Борнер, Р. Ведер // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – №5. – с.90-92.
17. Бро Г.Г. Математические методы экономического анализа на предприятии / Г.Г.Бро, Л.М.Шнайман. – М.: Экономика, 1976. – 183с:
18. Булышева Т.С. Моделирование рыночной стратегии фирмы (курс лекций и практических заданий) / Т.С.Булышева, К.А.Милорадов, М.А.Халиков; под общей редакцией д.э.н., профессора М.А.Халикова – М.: Российская экономическая академия имени Г.В.Плеханова, 2006 – 157с.
19. Бурлака В.Г. Трансформация рынков нефти и газа: [монография] / В.Г.Бурлака, Р.В.Шерстюк // под ред. Г.Г. Бурлаки. – К.: НАУ, 2005. — 369 с.
20. Васильева А.Г. Применение соглашений о разделе продукции месторождений нефти и газа: зарубежный опыт / А.Г.Васильева // Экономические науки - 2009. №11(60). - Москва - с.398-401.
21. Видобуток та споживання нафти в країнах світу [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.eco-live.com.ua/content/blogs/vidobutok-ta-spozhyvannya-nafti-v-krainakh-svitu>.
22. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров - М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. - 160 с.
23. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания / Х.Виссема; [пер. с англ. Н.А.

- Нуреевой] - М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272с.
24. Витвицький Я. С. Економічна оцінка гірничого капіталу нафтогазових компаній: монографія / Витвицький Я. С. — Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2007. — 431 с.
25. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник [2-е изд., перераб. и доп.]/ Виханский О. С.;. — М. : Гардарики, 1999. — 296 с.
26. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л.Водачек, О.Водачкова - М.: Экономика, 2009. - 167 с.
27. Волохов А.А. Формирование системы стратегического управления персоналом предприятия (организационно-методический аспект): автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.А.Волохов – М.: Гос. академия упр. им. Орджоникидзе, 1998. – 24 с.
28. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с. – ISBN 966-8365-24-0.
29. Гаврилишин Б. Стратегія сталого розвитку та європейська модель «еко-соціальної ринкової економіки» як основа конкурентоздатності України в сучасну епоху / Богдан Гаврилишин, Віктор Вовк // Аналітична записка та рекомендації новій владі / [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.greenkit.net/Members/intereco/strategy>
30. Глинн Дж. Стратегия бизнеса [Пер. с англ.] / Дж. Глинн, В. Маркова, Д. Перкинс; 2-е изд.- Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996.-71 с.
31. Головкова Л.С. Концепція стратегічного управління розвитком корпорації [Електронний ресурс] / Л.С. Головкова // Електронне наукове фахове видання Луганського нац. університету. – 2009. – № 6. – Режим доступу до журналу: <http://www.nbuu.gov.ua>.
32. Головкова Л.С. Формування та розвиток сукупного економічного потенціалу корпорації: автореферат дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.04 / Л. С. Головкова ; Класич. приват. ун-т. - Запоріжжя, 2010. - 36 с.
33. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В.А.Гончарук - М.: Дело,

- 1998 – 127с.
- 34.Городний В.И. Стратегия формирования и развития крупной корпоративной компании: на примере ОАО «Татнефть» / В.И.Городний. – М.:Дело, 2005. – 304с.
 - 35.Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант – Изд. 5-ое, [перераб и доп.]. // пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. - СПб.: Изд-во"Питер", 2008 - 560с.
 - 36.Грищенко І.М. Інтеграційні стратегії розвитку нафтогазового комплексу: досвід та перспективи [Електронний ресурс] / І.М.Грищенко // Ефективна економіка – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=974>.
 - 37.Груббер Й. Эконометрия: введение в эконометрию. Том 1 / Й.Груббер // [пер.с.нем. А.Б.Вороновой] – К.: ООО «Астарта»1996. – 397с.
 38. Гуриев С. Экономический механизм сырьевой модели развития / С.Гуриев, А.Плеханов, К.Сонин // Вопросы экономики. – 2010. №3. С. 4-23.
 - 39.Данилюк М. О. Бенчмаркінг у нафтогазовому комплексі України - дієвий метод для досягнення успіху чи ще один теоретичний міф? / М. О. Данилюк, О. В. Пелех // Наук. вісн. Івано-Франків. нац. техн. ун-ту нафти і газу. – 2008. – №1. – С. 139-141.
 - 40.Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В.В.Данников. – М.: Элвойс-М, 2004. – 464с.
 - 41.Джонстон Д. Международный нефтяной бизнес. Налоговые системы и соглашения о разделе продукции / Д.Джонстон - М.: Олимп-Бизнес,2000 – 352с.
 - 42.Діяк І. В. Газова промисловість України на зламі століть. Наукове видання / І.В. Діяк, З. П. Осінчук. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2000. – 236 с.
 - 43.Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" - Програма економічних реформ на 2010-2014 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/187/2012>.
 - 44.Егоров В.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятий нефтяной и газовой промышленности: учебник для техникумов / В.И.Егоров,

1. Г. Злотникова, Н. Н. Победоносцева. – М.: Недра, 1980. – 232 с.
45. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учеб. пособие для вузов / В. В. Федосеев, А. Н. Гармаш, И. В. Орлова и др.; [под ред. В. В. Федосеева] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 304 с.
46. Энергетична стратегія України до 2030 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Міністерства палива та енергетики України. — Режим доступу: <http://www.mpe.kmu.gov.ua/fuel/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>.
47. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2001. – 238 с.
48. Єрмілов С. Енергетична стратегія України на період до 2030 року: проблемні питання змісту та реалізації / Сергій Єрмілов // Дзеркало тижня. – 2006. – №20(599) 27 травня-2 червня. – С. 9-11.
49. Жуков Г. К. Воспоминания и размышления: в 2 т. / Г. К. Жуков – М.: Олма-Пресс, 2002. — Т. 1. — С. 328.
50. Згуровський М. З. Глобальне моделювання процесів сталого розвитку в контексті якості та безпеки життя людей / М. З. Згуровський, Т. А. Маторина, Д. О. Прилуцький, Д. А. Аброськін // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2008. – №1. – С. 7-32.
51. Згуровський М. З. Основи системного аналізу / М. З. Згуровський, Н. Д. Панкратова. – К.: Видавнича група ВНУ, 2007. – 544 с. – ISBN: 978-966-552-153-2.
52. Згуровський М. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку [Електронний ресурс] / Михайло Згуровський // Дзеркало тижня. — 2006. — №19. — Режим доступу: <http://www.dt.ua/3000/3100/53397/>
53. Інформаційні системи у менеджменті / [Глівенко С. В., Лапін Є. В., Павленко О. О. та ін.]. – Суми: ТОВ "ВДТ "Університетська книга", 2005. – 408 с. – ISBN 966-680-148-5.
54. Идрисов А. Стратегия: с чего начать и чем закончить? / А. Идрисов // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 11/12. – С. 2-6.
55. Ильин М. С. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России / М. С. Ильин, А. Г. Тихонов. – М.:

Альпина Паблишер, 2002. – 287с.

56. Инвестиции в низкоуглеродную экономику: Доклад о мировых инвестициях, 2010 год, Юбилейный двадцатый выпуск [Электронный ресурс] // Официальный веб-сайт Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию - Режим доступа: <http://www.unctad.org/en/subsites/dite/>.
57. Инновационная модель развития: теория и практика нововведений / под ред. Кравцовой В.И. - М.: Инфрапечать, 1998. - 192 с.
58. Каменицер С.Е. Опыт хозяйствования в объединениях промышленности социалистических стран. / С.Е.Каменицер, М.В.Мельник — М.: Экономика, 1985 – 157с.
59. Каныгин П. Энергетическая безопасность Европы и интересы России / П.Каныгин // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. - №5. – С.3-11.
60. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [2-е изд., испр. и доп., пер. с англ.] / Р.С.Каплан, Д.П. Нортон – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320с.
61. Карлоф Б. Деловая стратегия (Концепция, содержание, символы) / Б.Карлоф - М.: Экономика, 1991 – 248с.
62. Карп І.М. Нафтогазовий комплекс України / І.М. Карп // Вісник НАН України. — 2006. — № 2. — с. 32–41.
63. Кашуба М. Соціальна відповідальність бізнесу / М. Кашуба // Мандрівець. Всеукр. наук. журнал. — 2008. — № 4. — с. 15-20.
64. Керимов В.Э. Стратегический учет / В.Э. Керимов. - М. : Омега Л, 2005. – 168 с.
65. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: [пер. с англ.] / У.Кинг. Д.Клиланд; Общ. ред. и предисл. Г. Б. Кочеткова - М.: Прогресс, 1982 - 399с.
66. Клейнер Г. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. / Г.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов — М.: Экономика, 1997 – 288с.

- 67.Кліменко О. В. Формування соціо-еколого-економічної системи в регіоні в контексті сталого розвитку / О. В. Кліменко // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник, №82. - С. 137-141.
- 68.Клинов В.Г. Мировая экономика: прогноз до 2050 г./ В.Г.Клинов // Вопросы экономики. - 2008 - №5 – с.62-89.
- 69.Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями / А. Г. Аганбегян, В. С. Рапопорт, В. Д. Речин и др.; Под ред. А Г. Аганбегяна, В. Д. Речина.— М.: Экономика, 1989.-255 с.
- 70.Ковалко О.М. Стратегія управління нафтогазовим комплексом України в умовах інституційно-інноваційних перетворень: дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / О.М.Ковалко – Інститут економічного прогнозування НАН України, Київ, 2002. – 209с.
- 71.Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія / О.І. Ковтун. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2008. – 424 с.
- 72.Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: монографія / А. М. Колот — К.: КНЕУ, 2005. — 230 с.
- 73.Комплексна державна програма енергозбереження України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.mtu.gov.ua/uk/energo_programm /11557.
- 74.Кондратьев В.Б. Промышленная политика: выращивание "национальных чемпионов" [Електронний ресурс] / В.Б.Кондратьев - Режим доступу з: <http://www.perspektivy.info/rus>.
- 75.Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т.Коно — М.: Прогресс, 1987 – 384с.
- 76.Корольов О.А. Эконометрия: навч.посібник / О.А.Корольов – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2000. – 660с.
- 77.Краснюк М.Т. Моделирование та орієнтовані на знання засоби підтримки прийняття рішень в нафтогазовидобувному комплексі України: дис... канд. екон. наук: 08.03.02/ М.Т.Краснюк - Київський національний економічний ун-т. -К., 2002. – 268с.
- 78.Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов /

- Н.Ю.Круглова, М.И.Круглов. – М.: Издательство РДЛ, 2003 – 464с.
- 79.Крюков В. Оценка параметров развития российского нефтегазового сектора / В. Крюков, В. Маршак // Вопросы экономики. - 2010. - № 7 -С. 87-93.
- 80.Крюков В. А. Институциональная структура нефтегазового сектора: проблемы и направления трансформации / В. А. Крюков. -Новосибирск: Изд-во ИГиОПП СО РАН. - 1998. - 274 с.
- 81.Кузык Б.Н. Россия-2050: стратегия инновационного прорыва / Б.Н.Кузык, Ю.В.Яковец - М.: Экономика, 2004. - 632 с.
- 82.Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.Ж.Ламбен - СПб.: Наука, 1996 - 589с.
- 83.Лапко О.О. Інноваційні стратегії розвитку нафтогазових компаній у контексті глобалізації: порівняльний аналіз інституційних змін / О.М.Ковалко, О.О.Лапко // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2001. - № 18. – Ч.4. – С.90 – 95.
- 84.Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений [2-е изд., перераб. и доп] / О.И.Ларичев - М.:Логос, 2002. — 392 с.
- 85.Левинбук М.И. О некоторых проблемах модернизации современных комплексов нефтепереработки / М.И.Левинбук // «Мир нефтепродуктов» - 2010 - №8 - с. 3.
86. Левченко Г. Вертикальна інтеграція в нафтовій галузі України / Г. Левченко // Економіст. — 2005. — №5. — с. 46-51.
- 87.Лемешек И.С. Стратегическое управление компанией в условиях финансово-экономической нестабильности. / И.С.Лемешек // Экономические науки – 2009 - №11(60). Москва. - С.108-111.
- 88.Магнус Я.Р. Эконометрика. Начальный курс: Учебник для студ. вузов, обучающихся по экон. специальностям / Я.Р. Магнус, П.К. Катыхов, А.А. Пересецкий. - М. : Дело, 2004. - 575 с.
- 89.Макконелл К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р.Макконелл, С.Л.Брю - М.: Инфра-М, 2007. - 514 с.
- 90.Макроекономічне моделювання та короткострокове прогнозування / за ред.

- е.н. І.В. Крючкової. – Харків: Форт, 2000 – 336 с.
91. Маленво Э. Статистические методы эконометрии / Э.Маленво – М.: Статистика, 1975. – 423с.
92. Малик И.П. Развитие социальной ответственности бизнеса в Украине. / Малик И.П. // Економічний простір, 2008. — № 13.— с. 112-123.
93. Мамонтова Н. А. Основні тенденції розвитку нафтогазового комплексу України в умовах сталого розвитку / Н.А.Мамонтова // Фінансова система України: [зб. наук. праць]. – Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2011. – Випуск 16. – С. 82-91.
94. Маркова В. Д. Стратегия развития предприятия (анкета директора к Клубу директоров-11). В сб.: Клуб директоров анализирует и рекомендует. / В.Д.Маркова — Красноярск, 1993. – с.79-84.
95. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості / В.П.Мартиненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с. – ISBN 966-364-220-3.
96. Марцин В.С. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в економіці України / В.С.Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №9. – С.57-65.
97. Мацьків Р.Т. Управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу: дис. ... канд.екон.наук.: 08.00.04 / Р.Т.Мацьків – ІФНТУНГ, Івано-Франківськ, - 196с.
98. Мегатренды мирового развития: под редакцией М. В. Ильина, В. Л. Иноземцева, М.: ЗАО Издательство "Экономика", 2001. — 295с.
99. Менеджмент XXI века [пер. с англ. С. Чодхаури]. - М.: Инфра-М., 2002 – 564с.
100. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. — М. : Дело, 2000. — 704 с.
101. Мэнкью Н. Г. Макроэкономика / Н.Г.Мэнкью - М.: МГУ, 1994 – 736с.
102. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. / Г.Мінцберг // Пер.з англ.К.Сисоєва. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ агенції «Стандарт», 2008. – 412с.

103. Миколайчук М. Регіональні аспекти державного управління сталим розвитком в умовах глобалізації / М. Миколайчук // Економіка та держава. – 2008. – №7. – С. 71-74.
104. Мироносецкий Н. Б. Моделирование процессов создания новой продукции. Н.Б. Мироносецкий ; отв. ред. К.А. Багриновский, АН СССР. Сиб. отд-ние, Ин-т экономики и орг. пром-ти пр-ва. - Новосибирск : Наука. Сиб. отд-ние, 1976. - 167 с.
105. Модели научно-технического прогресса на предприятии / [Мироносецкий Н. Б., Кирина Л. В., Кузнецова С. А., Маркова В. Д. и др; ИЭОПП СО АН СССР. - Новосибирск : Наука. Сиб. отд-е, 1988. - 153 с.
106. Мур Дж. Экономическое моделирование в Microsoft Excel. / Дж.Мур, Л.Р. Уэдерфорд и др. // 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 1024с.
107. Мхитарян В.С. Статистические методы в управлении качеством продукции / В.С. Мхитарян. – М. : Финансы и Статистики, 1982. – 425 с.
108. На Прикарпатті передбачається зменшення кількості видобутку нафти і газу через абсурдні причини [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.malakava.com.ua/article/8602>
109. Нафтовий комплекс Прикарпаття / [упоряд. Й.М. Гах]. — К.: Наукова думка, 1994. — 200 с.
110. Ніконов А. В. Науково-методичні засади ресурсоефективної стратегії нафтогазового комплексу регіону (на прикладі Полтавської області): дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.05 / Ніконов Антон Вікторович. – Полтава, 2010. – 252 с.
111. Носко В.П. Эконометрика для начинающих. Основные понятия, элементарные методы, границы применимости, интерпритация результатов / В.П.Носко. – М.:Институт экономики переходного периода, 2000. – 255с.
112. О состоянии и перспективах развития газовой отрасли в России. Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации шестого созыва 25 апреля 2012 года, №325-519 [Електронний ресурс]: Режим доступу: www.oilring.ru.

113. Онищук Г. Концепція корпоративного управління соціально-економічним розвитком міст / Г.Онищук // Економіка України. – 2002. – №1. – С. 4-9.
114. Оновлення енергетичної стратегії до 2030р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mre.kmu.gov.ua/fuel/doccatalog/document?id=222032>.
115. Опыт стратегического управления развитием крупных ПХО стран-членов СЭВ: материалы Международного рабочего совещания — М.: МНИИПУ, 1988 -187с.
116. Орлова И.В. Экономико-математические методы и модели: компьютерное моделирование: Учеб.пособие / И.В.Орлова, В.А.Половников. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 365с.
117. Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта»: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrnafta.com/ua>
118. Офіційний сайт ПАТ «Укртранснафта»: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrtransnafta.com/ua/>
119. Офіційний сайт ДАТ «Чорноморнафтогаз»: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.blackseagas.com/index.php/ukr/>
120. Офіційний сайт Держстатистики : [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
121. Офіційний сайт ДК «Газ України»: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.gasukraine.com.ua/>
122. Офіційний сайт ДК «Укргазвидобування»: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ugv.com.ua/>
123. Офіційний сайт ДК «Укртрансгаз»: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.utg.ua/>
124. Офіційний сайт ДП «Науканафтогаз»: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.naukanaftogaz.com/>
125. Офіційний сайт НАК “Нафтогаз України”: [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.naftogaz.com>
126. Офіційний сайт ННПЗ – «Надвірнянський нафтопереробний завод» : [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nnpz.com.ua/>

127. Офіційний сайт ТОВ «Карпатнафтохім» : [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.lukor.com.ua/>
128. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова // Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К. : КНТЕУ, 2002. - 301 с.
129. Пастухова В.В. Стратегічне планування на підприємстві / В.В.Пастухова // Економіка України - 2000 - №11 - С. 36-43.
130. Патрік Ван Даеле «Інвестиційний клімат у нафтогазовій галузі України: пропозиції з покращення» / Патрік Ван Даеле // Національна безпека і оборона - №8 - 2008 - с.40-41.
131. Пережогин А.Ю. Повышение конкурентоспособности нефтеперерабатывающих предприятий на основе совершенствования системы стратегического управления качеством: дис. ... канд. экон. наук / А.Ю.Пережогин - Уфа, 2005. -146 с.
132. Перспективи енергозабезпечення України в контексті світових тенденцій: Монографія / [Земляний Н.Г., Дорошкевич А.З., Рязова Т.В., Вербинський В.В., Бараннік В.О.]; за заг. наук. ред. А. Шевцова. – Д.: ДФ НІСД, 2008. – 208с.
133. Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах / В.П.Петренко // Наукова монографія. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352с.
134. Петросов А.А. Стратегическое планирование и прогнозирование: Учебное пособие / А.А. Петросов. - М. : МГГУ, 2001. - 464 с.
135. Пилипів Н.І. Методологія та організація обліку затрат виробничо-комерційної діяльності підприємств нафтової і газової промисловості: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09 / Н. І. Пилипів - К., 2009. – 33с.
136. Питерс Г. В поиске эффективного управления: Опыт лучших компаний [пер. с англ.]/ Г.Питерс, Р.Уотермен - М.: Прогрес, 1986. – 423с.
137. Платов В.Я. Технология стратегического планирования и управления / В.Я.Платов, С.Е.Золотарева, О.В. Платова; за ред. В.Я.Платова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. – 372с.

138. Плотинский Ю. М. Модели социальных систем и современность // Вестник МГУ. - Сер. 18. № 4 - 2000 - С. 96-107.
139. Плюта В. Агрегатні діагностичні змінні в регресійних дослідженнях / В.Плюта – *Przeegląd Statystyczny*, 1976, №1. – с.
140. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В.Плюта [пер. с пол. В.В.Иванова; науч.ред. В.М.Жуковский]. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
141. Побігун С.А. До оцінки стратегії сталого розвитку нафтогазовидобувних підприємств / С.А.Побігун // Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції –«Проблеми та перспективи розвитку нафтогазової галузі України» - м.Ялта, смт. Гаспра, 4-8 жовтня 2010р. - С.18-20.
142. Побігун С.А. Обґрунтування стратегічних рішень щодо сталого розвитку підприємств / С.А.Побігун // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - №3, т.1 - с.153-157.
143. Побігун С.А. Аналіз резервів зниження собівартості продукції нафтодобувних підприємств під впливом природних умов видобування. / С.А. Побігун, С.М.Кафка. // Наукові записки "Збірник наукових праць факультету економіки і менеджменту інвестицій ТНЕУ". – 2006 - №1. – с.80-91.
144. Побігун С.А. До розробки інформаціогенної моделі сталого розвитку регіональних суспільних систем / С.А.Побігун, В.П.Петренко, М.В.Палійчук, Я.С.Витвицький // Моделювання регіональної економіки. - 2009. - №1(13). - с.80-90.
145. Побігун С.А. Економіко-математична модель обґрунтування строку ефективного використання свердловин / С.А. Побігун, С.В.Хома // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2006 – №2(14). – с.140-144.
146. Побігун С.А. Моделювання енергомісткості транспортування природного газу / С.А.Побігун, І.Б.Запухляк // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – К., 2011. - Вип.2 (117). – С.197-200.
147. Побігун С.А. Оцінка впливу факторів на діяльність нафтопереробних підприємств. / С.А.Побігун, Л.І.Ріщук // Вісник Хмельницького національного

- університету. Економічні науки – Хмельницький, 2010. - №5, т.1. – С.195-199.
148. Побігун С.А. Результати діагностики якості функціонування нафтогазового комплексу України / С.Я. Кісь, Д.В.Шлемко, С.А.Побігун // Науковий вісник ІФНТУНГ. – Івано-Франківськ, 2010. – №1(23). – С.117 -124.
149. Побігун С.А. Розвиток підходів до стратегічного планування розвитку підприємств нафтопереробної галузі / С.А.Побігун, О.Ю.Прокопенко // Регіональна економіка. Науково-практичний журнал. – Львів, 2009 – №2 – с.88-93.
150. Побігун С.А. Стратегічне планування діяльності бурових підприємств за допомогою економетричних методів / Коцкулич Т.Я., Побігун С.А. // Соц.-екон. дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку (Зб.наук.праць). Вип.5 (XLIX) НАН України. Інститут регіональних досліджень. – 2004 – с.307-312.
151. Побігун С.А. Управління розвитком підприємств нафтогазового комплексу на основі дослідження їх потенціалу / С.А.Побігун, А.С.Полянська // Науковий вісник ІФНТУНГ. - Івано-Франківськ, 2009. - №1(19). - с.141-147.
152. Попов С.А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4 / С.А.Попов - М.: ИНФРА-М, 1999. - 344 с.
153. Портных В.В. Стратегия бизнеса / В.В.Портных. – М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков і К», 2012 – 276с.
154. Пригожий А. Организационная диагностика / А.Пригожий // Маркетинг - 1997 - №4 - С. 98-105.
155. Разумнова Л.Л. Основные направления внутренней энергетической стратегии США в условиях высоких мировых цен на нефть / Л.Л.Разумнова // Экономические науки – М., 2009. - №11(60). - С.377-382.
156. Разумнова Л.Л. Эконометрический анализ факторов мировой цены / Л.Л. Разумнова, Н.М. Светлов // Аудит и финансовый анализ – М., 2009. – № 5. – С.109-115.
157. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б.Райан – М.: ЮНИТИ,

1998. – 616с.
158. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Дж. Риггс. - М.: Прогресс, 2001. - 337 с.
159. Рузавин Г.И. Методология научного исследования / Г.И.Рузавин - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 317 с.
160. Саати Т. Аналитическое планирование: организация систем / Т.Саати, К.Кернс; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе; под редакцией И. А. Ушакова - М.: Изд. «Радио и связь», 1991. - 224с.
161. Саймон Герберт А. Рациональность как процесс и продукт мышления [Электронный ресурс] / Герберт А.Саймон; перевод с англ. д.э.н. К.Б.Козловой и М.А.Бланко - 1993, №3 - С.16-38 – Режим доступа: essocman.hse.ru/data/629/779/1217/3_1_2simon.pdf.
162. Саприкін В.Л. Нафтогазовий комплекс України: нові виклики і нові можливості / В.Л.Саприкін // Вісник НГСУ.– 2005.– №4. – С. 21–24.
163. Сергеев М. США толкают нефтяные цены вниз [Электронный ресурс] / М.Сергеев - Режим доступа: http://www.ng.ru/economics/2008#09#18/6_neft.html.
164. Сидоров В.В. О взаимосвязи использования методологий функционального моделирования и стратегического управления для описания объектов нефтегазовой отрасли / В.В.Сидоров // Сборник материалов II Международной научно-технической конференции «Новые информационные технологии в нефтегазовой отрасли и образовании» - Тюмень: ТюмГНГУ, 2006 - С.192-194.
165. Сіднева Ж. Проблеми розвитку підприємств нафтопереробної промисловості в сучасних умовах / Ж. Сіднева // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 2. – С. 107-111.
166. Слуцкий Л.Н. Курс МВА по прогнозированию в бизнесе / Л.Н.Слуцкий. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 277с.
167. Смирнов Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд. / Э.А.Смирнов - М.:Национальный институт бизнеса; Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 320с.
168. Смирнов Э.А. Управленческие решения / Э.А.Смирнов – М: ИНФРА-М,

2001. – 264 с.

169. Соколова Н. А. Оценивания устойчивости развития объектов хозяйственной деятельности / Н. А. Соколова, К. Э. Петров // Наукові праці ДонНТУ. - Вип. 106. – 2006. — С. 109-116.

170. Сомов В.Е. Стратегическое управление предприятиями нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности в условиях российской экономики: дис. ... д-ра экон. наук / Сомов В.Е. - СПб., 1999 - 331с.

171. Список країн за видобутком нафти [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>.

172. Стан та перспективи розвитку нафтогазового комплексу України. Під ред. О.Г. Івченка. – К.: Наукова думка, 2006. — 24 с.

173. Статистичний щорічник України за 1996 рік / Держ. комітет статистики України: Відп. за вип. О. Г. Осавуленко. К.: Українська енциклопедія, 1997. — 457 с.

174. Статистичний щорічник України за 1999 рік / Держкомстат України; За ред. О. Г. Осавуленка; Відп. за випуск В. А. Головка. — К.: Техніка, 2000. — 564 с.

175. Статистичний щорічник України за 2008 рік / Держкомстат України; За ред. О. Г. Осавуленка; Відп. за випуск В. А. Головка. — К.: Техніка, 2009. — 552 с.

176. Стерлин А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: Опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин, И.В.Тулин – М.: Наука, 1990. – 199 с.

177. Столяренко О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством / О.О.Столяренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18 - с. 266-272.

178. Стратегія національної безпеки України «Україна у світі, що змінюється» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/14823.html>.

179. Стрижова С.В. Формирование системы стратегического управления

- промышленным предприятием: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С.В.Стрижова - Саранск, 2003 - 193 с.
180. Субботин М.А. СРП для Чечни / М.А.Субботин // Нефть, газ и СРП: Приложение к журналу "Нефтегазовые технологии" - 2003. - №5.-С.44-47.
181. Сухоруков А.І. Нафтогазовий чинник економічної безпеки / А.І.Сухоруков, І.І.Темненко // Стратегічна панорама.– 1998.– №3–4 - Режим доступу до журн.: <http://old.niss.gov.ua/book/panorama/sukhoruk.htm>.
182. Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління : Монографія / Устенко А.О. — Тернопіль : Економічна думка, 2002. — 247 с.
183. Татаренко О. Партнерство в нафтовому та газовому секторах як наріжний камінь енергетичної самодостатності України / О.Татаренко // Новий економіст України - грудень 2008 - с. 31.
184. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б.Твисс - М.: Экономика, 1989. - 271 с.
185. Технологическая фирма: менеджмент и маркетинг / Под общ. ред. Н.М. Фонштейна - М.: АНХ при Правительстве Российской Федерации, 1997. - 350 с.
186. Ткаченко Д.Д. Совершенствование методов стратегического планирования развития промышленного предприятия: автореф. дис.... канд. экон. наук / Д.Д.Ткаченко - Волгоград, 2006 – с.
187. Толумбаев Б.З. Управление стратегическим развитием вертикально интегрированной нефтяной корпорации (на примере ОАО "Татнефть"): дис. ... канд. экон. наук / Б.З.Толумбаев – М., 2004 – 197с.
188. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учеб. для вузов] / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд; пер.с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
189. Томова А.Б. Стратегическое планирование на предприятиях нефтегазового комплекса: Учебное пособие. / А.Б.Томова – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М.Губкина, 2011. – 144с.

Performance / A. Rappaport – N. Y.:Free Press, 1986. – P. 76.

252. Ravenscraft D.J. Mergers, self-offs, and economic efficiency / D.J. Ravenscraft
F.M. Scherer - Washington: Brookings Institution, 1987 - 290p.

253. Samuelson Paul A. Balanced Growth under Constant Returns to Scale / Paul
A.Samuelson, Robert Solow // *Econometrica* - vol.21, No.3 - July 1953 - pp.412-424.

254. Samuelson, Paul A. Foundations of Economic Analysis [Enlarged ed.] / Paul A.
Samuelson - Harvard University Press, 1983 - 447p.

255. Schendel, D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for
an Emerging / D. E. Schendel, K. J. Hatten; Academy of Managment Proceedings,
august 1972. - p. 56 - 57.

256. Shank J.C. Strategic Cost Management / J.C.Shank, V.Govindarajan - New
York: Free Press, 1993.

257. Smith T. Accounting for Growth / T.Smith - Century Business, 1992 -

258. Steiner, G. A. Management Policy and Strategy / G. A. Steiner, J. B. Miner //
Readings and Cases. – New York: McMillan, 1977. – 1014 p.

259. Strategy Execution. A Competency that Creates Competitive Advantage
[Electronic resource] / Edited by Dr. David P. Norton, Founder and Director
Palladium Group, Inc. - Mode of access from: www.thepalladiumgroup.com

260. The Organization of the Petroleum Exporting Countries [Electronic resource] /
Statistic information: Proceedings. – Mode of access: [www.url: www.opec.org](http://www.opec.org).

261. Thompson Arthur A. Economics of the firm: theory and practice: Sixth edition /
Arthur A.Thompson, Jr.John P.Formby - Prentice Hall, Upper Saddle River, New
Jersey, 1993 – 549p.

262. Thompson John L. Strategic management: Awareness and Charge / John
L.Thompson – London: International Thomson Business Press, 1994 – 839p.

263. U.S. Energy Information Administration [Electronic resource] – Mode of access
from: www.eia.gov/

264. World Investment Report 1991: The Triad in Foreign Direct Investment - New
York, 1991. – 108 p.

265. World Oil Outlook 2011[Electronic resource] - Mode of access from:
http://www.opec.org/opec_web/en/publications/340.htm.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Місія, стратегічні цілі, стратегічні напрямки (завдання) НАК «Нафтогаз України»

Місія	Стратегічні цілі	Стратегічні напрямки (завдання)
<p>Стати в інтересах акціонера (держави) і працівників дорогою та ліквідною в міжнародному масштабі вертикально інтегрованою нафтогазовою компанією, яка відповідально ставиться до забезпечення енергетичної безпеки споживачів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення вертикальної інтеграції з виходом на роздрібний ринок нафтопродуктів та у нафтохімічну промисловість • Закріплення позицій головного транзитера російського газу до європейських країн • Створення диверсифікованої ресурсної бази за межами України 	<ul style="list-style-type: none"> • нарощування ресурсної бази нафти і газу та збільшення обсягів їх видобутку; • розширення обсягів бурових робіт на нафту та газ в акваторії Чорного і Азовського морів; • участь в освоєнні нафтогазових ресурсів інших держав; • реалізація проекту Євро-Азіатського нафтотранспортного коридору; • реконструкція та розширення системи магістральних нафто- і газопроводів; • поглиблення переробки природного газу, збільшення випуску скрапленого газу та інших продуктів переробки; • впровадження сучасних засобів обліку природного газу.

Складено автором на основі [125]

Таблиця А.2 - Місія, стратегічні цілі, стратегічні напрямки (завдання) підприємств в стратегічній зоні господарювання «Видобуток та переробка»

Назва підприємства	Місія	Стратегічні цілі	Стратегічні напрямки (завдання)
ІК «Укргазвидобування»	Не виявлено	Не виявлено	Не виявлено
ІАТ «Чорноморнафтогаз»	Не виявлено	Значний приріст ресурсної бази Суттєве збільшення обсягів видобутку вуглеводнів Розширення практики залучення інвестиційних ресурсів Підвищення ефективності функціонування підприємства	Нарощування ресурсної бази вуглеводнів Стабільне і надійне постачання споживачів півострова природним газом Збільшення видобутку на шельфі Чорного і Азовського морів в два рази до 2015 року
ІАТ «Укрнафта»	Збудувати національного лідера з ефективності та корпоративного управління, який би забезпечував акціонерам компанії максимальну ринкову вартість	Підвищення якості управління Вертикальна інтеграція Оновлення бази активів Збільшення віддачі Розвиток корпоративної культури Подальша експансія	Оновлення складу найвищого керівництва Заповнити прогалини і максимально використати синергії, які можна досягнути за її допомогою Інвестування в нові технології модернізація технологій, продаж непрофільних активів, оптимізація структури управління В усіх сферах діяльності керуватись такими цінностями як висока якість, ефективність, прозорість і соціальна відповідальність Підтримка спорту Літні табори для дітей Благодійність Співпраця з місцевими органами влади

Складено автором на основі [117, 119, 122]

Таблиця А.3 - Місія, стратегічні цілі, стратегічні напрямки (завдання) дочірніх підприємств НАК «Нафтогаз України» («Транспортування»)

Назва підприємства	Місія	Стратегічні цілі	Стратегічні напрямки (завдання)
ДК «Укртрансгаз»	«Наша справа – в трубі»	Забезпечення безперебійного транспортування природного газу Забезпечення ефективного функціонування та розвитку газового комплексу Більш повне задоволення потреб промислових і побутових споживачів у сировині та паливно-енергетичних ресурсах	Не виявлено
ПАТ «Укртранснафта»	Сприяння ефективній інтеграції України у Євразійській енергетичний простір шляхом забезпечення надійного функціонування та комплексного розвитку національної нафтотранспортної системи з метою посилення енергетичної безпеки України та інших європейських країн	Не виявлено	Збільшення обсягів транспортування нафти магістральними нафтопроводами; Забезпечення надійного та безперебійного транспортування нафти як на нафтопереробні підприємства України, так і транзитом до європейських споживачів Диверсифікація джерел і маршрутів постачання нафти в Україну та її транзиту територією України з метою посилення енергетичної безпеки держави Дотримання найвищих стандартів якості послуг з транспортування нафти територією України Забезпечення надійного функціонування та комплексного розвитку національної нафтотранспортної системи шляхом реалізації перспективних інвестиційних проєктів
ДАТ «Укрспецтрансгаз»	Немає доступу	Немає доступу	Немає доступу

Складено автором на основі [118, 125]

Таблиця А.4 - Місія, стратегічні цілі, стратегічні напрямки (завдання) дочірніх підприємств НАК «Нафтогаз України» («Розподіл та реалізація»)

Назва підприємства	Місія	Стратегічні цілі	Стратегічні напрямки (завдання)
ДК «Газ України»	Не виявлено	Не виявлено	<ul style="list-style-type: none"> реалізація природного та скрапленого газу на території України населенню, комунально-побутовим підприємствам, бюджетним організаціям, а також промисловим споживачам, енергогенеруючим компаніям Мінпаливенерго та іншим суб'єктам підприємницької діяльності; забезпечення розрахунків за газ; експлуатація та розвиток систем газопостачання, розподільних газових мереж, споруд та обладнання на них.
ДП «Укравтогаз»	Не виявлено	Не виявлено	реалізація стисненого природного газу (метану, — далі СПГ), в якості моторного палива через одну із найбільших у Європі мереж автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій (АГНКС) з проектною потужністю 682,5 млн. м. куб. в рік.

Складено автором на основі [121, 125]

Таблиця А.5 - Місія, стратегічні цілі, стратегічні напрямки (завдання) дочірніх підприємств НАК «Нафтогаз України» («Забезпечення виробництва»)

Назва підприємства	Місія	Стратегічні цілі	Стратегічні напрямки (завдання)
ДП «Укрнафтогаз-комплект»	Не виявлено	Не виявлено	Здійснення постачання обладнання, комплектуючих та витратних матеріалів з подальшим сервісним обслуговуванням підприємств НАК "Нафтогаз України"
ДП «Науканафтогаз»	Не виявлено	впровадження в Компанії нових стандартів і сучасних методів роботи, новітніх технологій та обладнання, формування інноваційно-інвестиційної політики щодо відновлення ресурсної бази та відкриття нових джерел та маршрутів диверсифікованого постачання вуглеводнів в Україну	здійснення наукового і проектного забезпечення з основних напрямків діяльності Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», зокрема, пошуку нових покладів вуглеводнів, розвідці та розробці нафтових і газових родовищ, транспортування і зберігання газу та нафти.
ДП «Нафтогазбезпека»	Не виявлено	Не виявлено	забезпечення надійної охорони об'єктів НАК "Нафтогаз України", дочірніх компаній і підприємств, які входять до її складу, збереження матеріальних та фінансових цінностей, що є їх власністю, запобігання нанесенню пошкодження майну та інших матеріальних збитків та здійснення іншої діяльності з метою отримання прибутку

Складено автором на основі [124, 125]

Додаток Б

Рекомендований перелік оцінок у континуумах сталого розвитку

Таблиця Б.1 - Набір оцінок в соціальному внутрішньому континіумі

1.	вартість ресурсів, виділених на підтримку санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці тощо.
2.	вартість ресурсів, виділених на підтримку та створення соціальної інфраструктури підприємства;
3.	Витрати на програми освіти, навчання
4.	Відсоток виплати і пільг, що надаються співробітникам, до балансового прибутку
5.	Відсоток працівників, охоплених колективними договорами
6.	Відсоток працівників, щодо яких періодично здійснюється оцінка результативності та оцінка кар'єрних можливостей
7.	Відсоток робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, %
8.	Загальна чисельність робочої сили
9.	кількість годин навчання у розрахунку на одного працівника, який навчався;
10.	кількість працівників, які були працевлаштовані після вивільнення внаслідок модернізації виробництва тощо.
11.	кількість працівників, які отримали вищу освіту та підвищили кваліфікацію;
12.	Кількість смертельних випадків на робочому місці
13.	Коефіцієнт відсутності на робочому місці, спричинених травмами та захворюваннями
14.	Коефіцієнт втрачених днів
15.	Коефіцієнт естетичного розвитку
16.	Коефіцієнт зростання продуктивності праці, грн./чол.
17.	Коефіцієнт охорони здоров'я
18.	Коефіцієнт охорони праці
19.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації
20.	Коефіцієнт підвищення рівня освіти
21.	Коефіцієнт плинності кадрів
22.	Коефіцієнт соціальної активності
23.	Коефіцієнт співвідношення рівня з/п з середнім у нафтогазовій промисловості
24.	Коефіцієнт стабільності кадрів
25.	Коефіцієнт фізичного розвитку персоналу
26.	обсяг обов'язкових та добровільних соціальних виплат працівникам підприємства за різними соціальними програмами
27.	обсяги ресурсів, виділених на створення умов для культурного та фізичного відпочинку працівників;
28.	Рівень травматизму, професійних захворювань
29.	Розмір витрат на заходи по зниженню травматизму і поліпшенню умов праці на одну гр.од. реалізованої продукції
30.	Розмір витрат на професійно-кваліфікаційну перепідготовку на 1 гр.од. балансового прибутку
31.	середній рівень заробітної плати;
32.	Середня кількість годин навчання на одного працівника на рік
33.	сума коштів, виділених на виплату вихідної допомоги працівникам тощо.
34.	сума коштів, виділених на медичне забезпечення працівників;
35.	сума коштів, виділених на навчання персоналу та перепідготовку;
36.	сума коштів, виділених на охорону праці;
37.	сума преміальних (та інших мотиваційних виплат) у розрахунку на одного працівника;
38.	сума соціальних виплат на підтримку материнства;
39.	Частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для робітників, %
40.	частка соціальних інвестицій у внутрішню сферу в загальній виручці від реалізації (сумарному обсязі продажу) (у %)

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 - Набір оцінок в соціальному зовнішньому континіумі

1.	Доходи в розрахунку на одну особу, гривень на рік
2.	обсяг коштів, виділених на благодійність тощо.
3.	обсяг ресурсів, виділених для підтримки житлово-комунального господарства, а також об'єктів культурно-історичного призначення;
4.	обсяг ресурсів, виділених для підтримки соціально значимих програм та компаній;
5.	обсяг ресурсів, виділених для реалізації програм та акцій підтримки соціально незахищених верств населення;
6.	обсяг ресурсів, виділених на реалізацію програм розвитку дітей та юнацтва;
7.	обсяги спонсорювання освітніх, спортивних та культурних організацій та заходів;
8.	Рівень безробіття, визначений за методологією Міжнародної організації праці, відсотків загальної кількості економічно активного населення у віці 15-70 років
9.	Рівень бідності, відсотків населення, що проживає за офіційно визначеною межею бідності
10.	Рівень зайнятості населення, визначений за методологією Міжнародної організації праці, відсотків загальної кількості населення у віці 15-70 років
11.	Рівень освіти населення
12.	Середня очікувана при народженні тривалість життя, років
13.	сума податкових платежів, сплачених у відповідні соціальні фонди
14.	Темп росту населення

Таблиця Б.3 - Набір оцінок в економічному внутрішньому континіумі

1.	Введення інновацій(технології, устаткування), %
2.	Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської
3.	Відношення середньої заробітної плати на підприємстві до рівня прожиткового мінімуму
4.	Коефіцієнт оновлення основних фондів
5.	Коефіцієнт співвідношення запозичених та власних коштів
6.	Коефіцієнт фінансової незалежності
7.	Обсяг реалізованої продукції на одиницю капіталу
8.	обсяг ресурсів, виділених для підтримки внутрішніх комунікацій;
9.	обсяг ресурсів, виділених на формування та поширення інформації про діяльність підприємства (організації) серед бізнес-партнерів, клієнтів чи інших заінтересованих сторін тощо.
10.	Прибуток на одного працівника
11.	Прибуток від реалізації на 1 гр.од. виручки від реалізації
12.	Продуктивність праці на 1 гр.од.капіталу
13.	Рентабельність капіталу
14.	Рентабельність продукції, %
15.	Розмір витрат мотиваційного характеру (преміювання, стимулювання) на 1 гр.од. прибутку від реалізації
16.	сума податкових платежів, що надійшли до загального і спеціального фондів місцевого бюджету
17.	сума сплачених штрафних платежів (штрафи, пені) через невиконання умов договорів;
18.	Темпи приросту продажу продукції, %

Продовження додатку Б

Таблиця Б.4 - Набір оцінок в економічному зовнішньому континіумі

1.	ВВП у розрахунку на душу населення, тис. грн.
2.	Величина ВВП
3.	Величина середньої заробітної плати
4.	Відсоткова ставка по кредитах
5.	Вплив інфляції на конкурентоспроможність
6.	Експорт товарів і послуг, млрд. доларів США
7.	Зважений обсяг купівлі товарів та послуг населенням
8.	Зміна номінальної конкурентоспроможності українських товарів у і-тій країні в певному періоді
9.	Імпорт товарів і послуг, млрд. доларів США
10.	Індекс валового нагромадження основного капіталу, відсотків
11.	Індекс валового споживання, відсотків
12.	Індекс внутрішнього сукупного реального попиту, відсотків
13.	Індекс промислового виробництва, відсотків
14.	Коефіцієнт інтенсивності оновлення основних фондів
15.	Номінальний обмінний курс, зважений на експорт і-го партнера
16.	Обсяг науково дослідних та науково-технічних робіт, млн. гривень
17.	Обсяг прямих іноземних інвестицій, млрд. доларів США
18.	Обсяг реальних валютних депозитів банківської системи
19.	Обсяг реальних депозитів підприємств
20.	Обсяг реальних кредитів в економіку
21.	Обсяг реальної заборгованості по заробітній платі
22.	обсяг грошових ресурсів, виділених на навчання постачальників, бізнес-партнерів та інших заінтересованих сторін;
23.	обсяг грошових ресурсів, виділених на реалізацію програм співробітництва з органами державного управління, професійними об'єднаннями, іншими громадськими організаціями тощо.
24.	Обсяг сукупних інвестицій у основний капітал, млн. гривень
25.	Реальний ефективний обмінний курс
26.	Рівень безробіття
27.	Рівень економічного зростання в країнах партнерах
28.	Рівень кредитних ставок по грошовим ресурсам
29.	Рівень освіти робочої сили
30.	рівень тарифів на електричну і теплову енергію
31.	Розмір інвестицій в НДР
32.	співвідношення цін на альтернативні види паливних ресурсів
33.	Темпи інфляції
34.	Тривалість життєвого циклу продукції і технологій
35.	Частка видобувної галузі в обсягах промислового виробництва, відсотків
36.	Частка депозитів населення в загальній сумі депозитів банківської системи, %
37.	Частка галузі НГК в обсягах промислового виробництва, відсотків
38.	Частота появи нової продукції і технологій
39.	Число конкуруючих технологій
40.	Чутливість покупця до ціни продукту
41.	Швидкість обігу готівки

Продовження додатку Б

Таблиця Б.5 - Набір оцінок в екологічному внутрішньому континіумі

1.	Викиди озоноруйнівних речовин
2.	Відсоток використаних матеріалів, які є переробленими відходами
3.	Відсоток проданих товарів та їх пакувальних матеріалів, які повертаються для переробки виробнику
4.	Водозабір із розбиттям за джерелами
5.	Грошова вартість великих штрафів та загальна кількість не грошових санкцій за недотримання екологічних законів і нормативних актів
6.	Енергія, зекономлена в результаті дій зі зниження енергоспоживання і підвищення енергоефективності
7.	Загальна кількість та обсяг значних розливів
8.	Загальний обсяг викидів із вказанням якості стічних вод
9.	Загальний обсяг відходів
10.	Загальні витрати на інвестиції на охорону навколишнього середовища
11.	Загальні прямі і непрямі викиди парникових газів з вказанням маси
12.	Ініціативи для забезпечення енергоефективних продуктів та послуг
13.	Ініціативи для зменшення викидів парникових газів та досягнуте зменшення
14.	Ініціативи для зменшення непрямого використання енергії
15.	Ініціативи зменшення впливу продуктів та послуг на навколишнє середовище
16.	Істотні впливи на навколишнє середовище перевезення продуктів та інших благ і матеріалів, а також перевезення робочої сили
17.	Маса перевезених, імпортованих, експортованих чи перероблених відходів, які вважаються небезпечними
18.	Матеріаломісткість виробництва продукції, %
19.	Непряме використання енергії із вказанням первинних джерел
20.	обсяг ресурсів, виділених на модернізацію обладнання задля зменшення шкоди, що завдається навколишньому середовищу тощо.
21.	Питомі витрати електроенергії на виробництво одиниці продукції, %
22.	Пряме використання енергії із вказанням первинних джерел
23.	Ступінь зменшення впливу продуктів та послуг на навколишнє середовище
24.	сума коштів, виділених на організацію екологічно безпечного виробничого процесу;
25.	сума податкових платежів, сплачених до відповідних екологічних фондів;
26.	Частка і загальний обсяг води, яка багаторазово і повторно використовується

Продовження додатку Б

Таблиця Б.6 - Набір оцінок в екологічному внутрішньому континіумі

1.	Загальне відведення нормативно очищених вод: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, млрд. куб. метрів на рік
2.	Загальні викиди парникових газів від промислових процесів:
3.	Наявність токсичних промислових відходів в сховищах організованого складування та на території підприємств: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, млрд. тонн
4.	Обсяг викидів шкідливих речовин
5.	Обсяг оборотної і послідовно використаної води: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, млрд. куб. метрів на рік, у відсотках до спожитої природної води, у відсотках до ВВП
6.	Обсяги викидів забруднених речовин в атмосферу: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, тис. тонн на рік
7.	Площа об'єктів природно-заповідного фонду: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, млн.га
8.	Площа сільськогосподарських угідь: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, млн. га, у відсотках до площі земельного фонду
9.	Скидання забруднених зворотних вод у поверхневі водні об'єкти: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, тис. тонн на рік
10.	Споживання свіжої води на виробничі потреби: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, тис.куб. метрів на добу
11.	Сумарний водозабір: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, тис. тонн на рік
12.	Сумарні викиди парникових газів: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, гігограмів вуглеводного еквіваленту на рік
13.	у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, гігограмів вуглеводного еквіваленту на рік
14.	Утворення нових відходів: у відсотках до бази порівняння, в абсолютних одиницях, млрд. тонн

Додаток В

Розрахунок індекса стратегічної конкурентоспроможності для ТОВ
«Карпатнафтохім»Таблиця В.1 - Відібрані показники внутрішнього середовища підприємства
ТОВ «Карпатнафтохім»

Назви оцінок внутрішнього середовища		1	2	3	4	5	6
Загальна сума активів, тис.грн;	X1	1347591.00	1381259.80	1310825.30	1121804.10	1179357.60	552429.90
вартість активів на одного працівника;							
капіталовіддача, %;	X2	219.50	218.90	224.80	207.70	228.40	101.30
прибуток	X3	-15647.90	141.70	-53967.90	-398632.50	-31378.50	-8902.00
прибуток на одного працівника, грош. од.;	X4	-2.50	0,00	-9.30	-73.80	-6.10	-1.60
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %; дохід на одного працівника;	X5	53,60	40,10	35,80	38,40	34,40	34,60
власний капітал	X6	1308470.80	1308329.40	1254226.90	1045879.50	1049930.90	409703.30
відношення власного капіталу до активів	X7	97,10	94,70	95,70	92,00	89,00	74,20
вартість сировини;	X8	17962.90	26315,00	26228,00	37015,00	44060,10	34257,00
вартість сировини	X9	466011,50	702247,50	909710,00	1342734,00	1306389,90	1738437,50
сума затрат, грош. од.	X10	183763.80	295189,00	322540,00	408922,00	422327,00	447900,80
кількість рекламаций;	X11	4,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00
завантаження виробничих потужностей	X12	48,60	83,30	91,00	93,50	80,40	93,80
в-во основних вмілів продукції	X13	491137,00	828523,00	919008,00	1065672,00	864766,30	905199,30
вартість основних фондів;	X14	632288,60	623037,70	626107,80	443274,10	462556,10	359519,30
фондовіддача;	X15	0,30	0,50	0,60	1,10	1,10	1,70
знос основних фондів	X16	37815,90	84223,00	130362,80	360798,50	99798,50	82925,60
затрати на виробничу діяльність;	X17	100222,90	175471,00	173280,00	228280,00	233758,10	283681,60
середня трудомісткість виробу;	X18	76,20	75,00	75,00	79,20	79,00	81,20
собівартість реалізації продукції	X19	143976,60	356655,80	384863,50	492276,80	564614,30	704012,70
середні виробничі запаси	X20	29326,60	43103,70	50811,30	27767,30	38881,90	26676,90
оборотність матеріальних запасів;	X21	4,90	8,30	7,60	17,70	14,50	26,40
зростання продуктивності праці, %;	X22	15,00	78,00	18,00	37,50	11,40	13,80
обсяг продукції в діючих цінах	X23	186485,50	341274,70	372127,30	473947,50	504903,00	607334,30
обсяги переробленої сировини;	X25	447974,70	749865,50	794170,10	844610,00	669558,40	670988,60
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	13,00	8,30	8,30	7,90	8,50	6,70
адмінвитрати	X27	24308,80	36083,30	40028,00	47253,60	58001,90	54734,80
виручка від реалізації	X28	186966,70	437252,00	483720,40	596175,00	678601,00	54814,30
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	4,00	5,70	6,90	8,80	11,20	10,00
амортизаційні відрахування;	X30	34009,00	49537,00	48652,00	6741,00	57332,40	49386,40
нерозподілений прибуток;	X31	-15812,30	-15670,60	-69780,20	-499133,50	-347238,50	-37697,60
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	X32	0,16	0,05	0,06	0,07	0,09	0,05
кількість працівників;	X33	6140,00	6311,00	5830,00	5400,00	5164,00	5456,00
плінність персоналу, %;	X34	0,30	0,20	0,30	0,50	1,00	0,50
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	28,00	28,50	28,00	28,00	26,00	25,00
середній вік співробітників;	X36	39,00	39,00	37,00	35,00	35,00	35,00
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	14,00	13,00	15,00	16,00	16,00	16,00
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	X38	1,00	1,00	1,40	1,40	1,50	1,50
питома вага працівників з університетською освітою, %;	X39	74,00	75,00	77,00	77,00	78,00	80,00
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	4,00	3,00	5,00	4,00	2,00	4,00
питома вага працівників молодших 40 років, %;	X41	55,00	55,00	58,00	60,00	59,50	60,00
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	X42	99,00	99,00	98,60	98,60	98,50	98,50
чисельність працівників за сумісництвом, погодників та тимчасових працівників на повній ставці.	X43	60,00	60,00	79,00	75,00	75,00	80,00
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	X44	0,70	6,30	4,30	4,30	3,20	3,40
продуктивність праці на одного працівника, грош. од.	G1	30,40	54,10	63,80	87,80	97,80	111,30
Рентабельність власного капіталу	G2	-0,01	0,00	-0,04	-0,38	-0,03	-0,02
Рентабельність підприємства	G3	-0,11	0,00	-0,14	-0,81	-0,06	-0,01

Продовження додатку В

Таблиця В.2 - Розрахунок коефіцієнтів кореляції, як міри впливу оцінок внутрішнього середовища на стратегічні цілі підприємства ТОВ

«Карпатнафтохім»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Коефіцієнти кореляції до стратегічних цілей підприємства		
		продуктивність праці одного працівника, грош. од.	Рентабельність власного капіталу	Рентабельність підприємства
		G1	G2	G3
Загальна сума активів, тис.грн	X1	-0,79068	-0,05722	0,034395
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %;	X2	-0,59365	0,080002	0,15911
прибуток	X3	0,224588	0,998832	0,994518
прибуток на одного працівника, грош. од.;	X4	0,230944	0,999081	0,993558
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %;				
дохід на одного працівника;	X5	-0,82868	-0,12314	-0,01814
власний капітал	X6	-0,82341	-0,03905	0,05826
відношення власного капіталу до активів	X7	-0,82021	0,079888	0,185187
вартість сировини;	X8	0,874301	0,350624	0,249149
вартість слясної сировини	X9	0,982823	0,310856	0,200809
сума затрат, грош. од.	X10	0,985702	0,342069	0,225154
кількість рекламаций;	X11	-0,93454	-0,40438	-0,29852
завантаження виробничих потужностей	X12	0,734107	0,370517	0,27369
в-во основних вмідів продукції	X13	0,718262	0,597986	0,511363
вартість основних фондів;	X14	-0,92622	-0,35353	-0,24885
фондовіддача;	X15	0,959174	0,230415	0,118904
знос основних фондів	X16	0,322826	0,979425	0,958757
затрати на виробничу діяльність;	X17	0,983229	0,249225	0,124512
середня трудомісткість виробу;	X18	0,849612	0,317374	0,227336
собівартість реалізації продукції	X19	0,986464	0,161451	0,038652
середні виробничі запаси	X20	-0,26763	-0,38038	-0,35596
оборотність матеріальних запасів;	X21	0,912655	0,285092	0,174372
зростання продуктивності праці, %;	X22	-0,28797	0,092461	0,067235
обсяг продукції в діючих цінах	X23	0,992181	0,231141	0,110259
обсяги переробленої сировини;	X25	0,438304	0,547833	0,486553
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	-0,81428	-0,22564	-0,10942
адмінвитрати	X27	0,970947	0,192101	0,078786
виручка від реалізації	X28	0,114441	0,414814	0,407352
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	0,958391	0,230322	0,124796
амортизаційні відрахування;	X30	0,103006	-0,89233	-0,92603
нерозподілений прибуток;	X31	0,468745	0,814193	0,781076
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	X32	-0,57517	-0,13468	-0,03401
кількість працівників;	X33	-0,86201	-0,39933	-0,32775
плінність персоналу, %;	X34	0,661184	0,095322	0,03523
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	-0,79525	0,232022	0,319846
середній вік співробітників;	X36	-0,93203	-0,46793	-0,38249
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	0,829814	0,450861	0,393421
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	X38	0,886268	0,281541	0,207965
питома вага працівників з університетською освітою, %;	X39	0,951022	0,089175	-0,0133
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	-0,24076	0,191371	0,253386
питома вага працівників молодших 40 років, %;	X41	0,917047	0,487978	0,407332
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	X42	-0,88627	-0,28154	-0,20796
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці.	X43	0,799937	0,268271	0,208092
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	X44	0,210151	0,145407	0,074458

Продовження додатку В

Таблиця В.3 - Оцінка ступеня впливу оцінок внутрішнього середовища на стратегічну ціль «продуктивність праці одного працівника» ТОВ «Карпатнафтохім» та їх ранжування

Назви оцінок внутрішнього середовища		Рівень впливу
обсяг продукції в діючих цінах	X23	ВИСОКИЙ
собівартість реалізації продукції	X19	ВИСОКИЙ
сума затрат, грош. од.	X10	ВИСОКИЙ
затрати на виробничу діяльність:	X17	ВИСОКИЙ
вартість сласної сировини	X9	ВИСОКИЙ
адмінвитрати	X27	ВИСОКИЙ
фондовіддача:	X15	ВИСОКИЙ
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	ВИСОКИЙ
питома вага працівників з університетською освітою, %;	X39	ВИСОКИЙ
питома вага працівників молодших 40 років, %;	X41	ВИСОКИЙ
оборотність матеріальних запасів:	X21	ВИСОКИЙ
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	X38	ВИСОКИЙ
вартість сировини;	X8	ВИСОКИЙ
середня трудомісткість виробу;	X18	ВИСОКИЙ
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	ВИСОКИЙ
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці.	X43	ВИСОКИЙ
завантаження виробничих потужностей	X12	ВИСОКИЙ
в-во основних вмідів продукції	X13	ВИСОКИЙ
Загальна сума активів, тис.грн;	X1	ВИСОКИЙ
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	ВИСОКИЙ
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	ВИСОКИЙ
відношення власного капіталу до активів	X7	ВИСОКИЙ
власний капітал	X6	ВИСОКИЙ
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %; дохід на одного працівника;	X5	ВИСОКИЙ
кількість працівників;	X33	ВИСОКИЙ
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	X42	ВИСОКИЙ
вартість основних фондів;	X14	ВИСОКИЙ
середній вік співробітників;	X36	ВИСОКИЙ
кількість рекламаций;	X11	ВИСОКИЙ
плинність персоналу, %;	X34	СЕРЕДНІЙ
нерозподілений прибуток;	X31	СЕРЕДНІЙ
обсяги переробленої сировини;	X25	СЕРЕДНІЙ
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	X32	СЕРЕДНІЙ
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %;	X2	СЕРЕДНІЙ
знос основних фондів	X16	НИЗЬКИЙ
прибуток на одного працівника, грош. од.;	X4	НИЗЬКИЙ
прибуток	X3	НИЗЬКИЙ
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	X44	НИЗЬКИЙ
виручка від реалізації	X28	НИЗЬКИЙ
амортизаційні відрахування;	X30	НИЗЬКИЙ
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	НИЗЬКИЙ
середні виробничі запаси	X20	НИЗЬКИЙ
зростання продуктивності праці, %;	X22	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку В

Таблиця В.4 - Оцінка ступеня впливу оцінок внутрішнього середовища на стратегічну ціль «рентабельність власного капіталу» ТОВ «Карпатнафтохім» та їх ранжування

Назви оцінок внутрішнього середовища		Рівень впливу
прибуток на одного працівника, грош. од.:	X4	ВИСОКИЙ
Прибуток	X3	ВИСОКИЙ
знос основних фондів	X16	ВИСОКИЙ
нерозподілений прибуток:	X31	ВИСОКИЙ
амортизаційні відрахування:	X30	ВИСОКИЙ
в-во основних вмідів продукції	X13	СЕРЕДНІЙ
обсяги переробленої сировини:	X25	СЕРЕДНІЙ
питома вага працівників молодших 40 років, %:	X41	СЕРЕДНІЙ
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	СЕРЕДНІЙ
виручка від реалізації	X28	СЕРЕДНІЙ
завантаження виробничих потужностей	X12	СЕРЕДНІЙ
вартість сировини;	X8	СЕРЕДНІЙ
вартість основних фондів:	X14	СЕРЕДНІЙ
середні виробничі запаси	X20	СЕРЕДНІЙ
кількість працівників:	X33	СЕРЕДНІЙ
кількість рекламаций;	X11	СЕРЕДНІЙ
середній вік співробітників;	X36	СЕРЕДНІЙ
сума затрат, грош. од.	X10	НИЗЬКИЙ
середня трудомісткість виробу;	X18	НИЗЬКИЙ
вартість сласної сировини	X9	НИЗЬКИЙ
оборотність матеріальних запасів;	X21	НИЗЬКИЙ
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %:	X38	НИЗЬКИЙ
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці.	X43	НИЗЬКИЙ
затрати на виробничу діяльність;	X17	НИЗЬКИЙ
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	НИЗЬКИЙ
обсяг продукції в діючих цінах	X23	НИЗЬКИЙ
фондовіддача;	X15	НИЗЬКИЙ
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	НИЗЬКИЙ
адмінвитрати	X27	НИЗЬКИЙ
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	НИЗЬКИЙ
собівартість реалізації продукції	X19	НИЗЬКИЙ
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %:	X44	НИЗЬКИЙ
плинність персоналу, %;	X34	НИЗЬКИЙ
зростання продуктивності праці, %:	X22	НИЗЬКИЙ
питома вага працівників з університетською освітою, %:	X39	НИЗЬКИЙ
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %:	X2	НИЗЬКИЙ
відношення власного капіталу до активів	X7	НИЗЬКИЙ
власний капітал	X6	НИЗЬКИЙ
Загальна сума активів, тис.грн:	X1	НИЗЬКИЙ
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %; дохід на одного працівника;	X5	НИЗЬКИЙ
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.:	X32	НИЗЬКИЙ
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	НИЗЬКИЙ
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %:	X42	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку В

Таблиця В.5 - Оцінка ступеня впливу оцінок внутрішнього середовища на стратегічну ціль «рентабельність підприємства» ТОВ «Карпатнафтохім» та їх ранжування

Назви оцінок внутрішнього середовища		Рівень впливу
прибуток	X3	ВИСОКИЙ
прибуток на одного працівника, грош. од.:	X4	ВИСОКИЙ
знос основних фондів	X16	ВИСОКИЙ
нерозподілений прибуток:	X31	ВИСОКИЙ
амортизаційні відрахування:	X30	ВИСОКИЙ
в-во основних вмідів продукції	X13	СЕРЕДНІЙ
обсяги переробленої сировини:	X25	СЕРЕДНІЙ
виручка від реалізації	X28	СЕРЕДНІЙ
питома вага працівників молодших 40 років, %:	X41	СЕРЕДНІЙ
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	СЕРЕДНІЙ
середні виробничі запаси	X20	СЕРЕДНІЙ
середній вік співробітників;	X36	СЕРЕДНІЙ
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	НИЗЬКИЙ
завантаження виробничих потужностей	X12	НИЗЬКИЙ
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	НИЗЬКИЙ
вартість сировини;	X8	НИЗЬКИЙ
середня трудомісткість виробу;	X18	НИЗЬКИЙ
сума затрат, грош. од.	X10	НИЗЬКИЙ
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці.	X43	НИЗЬКИЙ
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	X38	НИЗЬКИЙ
вартість сласної сировини	X9	НИЗЬКИЙ
відношення власного капіталу до активів	X7	НИЗЬКИЙ
оборотність матеріальних запасів;	X21	НИЗЬКИЙ
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %;	X2	НИЗЬКИЙ
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	НИЗЬКИЙ
затрати на виробничу діяльність;	X17	НИЗЬКИЙ
фондовіддача;	X15	НИЗЬКИЙ
обсяг продукції в діючих цінах	X23	НИЗЬКИЙ
адмінвитрати	X27	НИЗЬКИЙ
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	X44	НИЗЬКИЙ
зростання продуктивності праці, %:	X22	НИЗЬКИЙ
власний капітал	X6	НИЗЬКИЙ
собівартість реалізації продукції	X19	НИЗЬКИЙ
плинність персоналу, %;	X34	НИЗЬКИЙ
Загальна сума активів, тис.грн;	X1	НИЗЬКИЙ
питома вага працівників з університетською освітою, %;	X39	НИЗЬКИЙ
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %; дохід на одного працівника;	X5	НИЗЬКИЙ
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	X32	НИЗЬКИЙ
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	НИЗЬКИЙ
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	X42	НИЗЬКИЙ
вартість основних фондів;	X14	НИЗЬКИЙ
кількість рекламаций	X11	НИЗЬКИЙ
кількість працівників;	X33	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку В

Таблиця В.6 - Ранжування оцінок внутрішнього середовища ТОВ «Карпатнафтохім» за рівнем передбачуваності

Назви оцінок		R ²	Рівень передбачуваності	Характер тренду
сума затрат, грош. од.	X10	0,9790	ВИСОКИЙ	ЛОГАРИФМІЧНИЙ
обсяг продукції в діючих цінах	X23	0,9732	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
вартість власної сировини	X9	0,9721	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
адмінвитрати	X27	0,9701	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
фондовіддача;	X15	0,9606	ВИСОКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	0,9602	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
кількість реклаमाцій;	X11	0,9563	ВИСОКИЙ	ЛОГАРИФМІЧНИЙ
собівартість реалізації продукції	X19	0,9549	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
питома вага працівників з університетською освітою, %;	X39	0,9526	ВИСОКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
затрати на виробничу діяльність;	X17	0,9453	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
оборотність матеріальних запасів;	X21	0,8839	ВИСОКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %; дохід на одного працівника;	X5	0,8562	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
середній вік співробітників;	X36	0,8552	ВИСОКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
вартість основних фондів;	X14	0,8479	ВИСОКИЙ	ЛІНІЙНИЙ
питома вага працівників молодших 40 років, %;	X41	0,8464	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	X42	0,8452	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	X38	0,8451	ВИСОКИЙ	ЛОГАРИФМІЧНИЙ
вартість сировини;	X8	0,8365	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	0,7752	СЕРЕДНІЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
кількість працівників;	X33	0,7453	СЕРЕДНІЙ	ЛІНІЙНИЙ
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці.	X43	0,7434	СЕРЕДНІЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
середня трудомісткість виробу;	X18	0,7357	СЕРЕДНІЙ	ЛІНІЙНИЙ
власний капітал	X6	0,7336	СЕРЕДНІЙ	ЛІНІЙНИЙ
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	0,7324	СЕРЕДНІЙ	ЛІНІЙНИЙ
відношення власного капіталу до активів	X7	0,7296	СЕРЕДНІЙ	ЛІНІЙНИЙ
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	0,7143	СЕРЕДНІЙ	ЛІНІЙНИЙ
завантаження виробничих потужностей	X12	0,6834	СЕРЕДНІЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
Загальна сума активів, тис.грн;	X1	0,6814	СЕРЕДНІЙ	ЛІНІЙНИЙ
в-во основних ввидів продукції	X13	0,6800	СЕРЕДНІЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
плинність персоналу, %;	X34	0,5620	СЕРЕДНІЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	X32	0,4468	НИЗЬКИЙ	ЛОГАРИФМІЧНИЙ
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %;	X2	0,4124	НИЗЬКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
обсяги переробленої сировини;	X25	0,3845	НИЗЬКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	X44	0,3586	НИЗЬКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
знос основних фондів	X16	0,3175	НИЗЬКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
нерозподілений прибуток;	X31	0,2247	НИЗЬКИЙ	ЛОГАРИФМІЧНИЙ
зростання продуктивності праці, %;	X22	0,1560	НИЗЬКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
середні виробничі запаси	X20	0,0781	НИЗЬКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
виручка від реалізації	X28	0,0657	НИЗЬКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
прибуток на одного працівника, грош. од.;	X4	0,0579	НИЗЬКИЙ	ЛОГАРИФМІЧНИЙ
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	0,0572	НИЗЬКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІЙНИЙ
прибуток	X3	0,0554	НИЗЬКИЙ	ЛОГАРИФМІЧНИЙ
амортизаційні відрахування;	X30	0,0288	НИЗЬКИЙ	ЛІНІЙНИЙ

Продовження додатку В

Таблиця В.7 - Позичіонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових внутрішнього середовища на стратегічну ціль «продуктивність праці одного працівника» ТОВ «Карпатнафтохім»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Рівень передбачення	Вплив на продуктивність праці одного працівника	Позиція в матриці
середній вік співробітників;	X36	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
питома вага працівників молодших 40 років, %;	X41	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
кількість рекламаций;	X11	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
вартість основних фондів;	X14	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
вартість сировини;	X8	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
сума затрат, грош. од.	X10	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
фондовіддача;	X15	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
затрати на виробничу діяльність;	X17	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
собівартість реалізації продукції	X19	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
оборотність матеріальних запасів;	X21	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
обсяг продукції в діючих цінах	X23	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Адмінвитрати	X27	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	X38	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
питома вага працівників з університетською освітою, %;	X39	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	X42	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %; дохід на одного працівника;	X5	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
вартість сласної сировини	X9	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
в-во основних вмідів продукції	X13	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
завантаження виробничих потужностей	X12	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
кількість працівників;	X33	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Загальна сума активів, тис.грн;	X1	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
середня трудомісткість виробу;	X18	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці	X43	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
власний капітал	X6	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
відношення власного капіталу до активів	X7	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
плинність персоналу, %;	X34	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
обсяги переробленої сировини;	X25	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %;	X2	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	X32	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
нерозподілений прибуток;	X31	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
середні виробничі запаси	X20	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
виручка від реалізації	X28	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
зростання продуктивності праці, %;	X22	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	X44	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
знос основних фондів	X16	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
прибуток	X3	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
амортизаційні відрахування;	X30	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
прибуток на одного працівника, грош. од.;	X4	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1

Продовження додатку В

Таблиця В.8 - Позичонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових внутрішнього середовища на стратегічну ціль «рентабельність власного капіталу» ТОВ «Карпатнафтохім»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Рівень передбачення	Вплив на рентабельність власного капіталу	Позиція в матриці
середній вік співробітників;	X36	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
питома вага працівників молодших 40 років, %;	X41	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
кількість рекламаций;	X11	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
вартість основних фондів;	X14	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
вартість сировини;	X8	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
в-во основних вмідів продукції	X13	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
завантаження виробничих потужностей	X12	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
кількість працівників;	X33	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
обсяги переробленої сировини;	X25	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
середні виробничі запаси	X20	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
виручка від реалізації	X28	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
сума затрат, грош. од.	X10	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
фондовіддача;	X15	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
затрати на виробничу діяльність;	X17	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
собівартість реалізації продукції	X19	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
оборотність матеріальних запасів;	X21	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
обсяг продукції в діючих цінах	X23	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
адмінвитрати	X27	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	X38	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
питома вага працівників з університетською освітою, %;	X39	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	X42	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %;	X5	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
дохід на одного працівника;				
вартість сласної сировини	X9	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Загальна сума активів, тис.грн;	X1	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
середня трудомісткість виробу;	X18	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці.	X43	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
власний капітал	X6	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
відношення власного капіталу до активів	X7	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
плинність персоналу, %;	X34	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %;	X2	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	X32	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
зростання продуктивності праці, %;	X22	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	X44	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
нерозподілений прибуток	X31	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
знос основних фондів	X16	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
прибуток	X3	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
амортизаційні відрахування;	X30	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
прибуток на одного працівника, грош. од.:	X4	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6

Продовження додатку В

Таблиця В.9 - Позичонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових внутрішнього середовища на стратегічну ціль «рентабельність підприємства» ТОВ «Карпатнафтохім»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Рівень передбачення	Вплив на рентабельність підприємства	Позиція в матриці
в-во основних вимірів продукції	X13	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
середні виробничі запаси	X20	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
обсяги переробленої сировини;	X25	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
виручка від реалізації	X28	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
середній вік співробітників;	X36	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	X37	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
питома вага працівників молодших 40 років, %;	X41	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Загальна сума активів, тис.грн;	X1	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %;	X2	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %; дохід на одного працівника;	X5	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
власний капітал	X6	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
відношення власного капіталу до активів	X7	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
вартість сировини;	X8	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
вартість сировини	X9	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
сума затрат, грош. од.	X10	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
кількість рекламаций;	X11	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
завантаження виробничих потужностей	X12	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
вартість основних фондів;	X14	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
фондовіддача;	X15	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
затрати на виробничу діяльність;	X17	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
середня трудомісткість виробу;	X18	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
собівартість реалізації продукції	X19	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
оборотність матеріальних запасів;	X21	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
зростання продуктивності праці, %;	X22	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
обсяг продукції в діючих цінах	X23	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	X26	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
адмінвитрати	X27	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	X29	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	X32	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
кількість працівників;	X33	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
плинність персоналу, %;	X34	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
середній стаж роботи співробітників в організації;	X35	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	X38	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
питома вага працівників з університетською освітою, %;	X39	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
середня кількість днів відсутності на роботі;	X40	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	X42	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці.	X43	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	X44	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
прибуток	X3	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
прибуток на одного працівника, грош. од.;	X4	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
знос основних фондів	X16	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
амортизаційні відрахування	X30	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
нерозподілений прибуток	X31	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6

Продовження додатку В

Таблиця В.10 - Оцінка характеру впливу і напрямку тренду оцінок внутрішнього середовища ТОВ «Карпатнафтохім» на стратегічну ціль «Рентабельність підприємства» та позиція в матриці відбору до потенціалів творення чи руйнування

Назви оцінок внутрішнього середовища	Характер впливу оцінки	Напрямок тренду оцінки	Позиція в матриці
амортизаційні відрахування;	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
середній вік співробітників;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
середні виробничі запаси	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
кількість працівників;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
кількість рекламаций;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
вартість основних фондів;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
частка штатних працівників в загальній кількості персоналу, %;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки, %;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
витрати на підготовку персоналу на одного працівника, грош.од.;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
коефіцієнт маржинального доходу чи маржинальний дохід, %; дохід на одного працівника;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
питома вага працівників з університетською освітою, %;	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
виручка від реалізації	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
знос основних фондів	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
обсяги переробленої сировини;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
в-во основних вмідів продукції	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
плинність персоналу, %;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
завантаження виробничих потужностей	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
чисельність працівників за сумісництвом, погодинників та тимчасових працівників на повній ставці.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
вартість сировини;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
час, затрачений на підготовку і перепідготовку персоналу, дні в рік;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
середня трудомісткість виробу;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
співвідношення тимчасових і постійних працівників, %;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
оборотність матеріальних запасів;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
питома вага працівників молодших 40 років, %;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
адміністративні витрати на одного працівника, грош.од.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
адмінвитрати	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
фондовіддача;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
затрати на виробничу діяльність;	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
сума затрат, грош. од.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
собівартість реалізації продукції	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
обсяг продукції в діючих цінах	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
вартість сласної сировини	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Загальна сума активів, тис.грн	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
власний капітал	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
зростання продуктивності праці, %;	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
вартість активів на одного працівника; капіталовіддача, %;	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
відношення власного капіталу до активів	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
середня кількість днів відсутності на роботі;	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
середній стаж роботи співробітників в організації;	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
нерозподілений прибуток;	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
прибуток на одного працівника, грош. од.;	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
прибуток	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N

Продовження додатку В

Таблиця В.11 - Відібрані оцінки зовнішнього середовища ТОВ

«Карпатнафтохім»

Назва оцінки зовнішнього середовища	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис. осіб	244,9	238,7	255,4	232,2	136,3	152,7
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	245800	295046	366247	438872	614731	705712
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	1245	1568	2041	2880	3135	3763
Експорт усього, тис. дол.	34286748	38367704	49248064	66954430	39702883	51430522
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	3344919	2553533,1	2630129,9	4109234,2	2130782,5	3661425,1
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	25297,46	61906,6	2377,5	7624,6	2370,1	
Імпорт усього, тис.дол	36141095	45034491	60669923	85535356	45435559	60739969
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	10661921	12711627	15984173	22831956	14638727	19602725
Спожило електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд. кВт год	101,1	103,5	105,8	100,7	85,4	94,3
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	1111,2	960,3	806,4	668,7	1188,7	1473,3
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	93096	125254	188486	233081	151777	150667
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	1808	1145	1419	1647	1893	2043
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	5751,6	6160	10850,9	11994,2	7949,9	8045,5
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	4818,6	5354,6	6700,7	8538,9	8653,7	9867,1
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	111174	148972	222679	272074	192878	189061
виробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	44030	43895,5	52527,7	66135,2	53746,4	73003
Потреба працівників в переробній промисловості, тис. осіб	47	41,7	42,8	16,5	12,1	13,7
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	9047	16890	21607,3	29542,7	35616,4	40053
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	198,6	219,5	243,3	6196,6	6203,1	6226,3
Темп зростання номінальної заробітної плати	136,7	129,2	129,7	133,7	105,5	120
Темп зростання реальної заробітної плати	120,3	118,3	112,5	106,3	90,8	110,2
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	0,9	9	0,3	0,2	117,2	107,4
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	2990247,4	3387259,7	4047218	5045334,5	2515151,7	3479168,7
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	3097918,3	3888589,9	5316453,3	6959124,5	5319269,4	6441659,3
Обсяги реалізованої промислової продукції в хімічній і нафтохімічній промисловості (робіт, послуг), млн.грн.	30161,6	35249,7	43911,4	55576,4	48473,6	62303,9

Продовження додатку В

Таблиця В.12 - Характеристика оцінок зовнішнього середовища ТОВ «Карпатнафтохім» за рівнем передбачуваності

Назва оцінки зовнішнього середовища		R2	Характер тренду	Рівень передбачуваності
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис. осіб	X ₁	0,6221	лінійний	СЕРЕДНІЙ
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₂	0,9808	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₃	0,9687	лінійний	ВИСОКИЙ
Експорт усього, тис. дол	X ₄	0,7207	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₅	0,2493	ЛОГАРИФМІЧНИЙ	НИЗЬКИЙ
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₆	0,6556	лінійний	СЕРЕДНІЙ
Імпорт усього, тис.дол	X ₇	0,7308	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₈	0,844	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₉	0,1676	лінійний	НИЗЬКИЙ
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₀	0,3076	лінійний	НИЗЬКИЙ
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₁₁	0,7113	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₁₂	0,4398	лінійний	НИЗЬКИЙ
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₁₃	0,6632	лінійний	СЕРЕДНІЙ
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₁₄	0,9798	лінійний	ВИСОКИЙ
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₁₅	0,7581	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
виробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	X ₁₆	0,9005	лінійний	ВИСОКИЙ
Потреба працівників в переробній промисловості, тис. осіб	X ₁₇	0,7493	лінійний	СЕРЕДНІЙ
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₁₈	0,9811	лінійний	ВИСОКИЙ
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₁₉	0,7781	лінійний	СЕРЕДНІЙ
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₂₀	0,2362	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	НИЗЬКИЙ
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₂₁	0,4198	лінійний	НИЗЬКИЙ
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	X ₂₂	0,3801	лінійний	НИЗЬКИЙ
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	X ₂₃	0,4392	лінійний	НИЗЬКИЙ
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	X ₂₄	0,8994	лінійний	ВИСОКИЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції в хімічній і нафтохімічній промисловості (робіт, послуг), млн.грн.	X ₂₅	0,8994	лінійний	ВИСОКИЙ

Продовження додатку В

Таблиця В.13 - Розрахунок коефіцієнтів кореляції, як міри впливу оцінок зовнішнього середовища на стратегічні цілі підприємства ТОВ «Карпатнафтохім»

Назви оцінок зовнішнього середовища		Стратегічні цілі		
		продуктивність праці одного працівника, грощ. од.	Рентабельність власного капіталу	Рентабельність підприємства
		Y1	Y2	Y3
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₁	-0,7892	-0,1934	-0,2914
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₂	0,9541	-0,0219	0,086008
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₃	0,9872	-0,2585	-0,15056
Експорт усього, тис. дол	X ₄	0,5394	-0,8621	-0,8192
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₅	0,1478	-0,6542	-0,65362
Експорт нафти сирові (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₆	-0,5431	0,3606	0,381104
Імпорт усього, тис.дол	X ₇	0,5173	-0,8645	-0,82243
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₈	0,7303	-0,7671	-0,69665
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₉	-0,6437	-0,1299	-0,20256
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₀	0,3562	0,6326	0,687598
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₁₁	0,5138	-0,8114	-0,77565
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₁₂	0,5197	-0,0090	0,018182
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₁₃	0,4260	-0,7552	-0,74209
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₁₄	0,9819	-0,3381	-0,2353
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₁₅	0,6017	-0,7751	-0,72903
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	X ₁₆	0,8528	-0,4691	-0,38371
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₁₇	-0,9371	0,3936	0,288121
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₁₈	0,9975	-0,2093	-0,09541
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₁₉	0,9017	-0,4657	-0,36955
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₂₀	-0,6803	-0,3052	-0,39141
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₂₁	-0,7122	0,2067	0,139651
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	X ₂₂	0,7619	0,3138	0,408798
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	X ₂₃	0,1195	-0,8270	-0,8278
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	X ₂₄	0,8574	-0,6410	-0,55778
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (хімічна і нафтохімічна промисловість)	X ₂₅	0,9438	-0,4277	-0,32786

Продовження додатку В

Таблиця В.14 - Оцінка ступеня впливу оцінок зовнішнього середовища на стратегічну ціль «продуктивність праці одного працівника» підприємства ТОВ «Карпатнафтохім» та їх ранжування

Назви оцінок зовнішнього середовища		Рівень впливу
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₁	ВИСОКИЙ
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₂	ВИСОКИЙ
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₃	ВИСОКИЙ
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₈	ВИСОКИЙ
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₁₄	ВИСОКИЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	X ₁₆	ВИСОКИЙ
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₁₇	ВИСОКИЙ
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₁₈	ВИСОКИЙ
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₁₉	ВИСОКИЙ
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₂₁	ВИСОКИЙ
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	X ₂₂	ВИСОКИЙ
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	X ₂₄	ВИСОКИЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (хімічна і нафтохімічна промисловість)	X ₂₅	ВИСОКИЙ
Експорт усього, тис. дол	X ₄	СЕРЕДНІЙ
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₆	СЕРЕДНІЙ
Імпорт усього, тис.дол	X ₇	СЕРЕДНІЙ
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₉	СЕРЕДНІЙ
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₀	СЕРЕДНІЙ
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₁₁	СЕРЕДНІЙ
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₁₂	СЕРЕДНІЙ
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₁₃	СЕРЕДНІЙ
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₁₅	СЕРЕДНІЙ
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₂₀	СЕРЕДНІЙ
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₅	НИЗЬКИЙ
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	X ₂₃	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку В

Таблиця В.15 - Оцінка ступеня впливу оцінок зовнішнього середовища на стратегічну ціль «рентабельність власного капіталу» ТОВ«Карпатнафтохім» та їх ранжування

Назви оцінок зовнішнього середовища		Рівень впливу
Експорт усього, тис. дол	X ₄	ВИСОКИЙ
Імпорт усього, тис.дол	X ₇	ВИСОКИЙ
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₈	ВИСОКИЙ
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₁₁	ВИСОКИЙ
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₁₃	ВИСОКИЙ
Обсяг капітальні інвестицій, млн.грн.	X ₁₅	ВИСОКИЙ
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	X ₂₃	ВИСОКИЙ
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₅	СЕРЕДНИЙ
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₆	СЕРЕДНИЙ
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₀	СЕРЕДНИЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	X ₁₆	СЕРЕДНИЙ
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₁₇	СЕРЕДНИЙ
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₁₉	СЕРЕДНИЙ
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	X ₂₄	СЕРЕДНИЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (хімічна і нафтохімічна промисловість)	X ₂₅	СЕРЕДНИЙ
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₁	НИЗЬКИЙ
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₂	НИЗЬКИЙ
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₃	НИЗЬКИЙ
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води: підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₉	НИЗЬКИЙ
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₁₂	НИЗЬКИЙ
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₁₄	НИЗЬКИЙ
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₁₈	НИЗЬКИЙ
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₂₀	НИЗЬКИЙ
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₂₁	НИЗЬКИЙ
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	X ₂₂	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку В

Таблиця В.16 - Оцінка ступеня впливу оцінок зовнішнього середовища на стратегічну ціль «рентабельність підприємства» ТОВ «Карпатнафтохім» та їх ранжування

Назви оцінок зовнішнього середовища		Рівень впливу
Експорт усього, тис. дол	X ₄	ВИСОКИЙ
Імпорт усього, тис.дол	X ₇	ВИСОКИЙ
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₁₁	ВИСОКИЙ
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₁₃	ВИСОКИЙ
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₁₅	ВИСОКИЙ
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	X ₂₃	ВИСОКИЙ
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₅	СЕРЕДНІЙ
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₆	СЕРЕДНІЙ
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₈	СЕРЕДНІЙ
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₀	СЕРЕДНІЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	X ₁₆	СЕРЕДНІЙ
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₁₉	СЕРЕДНІЙ
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₂₀	СЕРЕДНІЙ
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	X ₂₂	СЕРЕДНІЙ
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	X ₂₄	СЕРЕДНІЙ
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X1	НИЗЬКИЙ
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X2	НИЗЬКИЙ
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X3	НИЗЬКИЙ
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X9	НИЗЬКИЙ
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X12	НИЗЬКИЙ
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X14	НИЗЬКИЙ
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X17	НИЗЬКИЙ
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X18	НИЗЬКИЙ
Темп зростання реальної заробітної плати	X21	НИЗЬКИЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (хімічна і нафтохімічна промисловість)	X25	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку В

Таблиця В.17 - Позиціонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових зовнішнього середовища на стратегічну ціль «продуктивність праці одного працівника» ТОВ «Карпатнафтохім»

Назви оцінок зовнішнього середовища		Рівень передбачення	Вплив на продуктивність праці одного працівника	Позиція в матриці
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₂	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₃	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₈	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₁₄	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Виробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	X ₁₆	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₁₈	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	X ₂₄	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (хімічна і нафтохімічна промисловість)	X ₂₅	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Чисельність працюючих громадян не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₁	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₁₇	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₁₉	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₂₁	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	X ₂₂	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
Експорт усього, тис. Дол	X ₄	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₆	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Імпорт усього, тис.дол	X ₇	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₁₁	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₁₃	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₁₅	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₉	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₀	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₁₂	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₂₀	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₅	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	X ₂₃	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1

Продовження додатку В

Таблиця В.18 - Позичіонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових зовнішнього середовища на стратегічну ціль «рентабельність власного капіталу» ТОВ «Карпатнафтохім»

Назви оцінок зовнішнього середовища		Рівень передбачення	Вплив на рентабельність власного капіталу	Позиція в матриці
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₈	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9
Експорт усього, тис. дол	X ₄	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Імпорт усього, тис.дол	X ₇	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₁₁	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₁₃	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₁₅	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	X ₂₃	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	X ₁₆	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	X ₂₄	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (хімічна і нафтохімічна промисловість)	X ₂₅	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₆	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₁₇	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₁₉	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₅	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₀	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₂	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₃	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₁₄	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₁₈	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₁	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₉	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₁₂	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₂₀	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₂₁	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	X ₂₂	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1

Продовження додатку В

Таблиця В.19 - Позичонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових зовнішнього середовища на стратегічну ціль «рентабельність підприємства» ТОВ «Карпатнафтохім»

Назви оцінок зовнішнього середовища		Рівень передбачення	Вплив на рентабельність підприємства	Позиція в матриці
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₁	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₂	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₃	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Експорт усього, тис. дол	X₄	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₅	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₆	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Імпорт усього, тис.дол	X₇	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₈	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₉	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₀	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X₁₁	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₁₂	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X₁₃	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₁₄	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X₁₅	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	8
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	X ₁₆	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₁₇	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₁₈	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₁₉	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₂₀	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₂₁	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	X ₂₂	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	X₂₃	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	X ₂₄	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (хімічна і нафтохімічна промисловість)	X ₂₅	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4

Продовження додатку В

Таблиця В.20 - Оцінка характеру впливу і напрямку тренду оцінок зовнішнього середовища ТОВ «Карпатнафтохім» на стратегічну ціль «Рентабельність підприємства» та позиція в матриці відбору до потенціалів творення чи руйнування

Назви оцінок внутрішнього середовища	Характер впливу оцінки	Напрямок тренду оцінки	Позиція в матриці
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	зворотній	зростаючий	N
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	зворотній	зростаючий	N
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	зворотній	зростаючий	N
Експорт усього, тис. дол	зворотній	зростаючий	N
Імпорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол.	зворотній	зростаючий	N
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	зворотній	зростаючий	N
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	зворотній	зростаючий	N
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	зворотній	зростаючий	N
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	зворотній	зростаючий	N
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (хімічна і нафтохімічна промисловість)	зворотній	зростаючий	N
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	зворотній	зростаючий	N
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	прямий	спадний	N
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	прямий	спадний	N
Сума укладених угод на біржах по хімічній продукції, млн.грн	прямий	спадний	N
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	прямий	спадний	N
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	прямий	спадний	N
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	зворотній	спадний	P
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	зворотній	спадний	P
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	зворотній	спадний	P
Імпорт усього, тис.дол	зворотній	спадний	P
Темп зростання номінальної заробітної плати	зворотній	спадний	P
Експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості, тис.дол	зворотній	спадний	P
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	зворотній	спадний	P
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	прямий	зростаючий	P
Темп зростання реальної заробітної плати	прямий	зростаючий	P

Додаток Г

Розрахунок індекса стратегічної конкурентоспроможності для ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Таблиця Г.1 - Відібрані показники зовнішнього середовища для аналізу впливу на стратегічну ціль «чистий прибуток» підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Назва показника	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в добувній промисловості, тис.осіб	30,5	33,5	35,6	30,7	33,2	33,4	21	25
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	236,6	245	244,9	238,7	255,4	232,2	136,3	152,7
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	4,9	52,8	395,1	0,6	7,2	0,4		33,5
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	2221,2	1954,1	1329,1	7183,5	7884,8	8553,4	5291,6	
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	66974	74878	80012	87562	95006	109677	127723	141164
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	191953	224367	245800	295046	366247	438872	614731	705712
Виробництво нафти сирової, млн.т	2,8	3	3,1	3,3	3,3	3,2	2,9	2,6
Виробництво бензину моторного, тис.т	4308	4997	4609	3926	4161	3223	3259	2875
Виробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	6325	6265	5290	4270	4147	3659	3903	3709
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	7970	7766	5889	3836	3477	2460	2600	2464
Середньомісячна заробітна плата в нафтопереробці, грн.	951	1174	1470	1697	2145	2689	2974	3454
Експорт усього, тис. дол	23080187	32672318	34286748	38367704	49248064	66954430	39702883	51430522
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	27529775	3386710	334919	2553533,1	26301299	41092342	21307825	3661425,1
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	262800,13	98555,27	25297,46	61906,6	2377,5	7624,6	2370,1	
Імпорт усього, тис.дол	23020771	28996031	36141095	45034491	60669923	85535356	45435559	60739969
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	7856887,9	10160862	10661921	12711627	15984173	22831956	14638727	19602725
Імпорт нафти сирової, тис.дол.	3678414,9	4837380,3	4600512,7	4403624,8	4553511,2	4513656,4	2989638,7	4171265,2
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	96,4	100,7	101,1	103,5	105,8	100,7	85,4	94,3
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	2548,2	2232,4	1111,2	960,3	806,4	668,7	1188,7	1473,3
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	51011	75714	93096	125254	188486	233081	151777	150667
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	1482	1727	1808	1145	1419	1647	1893	2043
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	3059,8	4534,6	5751,6	6160	10850,9	11994,2	7949,9	8045,5
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	3319,8	4112,4	4818,6	5354,6	6700,7	8538,9	8653,7	9867,1
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	59899	89314	111174	148972	222679	272074	192878	189061
Обсяги добування паливо-енергетичних копалин, млн.грн.	13525,9	17096,9	21369,5	26832,1	29628,3	42777,8	36389,9	52651,9
Обсяги виробництва продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	21371,8	36346,1	44030	43895,5	52527,7	66135,2	53746,4	73003
Потреба працівників в добувній промисловості, тис. осіб	9,8	13,6	13,5	8	8,1	2,5	0,8	1,5
Потреба працівників в переробній промисловості, тис. осіб	40,4	44,8	47	41,7	42,8	16,5	12,1	13,7
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	5471,8	6794,4	9047	16890	21607,3	29542,7	35616,4	40055
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	144,3	166	198,6	219,5	243,3	6196,6	6203,1	6226,3
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному			99,3	105,4	115	109,5	98,4	99,6
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)			93,1	104,6	119,9	103,6	97,2	112,3
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах			105,5	125	148,5	96,6	85,8	85,5
Темп зростання номінальної заробітної плати	122,8	127,5	136,7	129,2	129,7	133,7	105,5	120
Темп зростання реальної заробітної плати	115,2	123,8	120,3	118,3	112,5	106,3	90,8	110,2
частка підприємства в загальному обсязі переробки	0,07	0,083	0,05	0,07	0,084	0,119	0,093	0,062
температура цін на продукти нафтопереробки	1,19	1,62	1,24	1,07	1,13	1,54	0,87	1,42
індекс інфляції, %	105,2	109	113,5	109,1	112,8	125,2	112,3	109,1

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 - Характеристика оцінок зовнішнього середовища ПАТ «Карпатнафтохім» за рівнем передбачуваності

Назва оцінки зовнішнього середовища		R ²	Характер тренду	Рівень передбачуваності
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в добувній промисловості, тис. осіб	X ₁	0,4641	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис. осіб	X ₂	0,6221	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	X ₃	0,3391	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	X ₄	0,5446	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	X ₅	0,9859	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₆	0,9808	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Виробництво нафти сирової, млн.т	X ₇	0,2539	СТЕПЕНЕВИЙ	НИЗЬКИЙ
Виробництво бензину моторного, тис.т	X ₈	0,8334	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Виробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	X ₉	0,8948	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	X ₁₀	0,9149	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Середньомісячна заробітна плата в нафтопереробці, грн.	X ₁₁	0,9874	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Експорт усього, тис. дол	X ₁₂	0,7207	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₁₃	0,2493	ЛОГАРИФМІЧНИЙ	НИЗЬКИЙ
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₁₄	0,6556	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Імпорт усього, тис.дол	X ₁₅	0,7308	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₁₆	0,844	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Імпорт нафти сирової, тис.дол.	X ₁₇	0,0485	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₁₈	0,1676	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₉	0,3076	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₂₀	0,7113	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₂₁	0,4398	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₂₂	0,6632	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₂₃	0,9798	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₂₄	0,7581	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Обсяги видобування паливо-енергетичних копалин, млн.грн.	X ₂₅	0,9633	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
виробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	X ₂₆	0,9005	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Потреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)	X ₂₇	0,7917	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₂₈	0,7493	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₂₉	0,9811	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₃₀	0,7781	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному	X ₃₁	0,2087	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)	X ₃₂	0,0228	СТЕПЕНЕВИЙ	НИЗЬКИЙ
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах	X ₃₃	0,1645	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₃₄	0,2362	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	НИЗЬКИЙ
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₃₅	0,4198	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
частка підприємства в загальному обсязі переробки	X ₃₆	0,0816	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	НИЗЬКИЙ
темپ росту цін на продукти нафтопереробки	X ₃₇	0,0168	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Індекс інфляції, %	X ₃₈	0,0075	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 - Розрахунок коефіцієнтів кореляції для оцінок зовнішнього середовища, як міри впливу на стратегічну ціль «чистий прибуток» підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Назви оцінок зовнішнього середовища		Значення коефіцієнта кореляції	Ступінь впливу
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в добувній промисловості, тис.осіб	X ₁	-0,1498	НИЗЬКИЙ
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₂	-0,2719	НИЗЬКИЙ
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	X ₃	0,2169	НИЗЬКИЙ
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	X ₄	-0,5736	СЕРЕДНІЙ
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	X ₅	-0,0386	НИЗЬКИЙ
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₆	-0,0320	НИЗЬКИЙ
Виробництво нафти сирової, млн.т	X ₇	-0,5140	СЕРЕДНІЙ
Виробництво бензину моторного, тис.т	X ₈	0,0215	НИЗЬКИЙ
Виробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	X ₉	0,3702	СЕРЕДНІЙ
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	X ₁₀	0,3508	СЕРЕДНІЙ
Середньомісячна заробітна плата в нафтопереробці, грн.	X ₁₁	-0,1206	НИЗЬКИЙ
Експорт усього, тис. Дол	X ₁₂	-0,2701	НИЗЬКИЙ
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₁₃	0,3524	СЕРЕДНІЙ
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₁₄	0,3532	СЕРЕДНІЙ
Імпорт усього, тис.дол	X ₁₅	-0,3280	НИЗЬКИЙ
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₁₆	-0,2016	НИЗЬКИЙ
Імпорт нафти сирової, тис.дол.	X ₁₇	-0,1481	НИЗЬКИЙ
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₁₈	-0,4539	СЕРЕДНІЙ
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₉	0,4974	СЕРЕДНІЙ
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₂₀	-0,4462	СЕРЕДНІЙ
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₂₁	0,4367	СЕРЕДНІЙ
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₂₂	-0,5215	СЕРЕДНІЙ
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₂₃	-0,1283	НИЗЬКИЙ
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₂₄	-0,4317	СЕРЕДНІЙ
Обсяги видобування паливо-енергетичних копалин, млн.грн.	X ₂₅	-0,0856	НИЗЬКИЙ
виробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	X ₂₆	-0,1632	НИЗЬКИЙ
Потреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)	X ₂₇	0,0540	НИЗЬКИЙ
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₂₈	-0,2118	НИЗЬКИЙ
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₂₉	-0,1293	НИЗЬКИЙ
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₃₀	0,2354	НИЗЬКИЙ
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному	X ₃₁	-0,7901	СЕРЕДНІЙ
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)	X ₃₂	-0,7591	СЕРЕДНІЙ
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах	X ₃₃	-0,8896	ВИСОКИЙ
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₃₄	-0,1553	НИЗЬКИЙ
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₃₅	0,0589	НИЗЬКИЙ
частка підприємства в загальному обсязі переробки	X ₃₆	-0,0578	НИЗЬКИЙ
темп росту цін на продукти нафтопереробки	X ₃₇	0,3743	СЕРЕДНІЙ
індекс інфляції, %	X ₃₈	-0,0696	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку Г

Таблиця Г.4 - Позичіонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу зовнішнього середовища на стратегічну ціль «чистий прибуток» підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Рівень передбачення	Вплив на чистий прибуток	Позиція в матриці
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в добувній промисловості, тис.осіб	X ₁	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₂	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	X ₃	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	X ₄	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	X ₅	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₆	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Виробництво нафти сирової, млн.т	X ₇	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Виробництво бензину моторного, тис.т	X ₈	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Виробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	X ₉	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	X ₁₀	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	7
Середньомісячна заробітна плата в нафтопереробці, грн.	X ₁₁	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Експорт усього, тис. дол	X ₁₂	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₁₃	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₁₄	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Імпорт усього, тис.дол	X ₁₅	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₁₆	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Імпорт нафти сирової, тис.дол.	X ₁₇	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води: підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₁₈	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₉	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₂₀	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₂₁	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₂₂	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₂₃	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₂₄	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Обсяги видобування паливо-енергетичних копалин, млн.грн.	X ₂₅	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
виробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	X ₂₆	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Потреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)	X ₂₇	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₂₈	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₂₉	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₃₀	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	2
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному	X ₃₁	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)	X ₃₂	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах	X₃₃	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₃₄	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₃₅	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
частка підприємства в загальному обсязі переробки	X ₃₆	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
темп росту цін на продукти нафтопереробки	X ₃₇	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
індекс інфляції, %	X ₃₈	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1

Продовження додатку Г

Таблиця Г.5 - Оцінка характеру впливу і напрямку тренду оцінок зовнішнього середовища ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття» на стратегічну ціль «Чистий прибуток» та позиція в матриці відбору до потенціалів творення чи руйнування

Назви оцінок зовнішнього середовища	Характер впливу оцінки	Напрямок тренду оцінки	Позиція в матриці
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Виробництво палива дизельного для транспорту	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	Р
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	Р
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
темп росту цін на продукти нафтопереробки	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р
Виробництво нафти сирової, млн.т	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
виробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Обсяги видобування паливо-енергетичних копалин, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Середньомісячна заробітна плата в нафтопереробці, грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Виробництво бензину моторного, тис.т	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Імпорт усього, тис.дол	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Експорт усього, тис. дол	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	Р
Потреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р
частка підприємства в загальному обсязі переробки	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
індекс інфляції, %	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Темп зростання реальної заробітної плати	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р
Темп зростання номінальної заробітної плати	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р
Імпорт нафти сирової, тис.дол.	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	Р

Продовження додатку Г

Таблиця Г.6 - Відібрані оцінки внутрішнього середовища для аналізу впливу на стратегічну ціль «чистий прибуток» підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Назви оцінок внутрішнього середовища	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
коефіцієнт зносу основних фондів, дол.од.	0,545	0,52	0,486	0,479	0,4	0,36	0,51	0,45	0,4
глибина переробки нафти, дол.од.	0,67	0,69	0,717	0,683	0,712	0,79	0,81	0,871	0,861
втрати від переробки нафти, дол.од.	0,0068	0,0065	0,0062	0,0092	0,0086	0,0084	0,0067	0,0064	0,0062
коефіцієнт заборгованості, дол.од.	0,33	0,31	0,39	0,68	0,76	0,71	0,87	0,82	1,1
темпи росту продуктивності праці, дол.од.	2,174	2,75	1,56	2,82	2,304	0,583	2,69	0,535	0,726
коефіцієнт інвестування, дол.од.	1,74	1,82	1,499	1,482	1,216	1,389	0,855	0,52	0,324

Таблиця Г.7 - Характеристика рівня передбачуваності оцінок внутрішнього середовища ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Назви оцінок внутрішнього середовища		R ²	Характер тренду	Рівень Передбачуваності
Коефіцієнт зносу основних фондів, дол.од.	X1	0,4726	ЛОГАРИФМІЧНИЙ	НИЗЬКИЙ
глибина переробки нафти, дол.од.	X2	0,8732	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
втрати від переробки нафти, дол.од.	X3	0,095	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Коефіцієнт заборгованості, дол.од.	X4	0,9005	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
темпи росту продуктивності праці, дол.од.	X5	0,4078	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	НИЗЬКИЙ
Коефіцієнт інвестування, дол.од.	X6	0,8955	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ

Таблиця Г.8 - Розрахунок коефіцієнтів кореляції для оцінок внутрішнього середовища, як міри впливу на стратегічну ціль «чистий прибуток» підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Коефіцієнт кореляції	Ступінь впливу
коефіцієнт зносу основних фондів, дол.од.	X1	0,71325353	ВИСОКИЙ
глибина переробки нафти, дол.од.	X2	-0,2067039	НИЗЬКИЙ
втрати від переробки нафти, дол.од.	X3	-0,5052391	СЕРЕДНІЙ
коефіцієнт заборгованості, дол.од.	X4	-0,2195202	НИЗЬКИЙ
темпи росту продуктивності праці, дол.од.	X5	0,42766852	СЕРЕДНІЙ
коефіцієнт інвестування, дол.од.	X6	-0,0264487	НИЗЬКИЙ

Таблиця Г.9 - Позиціонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових внутрішнього середовища на стратегічну ціль «чистий прибуток» підприємства ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Рівень передбачення	Вплив на чистий прибуток	Позиція в матриці
коефіцієнт зносу основних фондів, дол.од.	X1	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	6
глибина переробки нафти, дол.од.	X2	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
втрати від переробки нафти, дол.од.	X3	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
коефіцієнт заборгованості, дол.од.	X4	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4
темпи росту продуктивності праці, дол.од.	X5	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	3
коефіцієнт інвестування, дол.од.	X6	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	4

Продовження додатку Г

Таблиця Г.10 - Оцінка характеру впливу і напрямку тренду оцінок внутрішнього середовища ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття» на стратегічну ціль «Чистий прибуток» та позиція в матриці відбору до потенціалів творення чи руйнування

Назви оцінок зовнішнього середовища	Характер впливу оцінки	Напрямок тренду оцінки	Позиція в матриці
коефіцієнт зносу основних фондів, дол.од.	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
глибина переробки нафти, дол.од.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
коефіцієнт заборгованості, дол.од.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
темпи росту продуктивності праці, дол.од.	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
втрати від переробки нафти, дол.од.	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
коефіцієнт інвестування, дол.од.	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P

Додаток Д

Розрахунок індекса стратегічної конкурентоспроможності для ПАТ «Укрнафта»

Таблиця Д.1 - Відібрані оцінки зовнішнього середовища ПАТ «Укрнафта»

Назва показника	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в добувній промисловості, тис.осіб	30,5	33,5	35,6	30,7	33,2	33,4	21	25	25
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	236,6	245	244,9	238,7	255,4	232,2	136,3	152,7	155,9
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	4,9	52,8	395,1	0,6	7,2	0,4		33,5	2910,3
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	2221,2	1954,1	1329,1	7183,5	7884,8	8553,4	5291,6		
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	66974	74878	80012	87562	95006	109677	127723	141164	
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	191953	224367	245800	295046	366247	438872	614731	705712	
Виробництво нафти сирої, млн.т	2,8	3	3,1	3,3	3,3	3,2	2,9	2,6	2,4
Виробництво бензину моторного в вмістом свинцю 0,013 г/л і менше, тис.т	4308	4997	4609	3926	4161	3223	3259	2875	2837
Виробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	6325	6265	5290	4270	4147	3659	3903	3709	2664
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	7970	7766	5889	3836	3477	2460	2600	2464	2181
Середньомісячна заробітна плата добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	698	908	1245	1568	2041	2880	3135	3763	4,90
Експорт усього, тис. дол	23080187	32672318	34286748	38367704	49248064	66954430	39702883	51430522	68394196
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	2752977,5	3386710	3344919	2553533,1	2630129,9	4109234,2	2130782,5	3661425,1	5691092,3
Експорт нафти сирої (вкл газовий конденсат), тис.дол	262800,13	98555,27	25297,46	61906,6	2377,5	7624,6	2370,1		
Експорт усього, тис.дол	23020771	28996031	36141095	45034491	60669923	85535356	45435559	60739969	82608240
Експорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	7856887,9	10160862	10661921	12711627	15984173	22831956	14638727	19602725	28605294
Експорт нафти сирої, тис.дол.	3678414,9	4837380,3	4600512,7	4403624,8	4553511,2	4513656,4	2989638,7	4171265,2	4272365,7
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	96,4	100,7	101,1	103,5	105,8	100,7	85,4	94,3	
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	2548,2	2232,4	1111,2	960,3	806,4	668,7	1188,7	1473,3	1218,1
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	51011	75714	93096	125254	188486	233081	151777	150667	209130
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	1482	1727	1808	1145	1419	1647	1893	2043	2510
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	3059,8	4534,6	5751,6	6160	10850,9	11994,2	7949,9	8045,5	14333,9
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	3319,8	4112,4	4818,6	5354,6	6700,7	8538,9	8653,7	9867,1	10349,9
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	59899	89314	111174	148972	222679	272074	192878	189061	259932
Обсяги добування паливно-енергетичних копалин, млн.грн.	13525,9	17096,9	21369,5	26832,1	29628,3	42777,8	36389,9	52651,9	74335
Обсяги реалізованих продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	21371,8	36346,1	44030	43895,5	52527,7	66135,2	53746,4	73003	75502,9
Потреба працівників в добувній промисловості, тис. осіб	9,8	13,6	13,5	8	8,1	2,5	0,8	1,5	1,3
Потреба працівників в переробній промисловості, тис. осіб	40,4	44,8	47	41,7	42,8	16,5	12,1	13,7	13
Ірямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	5471,8	6794,4	9047	16890	21607,3	29542,7	35616,4	40053	44806
Ірямі інвестицій з України, млн.дол.	144,3	166	198,6	219,5	243,3	6196,6	6203,1	6226,3	6868,3
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному			99,3	105,4	115	109,5	98,4	99,6	91,5
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)			93,1	104,6	119,9	103,6	97,2	112,3	100,7
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах			105,5	125	148,5	96,6	85,8	89,5	111,5
Імп зростання номінальної заробітної плати	122,8	127,5	136,7	129,2	129,7	133,7	105,5	120	117,6
Імп зростання реальної заробітної плати	115,2	123,8	120,3	118,3	112,5	106,3	90,8	110,2	108,7

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 - Характеристика оцінок зовнішнього середовища ПАТ «Укрнафта» за рівнем передбачуваності

Назви оцінок зовнішнього середовища		R ²	Характер тренду	Рівень передбачуваності
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в добувній промисловості, тис.осіб	X ₁	0,4641	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X ₂	0,6221	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	X ₃	0,3391	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	X ₄	0,5446	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	X ₅	0,9859	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₆	0,9808	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Виробництво нафти сирової, млн.т	X ₇	0,2539	СТЕПЕНЕВИЙ	НИЗЬКИЙ
Виробництво бензину моторного з вмістом свинцю 0,013 г/л і менше, тис.т	X ₈	0,8334	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Виробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	X ₉	0,8948	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	X ₁₀	0,9149	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₁₁	0,9687	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Експорт усього, тис. Дол	X ₁₂	0,7207	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₁₃	0,2493	ЛОГАРИФМІЧНИЙ	НИЗЬКИЙ
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₁₄	0,6556	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Імпорт усього, тис.дол	X ₁₅	0,7308	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₁₆	0,844	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Імпорт нафти сирової, тис.дол.	X ₁₇	0,0485	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₁₈	0,1676	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₉	0,3076	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₂₀	0,7113	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₂₁	0,4398	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₂₂	0,6632	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₂₃	0,9798	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₂₄	0,7581	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (добування паливно-енергетичних копалин)	X ₂₅	0,9633	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	ВИСОКИЙ
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	X ₂₆	0,9005	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Потреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)	X ₂₇	0,7917	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₂₈	0,7493	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₂₉	0,9811	ЛІНІЙНИЙ	ВИСОКИЙ
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₃₀	0,7781	ЛІНІЙНИЙ	СЕРЕДНІЙ
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному	X ₃₁	0,2087	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газоль)	X ₃₂	0,0228	СТЕПЕНЕВИЙ	НИЗЬКИЙ
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах	X ₃₃	0,1645	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₃₄	0,2362	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ	НИЗЬКИЙ
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₃₅	0,4198	ЛІНІЙНИЙ	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3 - Таблиця розрахунку коефіцієнтів кореляції для оцінок зовнішнього середовища, як міри впливу на стратегічну ціль «чистий прибуток» підприємства ПАТ «Укрнафта»

Назви оцінок зовнішнього середовища		Значення коефіцієнта кореляції	Ступінь впливу
чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян добувній промисловості, тис.осіб	X ₁	-0,4751	СЕРЕДНІЙ
чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян переробній промисловості, тис.осіб	X ₂	-0,7465	ВИСОКИЙ
ума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	X ₃	0,6375	СЕРЕДНІЙ
ума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	X ₄	-0,7945	ВИСОКИЙ
артість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	X ₅	0,2454	НИЗЬКИЙ
артість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₆	0,2961	НИЗЬКИЙ
иробництво нафти сирової, млн.т	X ₇	-0,4850	СЕРЕДНІЙ
иробництво бензину моторного з вмістом свинцю 0,013 г/л і менше, тис.т	X ₈	0,0686	НИЗЬКИЙ
иробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	X ₉	0,1046	НИЗЬКИЙ
иробництво мазуту паливного важкого, тис.т	X ₁₀	0,0679	НИЗЬКИЙ
ередньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₁₁	0,1186	НИЗЬКИЙ
кспорт усього, тис. Дол	X ₁₂	-0,4457	СЕРЕДНІЙ
кспорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₁₃	-0,3698	СЕРЕДНІЙ
кспорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₁₄	-0,1328	НИЗЬКИЙ
мпорт усього, тис.дол	X ₁₅	-0,4841	СЕРЕДНІЙ
мпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₁₆	-0,3500	НИЗЬКИЙ
мпорт нафти сирової, тис.дол.	X ₁₇	-0,3773	СЕРЕДНІЙ
пожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості а з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води; ідприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₁₈	-0,5602	СЕРЕДНІЙ
уми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₉	0,1965	НИЗЬКИЙ
нвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₂₀	-0,4050	СЕРЕДНІЙ
проваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₂₁	0,6057	СЕРЕДНІЙ
обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₂₂	-0,3627	СЕРЕДНІЙ
обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₂₃	0,0771	НИЗЬКИЙ
обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	X ₂₄	-0,3395	НИЗЬКИЙ
обування паливно-енергетичних копалин, млн.грн.	X ₂₅	-0,0129	НИЗЬКИЙ
иробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	X ₂₆	-0,0131	НИЗЬКИЙ
отреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)	X ₂₇	0,0552	НИЗЬКИЙ
отреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₂₈	-0,0575	НИЗЬКИЙ
рямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₂₉	0,1154	НИЗЬКИЙ
рямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₃₀	0,0529	НИЗЬКИЙ
декс роздрібного товарообороту по бензину моторному	X ₃₁	-0,7542	ВИСОКИЙ
декс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)	X ₃₂	-0,3393	НИЗЬКИЙ
декс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах	X ₃₃	-0,3412	НИЗЬКИЙ
емп зростання номінальної заробітної плати	X ₃₄	-0,5147	СЕРЕДНІЙ
емп зростання реальної заробітної плати	X ₃₅	-0,1808	НИЗЬКИЙ

Продовження додатку Д

Таблиця Д.4 - Позичіонування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових зовнішнього середовища ПАТ «Укрнафта» на стратегічну ціль «чистий прибуток»

Назви оцінок зовнішнього середовища		Ступінь впливу	Рівень передбачуваності	Позиція в матриці
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в добувній промисловості, тис.осіб	X ₁	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян в переробній промисловості, тис.осіб	X₂	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	8
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	X ₃	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	X₄	ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	8
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	X ₅	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	X ₆	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Виробництво нафти сирової, млн.т	X ₇	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Виробництво бензину моторного з вмістом свинцю 0,013 г/л і менше, тис.т	X ₈	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Виробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	X ₉	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	X ₁₀	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	X ₁₁	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Експорт усього ,тис. Дол	X ₁₂	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	X ₁₃	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	X ₁₄	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Імпорт усього, тис.дол	X ₁₅	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	X ₁₆	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Імпорт нафти сирової, тис.дол.	X ₁₇	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості та з виробництва і розподілення електроенергії, газу та води: підприємствами будівництва, млрд.кВт год	X ₁₈	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	X ₁₉	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	X ₂₀	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	X ₂₁	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	X ₂₂	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	5
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	X ₂₃	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Обсяг капітальні інвестицій, млн.грн.	X ₂₄	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (добування паливно-енергетичних копалин)	X ₂₅	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн. (виробництво продуктів нафтопереробки, коксу)	X ₂₆	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Потреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)	X ₂₇	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	X ₂₈	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	X ₂₉	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	X ₃₀	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному	X₃₁	ВИСОКИЙ	НИЗЬКИЙ	6
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)	X ₃₂	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах	X ₃₃	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Темп зростання номінальної заробітної плати	X ₃₄	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Темп зростання реальної заробітної плати	X ₃₅	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1

Продовження додатку Д

Таблиця Д.5 - Оцінка характеру впливу і напрямку тренду оцінок

зовнішнього середовища ПАТ «Укрнафта» на стратегічну ціль «Чистий

прибуток» та позиція в матриці відбору до потенціалів творення чи руйнування

Назви оцінок зовнішнього середовища	Характер впливу оцінки	Напрямок тренду оцінки	Позиція в матриці
Сума укладених угод на біржах по нафті, млн.грн	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Інвестиції в основний капітал, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Імпорт усього, тис.дол	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Обсяг фінансування інноваційної діяльності, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Експорт усього, тис. Дол	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Експорт палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки, тис. дол.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Імпорт палив мінеральних; нафти і продуктів її перегонки, тис.дол.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
добування паливо-енергетичних копалин, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
виробництво продуктів нафтопереробки, коксу, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Виробництво палива дизельного для транспорту автомобільного і залізничного, тис.т	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Виробництво мазуту паливного важкого, тис.т	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Виробництво бензину моторного з вмістом свинцю 0,013 г/л і менше, тис.т	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Обсяг капітальні інвестицій, млн.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Потреба працівників, тис. осіб (добувна промисловість)	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Індекс роздрібного товарообороту по дизельному пальному (газойль)	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Суми заборгованості з виплати заробітної плати, млн.грн	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Індекс роздрібного товарообороту по бензину моторному	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Чисельність працевлаштованих не зайнятих трудовою діяльністю громадян	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Темп зростання номінальної заробітної плати	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Виробництво нафти сирової, млн.т	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Спожито електроенергії підприємствами добувної, переробної промисловості	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Імпорт нафти сирової, тис.дол.	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Сума укладених угод на біржах по бензину, млн.грн	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Вартість основних засобів України в переробній промисловості, млн.грн.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Вартість основних засобів України в добувній промисловості, млн.грн.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Середньомісячна заробітна плата (добування паливно-енергетичних корисних копалин), грн.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, млн.грн	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Потреба працівників, тис. осіб (переробна промисловість)	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Експорт нафти сирової (вкл газовий конденсат), тис.дол	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Прямі інвестиції з України, млн.дол.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Темп зростання реальної заробітної плати	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Індекс роздрібного товарообороту по мастильних матеріалах	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P

Продовження додатку Д

Таблиця Д.6 - Відібрані показники внутрішнього середовища для аналізу по ПАТ «Укрнафта»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Роки							
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Сплачений акцизний збір, тис.грн.	X ₁	1026	25388	31672	37603,5	40001	57692	22052	28368
Витрати на збут, тис.грн.	X ₂	107067	379713	525617	402333,8	465746	725973	693254	731137
Адміністративні витрати, тис.грн.	X ₃	138405	175005	208019	240806,1	284879	309012	362617	339526
Капітальні інвестиції, тис.грн.	X ₄		1200054	1643118	1078800,9	959099	744014	941971	957982
Фінансові інвестиції, тис.грн.	X ₅		1386	24	25754,6	23675	11228	14757	19887
Середньоспискова чисельність, осіб	X ₆	27950	28628	30759	31490	30847	29697	29697	29665
Отримані дивіденди, тис.грн.	X ₇		43727	85336	37421	78169	62476	63	7816
Дохід від реалізації, тис.грн.	X ₈	5743199	8342875	13037930	13609003	17582675	15010193	27871834	37096953
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	X ₉	2130395	2546884	4079066	2532847	6683856	8367619	15179697	20573410
Частка матеріальних затрат в собівартості	X ₁₀	0,1158738	0,1950014	0,0950909	0,1551185	0,0807845	0,0662289	0,0462133	0,063249845
Частка витрат на оплату праці в собівартості	X ₁₁	0,1637912	0,1688059	0,1645423	0,2263023	0,1252404	0,1059521	0,066045	0,051494623
Частка амортизаційних відрахувань в собівартості	X ₁₂	0,2286529	0,201573	0,1442944	0,2270236	0,0934872	0,0784914	0,044617	0,037547786
Частка інших операційних витрат в собівартості	X ₁₃	0,1734969	0,3171279	0,1349284	0,4508109	0,1660322	0,1174224	0,064488	0,061978982
Частка відрахувань на соціальні заходи	X ₁₄	0,0592632	0,0621477	0,0490965	0,0950515	0,0456344	0,0384824	0,0307895	0,018847872
Витрати на утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення, тис.грн.	X ₁₅	42374	40739	36659	37335	46674	46098	50879	53616
Коефіцієнт зносу основних засобів	X ₁₆	0,4800987	0,467881	0,4626128	0,4848327	0,5088513	0,5280447	0,5461826	0,562271133
Продуктивність праці 1 прац., млн.грн./особу	X ₁₇	205,48118	291,42361	423,87366	432,16904	569,99627	505,44476	938,54039	1250,529344
Чистий прибуток, тис.грн.	G	1347207	1870201	2412560	1237946	1438030	378783	2646287	2181892

Таблиця Д.7 - Розрахунок коефіцієнтів кореляції, як міри впливу на стратегічну ціль «чистий прибуток» підприємства ПАТ «Укрнафта»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Значення коефіцієнта кореляції	Ступінь впливу
Сплачений акцизний збір, тис.грн.	X ₁	-0,4800	СЕРЕДНІЙ
Витрати на збут, тис.грн.	X ₂	0,1683	НИЗЬКИЙ
Адміністративні витрати, тис.грн.	X ₃	0,1550	НИЗЬКИЙ
Капітальні інвестиції, тис.грн.	X ₄	0,5268	СЕРЕДНІЙ
Фінансові інвестиції, тис.грн.	X ₅	-0,2661	НИЗЬКИЙ
Середньоспискова чисельність, осіб	X ₆	0,0096	НИЗЬКИЙ
Отримані дивіденди, тис.грн.	X ₇	-0,3892	СЕРЕДНІЙ
Дохід від реалізації, тис.грн.	X ₈	0,4419	СЕРЕДНІЙ
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	X ₉	0,3879	СЕРЕДНІЙ
Частка матеріальних затрат в собівартості	X ₁₀	-0,1415	НИЗЬКИЙ
Частка витрат на оплату праці в собівартості	X ₁₁	-0,2990	НИЗЬКИЙ
Частка амортизаційних відрахувань в собівартості	X ₁₂	-0,2550	НИЗЬКИЙ
Частка інших операційних витрат в собівартості	X ₁₃	-0,3050	НИЗЬКИЙ
Частка відрахувань на соціальні заходи	X ₁₄	-0,3299	НИЗЬКИЙ
Витрати на утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення, тис.грн.	X ₁₅	0,1759	НИЗЬКИЙ
Коефіцієнт зносу основних засобів	X ₁₆	0,0867	НИЗЬКИЙ
Продуктивність праці 1 прац., млн.грн./особу	X ₁₇	0,7451	ВИСОКИЙ

Продовження додатку Д

Таблиця Д.8 - Ранжування оцінок внутрішнього середовища ПАТ «Укрнафта» за рівнем передбачуваності

Назви оцінок внутрішнього середовища		R ²	Рівень передбачуваності	Характер тренду
Витрати на збут, тис.грн.	X ₂	0.8525	ВИСОКИЙ	ЛОГАРИФМІЧНИЙ
Адміністративні витрати, тис.грн.	X ₃	0.9741	ВИСОКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
Дохід від реалізації, тис.грн.	X ₈	0.9221	ВИСОКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	X ₉	0.8987	ВИСОКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ
Частка амортизаційних відрахувань в собівартості	X ₁₂	0.8651	ВИСОКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ
Коефіцієнт зносу основних засобів	X ₁₆	0.8626	ВИСОКИЙ	ЛІНІЙНИЙ
Продуктивність праці 1 прац., млн.грн./особу	X ₁₇	0.9293	ВИСОКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ
Сплачений акцизний збір, тис.грн.	X ₁	0.5788	СЕРЕДНІЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
Частка матеріальних затрат в собівартості	X ₁₀	0.6334	СЕРЕДНІЙ	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ
Частка витрат на оплату праці в собівартості	X ₁₁	0.7133	СЕРЕДНІЙ	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ
Частка відрахувань на соціальні заходи	X ₁₄	0.601	СЕРЕДНІЙ	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ
Витрати на утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення, тис.грн.	X ₁₅	0.6334	СЕРЕДНІЙ	ЛІНІЙНИЙ
Капітальні інвестиції, тис.грн.	X ₄	0.4734	НИЗЬКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
Фінансові інвестиції, тис.грн.	X ₅	0.3866	НИЗЬКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
Середньоспискова чисельність, осіб	X ₆	0.3126	НИЗЬКИЙ	СТЕПЕНЕВИЙ
Отримані дивіденди, тис.грн.	X ₇	0.3527	НИЗЬКИЙ	ЛІНІЙНИЙ
Частка інших операційних витрат в собівартості	X ₁₃	0.4862	НИЗЬКИЙ	ЕКСПОНЕНЦІАЛЬНИЙ

Таблиця Д.9 - Позичування в матриці оцінки передбачуваності та впливу складових внутрішнього середовища ПАТ «Укрнафта» на стратегічну ціль «чистий прибуток»

Назви оцінок внутрішнього середовища		Вплив на чистий прибуток	Рівень передбачення	Позиція в матриці
Сплачений акцизний збір, тис.грн.	X ₁	СЕРЕДНІЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Витрати на збут, тис.грн.	X ₂	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Адміністративні витрати, тис.грн.	X ₃	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Капітальні інвестиції, тис.грн.	X ₄	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Фінансові інвестиції, тис.грн.	X ₅	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Середньоспискова чисельність, осіб	X ₆	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Отримані дивіденди, тис.грн.	X ₇	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	3
Дохід від реалізації, тис.грн.	X₈	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	7
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	X₉	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ	7
Частка матеріальних затрат в собівартості	X ₁₀	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Частка витрат на оплату праці в собівартості	X ₁₁	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Частка амортизаційних відрахувань в собівартості	X ₁₂	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Частка інших операційних витрат в собівартості	X ₁₃	НИЗЬКИЙ	НИЗЬКИЙ	1
Частка відрахувань на соціальні заходи	X ₁₄	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Витрати на утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення, тис.грн.	X ₁₅	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	2
Коефіцієнт зносу основних засобів	X ₁₆	НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ	4
Продуктивність праці 1 прац., млн.грн./особу	X₁₇	ВИСОКИЙ	ВИСОКИЙ	9

Продовження додатку Д

Таблиця Д.10 - Оцінка характеру впливу і напрямку тренду оцінок внутрішнього середовища ПАТ «Укрнафта» на стратегічну ціль «Чистий прибуток» та позиція в матриці відбору до потенціалів творення чи руйнування

Назви оцінок зовнішнього середовища	Характер впливу оцінки	Напрямок тренду оцінки	Позиція в матриці
Сплачений акцизний збір, тис.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Фінансові інвестиції, тис.грн.	ЗВОРОТНІЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	N
Капітальні інвестиції, тис.грн.	ПРЯМИЙ	СПАДНИЙ	N
Продуктивність праці 1 прац., млн.грн./особу	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Дохід від реалізації, тис.грн.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Витрати на збут, тис.грн.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Адміністративні витрати, тис.грн.	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Коефіцієнт зносу основних засобів	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Витрати на утримання об'єктів житлово-комунального і	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Середньоспискова чисельність, осіб	ПРЯМИЙ	ЗРОСТАЮЧИЙ	P
Отримані дивіденди, тис.грн.	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Частка амортизаційних відрахувань в собівартості	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Частка матеріальних затрат в собівартості	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Частка витрат на оплату праці в собівартості	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Частка відрахувань на соціальні заходи	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P
Частка інших операційних витрат в собівартості	ЗВОРОТНІЙ	СПАДНИЙ	P

№ 60/0-1011 Дата 06 09 2012

та № _____ від _____

Довідка про впровадження

Видана доценту кафедри управління галузевим і регіональним економічним розвитком ІФНТУНГ, здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук Побігуну Сергію Андрійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи були використані в удосконаленні процесів стратегічного управління на підприємстві ТзОВ «Карпатнафтохім».

Практична цінність проведених досліджень та отриманих результатів полягає у наступному:

- запропоновано використання економетричних методів у процесі формування концепції стратегічного управління підприємством, зокрема, економетрична модель оцінки потенційних можливостей підприємства;
- запропоновано рекомендації щодо класифікації факторів, на які звернена особлива увага у стратегічному управлінні підприємством з точки зору економетричних досліджень;
- обґрунтовано процедури стратегічного управління на основі аналізу потенціалів творення і руйнування;
- запропоновано модель декомпозиції індексу стратегічної конкурентоспроможності.

В.о. заступника генерального директора
з комерційних питань та транспорту



Шахов Є.В.
Шахов Є.В.

10.12.12

В. Прохоренко



UKRНАFTA

УКРНАФТА

Публічне акціонерне товариство
«Укрнафта»
Науково-дослідний
і проєктний інститут
Північний бульвар ім. О. Пушкіна, 2
Івано-Франківськ, 76019, Україна
тел. +3803422 43250
тел./факс +380342 776140
www.uknafta.com

Public joint stock company
"Ukrnafta"
Scientific research
and design institute
Pivnichiy bulvar n.a. Pushkin, 2
Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine
tel. +3803422 43250
tel./fax +380342 776140
www.uknafta.com

05.12.2012 № 01-3-1/4880

На № _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана доценту кафедри управління галузевим і регіональним економічним розвитком ІФНТУНГ – здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук Побігуну Сергію Андрійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи були використані в удосконаленні процесів стратегічного управління, а саме при обґрунтуванні стратегічних управлінських рішень на підприємстві ПАТ «Укрнафта».

До використаних результатів зокрема відносяться:

- схема здійснення процедури стратегічного управління на підприємстві НГК в критеріях сталого розвитку;
- процедура оцінки комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів у континуумах сталого розвитку на вибір і реалізацію обраної стратегії підприємства;
- матриця оцінки передбачуваності та впливу складових середовища в континуумах сталого розвитку;
- модель декомпозиції індексу стратегічної конкурентоспроможності та відповідна процедура його визначення на основі аналізу рівня впливу на підприємство потенціалів творення і руйнування;
- рекомендації на основі оцінки рівня передбачуваності та впливу на стратегічну ціль ПАТ «Укрнафта» складових внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Заступник директора ІФНТУНГ



Римарчук Ю.М.

10.12.12

Національна акціонерна компанія
"Нафтогаз України"

Дочірня компанія
"УКРТРАНСГАЗ"

Управління магістральних

газопроводів

"ПРИКАРПАТТРАНСГАЗ"

76018, м. Івано-Франківськ

вул. Незалежності, 48

тел.: (0342) 75-09-23

факс: (0342) 55-90-88

e-mail: ifip.ptg@naftogaz.net



УКРТРАНСГАЗ

UA 2.003.899 ISO 9001-2001
UA 2.003.900 ISO 14001-97

National Joint-Stock Company
Naftogaz of Ukraine

Affiliated Company
UKRTRANS GAS

Main Pipeline
Division

ПРИКАРПАТТРАНСГАЗ

48, Nezalezhnosity str.,
Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76018

tel.: +38 (0342) 75-09-23

fax: +38 (0342) 55-90-88

e-mail: ifip.ptg@naftogaz.net

16.12.12. № 3690/37-02

на № _____

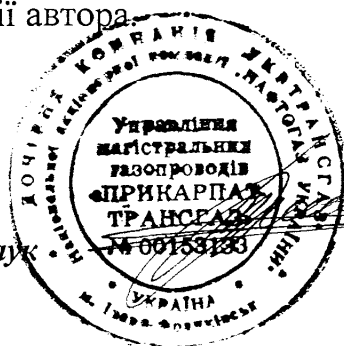
ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана доценту кафедри управління галузевим і регіональним економічним розвитком ІФНТУНГ – здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук Побігуну Сергію Андрійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи були використані в удосконаленні процесів стратегічного управління на підприємстві УМГ «Прикарпаттрансгаз» і управлінні процесами енергозбереження зокрема.

До використаних результатів зокрема відносяться:

- рекомендації щодо класифікації факторів у стратегічному управлінні з точки зору економетричних досліджень;
- процедура розрахунку індексу стратегічної конкурентоспроможності на основі економетричних досліджень;
- здійснено оцінку передбачуваності та впливу складових середовища на основі матриці оцінки передбачуваності та впливу;
- економетрична модель дослідження впливу техніко-технологічних і економіко-організаційних факторів на енергомісткість транспортування газу та відповідні рекомендації автора.

Головний інженер
кандидат технічних наук



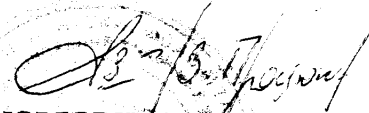
10.12.12

М.Д. Степ'юк

-014783

ЧОРНОМОРНАФТОГАЗ**ЧЕРНОМОРНЕОТЕГАЗ**

пр. Кірова / пров. Совнаркомівський, 52/1, м. Сімферополь,
АР Крим, Україна, 95000. Код ЄДРПОУ 00153117
тел.: (0652) 52-34-58, 52-34-00; факс: (0652) 51-11-51, 52-34-34
E-mail: office@gas.crimea.ua WWW.blackseagas.com

10.12.12 
пр. Кірова / пер. Совнаркомівський, 52/1, г. Симферополь,
АР Крым, Украина, 95000. Код ЭДРПОУ 00153117
тел.: (0652) 52-34-58, 52-34-00; факс: (0652) 51-11-51, 52-34-34
E-mail: office@gas.crimea.ua WWW.blackseagas.com

06.12.2012 № 07/1-4845

На № _____ от _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана доценту кафедри управління галузевим і регіональним економічним розвитком ІФНТУНГ – здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук Побігуну Сергію Андрійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи були використані в процесах та процедурах стратегічного управління на підприємстві Державного акціонерного товариства «Чорноморнафтогаз».

До використаних результатів зокрема відносяться:


- принципи формування системи стратегічного управління на підприємствах НГК з позицій сталого розвитку, які передбачають принципи формування структури, адаптації і функціонування та удосконалення системи стратегічного управління;
- модель стратегічного управління підприємством НГК на принципах сталого розвитку із використанням економетричного супроводу;
- процедура оцінки комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів у континуумах сталого розвитку на вибір і реалізацію обраної стратегії підприємства;
- модель декомпозиції індексу стратегічної конкурентоспроможності та відповідна процедура його визначення на основі аналізу рівня впливу на підприємство потенціалів творення і руйнування.

в.о.Голови Правління

Г. Горобець

Затверджую:

Проректор з науково-педагогічної роботи
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

 проф. Галушак М.О.

03 12 2012р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Побігуна Сергія Андрійовича
у навчальний процес

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Довідку видано Побігуну Сергію Андрійовичу в тому, що науково-методичні розробки, які викладені в її дисертаційній роботі, впроваджені в навчальний процес Івано-Франківського національного університету нафти і газу при укладенні робочих навчальних програм і підготовці лекційних курсів з таких дисциплін, як: «Економіко-математичне моделювання» для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»; «Стратегічне управління підприємством», «Корпоративна соціальна відповідальність» для студентів спеціальності 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства»; «Прогнозування і макроекономічне планування», «Економетрика» для студентів напряму підготовки 6.060301 «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент» для студентів спеціальності 7.06030101, 8.06030101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)».

Заслуговує уваги практична спрямованість викладеного практичного інструментарію, що дозволяє студентам більш ґрунтовно зрозуміти суть економічних процесів та взаємозв'язків та їх вплив на стратегічні досягнення підприємства, набути практичні навички щодо обґрунтування стратегічних управлінських рішень у виробничо-господарській діяльності.

Начальник
навчального управління



Б.В.Сверіда

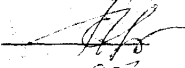
Директор ІНЕУ
д.е.н., проф.



Л.Т. Гораль

Затверджую:

Проректор з наукової роботи
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

 проф. Карпаш О.М.

03 12 2012р.

Довідка

про впровадження результатів
дисертаційного дослідження

Видана про те, що основні результати дисертаційної роботи Побігун Сергія Андрійовича на тему «Економетричний супровід стратегічного управління підприємствами НГК України», представлена на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) знайшли своє відображення у держбюджетній кафедральній тематиці «Теорія і практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах» (рішення наукової ради університету від 07.09.2009р., протокол №4/54, номер державної реєстрації 0109U008787) та "Розроблення методичних рекомендацій з обліку і аналізу витрат на підприємствах нафтогазової промисловості з метою формування цін і тарифів" (номер державної реєстрації 0109U000645), у рамках яких особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні доцільності та розробці економетричних моделей для обґрунтування управлінських рішень в стратегічному управлінні підприємствами, та витратами зокрема. Держбюджетна робота виконана в рамках координаційного плану Міністерства науки і освіти, молоді та спорту України.

Директор ІНЕУ
д.е.н., проф.



Л. Т. Гораль

Завідувач кафедри
менеджменту і адміністрування
д.е.н., проф.



В.П.Петренко

Завідувач кафедри обліку і аудиту
к.е.н., проф.



В.К.Орлова



d474