КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА»

Студента 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Костушевича Артура Едуардовича

Науковий керівник
д.е.н., проф. Филюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від « 15» травня 2023 р., протокол №15.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна _____
(підпис)

КИЇВ – 2023р.

ЗМІСТ:

ВСТУП……..……3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА……..7

1.1 Сутність і роль диверсифікації напрямів діяльності компанії……7

1.2 Моделі та підходи до диверсифікації діяльності компанії……..……12

1.3 Методика оцінки ефективності диверсифікації діяльності компанії……..…19

Висновки до розділу І…….22

РОЗДІЛ ІІ. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА…….……24

2.1 Аналіз бізнес-середовища АТ «НАК «Нафтогаз України»» та його викликів……..…24

2.2 Аналіз напрямів діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»»…….28

2.3 Оцінка ефективності диверсифікації діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»»……..37

Висновки до розділу ІІ……44

РОЗДІЛ ІІІ. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»»……..…….47

3.1 Прогнозування бізнес-середовища як ключовий елемент управління процесами диверсифікації діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»»……47

3.2 «Зелена диверсифікація» та підвищення соціальної відповідальності компанії в контексті світових трендів……52

3.3 Адаптивність стратегії диверсифікації діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»» до викликів бізнес-середовища……... 58

Висновки до розділу ІІІ……63

ВИСНОВКИ……..66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……71

ДОДАТКИ…….……80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан та мінливість економічного середовища викликає необхідність перегляду стратегічних завдань та напрямів діяльності вітчизняних промислових підприємств. З метою ефективного досягнення стратегічних ініціатив та забезпечення адаптації підприємств до несприятливої кон'юнктури вітчизняних ринків внаслідок впливу затяжних економічних криз, пандемії COVID-19 та війни, на перший план висувається розробка дієвих напрямів диверсифікації діяльності підприємств. Незважаючи на те, що дана проблема стосується багатьох компаній, провідною ланкою цього напряму виступає сьогодні енергетичний комплекс України, від функціонування якого наразі прямо залежить стан галузі та економіки країни загалом.

Сутність і роль диверсифікації напрямів діяльності компанії за сучасних умов невизначеності бізнес-середовища з різних аспектів досліджували вітчизняні та іноземні вчені, зокрема такі як: Д. Р. Богатова, К. В. Богачевська, Є. І. Богуславський, К. О. Бояринова, Т. С. Грабович, О. Є. Гудзь, Х. В. Дрималовська, Х. Я. Залуцька, В. К. Збарський, О. М. Згурська, Л. В. Івченко, П. О. Куцик, Т. С. Морщенок, А. С. Панін, М. М. Скоробогатов, С. С. Слава, Т. В. Сьомкіна, В. І. Ткачук, Г. М. Филюк, О. О. Цогла, А. О. Черниченко, Л. В. Шаульська та ін.

Мета дослідження – визначити теоретичні та прикладні аспекти впливу сучасного бізнес-середовища, а також чинників та наслідків його непередбачуваності на напрями диверсифікації діяльності підприємства як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства та подолання невизначеності.

Реалізація поставленої мети зумовила виконання таких **завдань:**

- визначити сутність і роль диверсифікації напрямів діяльності компанії;
- вивчити моделі та підходи до диверсифікації діяльності компанії;

- дослідити методики оцінки ефективності диверсифікації діяльності компаній;
- провести аналіз бізнес-середовища компанії та його викликів;
- проаналізувати напрями діяльності компанії;
- оцінити ефективність диверсифікації діяльності компанії;
- здійснити прогнозування бізнес-середовища як ключового елементу управління процесами диверсифікації діяльності компанії;
- оцінити «зелену диверсифікацію» та підвищення соціальної відповідальності компанії в контексті світових трендів;
- визначити адаптивність стратегії диверсифікації діяльності компанії до викликів бізнес-середовища.

Об'єктом дослідження є сукупність проявів диверсифікації діяльності підприємства АТ «НАК «Нафтогаз України»».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування й оцінювання диверсифікації діяльності підприємства на прикладі АТ «НАК «Нафтогаз України»».

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались такі методи: методи порівняння, аналізу і синтезу – при дослідженні концептуальних підходів до сутності і ролі диверсифікації; метод діагностичної оцінки – при оцінюванні галузево-секторальних особливостей діяльності досліджуваної компанії на енергетичному ринку України; метод експертних оцінок – при прогнозувані середовища як ключового елементу управління процесами диверсифікації; метод аналізу фінансово-економічних показників – при розрахунку показників ефективності напрямів діяльності досліджуваної компанії; метод статистичного спостереження – при визначенні сучасних тенденцій в енергетичній галузі України та світу; метод розрахунку показника чистої вартості грошових потоків (NPV) – для аналізу ефективності певного напряму диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства; метод графічного інтегрування – при побудові графіків та діаграм для

відображення економічних показників діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, результати теоретичних і практичних розробок вітчизняних і зарубіжних науковців, результати експертних досліджень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні положення, викладені в роботі, доведені до рівня конкретних рекомендацій. Висновки і результати, одержані при вирішенні поставлених задач, спрямовані на досягнення кінцевої мети – удосконалення диверсифікація діяльності компаній в умовах непередбачуваності бізнес-середовища.

Елементи наукової новизни. Проаналізовано ефективність установки біогазових станцій, що виробляють біометан, як окремого напряму диверсифікації діяльності аналізованої компанії. На основі експертної оцінки визначено перспективи розвитку бізнес-середовища як ключового елементу управління процесами диверсифікації діяльності досліджуваної компанії, яка показала, що ризиковість і непередбачуваність бізнес-середовища функціонування компанії на сьогодні є підвищеною. Побудовано схему напрямів диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства для адаптації на різних ринках, що передбачає одночасне застосування як внутрішньої так і зовнішньої диверсифіації.

Апробація результатів. Матеріали дослідження пройшли апробацію на науково-практичній он-лайн конференції «Бізнес України в період післявоєнної модернізації» 16 лютого 2023 р., м. Київ. Також опубліковані тези «Світові тренди розвитку енергетичної галузі в контексті «зеленої» диверсифікації», випуск 22, 2023 р., м.Київ.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних літературних джерел

із 80 найменувань і 2 додатків. Основний зміст роботи викладено на 79 сторінках друкованого тесту, включаючи 14 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність і роль диверсифікації напрямів діяльності компанії

Визначення терміна «диверсифікація» і розуміння його сутності зазнало природного розвитку в історичному процесі та продовжує залишатися неоднозначним. Найбільш ранні визначення диверсифікації [54] визначають дане явище з погляду кордонів ринків чи галузей, у яких веде свою діяльність компанія.

Дещо іншого аспекту у визначенні дотримуються Р. Пітс і Х. Хопкінс, визначаючи диверсифікацію як одночасне ведення кількох видів бізнесу [75].

Ален, Гамільтон намагаються врахувати у своєму тлумаченні кілька аспектів диверсифікації [71]. Вони вивчають диверсифікацію як один із способів розширення основного бізнесу для підвищення та (або) зниження ризику, який:

1) включає всю сукупність інвестицій, за винятком тих, що прямо націлені на підтримання конкурентоспроможності функціонуючого бізнесу;

2) може придбавати форми інвестицій у нові продукти, послуги, сегменти ринку та географічні ринки;

3) може бути досягнута кількома способами, які включають процес внутрішнього розвитку, придбання, організації спільних підприємств, заключення ліцензійних угод.

Ф. Котлер визначає стратегію диверсифікації фірми як можливість розробки та випуску нової продукції нових ринків [34].

А. Томпсон та А. Стрікленд визначає поняття диверсифікації як процес проникнення підприємства у інші галузі виробництва. Разом з цим вони зазначають, що диверсифікація використовується для зниження ступеня ризику, який спричиняється залежністю від однієї галузі, а також може трактуватися як механізм одержання додаткового прибутку у тому випадку,

коли основні галузі підприємства вже перестали давати прибуток на достатньому рівні [62].

Як видно з ретроспективного аналізу, термін «диверсифікація» постійно ускладнюється і деталізується. У трактуваннях різних авторів простежується відмінність у підходах: в одних відображаються цілі диверсифікації (зниження ризику, втрат доходу чи капіталу), а в інших називаються засоби досягнення цих цілей (створення компаній, що працюють у різних галузях, розширення сфер діяльності на ринках нових товарів, проникнення в нові сфери виробництва тощо).

Крім того, визначення диверсифікації не характеризують її як ринковий процес, що реально протікає, невід'ємну складову частину загальної системи виробничої діяльності. Також диверсифікація не розглядається як механізм «виживання» у нестабільному зовнішньому середовищі.

Огляд сучасних досліджень диверсифікації дозволяє виявити такі нові позиції щодо сутності даного поняття (рис. 1.1).

Таким чином, проведений аналіз показав, що у сучасній науковій літературі, присвяченій проблемам диверсифікації, немає єдності у підходах і відчутно відсутність узагальнюючого визначення.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає «оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства - розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна технології. Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на обновлення ринку, і на обновлення товару, тобто вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напрямок простежується слабкіше ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва» [20].

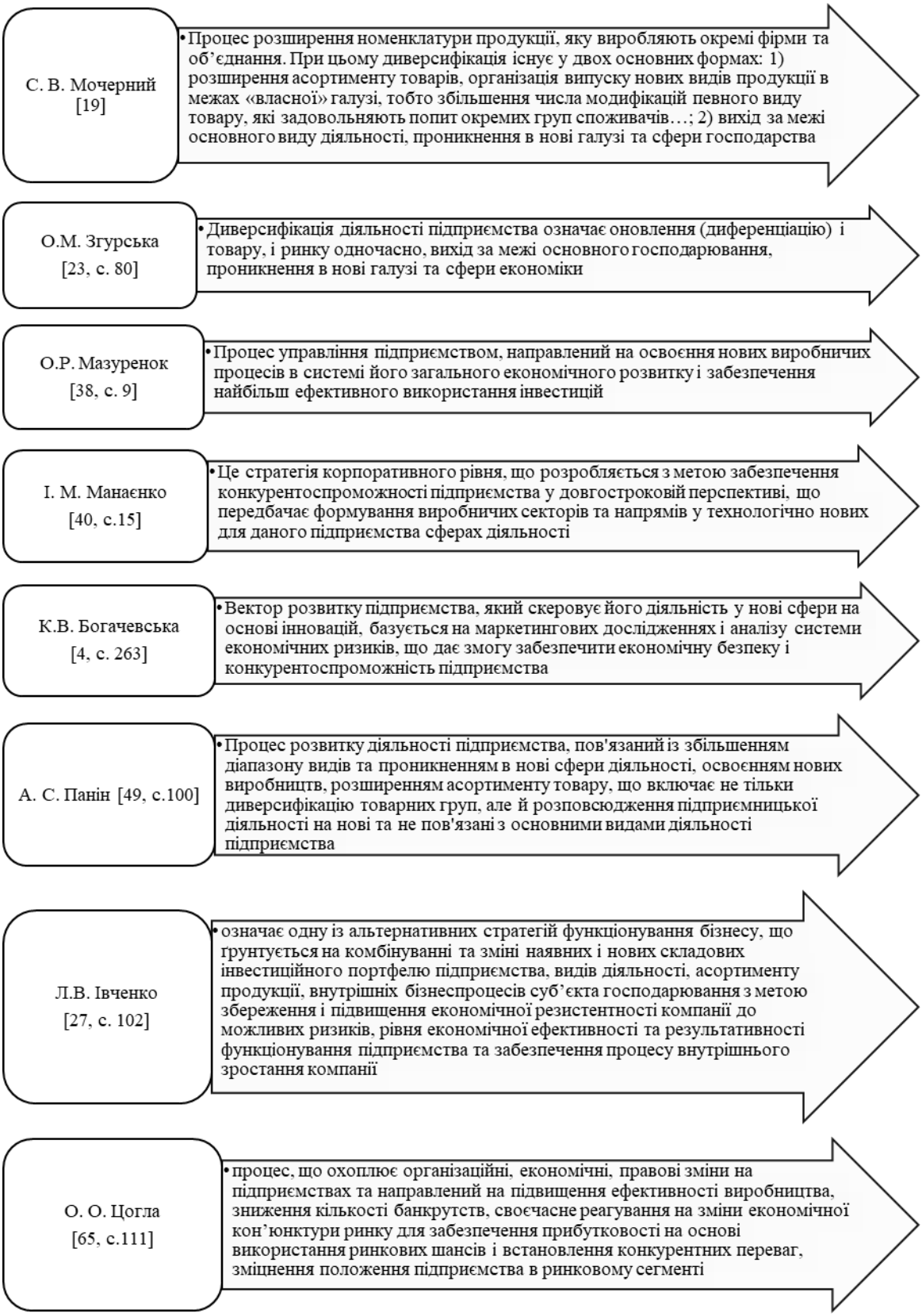

Рис. 1.1. **Визначення поняття диверсифікації з точки зору сучасних вчених**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

О.М. Згурська визначила основні ознаки диверсифікації, які вважаються найсуттєвішими (рис. 1.2).

Рис. 1.2. **Основні ознаки диверсифікації**

Джерело: побудовано автором на основі [24]

На основі проаналізованої літератури, нами був складений перелік основних переваг та недоліків диверсифікації.

Основні переваги диверсифікації полягають в наступному:

- спосіб переходу з галузі, що знаходиться на спаді в нову галузь;
- можливість перерозподілити ризик, шляхом освоєння нових галузей та модернізації існуючого продукту;
- спосіб підвищення кредитоспроможності організації;
- спосіб ефективного фінансового вкладення у прибуткові галузі, або галузі, що розвиваються;
- підвищення вартості компанії на ринку.

До недоліків диверсифікації, на нашу думку, варто віднести наступне:

- як правило, недостатній обсяг кваліфікованого персоналу;
- необхідність значних фінансових резервів;
- значна тривалість, при розвитку нового продукту або галузі віддача прийде лише через деякий проміжок часу;

– у разі переходу в неспоріднену галузь, необхідність у компетентних керівниках;
– відсутність сильної конкурентної переваги на етапі входу на ринок.

Стратегія диверсифікації не є обов'язковою для запровадження в усіх випадках, а іноді навпаки шкідлива, оскільки диверсифікація може нести додаткові ризики та витрати, які можуть стати на заваді збільшенню вартості підприємства (ускладнення системи управління).

Диверсифікація може бути корисною у таких випадках: поточна діяльність підприємства звужується; підприємство володіє технологіями, організаційними та фінансовими ресурсами, що корисні в інших сферах діяльності; дииверсифікація допоможе знизити витрати.

Приймаючи рішення щодо диверсифікації, підприємству необхідно аналізувати його можливості та галузі, які можуть бути привабливими з урахуванням рентабельності та конкуренціїу цих галузях.

Диверсифікація може бути ефективною, якщо у підприємств є збіги в ланцюжках цінностей. Обравши стратегію диверсифікації, компанія може різними шляхами проникати у нову галузь: придбанням діючої компанії або створенням нового підприємства, створенням спільного підприємства чи укладанням договору стратегічного партнерства [16].

Загалом економічна нестабільність, кризи, спричинені пандемією COVID-19 та багатьма іншими факторами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища створюють умови для активізації процесу економічної диверсифікації на вітчизняних підприємствах. Диверсифікація дозволяє вирішити питання розвитку підприємств, розширення можливостей на ринку та у сфері бізнесу, підвищує прибутковість і конкурентоспроможність їх діяльності. Диверсифікація діяльності підприємства може стати одним із дієвих способів, що дозволяють компанії успішно розвиватися, вона допомагає компенсувати невдачі одних проектів з допомогою інших, комерційно вигідніших та шляхом проникнення на суміжні ринки, які можуть бути різноманітними.

1.2. Моделі та підходи до диверсифікації діяльності компанії

Існує велика кількість підходів до класифікацій видів диверсифікації. Так, виділяють такі основні види диверсифікації: споріднена (пов'язана), неспоріднена (незв'язана, стороння, побічна, латеральна, конгломеративна) та концентрична [16].

Споріднена диверсифікація характеризується входженням фірми в нову економічну сферу, безпосередньо чи опосередковано пов'язану з основною сферою виробничої діяльності фірми. При цьому виробничі можливості однієї частини підприємства, що випускає основний продукт або послугу, мають бути схожі на виробничі можливості іншої частини підприємства, що випускає новий спорідненний продукт або послугу. При цьому створюються можливості передачі досвіду і майстерності від однієї частини компанії до іншої, можуть бути знижені витрати виробництва завдяки синергії різних виробництв в єдину систему, а також розвиток і передача власної марки продукції в нову сферу.

Існує кілька стратегій спорідненої диверсифікації:

- входження в сферу, де маркетингові можливості та стратегії збуту можуть використовуватися спільно;
- застосування пов'язаних технологій;
- застосування старих напрацювань та досвіду у новій сфері;
- надання новому продукту чи послузі фірмового стилю та репутації основного продукту чи послуги;
- поглинання та створення нових компаній для підтримки основної компанії [16].

Неспоріднена (конгломеративна) диверсифікація характеризується відсутністю взаємозв'язків між частиною компанії, що виробляє основний продукт, і частиною компанії, яка виробляє новий продукт чи послугу. При цьому немає можливості використовувати старі канали збуту, марки продукту, досвід виробництва та напрацювання [24]. Саме через незв'язність галузей

відсутній ефекту синергізму, властивого спорідненій диверсифікації, існує кілька мінусів конгломеративної диверсифікації:

- відхід від основного виробництва фірми;
- проблеми з управлінням бізнесом у новій сфері;
- складність щодо оцінки рентабельності нової сфери бізнесу.

Однак, незважаючи на ці мінуси, конгломеративна диверсифікація має низку переваг та можливостей:

- створення нових грошових потоків та перерозподіл старих. Входження у нову сферу діяльності може підвищити прибуток підприємства, що може дати кошти на утримання та модернізацію основного виробництва;
- ріст повернення вкладень. Входження у сфери зі швидким зростанням та підвищеною рентабельністю інвестицій підвищує норму повернення інвестицій;
- придбання бізнесу за зниженою ціною. Найчастіше конгломеративна диверсифікація може здійснюватися рахунок злиття чи поглинання із цілком життєздатною фірмою-банкрутом, яка допомагає основній фірмі вийти у нову сферу;
- перепрофілювання організації. Конгломертивна диверсифікація служить основою зміни цілей функціонування підприємства у вигляді розширення галузей, у яких компанія здійснює свою діяльність;
- зниження ризиків за допомогою кількох різних ринків збуту. Розширення ринків збуту допомагає компанії підтримувати фінансові потоки у разі зниження попиту на якомусь ринку;
- зниження податкових відрахувань. Залежно від податкового законодавства країни, фірма може вступати у нові галузі зі зниженою податковою ставкою;
- підвищення ліквідності активів. Придбання основною компанією фірми з високою ліквідністю активів підвищує ліквідність основної фірми та допомагає у залученні позикових коштів;

- боротьба із поглинанням конкурентною фірмою. За допомогою диверсифікації можуть відбуватися купівля конкуруючої компанії, яка сама прагне поглинання основною фірмою [32].

Крім спорідненої та неспорідненої диверсифікації, частина економістів розглядає ще один тип диверсифікації – концентричну. Її особливість полягає в тому, що організація починає виробляти продукт чи послугу, схожу на виробництво основного товару, який є доповненням до основного продукту чи покращеною версією старого товару. При цьому використовуються старі виробничі схеми, які зазнають незначної модернізації, поставляється та сама сировина для виробництва. Організації, які вдаються до такого типу диверсифікації, характеризуються практично вичерпаними ринковими можливостями. До такого виду диверсифікації слід вдаватися за кількох умов: організація надто мала для освоєння нових ринків і має недостатньо ресурсів; строк життя товарів або послуг, що поставляються на ринок, закінчується; нові товари продаються за вищою ціною [36].

Переходячи до аналізу підвидів диверсифікації, слід зазначити, що вони існують лише для спорідненої диверсифікації. Так, існує горизонтальна, вертикальна, діагональна та змішана споріднені диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація характеризується створенням нових продуктів, які можна продати існуючим клієнтам. При цьому новий і старий продукт схожі, найчастіше новий продукт лише розширює асортимент. Під час виробництва нового продукту не потрібно переобладнання виробництва, знаходження нових постачальників сировини чи ринків збуту. Такий вид диверсифікації допомагає підняти обсяг продажу, розширити своє представництво на ринку та збільшити виробництво товарів чи послуг.

Залежно від стратегії розширення сфери виробництва фірми, горизонтальна диверсифікація може протікати шляхом розширення номенклатури, або шляхом розширення географії збуту. Частина дослідників розглядає центровану диверсифікацію, досить схожу на горизонтальну [38].

Основна відмінність полягає в тому, що в центрованій диверсифікації можливості та джерела виробництва іншого товару чи послуги віднаходять у вже існуючому бізнесі, який займає лідируючу позицію. Виробництво нового товару тісно пов'язане з основним бізнесом, що забезпечує підтримку з погляду освоєності ринку та налагодженості виробництва.

Вертикальна диверсифікація характеризується вибудовуванням нового повного ланцюга для виробництва продукту. Така диверсифікація має на меті виробництво продуктів, комплектуючих, напівфабрикатів, які необхідні для виробництва основного товару. Створення видобувних підприємств та переробних організацій, які необхідні для виробництва основного товару, є зворотною вертикальною диверсифікацією. Такий тип диверсифікації передбачає розвиток виробництва основного продукту вниз по виробничому ланцюжку. Створення підприємств наступної переробки, реалізації та використання товару, розвиток його каналів збуту є прямою вертикальною диверсифікацією. За такої диверсифікації розвивається верхній ланцюжок виробництва товару. Так само вертикальна диверсифікація може поєднувати обидва ці шляхи розвитку. Така диверсифікація передбачає встановлення максимального контролю за всім ланцюгом виробництва основного товару – від постачання сировини до просування на ринку збуту. При такому типі диверсифікації організація може бути і споживачем, і постачальником, і реалізатором товару чи послуги. При цьому компанія займає певну позицію у схемі постачальник-виробник-споживач. Ступінь участі організації у цьому ланцюжку після реалізації програми вертикальної диверсифікації показують такі види вертикальної диверсифікації: повна, часткова або квазідиверсифікація [16].

Повна диверсифікація показує, що компанія-виробник певного продукту бере участь у всіх етапах виробництва основного продукту, видобуваючи ресурси виробництва продукту, поставляючи їх у основне виробництво, та допомагаючи його збувати і продавати. Прикладом повної диверсифікації

може бути українська нафтогазова компанія НАК «Нафтогаз України», яка не лише переробляє нафту, але й видобуває її, транспортує, зберігає і продає.

Часткова диверсифікація показує, що фірма-виробник певного продукту задіяна не у всьому виробничої ланцюжку, лише у його найважливішій частині, залежно від унікальних умов виробництва та реалізації певного продукту.

Квазіінтеграційна диверсифікація показує, що існує певний конгломерат компаній, які займаються постачанням сировини, виробництвом та реалізацією певного продукту, але без об'єднання цих компаній під єдиним керівництвом. Такий конгломерат ґрунтується на стратегічно вигідних умовах та контрактах між цими підприємствами, залишаючи їх незалежними один від одного.

Також частина авторів розглядають ще один тип вертикальної диверсифікації – діагональну диверсифікацію. При такому типі диверсифікації компанія-виробник основного продукту пов'язана з компанією, яка безпосередньо не пов'язана з ланцюгом виробництва цього товару чи послуги, проте пов'язана з іншими компаніями, які беруть участь у виробничому ланцюзі. Така диверсифікація має на меті вплив на компанію, яка бере участь у виробничому ланцюзі, але не пов'язана з організацією-виробником основного продукту [16].

Крім цього, дослідники виділяють змішану чи комбіновану диверсифікацію. Ця диверсифікація є чимось середнім між горизонтальною і вертикальною диверсифікацією, коли компанія-виробник основного продукту або послуги диверсифікує свій бізнес не тільки у виробничий ланцюжок продукту, але також розвивається в інших сферах, не пов'язаних з основною діяльністю фірми [43].

Якщо виділяти таку ознаку для класифікації, як поділ за ступенем і широтою охоплення диверсифікації, то можна розділити диверсифікацію на вузьку і широку. Вузька диверсифікація передбачає, що організація обмежує свою диверсифікацію лише в одній галузі. Широка диверсифікація передбачає

охоплення компанією двох і більше сфер виробництва товарів чи послуг. Тож якщо широка диверсифікація відбувається у кількох взаємозалежних галузях виробництва, її називають суміжногалузевою. Якщо ж широка диверсифікація проходить у кількох сферах виробництва, не пов'язаних між собою, то її називають міжгалузевою.

Якщо виділяти ознакою ресурси, що виділяється фірмою на проведення диверсифікації, то виділяють такі форми, як екстенсивну та інтенсивну. Екстенсивна диверсифікація передбачає розвиток підприємства за допомогою збільшення виробництва, відкриття нових підрозділів і виробництв, а також за рахунок збільшення штату працівників. Інтенсивна диверсифікація передбачає розвиток виробництва за рахунок введень ноу-хау, поліпшення ланцюжків виробництва товару з допомогою оптимізації виробництва [17].

Виділяючи таку ознаку, як ставлення до концентрації, слід виділити деконцентричну та ізоконцентричну диверсифікацію. Деконцентрична диверсифікація передбачає процес розвитку ззовні, коли компанія засновує нову компанію або купує частину іншої компанії, а ізоконцентрична диверсифікація передбачає розвиток відділень існуючої організації.

Якщо виділяти таку ознаку, як спосіб проведення диверсифікації, можна розділити диверсифікацію на форми зовнішнього і внутрішнього зростання. Так, диверсифікація внутрішнього зростання передбачає, що компанія розвивається за допомогою створення нових напрямків діяльності, а зовнішнього зростання – за допомогою злиття та поглинання.

При виділенні такого критерію поділу, як характер встановлення та розподілу функцій, можна виділити диверсифікацію через внутрішній ринок капіталів, диверсифікацію через реструктурування, диверсифікацію через передачу спеціальних знань усередині підрозділів, диверсифікацію за допомогою поділу функцій чи ресурсів.

Диверсифікація з допомогою внутрішнього ринку капіталу полягає в тому, що підприємство займається фінансовим цілепокладанням для дочірніх підрозділів, здійснює функцію контролю над діяльністю інших підприємств,

займається стратегічним плануванням і управлінням вкладеннями. Дочірні компанії на власний розсуд можуть розпоряджатися виробничою діяльністю, однак у фінансовому плані залежать від основного підприємства.

Характерною особливістю диверсифікації за допомогою реструктурування є те, що така форма диверсифікації використовується при нестачі контролю основної організації за дочірніми. У цьому випадку основна компанія бере активну участь у розвитку їх діяльності, бере активну участь у плануванні стратегії та управління, здійснює додаткове фінансування та розширює виробничі ресурси.

Диверсифікація за допомогою передачі інформації та знань між відділами може використовуватись, коли нова сфера діяльності взаємопов'язана з основною сферою діяльності. У разі передача напрацювань зменшує витрати виробництва у диверсифікованій організації.

Диверсифікація за допомогою розподілу функцій та ресурсів характерна для організації, частини якої схожі за виробничою діяльністю та сировиною, що використовує фірма для здійснення своєї діяльності. З допомогою такого виду диверсифікації виникає синергетичний ефект під час виробництва товарів чи послуг [16].

Узагальнюючи аналіз можемо відзначити, що конгломеративна диверсифікація, на відміну від спорідненої, має більшу кількість плюсів, однак є більш ризиковим вкладенням, оскільки фірма не працювала у новій галузі раніше. Споріднена ж диверсифікація є скоріше консервативнішим вкладенням, яке є надійнішим, але водночас може приносити менший прибуток і недостатньо знижувати ризики, на відміну від конломеративної диверсифікації.

1.3 Методика оцінки ефективності диверсифікації діяльності компанії

Процес диверсифікації можна визначити як забезпечення ефективного використання ресурсів, що призводить до збільшення вартості бізнесу. Традиційно в аналітичній діяльності застосовується наступна класифікація підходів до оцінки бізнесу [5]:

1) ринковий підхід – ґрунтується на механізмі порівняльної оцінки підприємства з об'єктами – аналогами;

2) прибутковий підхід - заснований на використанні в оцінці вартості підприємства чи його власного капіталу методики дисконтування очікуваних доходів;

3) підхід на основі активів – заснований на використанні одного або більше методів, що грунтуються на обчисленні вартості чистих активів підприємства.

Якщо метою диверсифікації підприємства є економічне зростання в перспективі, то найбільший інтерес буде представляти оцінка бізнесу, здійснена за прибутковим підходом. Прибутковий підхід дозволяє зіставити сьогоднішні витрати з майбутніми доходами з урахуванням факторів часу та ризику, характерних для будь-якого виду та характеру підприємницької діяльності. При оцінці бізнесу прибутковим підходом будуються моделі прогнозних грошових потоків підприємства, тобто фактично складається бізнес-план розвитку.

За своєю суттю диверсифікація є інвестиційно-інноваційний процес, у рамках якого для впровадження того чи іншого виду інвестицій необхідно провести детальний аналіз економічної ефективності кожного можливого варіанта. Головна мета диверсифікації – пошук джерел розвитку підприємства (бізнесу) за допомогою різних факторів. Внутрішні фактори засновані на виробленні стратегії створення вартості за рахунок власних та позикових джерел фінансування, зовнішні – на реорганізації видів діяльності та структури підприємства. Стратегічною ж метою є підвищення вартості капіталу з допомогою ефективного використання ресурсів.

При виборі того чи іншого виду діяльності в рамках здійснення диверсифікації, організація ставить собі головне завдання вибору саме того напряму, який принесе їй найбільший економічний ефект - прибуток і, як наслідок, збільшення ринкової вартості компанії [21].

Слід розрізняти за змістом два поняття: економічний ефект та економічна ефективність.

Під економічним ефектом від нововведень розуміється перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною величиною економічного ефекту повинна розраховуватися до встановлення цін на нову продукцію (послугу) на основі вартості оцінки сукупних витрат усіх видів ресурсів за весь термін здійснення інноваційного проекту.

Розмір економічного ефекту має розраховуватися до встановлення ціни на нову продукцію (послугу). Вона є основою встановлення цін на цю продукцію.

У межах прибуткового підходу [35] існують численні аналітичні процедури. Тим не менш, всі ці аналітичні процедури та всі альтернативні виміри доходу можуть бути зведені у дві категорії методів прибуткового підходу:

1) спосіб капіталізації доходу. У відношенні до оцінки нематеріальних активів метод полягає у встановленні поточної вартості змінного потоку прогнозованого економічного доходу за дискретний проміжок часу [35];

2) метод прямої капіталізації. У відношенні до оцінки нематеріальних активів [4] означає капіталізацію (ділення на відповідну ставку доходності) постійного або постійно змінного економічного доходу за конкретний період часу.

Визначення економічного ефекту будь-якого інноваційного проекту, який, як зазначалось, за своєю суттю є основою диверсифікації підприємницької діяльності, що здійснюється у такому порядку [35].

1. Економічний ефект розраховується сумарно за роками розрахункового періоду як різниця вартості результативного ефекту

здійснення інноваційного проекту та вартості витрат на здійснення інноваційного проекту за період.

2. Визначається вартість дисконтованого результативного ефекту здійснення інноваційного проекту за період.

3. Розраховуються витрати на реалізацію заходів, що включають витрати під час виробництва та використання продукції (послуги) за розрахунковий період.

Важливим показником є дисконтований термін окупності витрат, що плануються на впровадження інновацій.

Для оцінки економічної ефективності введених інновацій (як наслідку запровадження диверсифікації) може також використовуватися система наступних показників:

- інтегральний ефект, або чистий дисконтований дохід;
- індекс рентабельності;
- внутрішня норма рентабельності;
- термін окупності.

Ці показники широко відомі в інвестиційній практиці.

Основним критеріальним параметром економічної оцінки ефективності диверсифікації є вартісний розрив. Можливість втілення інновацій у життя з'являється тоді, коли між вартістю, якою володіє компанія в даний час (поточною вартістю), та потенційною вартістю, яка може бути досягнута при зміні низки обставин, існує розрив.

Вартісний розрив – різниця між поточною вартістю підприємства за існуючих умов та поточною вартістю підприємства після диверсифікації діяльності:

$$NPVC = [D(PN)n + (EE)n – (I)n+ (T)n]r \text{ , де:} \quad (1.1)$$

NPVC – чиста поточна вартість ефекту диверсифікації;

D(PN)n – додатковий прибуток від диверсифікації;

n - період часу після впровадження диверсифікації;

(EE)n - економія витрат за рахунок диверсифікації діяльності;

(I)n – додаткові інвестиції на диверсифікацію;

(T)n - приріст (економія) податкових платежів;

r – коефіцієнт поточної вартості.

Як базова модель розрахунку вартості фірми внаслідок диверсифікації діяльності застосовується метод дисконтування грошових потоків.

Висновки до І розділу

Диверсифікація діяльності підприємства передбачає оновлення (диференціацію) товарів і одночасно ринку компанії, вихід за межі основного напрямку бізнесу, яким займалася компанія, проникнення в нові галузі та сфери економіки. У визначеннях сутності диверсифікації різних авторів простежується відмінність у підходах: в одних відображаються цілі диверсифікації (зниження ризику, втрат доходу чи капіталу), а в інших називаються засоби досягнення цих цілей (створення компаній, що працюють у різних галузях, , проникнення в нові сфери виробництва тощо).

Основні переваги диверсифікації, полягають в наступному: спосіб переходу з галузі, що знаходиться на спаді в нову галузь; можливість перерозподілити ризик, шляхом освоєння нових галузей та модернізації існуючого продукту; спосіб підвищення кредитоспроможності організації; спосіб ефективного фінансового вкладення у прибуткові галузі, або галузі, що розвиваються; підвищення вартості компанії на ринку.

До недоліків диверсифікації, на нашу думку, варто віднести наступне: як правило, недостатній обсяг кваліфікованого персоналу; необхідність значних фінансових резервів; значна тривалість, при розвитку нового продукту або галузі віддача прийде лише через деякий проміжок часу; у разі переходу в неспоріднену галузь, необхідність у компетентних керівниках; відсутність сильної конкурентної переваги на етапі входу на ринок.

Існує велика кількість підходів до класифікацій видів диверсифікації. Так, виділяють такі основні види диверсифікації: споріднена (пов'язана),

неспоріднена (незв'язана, стороння, побічна, латеральна, конгломеративна) та концентрична. Споріднена диверсифікація характеризується входженням фірми в нову економічну сферу, безпосередньо чи опосередковано пов'язану з основною сферою виробничої діяльності фірми. Існує кілька стратегій спорідненої диверсифікації: входження в сферу, де маркетингові можливості та стратегії збуту можуть використовуватися спільно; застосування пов'язаних технологій; застосування старих напрацювань та досвіду у новій сфері; надання новому продукту чи послузі фірмового стилю та репутації основного продукту чи послуги; поглинання та створення нових компаній для підтримки основної компанії. Неспоріднена (конгломеративна) диверсифікація характеризується відсутністю взаємозв'язків між частиною компанії, що виробляє основний продукт, і частиною компанії, яка виробляє новий продукт чи послугу. Підвиди диверсифікації існують лише для спорідненої диверсифікації. Так, існує горизонтальна, вертикальна, діагональна та змішана споріднені диверсифікації. Особливість концентричної диверсифікації полягає в тому, що організація починає виробляти продукт, схожий на виробництво основного товару, який є доповненням до основного продукту чи покращеною версією старого товару.

Як базова модель розрахунку вартості компанії внаслідок диверсифікації діяльності застосовується метод дисконтування грошових потоків. Для оцінки економічної ефективності інновацій (як наслідку диверсифікації) також використовують наступні показники: інтегральний ефект, або чистий дисконтований дохід; індекс рентабельності; внутрішня норма рентабельності; термін окупності. Основним критеріальним параметром економічної оцінки ефективності диверсифікації є вартісний розрив – різниця між поточною вартістю підприємства за існуючих умов та поточною вартістю підприємства після диверсифікації діяльності.

РОЗДІЛ ІІ. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз бізнес-середовища АТ «НАК «Нафтогаз України»» та його викликів

Ключовою особливістю аналізу діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»» є наявність доволі широкого портфелю різнопрофільних дочірніх підприємств, які діють на різних ринках. Тому проведемо комплексний аналіз бізнес-середовища одразу у декількох напрямках – видобуток газу, транзит, споживання та зберігання тощо.

Зниження економічного зростання, спричинене поширенням COVID-19, зумовило сповільнення темпів торгівлі, підвищення інфляційного тиску, зростання процентних ставок в світі. Однак вже у другій половині 2021 року частковий вихід з гострої фази пандемії покращив ситуацію. Фінансовий рахунок значно поповнився надходженнями від прямих іноземних інвестицій, які за 2021 рік скалали 6,9 млрд дол. США [47]. Однак повномасшабна військова агресія російської федерації стала ще більшим руйнівним фактором для економіки України, яка щойно почала відновлюватись після наслідків COVID-19. Війна в Україні спричинила також руйнівний вплив на економічний стан всього світу, особливо країн Європи, Центральної Азії та США.

Практично у всіх країнах Європи, включаючи Україну, у 2021 році обсяги видобутку газу продовжує скорочуватися (рис. 2.1) [69].

Компанія «Нафтогаз України» з 28 липня 2022 року перейшла до фізичного реверсу газу зі Словаччини. Постачання газу очікується в обсязі 0,53 млн куб. м на добу. У середньому для проходження опалювального сезону (починається в середині жовтня) Україні потрібно 15-19 млрд куб. м газу. Однак, з урахуванням того, що частина територій знаходиться в окупації та скоротилося споживання промисловістю, на сезон вистачить і 15 млрд куб. м

запасу. Здатність України проходити опалювальний сезон тепер насамперед залежить від динаміки власного видобутку газу, а не імпорту. За словами керівництва НАК «Нафтогаз України», зараз оцінка видобутку газу в країні за 2022 рік становить близько 12 мільярдів кубометрів. При цьому Керівництво НАК «Нафтогаз» уточнювало, що 94% видобутку «Укргазвидобування» «перебуває під високим ризиком припинення через складну ситуацію в країні». Обсяг власного видобутку газу минулого року, за даними компанії, становив 13,67 мільярда кубометрів, а фактичне споживання природного газу в Україні у 2021 році становило 26,8 мільярда кубометрів. [47].

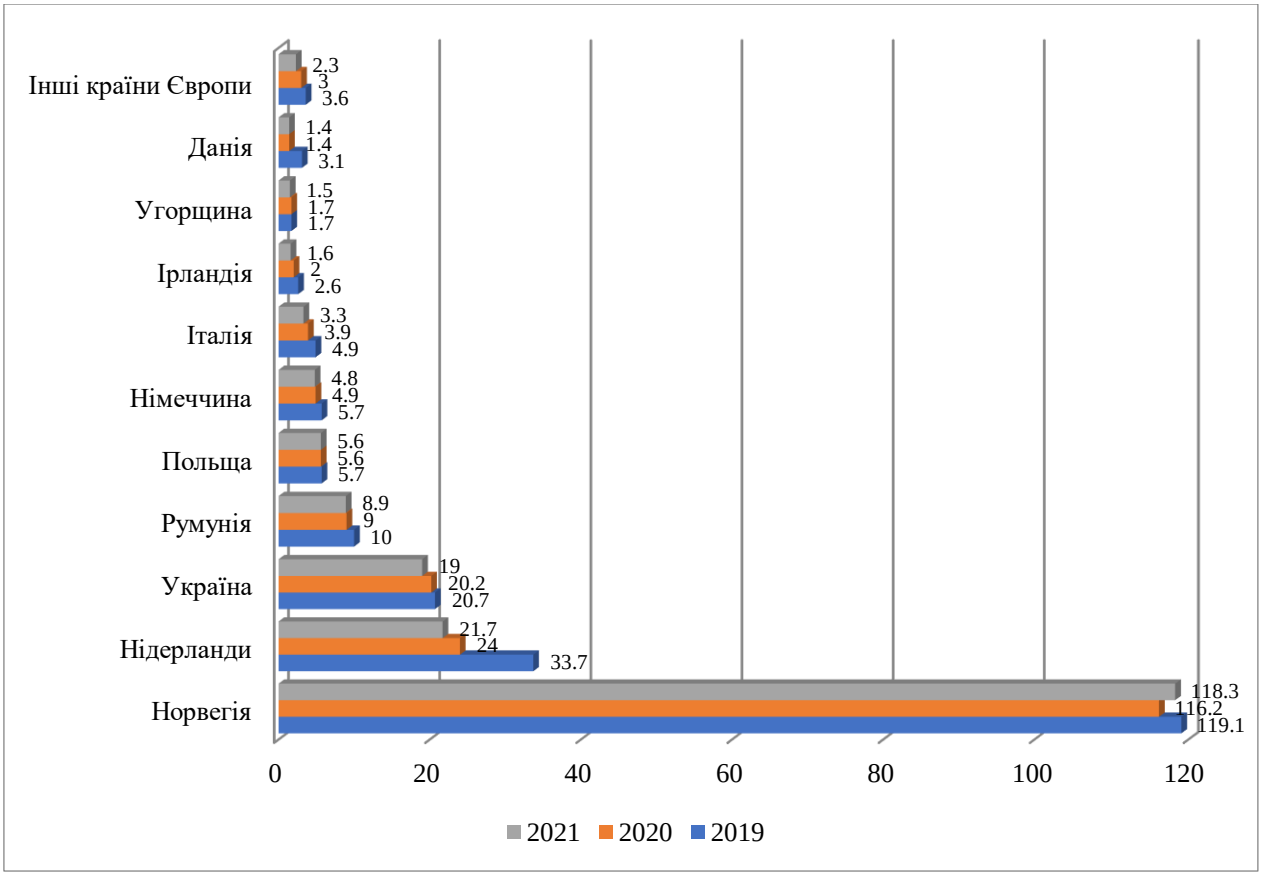

Рис. 2.1. **Видобуток газу в країнах Європи у 2019-2021 рр., млрд куб. м**

Джерело: побудовано автором на основі [69]

Найбільшим зовнішнім постачальником газу для України виступала Польща – фізичний перетік на 28 липня 2022 року становив близько 2,7 млн куб. м на добу. 26 липня 2022 року «Нафтогаз» оголосив про дефолт щодо євробондів (три випуски на загальну суму $1,4 млрд) – власники відмовили

компанії у дворічній відстрочці виплат. Дефолт перешкоджав компанії залучати гарантії для укладання контрактів на купівлю газу. Ціна газу на нідерландському хабі TTF перевищувала $2000 за 1000 куб. м, це дуже дорого для більшості європейських споживачів. Глава «Нафтогазу» заявив 28 липня 2022 року, що у підземних сховищах України знаходиться 11,7 млрд куб. м газу та компанія продовжує накопичувати його зі швидкістю 34–35 млн куб. м на добу [73].

Наразі ж припинення постачання російського газу до Польщі та Болгарії ніяк не вплинуло на забезпечення газом України, оскільки зараз в Україні достатньо газу в підземних сховищах і власного видобутку, складнішою є ситуація щодо продуктів нафтопереробки.

Довоєнні обсяги нафтопереробки в Україні у 2021 році відобразимо на рисунку 2.2. «З початку активної фази війни в лютому 2022 року російська армія завдає систематичних ракетних ударів по паливній інфраструктурі України, унаслідок таких атак зруйновані найбільші нафтопереробні заводи: Кременчуцький НПЗ (залишки готової продукції дозволили частково забезпечити ресурсом український ринок до квітня 2022 р.) та Шебелинський ВПГКН (зупинений через ризики бойових дій 26.02.2022, 18.06.2022 завдано ракетних обстрілів по потужностях заводу). Також зазнали воєнних руйнувань зупинені раніше підприємства: Одеський НПЗ та Лисичанський НПЗ (ПрАТ «ЛИНІК»; наразі підприємство опинилося на тимчасово окупованих територіях) [73].

Загалом ситуація залишається дуже складною, адже нафтопереробка була фактично знищена, і наразі Україна експортує сиру нафту до сусідніх країн для її переробки та повернення вже у вигляді імпорту. Відповідно до ситуації, що склалася на сьогодні, постачання нафтопродуктів в Україну здійснюється з Польщі, Румунії, Молдови, Болгарії, Угорщини, Литви, Латвії тощо. Географія джерел надходжень сягає Бельгії та Нідерландів. Найбільш активно за час проведення військових дій проходять поставки нафтопродуктів автотранспортом (на який у 2021 році припадало лише 3% імпорту) та

залізницею. Імпортери змушені були розробляти нові логістичні маршрути постачання, уряд – новий механізм регулювання зростаючого потоку транспорту.

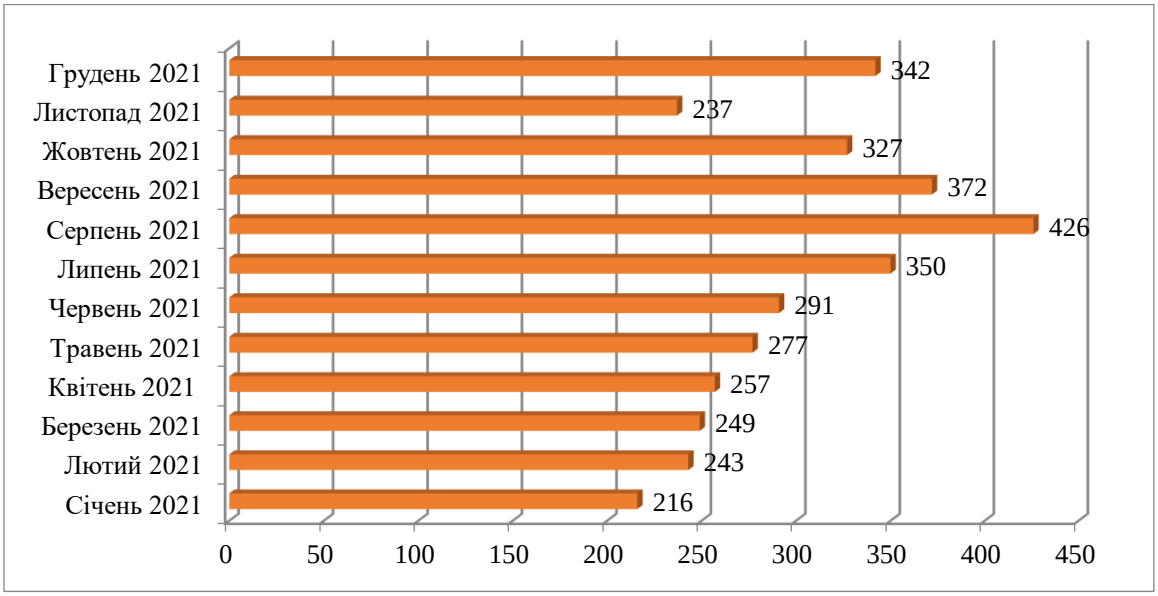

Рис. 2.2. **Помісячні обсяги нафтопереробки в Україні у 2021 році (ПАТ «Укртатнафта» та АТ «Укргазвидобування»), тис. Т**

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Загалом у 2022 році, з початком енергетичного шантажу російської федерації, ринок газу у Європі та Україні пережив ряд цінових потрясінь, однак наразі ситуація стабілізувалась до передвоєнного рівня. При цьому у 2022 році уряд України частково продовжив здійснювати контроль за роздрібними цінами на паливо через формулу розрахунку максимальних роздрібних цін на бензини і ДП. Зрештою, державне регулювання цін на пальне в роздрібних мережах було призупинене в травні 2022 року, щоб оператори ринку змогли забезпечувати ринок необхідним ресурсом за умови підвищення зовнішніх цін.

Але попри всі проблеми у діяльності енергетичної компанії в умовах прямої агресії, фізичної втрати активів, НАК «Нафтогаз України» продовжує зберігати ключову роль у підтримці енергетичної стабільності країни.

2.2. Аналіз напрямів діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»»

НАК «Нафтогаз України» – національна енергетична компанія, яка займається видобутком, транспортуванням та зберіганням природного газу та нафти. Вона була створена у 1998 році і є одним із найбільших підприємств в Україні. «Нафтогаз» – державна компанія, підпорядкована українському уряду.

Основні напрямки діяльності «Нафтогазу» включають видобуток природного газу, транспортування газу через газопроводи та зберігання природного газу у підземних сховищах. Крім того, компанія займається реалізацією природного газу як на внутрішньому, так і міжнародному ринках (рис. 2.3-2.5).

У 2020 році було оголошено про реформування НАК «Нафтогаз України» для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. У рамках реформи компанія була поділена на три юридичні особи: «Нафтогаз України», «ГТС України» та «Укргазвидобування». Кожен із підрозділів займається окремим видом діяльності, що, згідно з задумом, має підвищити ефективність управління та покращити фінансові показники компанії.

У 2021 році НАК «Нафтогаз України» вийшла на ринок із новою стратегією, заявивши, що хоче стати ефективною енергетичною платформою для споживачів.Реалізуючи цю стратегію, компанія планує розвиватися у трьох напрямках: збільшення видобутку газу в Україні, реалізація ініціатив, пов'язаних із зменшенням впливу на зміну клімату, та покращення своїх компетенцій щодо роботи зі споживачами.

У своїй бізнес-стратегії, нарощувати обсяги видобутку українського газу компанія планує за рахунок розробки нафтогазових площ відповідно до чотирьох підписаних угод про розподіл продукції, Юзівської ділянки та шельфу Чорного моря.

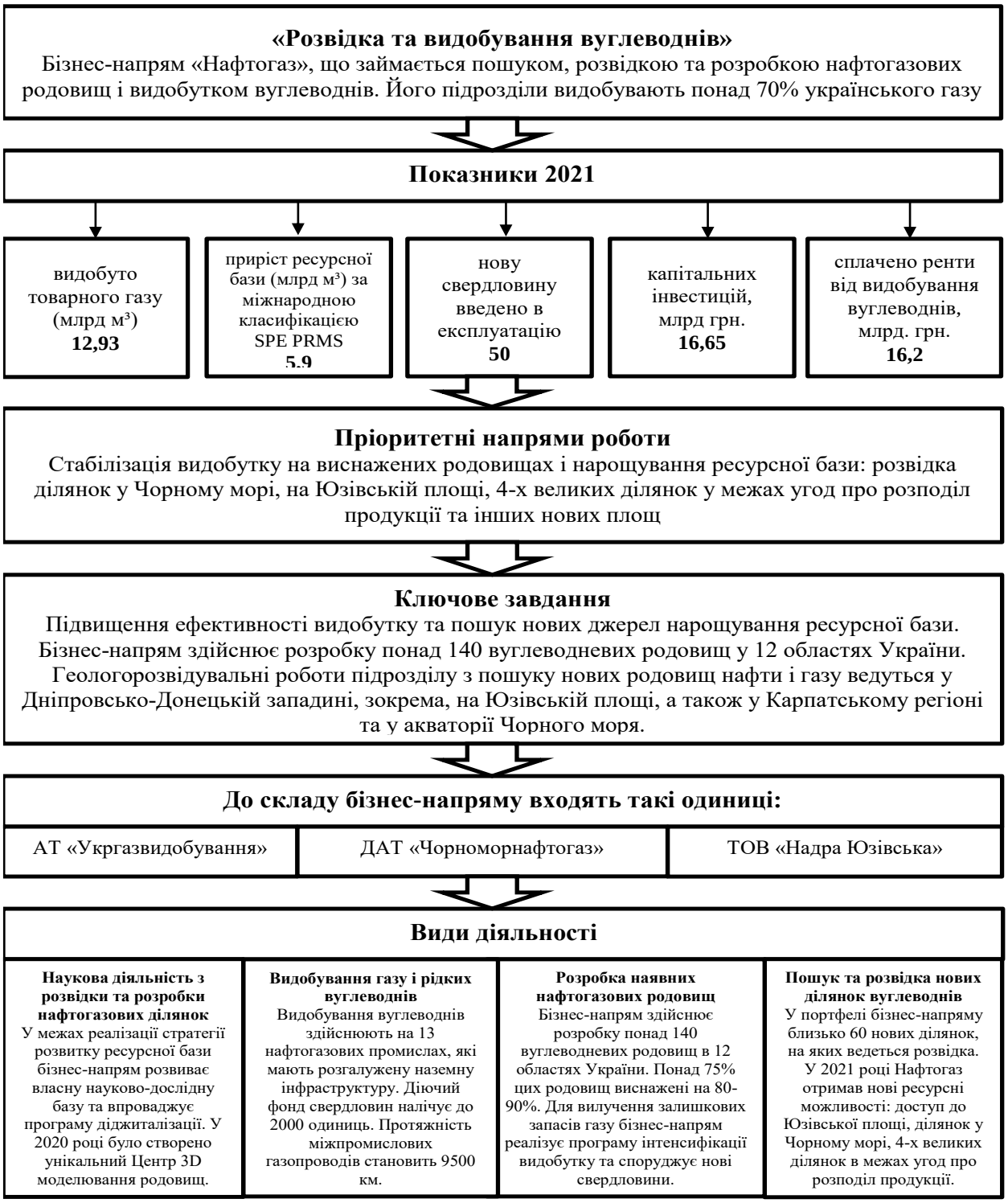

Рис. 2.3. **Аналіз напряму діяльності НАК «Нафтогаз України» «розвідка та видобування вуглеводнів»**

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Попередні 6 років діяльності компанії були спрямовані на реформи ринку газу, але тепер, під впливом викликів середовища, НАК «Нафтогаз

України» планує змінитись і зробити великий крок уперед. У разі успіху українці виграють від збільшення доходів бюджетів усіх рівнів на 361 млрд. грн., а держава - від зростання ВВП на 438 млрд. грн. [47].

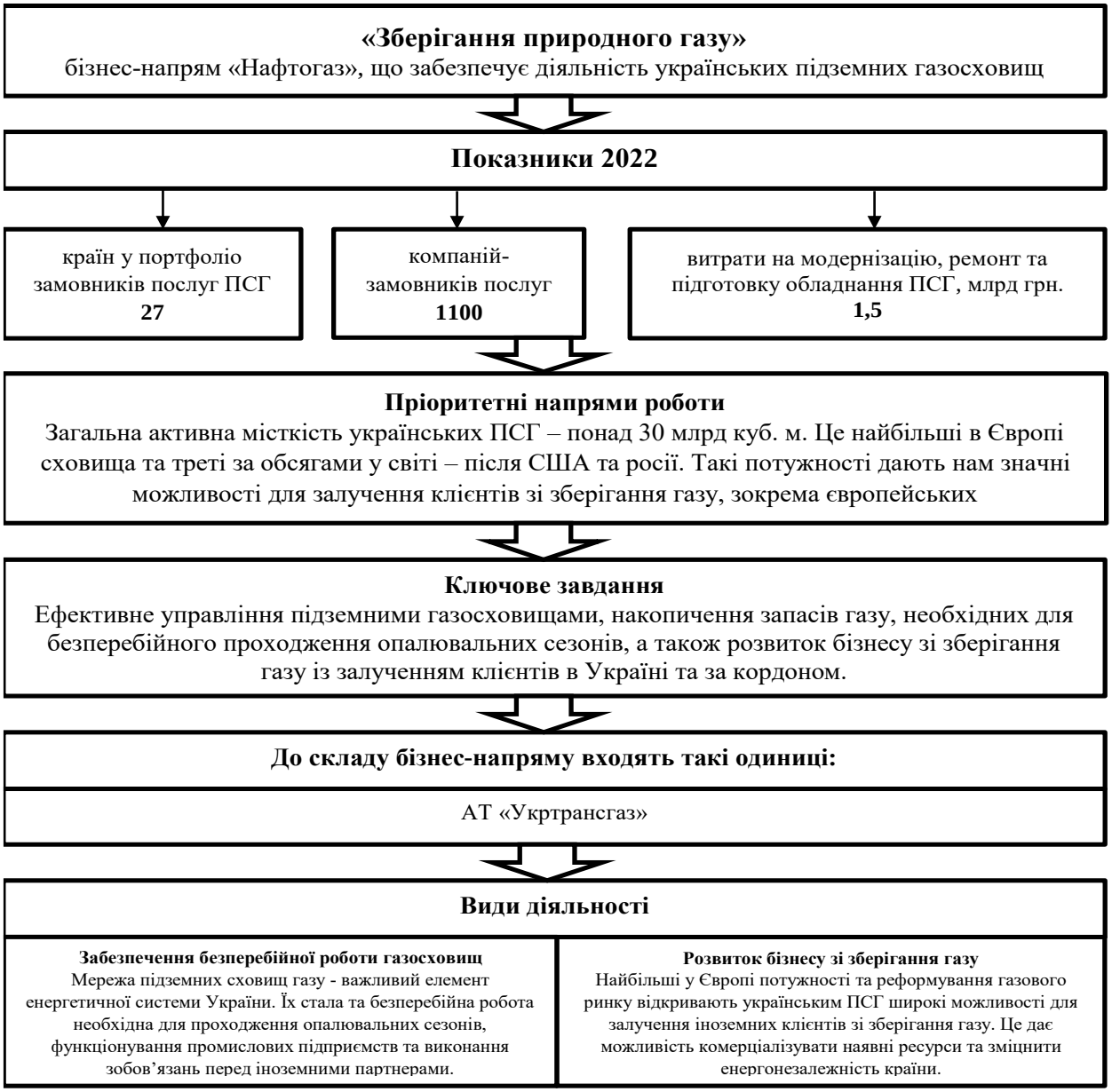

Рис. 2.4. **Аналіз напряму діяльності НАК «Нафтогаз України» «зберігання природного газу»**

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Україна – єдина країна, чия ресурсна база дозволить зростати у видобутку газу найближчими роками. Цьому є досить переконливе пояснення. Поки інші країни, що традиційно визнані лідерами газовидобутку в Європі,

розробляли та витрачали свою ресурсну базу, в Україні видобуток не дуже зростав.

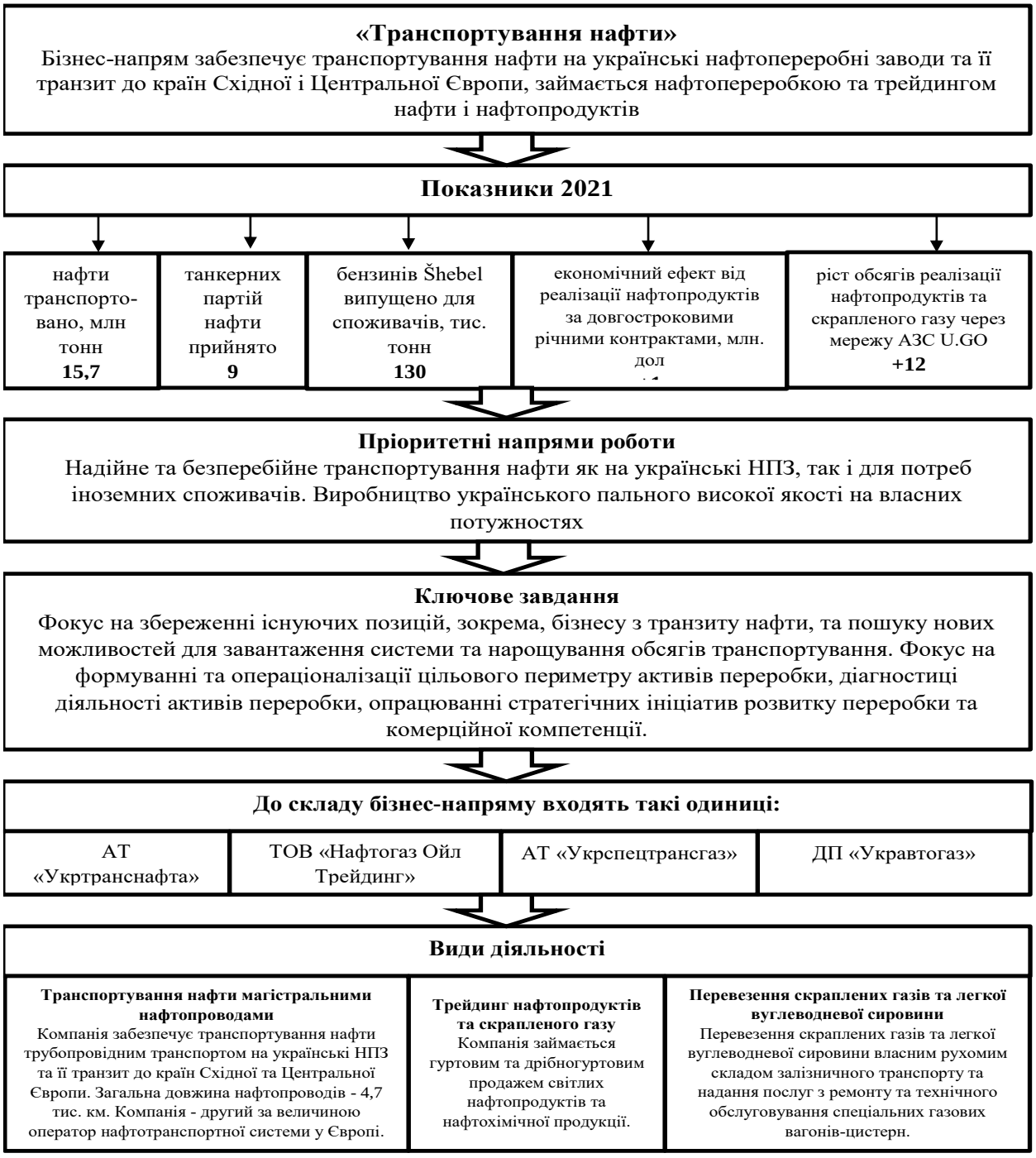

Рис. 2.5. **Аналіз напряму діяльності НАК «Нафтогаз України» «транспортування нафти»**

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Але тільки Україна має потенціал навпаки нарощувати цей видобуток, адже він має ресурсну та резервну базу, і підключивши інвестиції, наша держава може стати зоною зростання в рамках усього Європейського Союзу.

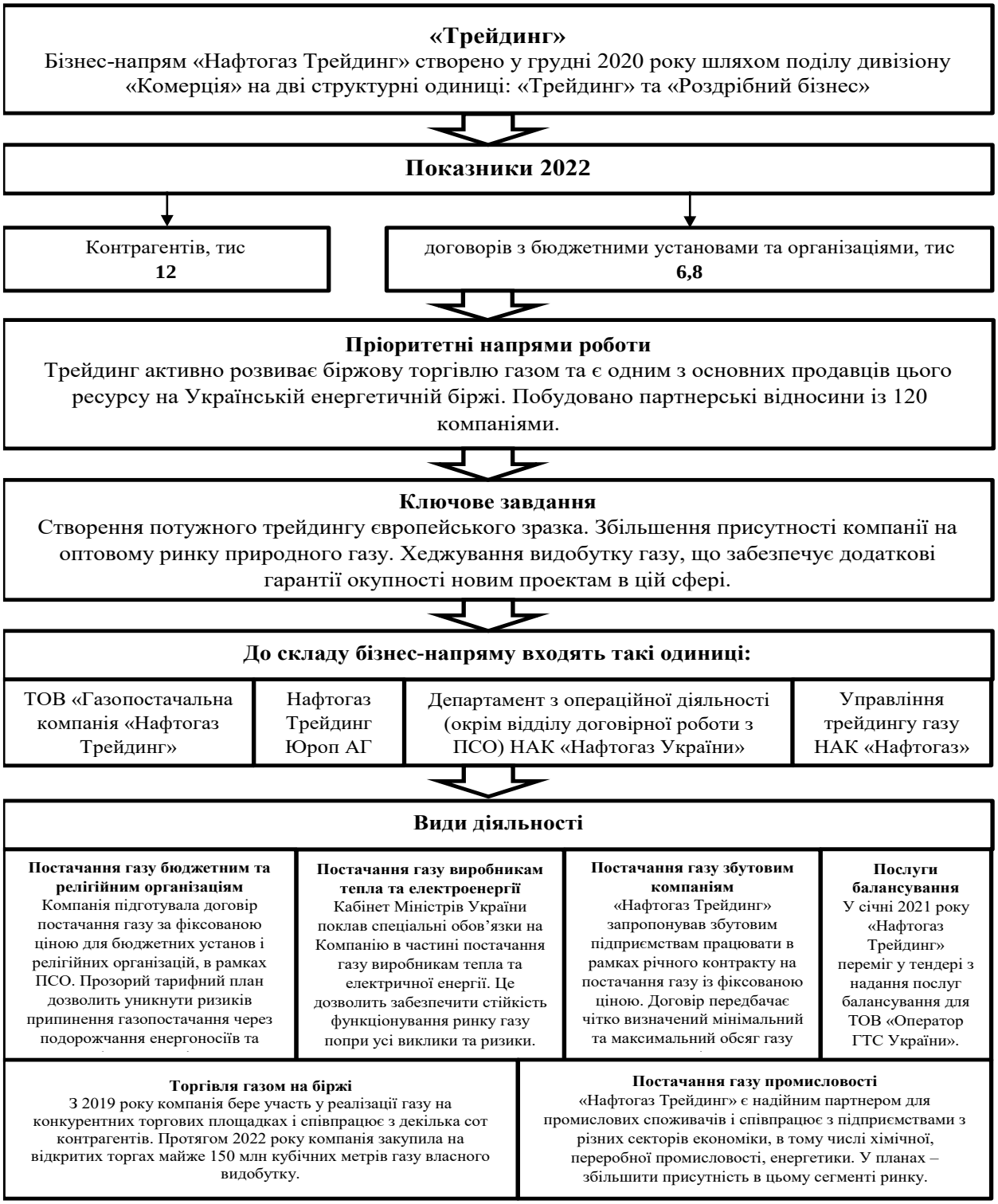

Рис. 2.6. **Аналіз напряму діяльності НАК «Нафтогаз України» «трейдинг»**

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Разом з тим, за рахунок альтернативних напрямів діяльності, компанія також планує збільшити свою ефективність і досягти успіху в заявленій стратегії, зокрема це стосується таких напрямів, як реалізації палива для населення, теплоенергетика та трейдинг (рис. 2.6-2.8).

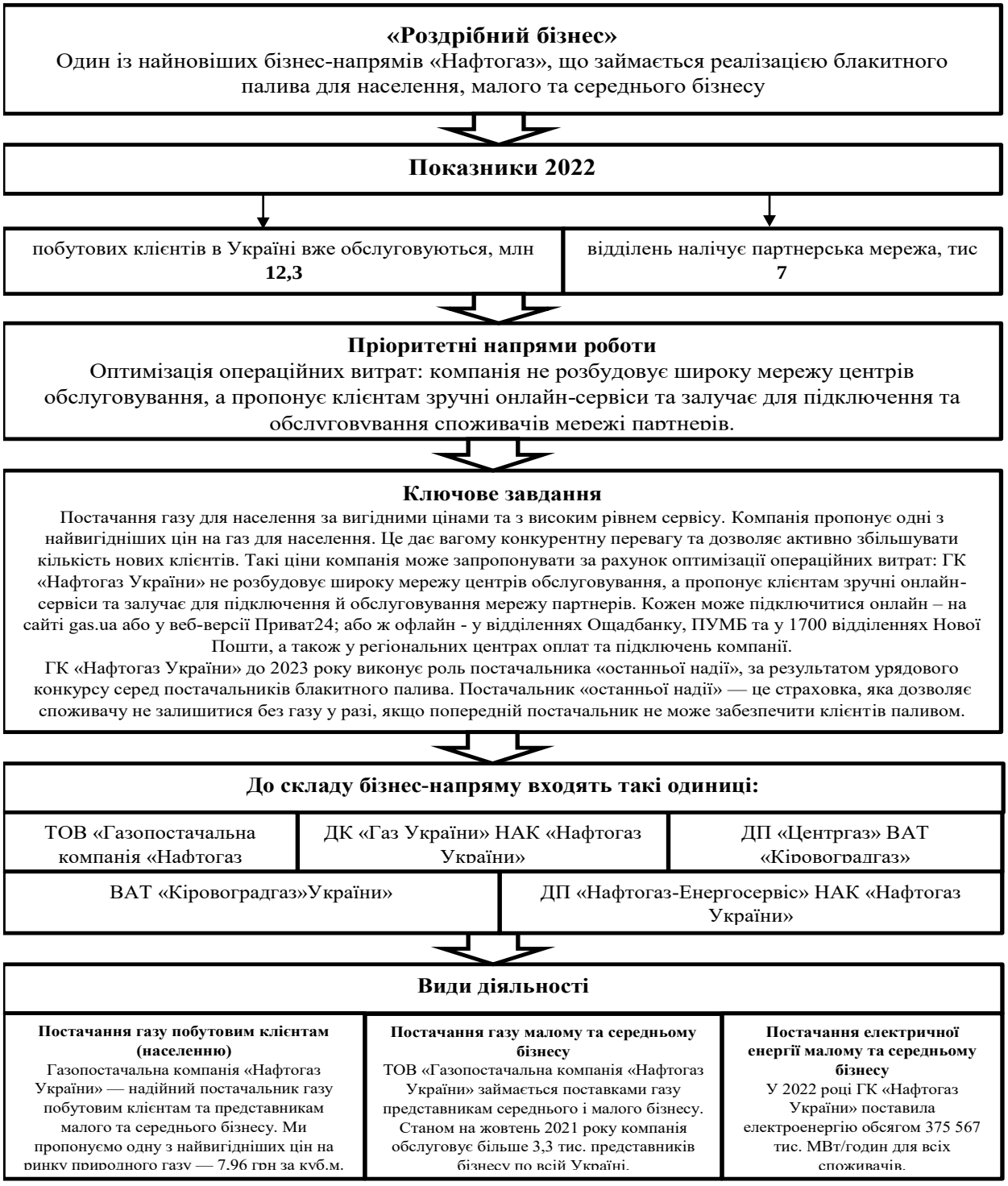

Рис. 2.7. **Аналіз напряму діяльності НАК «Нафтогаз України» «роздрібний бізнес»**

Джерело: побудовано автором на основі [47]

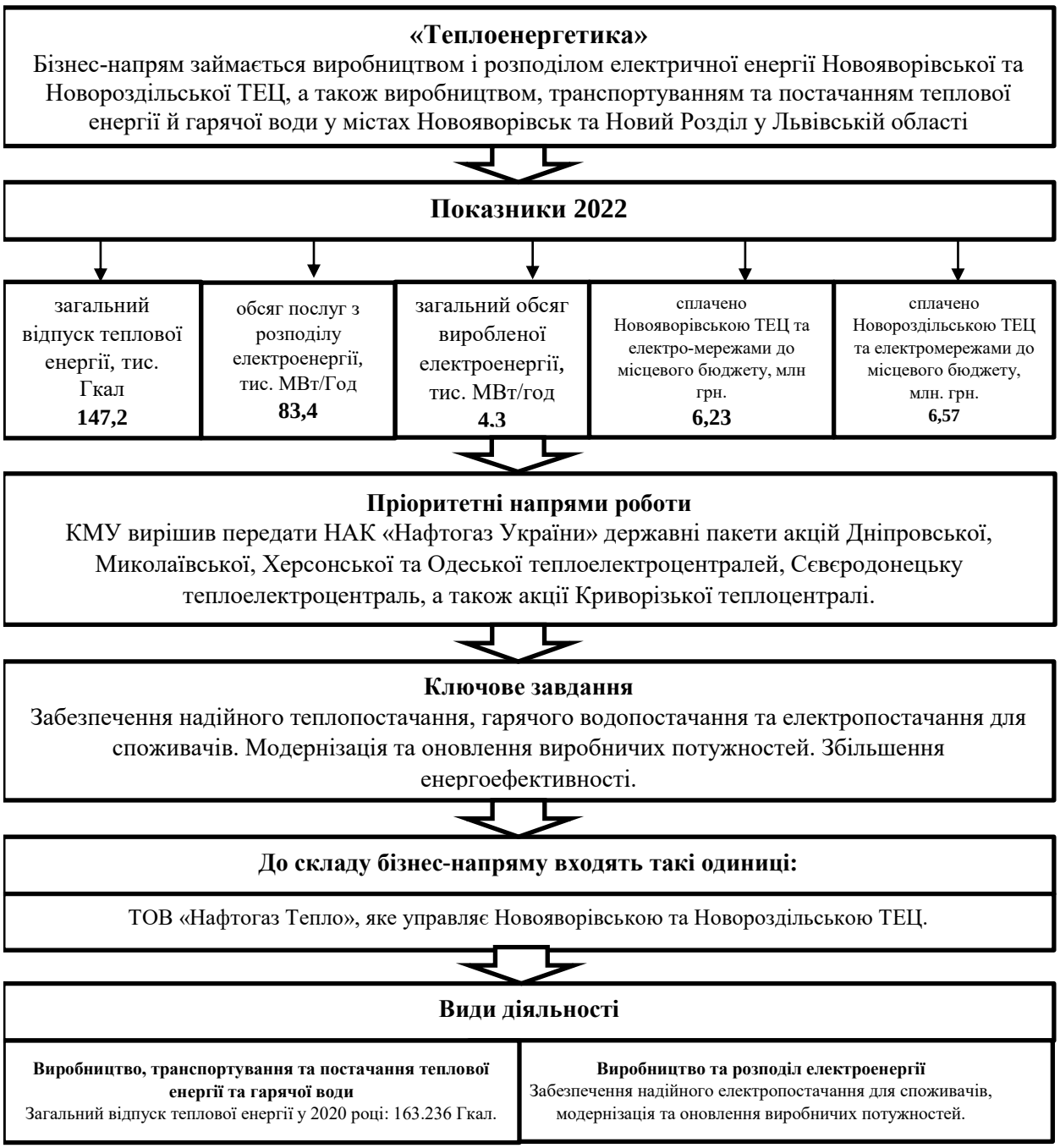

Рис. 2.8. **Аналіз напряму діяльності НАК «Нафтогаз України» «теплоенергетика»**

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Як бачимо з аналізу напрямів діяльності НАК «Нафтогаз України», відображених на рисунках, компанія намагається вийти на ринки інших джерел енергії: тепло, електроенергія. Аналітики компанії вважають, що 30-35% українських споживачів вистачить для ведення ефективного бізнесу та

позбавить компанію надмірної зацікавленості з боку антимонопольних органів, щодо концентрації більш ніж третини ринку в одних руках [47].

Щоб зробити газ доступнішим для населення, компанія, поряд зі видобутком, почала розвивати напрямок трейдингу. Ефективний продаж ресурсу власного видобутку та імпортного газу дасть у сумі кращу цінову пропозицію (наприклад, дозволить сформулювати річну ціну, яка захищатиме споживачів від сезонних стрибків цін).

НАК «Нафтогаз України» планує збільшити компетенцію в трейдингу і повернути собі статус найбільшого трейдера газу на оптовому ринку, який за своєю суттю виконуватиме роль банку або страховки для всього ринку, згладжуючи цінові піки.

Як показує аналіз міжнародного ринку енергетики, ЄС навіть у складних умовах не відмовляється від «зеленого» курсу та переглядає своє споживання традиційної енергетики у бік зменшення: більш значущими стають відновлювані джерела енергії. Скорочується використання і нафти, і вугілля, і навіть відносно кліматично нейтральної атомної генерації. Це спровокувало НАК «Нафтогаз України» вибрати шлях трансформації настільки кардинальний, що вже у 2030 році керівництво компанії планує продавати не менше чверті «зеленої» енергії у загальному обсязі товарної продукції. При цьому компанією планується також перебудовувати бізнес-процеси, зменшуючи, де це можливо, викиди вуглецю (рис. 2.9).

Як показав аналіз основних напрямків діяльності компанії на сьогодні, стратегія «Нафтогаз України» виглядає досить амбітною і складною, оскільки вимагає від компанії розвиватися і змінюватися відразу в декількох напрямках. На нашу думку, найбільш перспективними напрямами розвитку для підприємства є нарощування видобувного потенціалу та розвиток низьковуглецевого бізнесу. Це напрями, що відповідають стратегічним інтересам України.

«Нова енергія»

Створення нових бізнес-напрямів для забезпечення переходу від видобувної компанії до національної енергетичної платформи

Показники 2021

потужність побудованої інфраструктури для виробництва електроенергії з відновлювальних джерел, МВт	зарядних станцій для електромобілів встановлено
34	**10**

Пріоритетні напрями роботи

Бізнес-напрям «Нова енергія» опікується проектами Нафтогазу у сфері відновлювальної енергетики, зокрема, сонячної та вітрової генерації, а також технологіями виробництва та транспортування водню, біоенергетики, вловлювання та зберігання двоокису вуглецю.

Ключове завдання

Забезпечити «зелений» перехід бізнесу до 2050 року. Основні етапи переходу:
2021 рік - Нафтогазова компанія, яка розбудовує нові напрями діяльності
2030 рік - Нафтогазова компанія, яка забезпечує енергетичну незалежність через збільшення видобутку, диверсифікований попит на транзит газу та частку зелених бізнесів у портфелі
2050 рік - Компанія – постачальник сталої енергії з мінімальним впливом на довкілля та клімат

До складу бізнес-напряму входять такі одиниці:

ДП «Нафтогаз Біоенергія»	ДП «Нафтогаз-Енергосервіс»	Центр енергоефективних рішень «Нафтогаз»

Види діяльності

Біомаса Виробництво теплової енергії з біомаси (паливна тріска) та побутових відходів (RDF) є складовою стратегії низьковуглецевих бізнесів компанії. За рахунок реалізацій цих проектів Нафтогаз планує замістити 1,8 млрд м³ природного газу до 2027 року.	**Біогаз** Виробництво біогазу та біометану відіграє важливу роль в процесі декарбонізації бізнесу. Довгостроковою амбіцією є виробництво 5 млрд м³ біометану й водню щорічно, а також заміщення 1 млрд м³ газу (включаючи біомасу).	**Сонячна енергія** В 2020 році введено в експлуатацію першу «пілотну» сонячну електростанцію «Андріївка» у Харківській області потужністю 1 МВт. У штатному режимі працює сонячна електростанція у м. Чуднів Житомирської області потужністю 33 МВт.	**Вітрова енергія** Тривають проектні роботи для оцінки перспектив побудови вітрової електростанції Мар'ївка потужністю 20 МВт в Миколаївській області, а також двох об'єктів в Одеській області загальною потужністю 50 МВт.
Водень Плануємо стати національним лідером з виробництва "зеленого" водню для внутрішнього ринку й експорту в ЄС. Підписали меморандум з німецькою RWE та іншими іноземними й українськими компаніями для втілення спільних проектів.	**Електрозарядні станції** В рамках проекту WeEnergy, спільно з партнерами, Нафтогаз розвиває інфраструктуру для електроавтомобілів. 10 сучасних зарядних комплексів вже працюють на найбільш завантажених вулицях Києва.	**Проекти з вловлювання, використання та зберігання вуглецю** Досліджується перспектива застосування технологій вловлювання, використання та зберігання вуглецю (carbon capture, utilization and storage), зокрема, у виснажених нафтових і газових родовищах, а також потенційно	**Енергосервіс** Компанія працює над енергоефективними рішеннями для кінцевих споживачів, адже енергоефективність - це не тільки раціональне використання енергоресурсів і економія коштів, а й питання енергетичної незалежності, безпеки країни та боротьби зі

Рис. 2.9. **Аналіз напряму діяльності НАК «Нафтогаз України» «нова енергія»**

Джерело: побудовано автором на основі [47]

2.3 Оцінка ефективності диверсифікації діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»»

Світові економічні тренди демонструють об’єктивну необхідність забезпечення інноваційності розвитку нафтогазових підприємств як стимулу їх виживання у глобальному конкурентному середовищі. В сучасних умовах стратегія інноваційного розвитку стає вирішальним фактором успіху, що дозволяє забезпечити лояльність стейкхолдерів компанії і стабільно високі економічні результати. У даному контексті одним із напрямів диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства нафтогазової галузі НАК «Нафтогаз України» є вихід на ринок зеленої енергетики.

Разом із вторгненням росії в Україну і анексією українських територій відбувається посилювати енергетичного шантажу Європейського Союзу. З кожним днем ситуація погіршується, тому цивілізований світ змушений у короткі терміни переглядати свої енергетичні стратегії та шукати альтернативу поставкам газу з росії. Значну роль у цьому процесі можуть зайняти вуглецево-нейтральні гази, серед яких біометан.

Оскільки у межах даного дослідження оцінити ефективність усього комплексу напрямків діяльності компанії НАК «Нафтогаз України» не видається можливим, визначимо перспективність розвитку компанії безпосередньо у даному напрямі на прикладі розвитку такого виду діяльності як виробництво біометану.

У рамках пілотного проекту НАК «Нафтогаз України» розрахуємо ефективність установки біогазових станцій, що виробляють біометан, як окремого напряму диверсифікації діяльності підприємства.

На даний момент в Україні немає жодної біогазової станції, що виробляє біометан, попри перспективність даної технології та широке використанню її в ряді країн. Переробка біогазу в біометан потребує технічних та енергетичних витрат [26].

Проаналізуємо ефективність даного напряму диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства за допомогою розрахунку показника чистої вартості грошових потоків (NPV).

Розрахунок затрат не реалізацію інвестиційного проекту. Для визначення термінів реалізації проекту, розрахуємо тривалість виконання кожного етапу. Оцінка тривалості етапів розраховувалася з урахуванням кількості фактично виділених трудових ресурсів, а також режиму виконання робіт (8 годин на день, 5 днів на тиждень, 22 дні на місяць).

Представимо оцінку тривалості досліджуваного напряму диверсифікації в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка тривалості досліджуваного напряму диверсифікації

№ п/п	Назва роботи	Тривалість, міс.
1	Організаційно-підготовчий етап: аналіз ринку біогазових станцій і їх постачальників, розробка необхідної документації, укладення договору на впровадження системи	2
2	Придбання необхідного обладнання	1
3	Купівля програмного забезпечення (базовий програмний модуль + робочі місця)	1
4	Інтеграція біогазових станцій у виробництво: розробка бізнес-процесів, кастомізація системи, налагодження роботи системи	4
5	Навчання працівників роботі з обладнанням	2
6	Технічна підтримка	2
	Разом:	12

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Як видно з таблиці 2.1, процес впровадження (закупівля необхідного обладнання та програмного забезпечення, установка системи, кастомізація і налагодження системи, навчання персоналу) приблизно буде тривати протягом 10 місяців, а фаза стабілізації експлуатації програмного забезпечення – 2 місяці. Розрахунковий період ефективності даного напряму диверсифікації розглянемо тривалістю 8 років (оскільки саме цей період заявлений компанією як довгострокова амбіція: заміщення 1 млрд м³ газу щорічно до 2030 року).

Визначення необхідного обсягу інвестицій розрахуємо через деталізацію витрат на кожному етапі реалізації проекту в розрізі за видами витрат – трудових і матеріальних. Оцінка витрат представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка витрат на реалізацію досліджуваного напряму диверсифікації, грн.

№ п/п	Найменування роботи	Трудові затрати	Матеріальні затрати	Всього
1	Організаційно-підготовчий етап: аналіз ринку біогазових станцій і їх постачальників, розробка необхідної документації, укладення договору на впровадження системи	0	0	0
2	Придбання необхідного обладнання	0	540000000	54000000
3	Купівля програмного забезпечення (базовий програмний модуль + робочі місця)	0	445525	445525
4	Інтеграція біогазових станцій у виробництво: розробка бізнес-процесів, кастомізація системи, налагодження роботи системи	557 584	0	557584
5	Навчання працівників роботі з обладнанням	200 000	0	200000
6	Технічна підтримка		50 000	50000
	Разом:	757 584	540495525	541053309

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, час на реалізацію досліджуваного напряму диверсифікації складе 12 місяців, а обсяг необхідних інвестицій – 541053309 грн. Аналіз представлених на ринку біогазових станцій і їх постачальників, а також підготовка необхідної документації буде здійснено силами фахівців НАК «Нафтогаз України».

Інтеграція біогазових станцій в діюче виробництво, розробка і опис бізнес-процесів, кастомізація системи і її подальша налагодження будуть проведені компанією-постачальником із залученням штатних фахівців підприємства (в рамках їх трудових обов'язків).

Фінансово-економічна модель прибутків і збитків досліджуваного напряму диверсифікації, представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічна модель прибутків і збитків від встановлення біогазових станцій компанією НАК «Нафтогаз України», тис. грн.

№ п/п	Показники	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Доходи, грн	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000
1.1	Дохід від реалізації продукції*, грн	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000	151 500 000
2	Витрати, грн	53 461 881	53 461 881	53 461 881	53 461 881	53 461 881	53 461 881	53 461 881	53 461 881
2.1	Собівартість продукції (складає близько 35% вартості реалізації), грн	53 025 000	53 025 000	53 025 000	53 025 000	53 025 000	53 025 000	53 025 000	53 025 000
2.2	Витрати на оплату праці (для обслуго-вування передбачено найняти 25 працівників, середній оклад -12350 грн, грн)	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750
2.3	Відрахування на соціальні заходи (ПДФО - 18%, військовий збір - 1,5%, ЄСВ - 22%) у розмірі 41,5%, грн	128 131	128 131	128 131	128 131	128 131	128 131	128 131	128 131
3	Чистий прибуток до оподаткуваня, грн	98 038 119	98 038 119	98 038 119	98 038 119	98 038 119	98 038 119	98 038 119	98 038 119
4	Податки і збори (податок на прибуток - 18%), грн	17646861,38	17646861,38	17646861,38	17646861,38	17646861,38	17646861,38	17646861,38	17646861,38
5	Чистий прибуток, грн	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257
6	Чистий прибуток наростаючим підсумком, грн	80 391 257	160 782 515	241 173 772	321 565 030	401 956 287	482 347 544	562 738 802	643 130 059

- Розрахунки щодо прогнозованої дохідності реалізації продукції надані НАК «Нафтогаз України»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Грошові потоки фінансування напряму диверсифікації встановлення біогазових станцій компанією НАК «Нафтогаз України» та дисконтовані грошові потоки представлені у таблицях 2.4 та 2.5.

У таблиці 2.4 отримані грошові потоки приведемо до поточної вартості. Так як проект розрахований в постійних цінах, то ставку дисконтування буде розрахована за формулою:

Ставка дисконтування = Безризикова ставка (реальна) + Премія за ризик (2.1)

Для даного розрахунку необхідно базисну ставку прибутковості «очистити» від інфляції. За безризикову ставку приймемо облікову ставку Національного банку. На даний момент ставка становить 25,0%, а темп інфляції – 21,3%.

$$Rреал = (r- i) / (1 + i) \quad (2.2)$$

де:

r - номінальна ставка;

i - темп інфляції.

Rреал = (0,25 - 0,213) / (1 + 0,213) = 0,031%

Реальна ставка дисконтування для власного капіталу склала:

r = Гбезр + Гризик = 0,031% + 25% = 25,031%

Розрахуємо ефективність даного інвестиційного проекту згідно з такими показниками:

1. NPV (чистий грошовий потік) – визначається як сума приведених вартостей вхідних і вихідних платежів пов’язаних з інвестицією чи проектом протягом усього часу дії проекту [35]. Розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} St/(1 + i)\hat{}t, \quad (2.3)$$

де:

t – чистий грошовий потік у період t, тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період,

i – відсоткова ставка дисконтування для одного періоду.

Таблиця 2.4

Грошові потоки від встановлення біогазових станцій компанією НАК «Нафтогаз України (фінансування за рахунок власних коштів), тис. грн.

№ п/п	Показники	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Чистий прибуток, грн	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257	80 391 257
2	Амортизація (нараховується прямолінійним методом, корисний срок служби обладнання 20 років), грн	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000
3	Чистий грошовий потік, грн	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 2.5

Дисконтовані грошові потоки від встановлення біогазових станцій компанією НАК «Нафтогаз України (фінансування за рахунок власних коштів), тис. грн.

№ п/п	Показники	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Інвестиції, грн.	-541053309	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Чистий грошовий потік, грн.	0	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257	107 391 257
3	Коефіцієнт дисконтування	0	1,250	1,562	1,953	2,440	3,050	3,812	4,765	5,956
4	Дисконтований грошовий потік, грн.	0	85921941,8	68744702,9	55001482,5	44005762,6	35208271,7	28169547,0	22537981,6	18032260,6

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

2. PI – індекс прибутковості, являє собою відношення дисконтованих грошових доходів до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат.

3. Внутрішня норма доходності інвестицій – це ставка дисконту, яка задовольняє таким умовам: при ній дисконтовані надходження грошових коштів проекту дорівнюють дисконтованим грошовим видаткам проекту, тобто IRR = i, при якій NPV = 0; вона повинна бути єдиним розв'язком вищезазначеного рівняння. Якщо не виконана хоча б одна з цих умов, вважається, що IRR для проекту не існує [35].

Загальні результати проведеної фінансово-економічної оцінки реалізації напряму диверсифікації «встановлення біогазових станцій» компанією НАК «Нафтогаз України представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність реалізації напряму диверсифікації «встановлення біогазових станцій» компанією НАК «Нафтогаз України

№ п/п	Показники	Значення показників
1	Чистий прибуток наростаючим підсумком, грн	643 130 059
2	Чиста вартість грошових потоків (NPV), тис. грн	-183431358,5
3	Індекс прибутковості (PI)	0,6610
4	Внутрішня норма доходності інвестицій (IRR),%	11,60%

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Як бачимо з таблиці 2.6, підсумкове значення -183431358,5 – це показник NPV за період, заявлений компанією (до 2030 року), і воно негативне. Це означає, що запровадження даного напряму диверсифікації для виявиться збитковим, якщо розглядати його у такому короткостроковому періоді. Так, країни ЄС у рамках Зеленої Угоди щодо досягнення кліматичної нейтральності однією з цілей встановили значне скорочення споживання природного газу до 2050 року із заміщенням його відновлюваними газами (біометаном та зеленим воднем). Для цього створюється законодавча база та готуються до реалізації значні інвестиційні проекти []. На нашу думку саме такий період буде ефективним, щоб отримати позитивний показник NPV. І

саме такого періоду має бути достатньо щоб Україна активізувала всі потенційні можливості приєднатися до цього процесу. Отже, інвестиційний проект зі встановлення біогазових станцій компанією НАК «Нафтогаз України зможе окупитися не раніше 2050 року.

На даний момент аналіз показників ефективності інвестиційного проекту дозволяє зробити висновки, що при такій високій обліковій ставці Національного банку (25,0%), темпі інфляції – 21,3%, прогнозних об'ємах реалізації, капітальних кладеннях, обмеженнях щодо продажних цін на електроенергію та інших операційних витратах даний проект не буде ефективним у короткостроковій перспективі, оскільки не відрізняється високою рентабельністю, присутній значний рівень ризику фінансування у проект. Це підтверджується і показником внутрішньої норми доходності інвестицій – 11,6%, що є низьким показником надійності реалізації проекту (не задовольняє умову більше 21%).

Таким чином, результати наших розрахунків підтверджують висновки багатьох експертів енергетичного ринку щодо того, що робота енергетичних компаній на нових ринках електроенергії є переважно збитковою, що суттєвим чином погіршує інвестиційну привабливість їх будівництва та розвитку, не дивлячись на значні соціальні та екологічні переваги від їх впровадження, які проаналізуємо далі**.**

Висновки до розділу ІІ

Ключовою особливістю аналізу діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»» є наявність доволі широкого портфелю різнопрофільних дочірніх підприємств, які діють на різних ринках: газовому, нафтовому, паливному, ринку зберігання газу. Загалом у 2022 році, з початком енергетичного шантажу російської федерації, ринок газу у Європі та Україні пережив ряд цінових потрясінь, однак наразі ситуація стабілізувалась до передвоєнного рівня. Комплексний аналіз бізнес-середовища функціонування компанії показав, що

в Україні у 2021 році обсяги видобутку газу скорочувалися. З початку активної фази війни в лютому 2022 року російська армія завдає систематичних ракетних ударів по паливній інфраструктурі України, тому постачання нафтопродуктів здійснюється з Польщі, Румунії, Молдови, Болгарії, Угорщини, Литви, Латвії тощо. Нафтопереробка була фактично знищена, і наразі Україна експортує сиру нафту до сусідніх країн для її переробки та повернення вже у вигляді імпорту. НАК «Нафтогаз України», попри негативний вплив зовнішнього середовища та наслідки пандемії і війни продовжує зберігати ключову роль у підтримці енергетичної стабільності країни.

Нафтогаз України - це вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, яка за сучасних умов компанія диверсифікує свою діяльність за такими напрямками: 1. розвідка та видобування вуглеводнів (бізнес-напрям, що займається пошуком, розвідкою та розробкою нафтогазових родовищ і видобутком вуглеводнів); 2. зберігання природного газу (бізнес-напрям, що забезпечує діяльність українських підземних газосховищ); 3. транспортування нафти (бізнес-напрям забезпечує транспортування нафти на українські нафтопереробні заводи та її транзит до країн Східної і Центральної Європи); 4. Трейдинг (бізнес-напрям створено у грудні 2020 року шляхом поділу дивізіону «Комерція» на дві структурні одиниці: «Трейдинг» та «Роздрібний бізнес»); 5. Роздрібний бізнес (один із найновіших бізнес-напрямів «Нафтогаз», що займається реалізацією газу для населення, малого та середнього бізнесу); 6. Теплоенергетика (займається виробництвом і розподілом електричної енергії Новояворівської та Новороздільської ТЕЦ, а також виробництвом, транспортуванням та постачанням теплової енергії й гарячої води); 7. нова енергія (створення нових бізнес-напрямів для забезпечення переходу від видобувної компанії до національної енергетичної платформи).

У рамках пілотного проекту НАК «Нафтогаз України» було розраховано ефективність установки біогазових станцій, що виробляють біометан, як

окремого напряму диверсифікації діяльності підприємства. На даний момент в Україні немає жодної біогазової станції, що виробляє біометан, попри перспективність даної технології та широке використанню її в ряді країн. Обсяг необхідних інвестицій – 541053309 грн. Підсумкове значення NPV за період, заявлений компанією для досягнення стратегічних цілей (частковий перехід на біогаз до 2030 року), становило -183431358,5, і воно негативне. Це означає, що запровадження даного напряму диверсифікації виявиться збитковим, якщо розглядати його у такому короткостроковому періоді. У рамках Зеленої Угоди щодо досягнення кліматичної нейтральності країни ЄС встановили курс на значне скорочення споживання природного газу до 2050 року із заміщенням його біометаном та зеленим воднем. Саме такий період буде ефективним, щоб отримати позитивний показник NPV. Результати наших розрахунків підтверджують висновки багатьох експертів енергетичного ринку щодо того, що робота енергетичних компаній на нових ринках електроенергії є переважно збитковою, що суттєвим чином погіршує інвестиційну привабливість їх будівництва та розвитку, не дивлячись на значні соціальні та екологічні переваги від їх впровадження.

РОЗДІЛ ІІІ. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»»

3.1 Прогнозування бізнес-середовища як ключовий елемент управління процесами диверсифікації діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»»

Проведемо оцінку та спрогнозуємо перспективи розвитку бізнес-середовища як ключового елементу управління процесами диверсифікації діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України» за допомогою методу експертних оцінок, виставлених спеціалістами підприємства (кількість експертів –6 чоловік, мінімальна оцінка -1 бал, максимальна – 10 балів).

У таблицях 3.1-3.7 відображено аналіз ключових параметрів прогнозування середовища з їх бальною оцінкою.

Таблиця 3.1

Вибір ключових факторів ризику для прогнозування середовища в економічній сфері для НАК «Нафтогаз України»

№	Базові фактори ризику	Оцінка важливості	Ключові фактори ризику
1	Темп інфляції	6	Темп інфляції
2	Ціна на транспортні послуги	2	
3	Збільшення курсу валют	7	Збільшення курсу валют
4	Рівень заробітної плати	2	
5	Відсоткова ставка і ставка рефінансування	4	Відсоткова ставка і ставка рефінансування
6	Норми оподаткування	2	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В якості ключових факторів ризику економічної сфери можна назвати наступні:

- темп інфляції: прискорення темпу зростання цін знижує реальну заробітну плату населення та рівень їх купівельної спроможності, спричиняючи негативний вплив на діяльність компанії;
- процентна ставка і ставка рефінансування: її зростання знижує можливості компанії в отриманні кредитів і внаслідок чого розширення своєї діяльності;

- війна й надалі буде ключовим чинником, який впливатиме на ситуацію на валютному ринку. При цьому сповільненням імпорту енергетичного обладнання знизить дефіцит валюти на міжбанківському ринку.

Таблиця 3.2

Вибір ключових факторів ризику для прогнозування середовища в соціальній сфері для НАК «Нафтогаз України»

№	Базові фактори ризику	Оцінка важливості	Ключові фактори ризику
1	Чисельність і структура населення	1	
2	Рівень освіти населення	1	
3	Рівень грошових доходів населення	9	Рівень грошових доходів населення
4	Ставлення людей до якості життя	6	Ставлення людей до якості життя
5	Ставлення людей до нових продуктів	7	Ставлення людей до нових продуктів
6	Традиції, звичаї	2	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В якості ключових факторів що вприватимуть на перспективи формування ринку можна виділити наступні: рівень грошових доходів населення, ставлення людей до якості життя (потреба в підвищенні умов життя і комфорту), ставлення людей до нових продуктів. Зміна даних чинників в негативну сторону знизить ефективність діяльності НАК «Нафтогаз України».

Таблиця 3.3

Вибір ключових факторів ризику для прогнозування середовища в сфері державного регулювання для НАК «Нафтогаз України»

№	Базові фактори ризику	Оцінка важливості	Ключові фактори ризику
1	Державне регулювання та контроль над цінами	7	Державне регулювання та контроль над цінами
2	Державний контроль витрат на оплату праці	1	
3	Зміна законодавства	2	
4	Державна податкова політика	6	Державна податкова політика
5	Державна соціальна політика	2	
6	Державна політика щодо підтримки бізнесу	6	Державна політика щодо підтримки бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Такі фактори, як державне регулювання та контроль над цінами і державна податкова політика можуть чинити найбільший вплив на діяльність даного підприємства, якщо вони будуть спрямовані на підвищення податкового тягаря. Державна політика щодо підтримки бізнесу в разі її скорочення, безпосередньо матиме негативний вплив на роботу НАК «Нафтогаз України».

Таблиця 3.4

Вибір ключових факторів ризику для прогнозування середовища в технологічній сфері для НАК «Нафтогаз України»

№	Базові фактори ризику	Оцінка важливості	Ключові фактори ризику
1	Поява нових технологій	9	Поява нових технологій
2	Рівень витрат на обладнання	6	Рівень витрат на обладнання
3	Рівень витрат на інноваційний персонал	2	
4	Технологія як знаряддя конкуренції	4	Технологія як знаряддя конкуренції
5	Число конкурентів	2	
6	Чутливість технології до впливу споживачів	2	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Наразі джерела відновлюваної енергії відіграють важливу зростаючу роль у розвитку енергетичної галузі, тому ключовими факторами її розвитку є поява нових технологій, рівень витрат на нове сучасне обладнання та ефективність використання нових технологій в конкурентній боротьбі.

Таблиця 3.5

Вибір ключових факторів ризику АТ «НАК «Нафтогаз України»» за силою покупця

№	Базові фактори ризику	Оцінка важливості	Ключові фактори ризику
1	Співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця	4	
2	Обсяг споживання	7	Обсяг споживання
3	Рівень інформованості покупця	4	
4	Наявність продуктів-замінників	8	Наявність продуктів-замінників

Продовження таблиці 3.5

5	Чутливість покупця до зміни ціни	6	Чутливість покупця до зміни ціни
6	Орієнтація покупця на певну якість	4	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

До факторів безпосереднього оточення НАК «Нафтогаз України» відносяться: споживачі; постачальники; конкуренти; інвестори і банки. Як видно із таблиці, на ринку електроенергії спостерігається значна чутливість споживачів до ціни енергетичних продуктів та послуг та залежність від певних видів енергетичної продукції, яка не має наразі замінників.

Таблиця 3.6

Вибір ключових факторів ризику прогнозування середовища для НАК «Нафтогаз України» за силою конкурентів

№	Базові фактори ризику	Оцінка важливості	Ключові фактори ризику
1	Зростання галузі	8	Зростання галузі
2	Кількість і концентрація конкурентів	2	
3	Цінова політика конкурентів	4	Цінова політика конкурентів
4	Диференціація продукту	7	Диференціація продукту
5	Бар'єри для входу в галузь	1	
6	Політика конкурентів	2	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Основними факторами ризику, що визначають силу конкурентів, є зростання галузі, цінова політика конкурентів та диференціація продукту.

Таблиця 3.7

Вибір ключових факторів ризику прогнозування середовища для НАК «Нафтогаз України» за силою інвесторів і банків

№	Базові фактори ризику	Оцінка важливості	Ключові фактори ризику
1	Кількість інвесторів в діяльності	4	
2	Кількість банків	4	
3	Рівень процентних ставок	6	Рівень процентних ставок
4	Вартість обслуговування	4	
5	Умови кредитування	9	Умови кредитування
6	Можливість пільгового обслуговування	6	Можливість пільгового обслуговування

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для НАК «Нафтогаз України» важливим фактором в її діяльності є можливість отримання кредитів, відповідно до ключових факторів можна віднести умови кредитування даної компанії, рівень процентних ставок за наданими кредитами та можливість пільгового обслуговування.

Узагальнимо оцінку ризиків прогнозування середовища для НАК «Нафтогаз України» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Підсумки аналізу факторів ризику прогнозування середовища для НАК «Нафтогаз України»

Ключові фактори	Ключові фактори	
	Найменування ризику	Оцінка ризику
1. Економічна сфера	збільшення темпу інфляції	6
	Збільшення курсу валют	7
	підвищення процентної ставки і ставки рефінансування	4
2. Соціальна сфера	зниження рівня грошових доходів	9
	відсутність у людей бажання підвищувати якість життя	6
	ставлення людей до нових продуктів	7
3. Сфера державного регулювання	посилення податкового навантаження	6
	недосконаліть політики щодо підтримки бізнесу	6
	зменшення контролю над цінами	7
4. Технологічна сфера	поява нових технологій	9
	рівень витрат на обладнання	6
	технологія як знаряддя конкуренції	4
5. Споживачі	висока чутливість до зміни ціни	6
	наявність продуктів-замінників	8
	обсяг споживання	7
6. Конкуренти	політика, спрямована на зниження цін	4
	диференціація продукту	7
	перешкоди для зростання галузі	8
7. Інвестори і банки	невигідні умови кредитування	9
	відсутність можливості пільгового обслуговування	6
	підвищення рівня процентної ставки	6
Рівень ризиковості бізнес-середовища діяльності компанії		136

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Підводячи підсумок проведеному аналізу, можна зробити висновок, що ризиковість і непередбачуваність бізнес-середовища функціонування компанії є підвищеною (136 балів з 210 за оцінками експертів), і найбільший вплив на

діяльність НАК «Нафтогаз України» мають економічні ризики, пов'язані з ростом курсу валют (7 балів), у соціальній сфері – ризики, пов'язані зі зниженням рівня доходів населення (9 балів), у сфері державного регулювання - контроль над цінами (7 балів), у технологічній сфері – поява нових технологій в тому числі зеленої енергії (9 балів), вплив споживачів відзначається страхом щодо відсутності товарів-замінників (7 балів), конкурентів - перешкодами для зростання галузі (8 балів), інвесторів і банків – невигідністю умов кредитування (9 балів).

3.2. «Зелена диверсифікація» та підвищення соціальної відповідальності компанії в контексті світових трендів

Зростання населення країн викликає безпрецедентне збільшення попиту на енергію і воду, а також підвищення навантаження на транспортні мережі, міські системи і виробництво сільськогосподарської продукції тощо. Відповідність цим запитам у рамках можливостей біосфери є надзвичайно складною: при збереженні нинішніх темпів споживання до 2050 р. виробництво енергії необхідно збільшити на 85%, а зростання споживання водних ресурсів прогнозується на рівні 55%. У контексті подібних прогнозів перехід на принципи «зеленого» зростання економіки є чи не єдиним способом зниження екологічних ризиків та майбутнього економічного розвитку [39, с. 143].

Південна Корея – перша країна, яка оголосила реалізацію концепції «зеленого» зростання в якості національної стратегії. Швеція планує відмовитися від нафти, вугілля і газу і здійснює перехід на відновлювані джерела енергії. У Польщі за рахунок «зеленої» диверсифікації вдалося за останні сімнадцять років скоротити шкідливі викиди підприємств на третину.

Прикладом «зелених» ініціатив ЄС є директива по екологічному проектування, або екодизайну. Вона встановлює обов'язкові екологічні вимоги для тих продуктів, які пов'язані з великим споживанням енергії і будуть

продаватися в країнах ЄС. Директива по екодизайну грунтується на тому, що до 80% негативного впливу надлишкового енергоспоживання можна уникнути ще на етапі проектування того чи іншого виду продукції.

Потенціал для використання відновлюваних джерел енергії мають також країни БРІКП. З країн БРІКП Бразилія – одна з перших країн, де почали застосовувати біопаливо на основі біоетанолу, що отримується в процесі переробки цукрової тростини. Національний енергетичний план Бразилії ставить собі за мету досягти до 2030 р. щорічного виробництва 60 млрд л біоетанолу та 18,5 млрд л біодизелю. Країна планує перевести 80% транспорту на біопаливо з цукрової тростини. На рівні держави виявляється податкова підтримка всім компаніям, які займаються виробництвом біопалива.

З кінця XX ст. в Бразилії стали з'являтися «зелені» інститути:

- PROINFA - гібридна схема, спрямована на розвиток в цілому 3300 МВт альтернативної енергії;
- Фонд розвитку енергетики;
- Бразильський національний банк – надає пільгове фінансування проектів по відновлюваних джерела енергії;
- INNOVA ENERGIA – субсидує проекти, пов'язані з «розумними електромережами», відновлюваними джерелами енергії і гібридними транспортними засобами [80].

Китай на сьогодні є провідним світовим інвестором відновлюваних джерел енергії (обсяг інвестицій на 73% більше, ніж в США). У країні є ряд механізмів і інститутів, що підтримують розвиток відновлюваних джерел енергії. Китай підвищив вироблення вітрової та сонячної енергії, удосконалив структуру систем енергопостачання. Як повідомляє People's Daily Online, у 2020 році загальна потужність вітрових установок досягає 200 млн кВт, а потужність сонячних електростанцій – перевищує 100 млн кВт [76]. Як основний стимулюючий механізм Китай використовує «зелені» контракти, а також угоди між великими компаніями (наприклад, L'Oreal і Procter & Gamble) і місцевими постачальниками електроенергії.

У найближчій і середньостроковій перспективі значення «зеленого» сектора економіки в цілому і екологічно чистої енергетики посилюватиметься. Перспективи «зеленого» розвитку галузей і економіки в цілому пов'язані значною мірою з прогресом в енергетиці, перш за все з розвитком альтернативної енергетики.

Зараз у розвинених країнах спостерігається «ефект декаплінг», сутність якого полягає в тому, що нарощування інвестицій в «зелену» економіку дозволяє здійснювати економічне зростання без екологічного збитку. Даний ефект досягається за рахунок впровадження «зелених» технологій. Згідно з розрахунками UNEP, при реалізації сценарію «зеленого» зростання, який передбачає щорічні інвестиції в охорону навколишнього середовища в розмірі 2% світового ВВП, потенціал зростання повинен перевищити темпи зростання за схемою «звичайного бізнесу» вже через 7 років, а з часом і швидше» [78].

Компанія BNEF (Bloomberg New Energy Finance) прогнозує, що в 2040 рр. інвестиції в нові потужності по виробництву електроенергії в усьому світі перевищать 10 трлн дол., з яких 72% будуть спрямовані на поновлювані джерела енергії [39, с. 33].

З огляду на тенденції диверсифікації енергетики провідних країн, з одного боку, і природні і соціально-економічні особливості різних країн – з іншого, у перспективі представляються ефективними нововведення, що стимулюють прогрес альтернативної енергетики, зокрема:

1. Доцільно використовувати стандарти енергоефективності та енергозбереження в промисловості.

2. Правила і процедури державних закупівель повинні враховувати вимоги з енергоефективності.

3. Перспективні програми енергозбереження в реальному секторі, зокрема програми зниження енергоємності виробництва найбільшими компаніями, мають концентрувати основну частину промислового виробництва.

4. В сфері розвитку поновлюваних джерел енергії доцільно, не відмовляючись від АЕС, на локальному рівні заміщати застарілі потужності і нарощувати додаткові менш дорогі, що володіють більшою гнучкістю в розміщенні і установками відновлюваних джерел енергії.

5. Прийняття системи диференційованих тарифів на електроенергію залежно від технологій її виробництва, яка встановлювала б субсидії для технологій альтернативної енергетики.

6. Не можна недооцінювати важливість якісних змін в сфері неформальних інститутів. Йдеться про нове практичне використання так званого традиційного знання і культури – звичаїв поведінки, навичок, технологій, для яких характерне ресурсозбереження, включаючи енергозбереження.

Реалізація перерахованих заходів повинна йти одночасно з розвитком інституційної бази, а також фінансування технічного переозброєння «традиційної» енергетики.

У практиці ЄС існує два підходи до реалізації добровільних угод в сфері покращення енергоефективності: обов'язковий підхід – використовується в країнах з метою виправдання звільнення від податків на викиди CO_2 енергоємних галузей виробництва; добровільний підхід – застосовується в країнах, де існують програми по проведенню енергоаудиту підприємств, що в свою чергу, дає можливість підприємствам створювати більш ефективні проекти для досягнення цілей в сфері енергозбереження.

Таким чином, «зелена» диверсифікація є стратегічним напрямком розвитку енергетичної галузі економіки України. Стратегія «зеленої енергетики» повинна стати моделлю сталого розвитку на довгострокову перспективу для всіх вітчизняних енергетичних компаній. Однак для переходу до «зеленої економіки» необхідний певний період для модернізації енергетичної галузі та економіки загалом, формування нової економічної моделі, зміни психології суспільства тощо.

Розглядаючи запровадження зеленої диверсифікації серед напрямів діяльності НАК «Нафтогаз України» можемо виділити наступні: проекти з вловлювання, використання та зберігання вуглецю, біогаз, сонячна енергія, вітрова енергія, енергосервіс, водень, електрозарядні станції, біомаса (рис. 3.1).

Розглянемо особливості діяльності НАК «Нафтогаз України» у контексті її соціальної відповідальності. Так, у своїй екологічній політиці, яка є частиною Стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії, НАК «Нафтогаз України» виходить з того, що кожен об’єкт енергетики є частиною дуже складного комплексу гармонійної взаємодії між людиною і природою. Компанія підтримує необхідність збереження та відтворення природних екосистем і спрямовує свої зусилля на екологізацію сучасного виробництва електроенергії. НАК «Нафтогаз України» безперервно працює над вдосконаленням управління бізнес-процесами в компанії, впроваджуючи інноваційні розробки.

Зокрема НАК «Нафтогаз України» «взяла на себе зобов'язання в умовах співробітництва з міжнародними фінансовими інститутами щодо приближення стандартів своєї діяльності до принципів еколого-соціальної політики ЕБРР та прийняла рішення щодо удосконалення системи менеджменту з урахуванням вимог міжнародних стандартів з питань якості (ISO 9001:2015), екології (ISO 14001:2015), охорони праці (OHSAS 18001:2007), енергозбереження (ISO 50001:2011) та соціальної відповідальності (SA 8000)» [8].

Рис. 3.1. **Напрями запровадження зеленої диверсифікації у діяльності НАК «Нафтогаз України»**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В існуючих умовах політичної та економічної нестабільності і трансформації, диверсифікації постачання природного газу, збільшення видобутку вуглеводнів та створення прозорого ринку природного газу в Україні НАК «Нафтогаз України» демонструє своїм потенційним партнерам надійність та прагне створити міцну основу для ініціатив, сталого розвитку, прагнучи використовувати усі наявні можливості для задоволення вимог замовників і споживачів енергопродуктів з дотриманням законодавства у сферах екології, гігієни та безпеки праці, соціальної відповідальності та енергетичної ефективності. В компанії НАК «Нафтогаз України» діють наступні політики: політика у сфері якості, екологічна політика, політика у

сфері гігієни та безпеки праці, політика у сфері енергетичного менеджменту, політика у сфері соціальної відповідальності.

Напрями діяльності НАК «Нафтогаз України» у сфері соціальної відповідальності компанії включають: підтримку територіальних громад, благодійність під час пандемії, допомогу армії, розвиток освітньої діяльності і детально проаналізовані у додатку А.

Напрями екологічних ініціатив компанії НАК «Нафтогаз України» включають: скорочення шкідливих викидів, озеленення планети, екологізацію виробництва, удосконалення технологій спорудження свердловин та видобутку вуглеводнів, відповідність транспортування продукції усім європейським екологічним нормам (Додаток Б).

3.3 Адаптивність стратегії диверсифікації діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України»» до викликів бізнес-середовища

Оновлена стратегія НАК «Нафтогаз України» формується на досягненні, з одного боку, на лібералізації і розвитку ринкової конкуренції на вітчизняному енергетичному ринку, а з іншого демонструє інноваційні ідеї розширення функцій компанії і посилення її ролі на ринку. Причому за сучасних умов мінливості зовнішнього середовища увага зосереджується на освоєнні нових для НАК «Нафтогаз України» сегментів, які виходять за межі традиційних для неї видів діяльності, пов'язаних з нафтою і газом. Зокрема це розробка ефективного ланцюга постачань, включно з сервісними компаніями і обслуговуючою інфраструктурою, надання нових сучасних енергетичних послуг, розподіл, виробництво теплової енергії з метою максимізації цінності активів групи НАК «Нафтогаз України».

Як було визначено у попередніх параграфах дослідження, до найголовніших проблем, які знижують ефективність діяльності НАК «Нафтогаз України» відносяться:

- обмеженість стратегічного резерву енергоносіїв в умовах воєнних дій на території України;
- нестача інвестиційних коштів при вираженій нестачі прибутку підприємств-учасників групи для саморозвитку;
- недосконаліть функціонування бізнес-структур енергетичного ринку, конкурентоспроможних у зовнішньоекономічному просторі;
- часткову фізичну та моральну зношеність основних засобів та руйнування росією значної частини виробничих потужностей галузі;
- низьку енергоефективність виробничих технологій;
- обмеженість можливостей реальної диверсифікації джерел енергоресурсів.

У компанії НАК «Нафтогаз України» реалізується декілька основних стратегічних напрямків розвитку, які полягають у тому, щоб:

- розвивати одночасно усі напрямки бізнесу;
- вихід і освоєння нових ринків зеленої енергії;
- нарощувати базу ресурсів і підвищувати обсяги їх видобутку;
- здійснювати динамічне освоєння природних ресурсів шляхом пошуку нових родовищ та розвитку і підвищення ефективності видобутку на власній території і акваторіях;
- реалізація запланованих проектів видобування вуглеводнів за кордоном;
- прийняття участі в освоєнні нафтогазових ресурсів інших держав (ОАЕ, Іраку, Лівії, Єгипту тощо) і виході за даним напрямком на міжнародний ринок;
- забезпеченні стабільної роботи та технічного вдосконалення нафтогазотранспортних систем та їх інтеграція до євразійських структур;
- відновлення і реконструкція власних потужностей нафтопереробної промисловості;
- удосконалення ефективності роботи газо- та нафтотранспортних систем та створення нових транзитних потужностей.

Виходячи із вищезазначених стратегічних напрямків діяльності, для НАК «Нафтогаз України» особливо актуально постає проблема адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища, яке є дуже динамічним під впливом глобалізації та викликів сучасності. Дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців свідчать, що енергетичній компанії для того, щоб тривалий час бути успішною у бізнесі за умов динамічного зовнішнього бізнес-середовища, необхідно бути готовою і здатною до здійснення змін різних параметрів і напрямів у своїй діяльності відповідно до слабких сигналів середовища [36, с. 47]

Як показав аналіз напрямів діяльності НАК «Нафтогаз України», компанія для адаптації на різних ринках одночасно застосовує як внутрішню так і зовнішню диверсифіацію. Варіанти внутрішньої диверсифікації передбачають збільшення внутрішнього виробництва газу та скорочення споживання газу. Однак зниження споживання газу досягається підприємством і за рахунок зовнішньої диверсифікації. Інші шляхи зовнішньої диверсифікації підприємства включають диверсифікацію джерел імпорту газу та диверсифікацію транзиту (маршрутів). Різновиди диверсифікації діяльності НАК «Нафтогаз України» загалом пропонуємо систематизувати і відобразити таким чином (рис. 3.2).

Внутрішня диверсифікація НАК «Нафтогаз України» шляхом скорочення попиту на газ включає енергоефективність, енергозбереження та секторальну диверсифікацію за рахунок використання видів палива або енергії, вироблених у країні.

Підвищення цін на газ зачіпає всі три варіанти. Енергоефективність відноситься до використання технологій компанією, які вимагають менше енергії для виконання тієї ж функції, в той час як енергозбереження означає зміну поведінки.

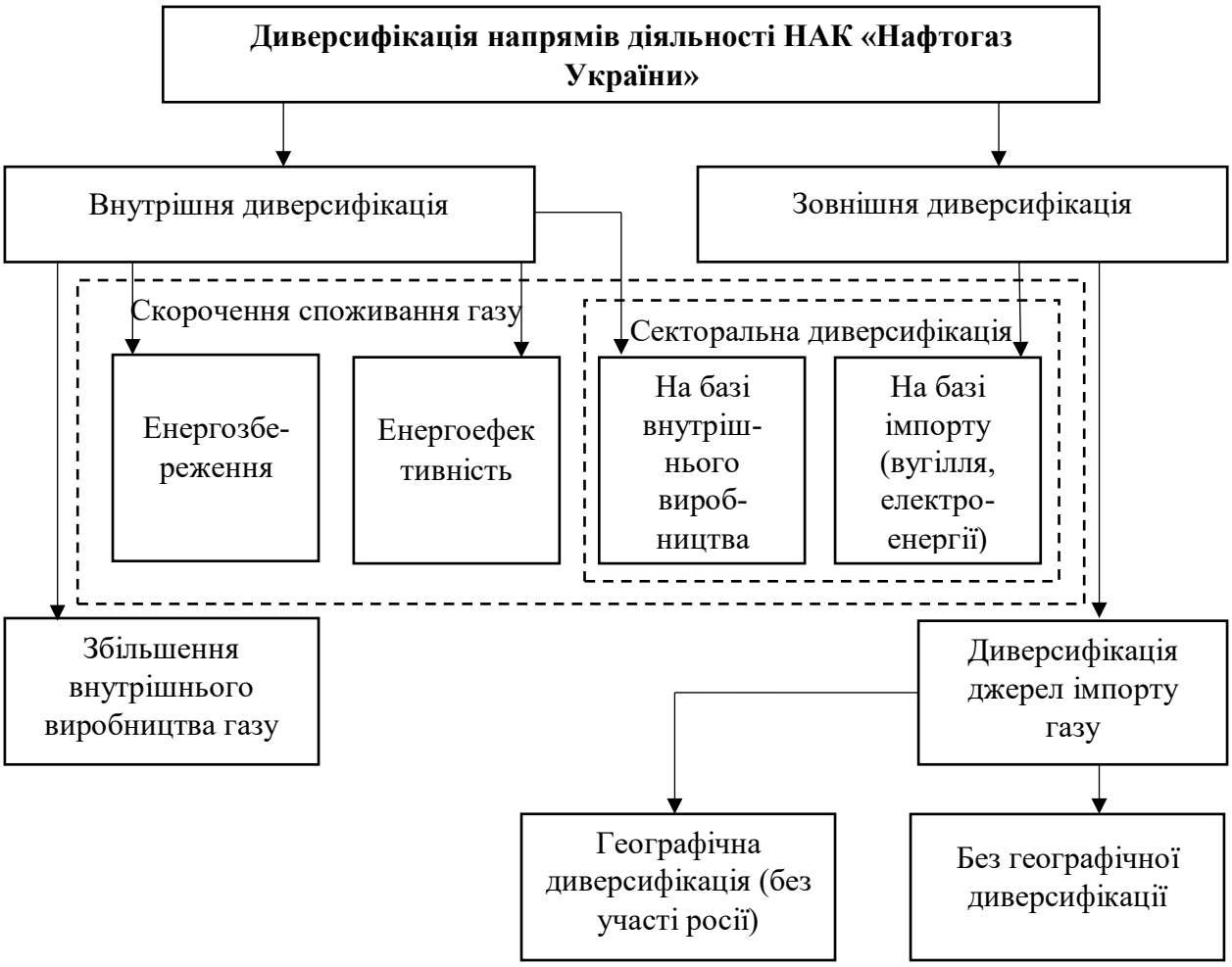

Рис. 3.2. **Систематизація напрямів діяльності НАК «Нафтогаз України» в умовах непередбачуваності бізнес-середовища**

Джерело: побудовано автором на основі відомостей підприємства та власних досліджень

Секторальна диверсифікація ще називається диверсифікацією паливного балансу, тобто видів палива чи джерел енергії, спрямована на скорочення попиту на газ іншим способом. Вона підтримує намагання щодо скорочення ролі газу в енергетичному балансі компанії НАК «Нафтогаз України» (або структурі виробництва електроенергії та тепла). У разі внутрішньої галузевої диверсифікації газ заміщується виробленою у країні первинною енергією (наприклад, вітчизняним вугіллям). На відміну від цього зовнішня секторальна диверсифікація (тобто секторальна диверсифікація на основі імпортованого палива або енергії) передбачає не тільки можливість заміни в компанії газу іншою імпортованою первинною енергією (наприклад,

газ замінюється ядерним паливом), а й можливістю імпорту електроенергії, вторинного джерела енергії, за допомогою якого НАК «Нафтогаз України» може також скоротити виробництво електроенергії на газі і, отже, споживання газу.

Одним із видів зовнішньої диверсифікації НАК «Нафтогаз України» є диверсифікація джерел імпорту газу, яка може реалізуватись шляхом географічної диверсифікації або без неї. У першому випадку йдеться про інші країни чи регіони, а в другому – про різноманітні договірні відносини з країною-експортером. Актуальним аспектом на сьогодні є те, що географічна диверсифікація може працювати без російського участі. Закупівля газу в неросійського постачальника може здійснюватися шляхом або фізичної, або контрактної диверсифікації.

Схема диверсифікації НАК «Нафтогаз України» вказує на те, що подальший варіант скорочення попиту на газ полягає в секторальній диверсифікації, чи то внутрішній чи то зовнішній. Проте через зниження частки природного газу в енергетичному і тепловому балансі, а також через нові перспективи енергетичного ринку щодо розвитку екологічних та кліматичних напрямів зниження споживання газу шляхом галузевої диверсифікації на найближчу перспективу не є реалістичною метою. Швидше, можна лише обмежити зростання попиту газу. У цьому сенсі секторальна диверсифікація має в Україні обмежене значення. Звичайно, заміщення газу вугіллям не може бути прийняте до уваги, а протилежний сценарій може стати основним фактором, що веде до збільшення попиту на газ. З цієї та інших причин у компанії НАК «Нафтогаз України» існує намір і надалі підвищувати рівень газифікації країни. Крім того, зростання і присутність відновлюваних джерел енергії в енергосистемі також потребує більшої кількості газу для забезпечення більш гнучкого балансування. Деяке зростання спостерігатиметься і за рахунок використання газу транспорті.

Ситуація відрізнятиметься у випадку використання вітчизняної та імпортної біомаси у виробництві електроенергії та тепла, що можна

розглядати як форму внутрішньої та зовнішньої секторальної диверсифікації з метою відповідного зниження залежності від газу Аналогічно, ядерна енергія та зростаючий імпорт електроенергії також можуть виступати для компанії НАК «Нафтогаз України» як засіб зовнішньої секторальної диверсифікації. Однак у всіх цих випадках виникає питання, яке джерело енергії буде замінено.

Перспективні напрями диверсифікації діяльності НАК «Нафтогаз України» з метою адаптації до викликів бізнес-середовища мають вже сьогодні бути спрямовані на розширення потужностей для постачання газу трубопроводами, що дасть можливість компанії досягти диверсифікації джерел імпорту та імпортувати достатні обсяги неросійського газу. Разом з цим зусилля компанії мають бути сконцентровані і на розширенні внутрішніх газопроводів та сховищ, оскільки вітчизняна мережа має бути підготовленою до імпорту з інших країн.

Висновки до розділу ІІІ

Оцінка перспектив розвитку бізнес-середовища як ключового елементу управління процесами диверсифікації діяльності АТ «НАК «Нафтогаз України», проведена нами за допомогою методу експертних оцінок показала, що ризиковість і непередбачуваність бізнес-середовища функціонування компанії є підвищеною (136 балів з 210 за оцінками експертів), і найбільший вплив на діяльність НАК «Нафтогаз України» мають: у економічній сфері – ризики, пов'язані з ростом курсу валют (7 балів), у соціальній сфері – ризики, пов'язані зі зниженням рівня доходів населення (9 балів), у сфері державного регулювання – контроль над цінами (7 балів), у технологічній сфері – поява нових технологій в тому числі зеленої енергії (9 балів), вплив споживачів відзначається страхом щодо відсутності товарів-замінників (7 балів), конкурентів – перешкодами для зростання галузі (8 балів), інвесторів і банків – невигідністю умов кредитування (9 балів).

«Зелена» диверсифікація є стратегічним напрямком розвитку енергетичної галузі економіки України. Запровадження зеленої диверсифікації серед напрямів діяльності НАК «Нафтогаз України» передбачає наступні види діяльності: проекти з вловлювання, використання та зберігання вуглецю, виробництво біогазу, використання і виробництво сонячної і вітрової енергії, енергосервіс, виробництво зеленого водню, встановлення електрозарядних станцій, виробництво теплово\ енергії з біомаси.

У своїй екологічній політиці, яка є частиною Стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії, НАК «Нафтогаз України» виходить з того, що кожен об'єкт енергетики є частиною дуже складного комплексу гармонійної взаємодії між людиною і природою. Компанія підтримує необхідність збереження та відтворення природних екосистем і спрямовує свої зусилля на екологізацію сучасного виробництва електроенергії. НАК «Нафтогаз України» безперервно працює над вдосконаленням управління бізнес-процесами в компанії, впроваджуючи інноваційні розробки. Напрями діяльності НАК «Нафтогаз України» у сфері соціальної відповідальності компанії включають: підтримку територіальних громад, благодійність під час пандемії COVID-19, допомогу армії, розвиток освітньої діяльності. Напрями екологічних ініціатив компанії НАК «Нафтогаз України» включають: скорочення шкідливих викидів, озеленення планети, екологізацію виробництва, удосконалення технологій спорудження свердловин та видобутку вуглеводнів, відповідність транспортування продукції усім європейським екологічним нормам.

НАК «Нафтогаз України» для адаптації на різних ринках одночасно застосовує як внутрішню так і зовнішню диверсифіацію. Варіанти внутрішньої диверсифікації передбачають збільшення внутрішнього виробництва газу та скорочення споживання газу. Шляхи зовнішньої диверсифікації підприємства включають диверсифікацію джерел імпорту газу та диверсифікацію транзиту (маршрутів). Внутрішня диверсифікація НАК «Нафтогаз України» шляхом скорочення попиту на газ включає енергоефективність, енергозбереження та

секторальну диверсифікацію за рахунок використання видів палива або енергії, вироблених у країні. Енергоефективність відноситься до використання технологій компанією, які вимагають менше енергії. Одним із видів зовнішньої диверсифікації НАК «Нафтогаз України» є диверсифікація джерел імпорту газу, яка може реалізуватись шляхом географічної диверсифікації або без неї. Зовнішня секторальна диверсифікація (тобто секторальна диверсифікація на основі імпортованого палива або енергії) передбачає не тільки можливість заміни в компанії газу іншою імпортованою первинною енергією (наприклад, газ замінюється ядерним паливом), а й можливістю імпорту електроенергії, вторинного джерела енергії, за допомогою якого НАК «Нафтогаз України» може також скоротити виробництво електроенергії на газі і, отже, споживання газу. Секторальна диверсифікація (диверсифікацією паливного балансу, тобто видів палива чи джерел енергії) спрямована на скорочення ролі газу в енергетичному балансі компанії НАК «Нафтогаз України» (або структурі виробництва електроенергії та тепла).

ВИСНОВКИ

Результатом дипломної роботи є теоретичне узагальнення та вирішення практичного завдання щодо оцінки ефективності диверсифікації діяльності вітчизняних енергетичних компаній в умовах непередбачуваності бізнес-середовища. Отримані теоретичні та практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Визначено, що диверсифікація діяльності підприємства передбачає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. У визначеннях сутності диверсифікації різних авторів простежується відмінність у підходах: в одних відображаються цілі диверсифікації (зниження ризику, втрат доходу чи капіталу), а в інших називаються засоби досягнення цих цілей (створення компаній, що працюють у різних галузях, розширення сфер діяльності на ринках нових товарів, проникнення в нові сфери виробництва тощо).

2. Досліджено, що виділяють такі основні види диверсифікації: споріднена (пов'язана), неспоріднена (незв'язана, стороння, побічна, латеральна, конгломеративна) та концентрична. Споріднена диверсифікація характеризується входженням фірми в нову економічну сферу, безпосередньо чи опосередковано пов'язану з основною сферою виробничої діяльності фірми. Неспоріднена (конгломеративна) диверсифікація характеризується відсутністю взаємозв'язків між частиною компанії, що виробляє основний продукт, і частиною компанії, яка виробляє новий продукт чи послугу. Особливість концентричної диверсифікації полягає в тому, що організація починає виробляти продукт чи послугу, схожу на виробництво основного товару, який є доповненням до основного продукту чи покращеною версією старого товару.

3. Визначено, що як базова модель для розрахунку вартості компанії внаслідок диверсифікації діяльності застосовується метод дисконтування

грошових потоків. Це пов'язано з тим, що цей метод є єдиним, що дозволяє враховувати майбутні зміни у грошових потоках підприємства. Для оцінки загальної економічної ефективності інновацій (як наслідку диверсифікації) може також використовуватися система наступних показників: інтегральний ефект, або чистий дисконтований дохід; індекс рентабельності; внутрішня норма рентабельності; термін окупності. Основним критеріальним параметром економічної оцінки ефективності диверсифікації є вартісний розрив – різниця між поточною вартістю підприємства за існуючих умов та поточною вартістю підприємства після диверсифікації діяльності.

4. Визначено, що у 2022 році, з початком енергетичного шантажу російської федерації, ринок газу у Європі та Україні пережив ряд цінових потрясінь, однак наразі ситуація стабілізувалась. Комплексний аналіз середовища функціонування компанії показав, що в Україні останні роки обсяги видобутку газу скорочувалися. З початку активної фази війни в лютому 2022 року російська армія завдавала систематичних ракетних ударів по паливній інфраструктурі України, унаслідок атак зруйновані найбільші нафтопереробні заводи (Кременчуцький НПЗ, Шебелинський ВПГКН), таким чином нафтопереробка фактично знищена. Наразі Україна експортує сиру нафту до сусідніх країн для її переробки та повернення вже у вигляді імпорту. Підземні газосховища України на кінець 2021 року були заповнені на 61% (без урахування природного газу довгострокового зберігання – на 46%), тому обмеження імпорту російського газу у 2022 році ніяк не вплинуло на український ринок і вдалося обійтися власними запасами. НАК «Нафтогаз України» і надалі продовжує зберігати ключову роль у підтримці енергетичної стабільності країни.

5. Встановлено, що ключовою особливістю діяльності НАК «Нафтогаз України» є наявність широкого портфелю різнопрофільних дочірніх підприємств, які діють на різних ринках: газовому, нафтовому, паливному, ринку зберігання газу, ринках зеленої енергетики тощо. Відповідно до цього компанія диверсифікує свою діяльність за такими напрямками: 1. розвідка та

видобування вуглеводнів (передбачає пошук, розвідку та розробку нафтогазових родовищ і видобуток вуглеводнів, його підрозділи видобувають понад 70% українського газу); 2. зберігання природного газу (забезпечення діяльності українських підземних газосховищ); 3. транспортування нафти (передбачає транспортування нафти на українські нафтопереробні заводи та її транзит до країн Східної і Центральної Європи, нафтопереробка та трейдинг нафти і нафтопродуктів); 4. трейдинг (функціонує на основі двох структурних одиниць: «Трейдинг» та «Роздрібний бізнес»); 5. роздрібний бізнес (реалізація блакитного палива для населення, малого та середнього бізнесу); 6. теплоенергетика (виробництво і розподілом електричної енергії Новояворівської та Новороздільської ТЕЦ); 7. нова енергія (створення нових бізнес-напрямів для забезпечення переходу від видобувної компанії до національної енергетичної платформи).

6. Проаналізовано ефективність установки біогазових станцій, що виробляють біометан, як окремого напряму диверсифікації діяльності компанії. Обсяг необхідних інвестицій – 541053309 грн. Підсумкове значення NPV за період, заявлений компанією для досягнення стратегічних цілей (частковий перехід на біогаз до 2030 року), становило -183431358,5. Це означає, що запровадження даного напряму диверсифікації виявиться збитковим, якщо розглядати його у короткостроковому періоді. У рамках Зеленої Угоди щодо досягнення кліматичної нейтральності країни ЄС встановили курс на значне скорочення споживання природного газу до 2050 року із заміщенням його біометаном та зеленим воднем. На нашу думку, саме такий період буде ефективним, щоб отримати позитивний показник NPV на підприємстві. Результати розрахунків підтверджують висновки багатьох експертів енергетичного ринку щодо того, що робота енергетичних компаній на нових ринках електроенергії є переважно збитковою, що суттєвим чином погіршує інвестиційну привабливість їх розвитку.

7. Проведено експертну оцінку перспектив розвитку бізнес-середовища як ключового елементу управління процесами диверсифікації діяльності АТ

«НАК «Нафтогаз України», яка показала, що ризиковість і непередбачуваність бізнес-середовища функціонування компанії є підвищеною (136 балів з 210 за оцінками експертів), і найбільший вплив на діяльність НАК «Нафтогаз України» мають: у економічній сфері – ризики, пов'язані з ростом курсу валют (7 балів), у соціальній сфері – ризики, пов'язані зі зниженням рівня доходів населення (9 балів), у сфері державного регулювання – контроль над цінами (7 балів), у технологічній сфері – поява нових технологій в тому числі зеленої енергії (9 балів), вплив споживачів відзначається страхом щодо відсутності товарів-замінників (7 балів), конкурентів – перешкодами для зростання галузі (8 балів), інвесторів і банків – невигідністю умов кредитування (9 балів).

8. Виявлено, що запровадження зеленої диверсифікації серед напрямів діяльності НАК «Нафтогаз України» передбачає наступні види діяльності: проекти з вловлювання, використання та зберігання вуглецю, виробництво біогазу, використання і виробництво сонячної і вітрової енергії, енергосервіс, виробництво зеленого водню, встановлення електрозарядних станцій, виробництво теплова, енергії з біомаси. Напрями діяльності НАК «Нафтогаз України» у сфері соціальної відповідальності компанії включають: підтримку територіальних громад, благодійність під час пандемії COVID-19, допомогу армії, розвиток освітньої діяльності. Напрями екологічних ініціатив компанії НАК «Нафтогаз України» включають: скорочення шкідливих викидів, озеленення планети, екологізацію виробництва, удосконалення технологій спорудження свердловин та видобутку вуглеводнів, відповідність транспортування продукції усім європейським екологічним нормам.

9. Встановлено, що НАК «Нафтогаз України» для адаптації на різних ринках одночасно застосовує як внутрішню так і зовнішню диверсифіацію. Варіанти внутрішньої диверсифікації передбачають збільшення внутрішнього виробництва газу та скорочення споживання газу. Шляхи зовнішньої диверсифікації підприємства включають диверсифікацію джерел імпорту газу та диверсифікацію транзиту (маршрутів). Внутрішня диверсифікація шляхом скорочення попиту на газ включає енергоефективність, енергозбереження та

секторальну диверсифікацію за рахунок використання видів палива або енергії, вироблених у країні. Одним із видів зовнішньої диверсифікації НАК «Нафтогаз України» є диверсифікація джерел імпорту газу, яка може реалізуватись шляхом географічної диверсифікації або без неї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бахчиванжи Л. А. Дверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соц..-економ. розвитком. Наук. вісник між нар. Гуманітарного університету. 2013. №6. С. 85.
2. Біометан – майбутнє біогазу. Економычна правдв, 2021. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2021/04/15/673050/
3. Богатова Д.Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2018. №10. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6624
4. Богачевська К.В. Теоретичні підходи визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. Вісник Криворізького національного університету. 2012. Вип. 33. С. 280–283.
5. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424.
6. Бояринова К. О., Панін А. С. Економічна диверсифікація як інноваційний підхід в управлінні розвитком підприємств енергетичного сектору. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9419
7. Від видобувної компанії до національної енергетичної платформи: "Нафтогаз" представив стратегію до 2030 року. Економічна правда, 2021. URL: https://www.epravda.com.ua/projects/gazpravda/2021/02/25/671383/
8. Внутрішні проекти. Група «Нафтогаз». URL: http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/E85AD314BB0E742CC225813E004E08E7?OpenDocument&Expand=3&.
9. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. Хмельницький, 2019. № 1 С. 13-16.

10. Говорунов О.Г. Непередбачуваність в системі понять «невизначеність-ризик» Науково-практична конференція "Актуальні питання сучасного підприємництва». 2016. №3. С. 5-12.
11. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства. Вісник НТУ "ХПІ". 2012. № 58 URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive
12. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2012. № 58 URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive.
13. Група «ДТЕК»: офіційний сайт. URL: https://dtek.com/
14. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 1 (11). С. 14–22.
15. Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління, № 4 (80) , 2022. С. 54-62.
16. Дрималовська Х.В. Розвиток диверсифікації на підприємствах : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів, 2016. 219 с.
17. Дроздова Ю.І. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Вісник ЖДТУ. 2015. № 74. С. 121–124.
18. Друкер П. Ефективне управління підприємством, Видавництво: «Вильямс», 2008. 224 с.
19. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. К.: ВЦ Академія. 2000–2002. с. 952.
20. Залуцька Х. Я. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. Проблеми економіки. 2020. №2. С. 247–255.

21. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. Вісник КНУТД. 2021. №1. С. 139-145.
22. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. Економіка АПК. 2016. № 10. С. 17.
23. Згурська О.М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». Економіка та держава. 2019. № 12. С. 77–82.
24. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід . № 13. 2018. С. 16–21.
25. Згурська О.М. Фактори вибору стратегій диверсифікації підприємства. Регіональна економіка та управління. Листопад 2019 р. Ч. І. № 4 (26). URL: http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1(26)2019.pdf.
26. «Зелений» газ з відходів: коли біометан допоможе Україні стати енергонезалежною. Економічна правда, 2022. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/6/692287/
27. Івченко Л.В. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. пр. Тернопіль : Крок, 2016. Вип. 1. С. 99–107.
28. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 13-20
29. Інтегрований звіт 2020. Фінансові та не фінансові показники. ДТЕК: офіційний сайт. URL: https://dtek.com/content/uploads/DTEK_AR_2020_UA_Web.pdf
30. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. Проблеми економіки. 2014. №2. С.243-247.

31. Киба Л. М. Управління виробничими запасами підприємств сфери видобування та транспортування природного газу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук . Івано-Франківськ, Факел, 2009. 19 с.
32. Коваленко К.С. Диверсифікація товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів, 2017. 227 с.
33. Ковінько О.М. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №5. Т. 2. С.7-10.
34. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Видавництво «Науковий Світ», 2022. 880 с.
35. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ 2006. 152 с.
36. Куцик П. О., Ковтун О. І. Диверсифікація діяльності як адаптивна стратегічна альтернатива для підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 57. С. 47-52.
37. Кучерява І.М., Сорокіна Н.Л. Відновлювана енергетика в світі та Україні станом на 2019 р. – початок 2020 р. Гідроенергетика України. 2020, №1-2. С. 38-44.
38. Мазуренок О.Р. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Тернопіль, 2013. 27 с.
39. Мармуль Л.О., Радаєва М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2006. 198 с.
40. Манаєнко І. М. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Вчені записки Таврійського

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 15-19.

41. Мельник О.Г., Смерека Л.В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. №1. С. 59-68.
42. Міжнародне Енергетичне Агенство: офіційний сайт. URL: https://www.iea.org/data-and-statistics/data-browser?country=UKRAINE&fuel=Energy%20supply&indicator=TESbySource
43. Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 45–53.
44. Нафтогаз долучився до розвитку «зеленої» автомобільної інфраструктури в Україні. НАК «Нафтогаз України» 2020. URL: https://www.naftogaz.com/news/naftogaz-doluchyvsya-do-rozvytku-zelenoi-avtomobilnoi-infrastruktury-v-ukraini
45. НЕК «Укренерго»: офіційний сайт. URL: https://ua.energy
46. Офіційний сайт АТ «Укртрансгаз». URL: https://utg.ua/,
47. Офіційний сайт Група «Нафтогаз». НАК «Нафтогаз України», 2021. URL: https://www.naftogaz.com
48. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: https://www.nerc.gov.ua/
49. Панін А.С., Бояринова К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 100.
50. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. Економічний форум. 2016. №1. С. 193

51. Плисюк Т.Г., Князевич А.О. Обґрунтування підходів до диверсифікації ризиків підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса, 2014. Вип. 2 (53). С. 119-123.
52. Процків О.І. Обгрунтування проекту диверсифікації діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра») : дипломна робота магістра за спеціальністю «076 - підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Тернопіль: ТНТУ, 2019. 118 с.
53. Ромашко О. М. Формування організаційно-економічного механізму диверсифікації діяльності газотранспортних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. степеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)"; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2017. 20 с.
54. Семенов Г., Кременчутська Ю. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 3. С. 215–220.
55. Скворцов І. Б., Цогла О. О. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств: монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 231 с.
56. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Економічний вісник Донбасу. 2011. №3. С. 19.
57. Слава С. С., Галагурич В. В.. Диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка, 2014. Вип. 1 (42). С. 109-111.
58. Степанова І. Проблеми забезпечення агросировиною твердопаливного сектора біоенергетики в Україні. Agricultural and Resource Economics: International Scientific Journal. 2017. №10. С. 135-146.
59. Сьомкіна Т.В., Згурська О.М., Історичний аспект основних передумов виникнення диверсифікації. Економіка та держава № 11.2019.URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2019/3.pdf

60. Тарасенко, Л. О., Іонін, Є. Є. Соціальна відповідальність нафтогазової галузі України. Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній і глобальній економіці: Праці XVIII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів і молодих учених (м. Вінниця, 24 квітня 2018 р.), 2018. 328 – 331.
61. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». В. І. Ткачук . Львів, 2012. 39 с
62. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий : учеб. для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
63. Україна знизила експорт та імпорт електроенергії. Економічна правда. 2021. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2021/05/8/673684/
64. Хаустова В.Е., Мушникова С.А. Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неотехнологічному середовищі. Економічний вісник «Дніпровської політехніки». 2019. № 4. С. 163-169.
65. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С. 109—115.
66. Чорній В. В. Механізм інвестиційного забезпечення підприємств газової промисловості : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2017. 260 с.
67. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій. Економіка та управління підприємствами. 2012. №9. С. 41.
68. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 214–226.

69. An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/eurostat
70. Asrarhaghighi, E., Rahman, E.A., Sambasivan, M. & Mohamed, Z.A. Diversification strategy and performance:Results, measures and sampling design. European Journal of Business and Management, 2(3), 2013. 12-18.
71. Booz A. H. Diversification. A Survey of European Chief Executives.N. Y.1985.
72. Fyliuk H., Kuznetsova M. Technological modernization of energy companies as basis for their sustainable development. International Journal of Energy Economics and Policy. 2018. 8 (3). 160-167.
73. Gas Transmission System Operator of Ukraine, 2022. URL: https://tsoua.com/
74. Ionin, Ye., Tarasenko, L. Integration of the gas market of Ukraine into the EU gas market: issues of managing the working capital of joint stock companies. European journal of economics and management. Volume 6, Issue 5, 2020. 14 – 21.
75. Pitts R. A., Hopkins H. D. Firm diversity: conceptualization and measurement. Academy of Management Review. 1982. No. 7.
76. Rebound in Clean Energy Investment in 2014 Beats Expectations. Bloomberg New Energy Finance. 2015. URL : http://about.bnef.com/press-releases/rebound-clean-energy-investment-2014-beats-expectations/
77. Shaulska, Larysa; Kovalenko, Sergey; Allayarov, Shamsiddin; Sydorenko, Oleksii; Sukhanova, Alla. STRATEGIC ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT UNDER GLOBAL CHALLENGES. Academy of Strategic Management Journal; Arden Vol. 20, Iss. 4, 2021. 1-7.
78. Sotnyk I., Kurbatova T., Kubatko O., Prokopenko O., Prause G., Kovalenko Y., Trypolska G., Pysmenna U. Energy security assessment of emerging economies under global and local challenges. Energies. 2021. Vol. 14(18). P. 5860. https://doi.org/10.3390/en14185860.
79. Tarasenko L. Natural gas market in Ukraine: coexistence issues of competitive and monopolistic behavior. European journal of economics and management. Volume 6, Issue 2, 2020. 49 – 58.

80. The Inova Energia Program – Promoting Energy Efficiency and Renewable Energy in Brazil. Norton Rose Fulbright. May 2013. URL : http://www.nortonrosefulbright.com/people/90071/amalanath.

ДОДАТОК А

Напрями діяльності НАК «Нафтогаз України» у сфері соціальної відповідальності

№ п/п	Напрями КСВ в компанії	Сутність напряму політики КСВ
1	Підтримка громад	Мета Групи Нафтогаз у сфері сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності — це використання ресурсів сьогодення для потреб майбутніх поколінь і системна діяльність, спрямована на розвиток та підтримку громад. Ми прагнемо стати партнером, якого обирають наші споживачі, надійним роботодавцем для наших працівників, а також відповідальним бізнесом для громад не лише у регіонах нашої присутності, але й в цілому в Україні. Ми хочемо стати лідером серед компанії, що займаються сталим розвитком. Група Нафтогаз є членом Мережі Глобального договору ООН, поділяє його принципи і обирає для себе пріоритетні цілі сталого розвитку у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Компанія видобуває вуглеводні в 11 областях України на території більше ніж 240 громад. За 9 місяців 2021 року зведений бюджет України отримав від Укргазвидобування 24,6 млрд грн рентних платежів, з них 1,23 млрд грн надійшло напряму до бюджетів громад та областей, де компанія видобуває газ. З 2015 по 2020 рік компанія спрямувала 250 млн грн у 181 соціально-інфраструктурний проект. Серед ключових проектів останніх років: створення дитячих майданчиків, підвищення безпеки сіл, розбудова інфраструктури освітніх закладів, допомога лікарням. На початку 2021 року АТ «Укргазвидобування» оголосило конкурс грантів «Енергія розвитку», направлений на підтримку соціальних ініціатив громад. Переможцями конкурсу стали 50 проектів з 11 областей України. Кожен переможець отримав по 100 тис. грн для реалізації проекту, направленого напокращення життя в громаді. Восени 2021 було проведено другий етап конкурсу грантів «Енергія розвитку» для громад, що знаходяться на території Юзівської площі.
2	Благодійність під час пандемії COVID-19	Окрім реалізації соціальних проектів, Нафтогаз є одним з найбільших в Україні надавачів благодійної допомоги. Компанія активно плекає культуру корпоративної благодійності та волонтерства. У 2020 році всі верстви населення в світі виявились незахищеними перед новою недугою. Як соціально відповідальна компанія традиційно не залишилася осторонь вирішення цієї проблеми, а одразу зосередилась на допомозі на всій території України, не обмежившись регіонами присутності чи своїми працівниками. В рамках двосторонніх консультацій з

		Міністерством охорони здоров'я були визначені пріоритети та продукція, якої найбільше потребували лікарні для боротьби з пандемією та її поширенням. Залучивши партнерів з КНР, Група Нафтогаз рекордно швидко здійснила закупівлю понад 200 т гуманітарного вантажу та доправила його до України 3 рейсами, включаючи найбільший в світі літак Ан-225 «Мрія». До складу гуманітарного вантажу увійшли 500 000 захисних костюмів, 700 моніторів пацієнта, 50 мобільних цифрових рентген-апаратів та 50 портативних УЗД-пристроїв, які компанія розподілила та передала безкоштовно у якості благодійної допомоги 287 медичним закладам в усіх областях України. Загальна вартість вантажу разом з доставкою склала 589 млн. грн. Також для безпечного проведення ЗНО Нафтогаз відреагувала на запит Міністерства освіти та науки України та придбала медичні маски, безконтактні термометри, засоби дезінфекції, ізоляційні медичні халати та захисні щитки для медиків на 15,5 млн грн. 36 млн були виділені для поточних потреб медиків у регіонах присутності Групи. Здебільшого йдеться про засоби індивідуального захисту та розхідні матеріали. 17 млн сплатили працівники Групи особисто для потреб, що виникли під час боротьби з пандемією. Під час підготовки до другої хвилі сплеску захворюваності Група Нафтогаз за запитом МОЗ відремонтувала 49 ШВЛ апаратів на 4,2 млн грн. У грудні 2020 року для потреб медичних закладів, зокрема для роботи ШВЛ-апаратів було придбано поза межами України та доставлено в українські лікарні 10 000 кисневих балонів на загальну суму 50 млн. грн. Загальний обсяг підтримки та наданої допомоги для боротьби з COVID-19 перевищив 720 млн. грн. Станом на кінець 2021 року в середньому 75% всіх працівники компанії та дочірніх підприємств здійснили повний курс вакцинації від COVID-19. У НАК Нафтогаз України цей показник перевищує 90%.
3	Допомога армії	Від початку бойових дій на сході України Нафтогаз активно допомагає Збройним силам України, що відстоюють суверенітет та територіальну цілісність нашої держави. З 2014 року Компанія передала 56 квартир учасникам бойових дій, що отримали інвалідність, 174 одиниці техніки отримали Міністерство інфраструктури та Служба безпеки України, включаючи 1 БПЛА «Валькірія» для ЗСУ. 500 дітей учасників бойових дій з різних регіонів України отримали путівки до табору Артек-Буковель. Сьомий рік поспіль працівники Нафтогазу здійснюють добровільну благодійну пожерту на підтримку української армії (найчастіше мова йде про денний заробіток працівника). З 2014 сума зібраних коштів перевищила 50 млн. грн. Зібрані кошти ми використовуємо для закупівлі

		медичного обладнання, обмундирування бійців. На рівні керівництва компанії відбувається співпраця з благодійними фондами "Повернись живим" та "Народний тил – Реабілітація".
4	Розвиток освітньої діяльності	Група Нафтогаз підтримує освітні проекти, аби забезпечити сталий розвиток майбутніх поколінь, розширити індивідуальні можливості для працевлаштування, зробити внесок у потенційне зростання добробуту наших співгромадян. У межах проекту «Школа майбутнього» компанія оснащує сільські школи сучасною технікою для навчання, а також покращує господарську інфраструктуру. У січні 2021 року Група Нафтогаз запустила національний конкурс грантів: "Енергія Розвитку". Конкурс спрямований на підтримку соціальних ініціатив громад для досягнення сталого розвитку регіонів діяльності компанії. За результатами конкурсу 50 проектів-переможців отримали по 100 тис. грн кожен для реалізації. Ключовим елементом конкурсу став обов'язковий процес попереднього навчання для всіх учасників, присвячене основними елементам розробки та реалізації соціальних проектів, зокрема робота з ризиками, складання бюджету та планування, операційний менеджмент, фандрайзинг та особливості залучення додаткового фінансування для реалізації проектів тощо. НАК "Нафтогаз України" спільно з Київським військовим ліцеєм імені Івана Богуна, Міжнародною волонтерською спільнотою InformNapalm, а також командою розробників додатку для українських військових «Джура» і Центром дослідження безпекового середовища «Прометей» розробляють спільний освітній проект з інформаційної та кібербезпеки для майбутніх офіцерів Збройних Сил України. В межах навчального проекту військові ліцеїсти отримають інформацію про захист персональних даних, безпечний зв'язок та безпеку користування соціальними мережами, здобудуть навички з виявлення ворожої кіберактивності, OSINT-розслідувань, ідентифікації та протидії інформаційним спецопераціям. З жовтня 2021 року у співпраці з Малою академією наук компанія долучилась до створення інсталяції в Музеї науки на ВДНГ. Мова йде про стенд «Шлях газу». З його допомогою юні відвідувачі закладу можуть провести розробку власного родовища та дізнатися, який непростий «вояж» здійснює газ до того, як потрапити в домівки людей.

ДОДАТОК Б

Напрями екологічних ініціатив компанії НАК «Нафтогаз України»

№ п/п	Напрями екологічних ініціатив	Сутність напряму
1	Скорочення викидів	Боротьба зі зміною клімату та зменшення викидів парникових газів є глобальним викликом, вирішення якого потребує спільних зусиль. Нафтогаз усвідомлює свою роль у питанні боротьби зі зміною клімату, що полягає у постачанні газу як менш вуглецеємного палива, яке допомагатиме в енергетичному переході. Компанія підтримує мету України з досягнення кліматичної нейтральності не пізніше 2060 року. У 2021 році Нафтогаз встановив ціль зі зниження до нетто-нуля викидів парникових газів від операційної діяльності до 2040 року. Наразі розробляється комплексний план з декарбонізації, який враховуватиме переваги та накопичений досвід найкращих міжнародних практик та стандартів. Перш за все, компанія моніторить та знижує прямі викиди парникових газів (Scope 1). Це здійснюється за рахунок скорочення витоків метану та продування газом свердловин. У підсумку компанія не лише знижує вплив на довкілля, а й скорочує неефективні витрати ресурсів. Отже, з метою скорочення викидів метану Нафтогаз: • Звітує відповідно до норм Партнерства у боротьбі з викидами метану від нафтогазового сектору (Oil and Gas Methane Partnership 2.0), що дозволяє розробити найбільш ефективні рішення для суттєвого скорочення викидів метану. • Після проведення пошуку місць витоків та вимірювальної кампанії у партнерстві з норвезькою фірмою Carbon Limits планує підвищити інвестиції у переоснащення. Це здійснюватиметься згідно з розробленою дорожньою картою в рамках співробітництва з Європейським банком реконструкції та розвитку (EBRD) та Міністерством захисту довкілля України. • Активізує впровадження технологій механізованого видобутку газу (плунжер-ліфт, капілярних систем). Також Нафтогаз підтримує приєднання України до Глобальної метанової ініціативи (Global Methane Initiative), яке відбулося під час Кліматичної конференції ООН в Глазго в листопаді 2021 року. Результатом приєднання до ініціативи має стати скорочення викидів метану Україною на 30% до 2030 року. По-друге, компанія нарощуватиме генерацію електроенергії з відновлювальних джерел для власного споживання, а також впроваджуватиме енергоефективні рішення у виробничих процесах для скорочення непрямих викидів (Scope 2). По-третє, Нафтогаз вбачає розвиток низьковуглецевих бізнесів як ключовий рушій на шляху до кліматично нейтрального майбутнього через зниження викидів від

		використання продукції кінцевими споживачами (Scope 3). Пріоритетними джерелами нових видів енергії для компанії є біоенергетика та водень з огляду на зростаючий попит та через можливість декарбонізації вуглецеємних секторів економіки. • Йде робота над першими пілотними проектами в рамках міжнародних і національних партнерств. Зокрема, Нафтогаз підписав меморандуми з німецькою RWE з метою реалізації водневих проектів. Крім того, компанія бере участь в реалізації проекту Еко-Оптіма, австрійської RAG, словацької Eustream, німецького оператора Bayerngas та низки інших компаній, сфокусованого на виробництві та зберіганні водню в Україні. • Досліджуються новітні технології — такі як вловлювання, використання та зберігання вуглецю (carbon capture, utilization and storage), а також способи їх реалізації у вітчизняних реаліях. Важливою складовою діяльності компанії є надання енергосервісних послуг кінцевим споживачам. Крім того, Нафтогаз розробляє проекти з видалення парникових газів з атмосфери (офсетинг).
2	Озеленення планети	У відновленні та розширенні лісів Нафтогаз вбачає один із заходів компенсації тієї частини власних викидів парникових газів, яку буде важко або неможливо скоротити. 30 жовтня 2021 року НАК «Нафтогаз України» в якості національного партнера глобальної ініціативи Greening of the Planet долучилася до масштабної висадки дерев у межах акції «Висадження дерев одним мільйоном людей за добу». До заходу приєднались близько 1000 працівників компанії та дочірніх підприємств. Спільно з мешканцями 20-ти ОТГ з 5-ти областей України було висаджено 460 дерев висотою до 3,5 метрів і 890 кущів, а у Національному ботанічному саду імені М. М. Гришка Києва з'явилася алея Нафтогазу з 15 вишуканих японських сакур і 35 гірських тисів в рамках еко-проекту «Енергія відновлення Землі».
3	Екологізація виробництва	Збереження довкілля – беззаперечний пріоритет для НАК "Нафтогаз України" та її дочірніх підприємств. Компанія зосереджена на зменшенні негативного впливу на довкілля та екологічних ризиків у процесі власної виробничої діяльності. Єдина екологічна політика Нафтогазу спрямована на забезпечення ефективного екологічного менеджменту підприємств, впровадження провідних екологічних стандартів та застосування найкращих практик. Дбайливе ставлення до використання природних ресурсів, зокрема води та земель, зменшення обсягів утворення відходів, постійне скорочення викидів в атмосферу та скидів у водойми, збереження біорізноманіття і скорочення споживання енергії – напрямки, які ми постійно вдосконалюємо. Загальні витрати на охорону довкілля у 2020 році склали 162 млн. грн. Група Нафтогаз у 2020 році сплатила 65 млн грн. екологічних платежів.
4	Видобуток	У Нафтогазі впроваджуються новітні підходи до спорудження свердловин та видобутку вуглеводнів. Суттєво оновлено парк бурових верстатів, геофізичного та видобувного

		обладнання. Всі проекти з розробки родовищ пройшли процедуру оцінки впливу на довкілля. Триває процес розробки програми управління відходами – цьому напряму приділяється особлива увага . Наразі на значній частині виробничих об'єктів компанії, зокрема, на бурових установках, які знаходяться в екологічно вразливих місцях, використовується технологія безамбарного буріння. Вона дозволяє зменшити використання земельних ресурсів, мінімізує негативний вплив на довкілля в процесі розробки родовищ. Наші науковці з УкрНДІгаз досліджують перспективи використання сухого залишку бурових відходів в інших виробничих сферах як вторинний ресурс - наприклад, як будівельні матеріали для підсипки промислових доріг, технічної рекультивації землі бурових майданчиків чи перешарування твердих побутових відходів на полігонах. На підприємствах Групи використовується сучасна технологія очищення стічних вод. Супутньо-пластові води, які видобуваються разом з вуглеводнями, повертаються згідно технологічних проектів у підземні горизонти через поглинальні свердловини. Такий метод значно знижує вплив на поверхневі водні об'єкти, ґрунтові води, частково відновлює природні умови ділянок надр, які надані у користування для видобування вуглеводнів. З 2019 року з метою зниження втрат газу при продувках свердловин Нафтогаз активно збільшував впровадження технології механізованого видобутку (плунжер-ліфт, капілярні системи). У 2019 році таких свердловин було 10, у 2020 – 44, у 2021 – 90. У 2022 році планується модернізувати близько 230 свердловин. Такі заходи дозволяють зменшувати втрати газу та викиди парникових газів при продувках.
5	Транспортування	НАК Нафтогаз України в особі АТ «Укртрансгаз» спільно з ТОВ "Оператор газотранспортної системи України" здійснюють реалізацію 10-річного плану модернізації підземних сховищ та ГТС України у 2018- 2027 роках з метою приведення виробничих потужностей у відповідність до європейських стандартів надійності, безпечності та екологічності під час експлуатації компресорних станцій та транспортуванні газу. Зокрема передбачено реконструкцію 4-х компресорних станцій: "Яготин", "Диканька", "Ромни" та "Більче-Волиця".
6	Переробка	На Шебелинському нафтопереробному заводі впродовж 2015-2020 років було реалізовано наймасштабнішу за останні 20 років модернізацію, завдяки чому вдалося здійснити перехід на випуск продукції виключно стандарту Євро 5 під торговою маркою Shebel. Зокрема, здійснено технічне переоснащення установки каталітичного риформінгу задля зниження вмісту бензолу в компоненті товарного бензину. Завершено будівництво блоку гідроочищення дизельного палива для каталітичного очищення продукції від сірко-, азото- і кисневмісних сполук, впроваджено процес депарафінізації дизельного палива. Станом на 2021 рік весь асортимент виробленої на заводі продукції, а саме автомобільний бензин,

		дизпаливо та скраплений газ під брендом Shebel повністю відповідає усім європейським екологічним нормам.