

Міністерство освіти і науки України  
Національний авіаційний університет

Кафедра \_\_\_\_\_ управління професійною освітою \_\_\_\_\_

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Сидорчук Л.А.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(пояснювальна записка)

випускника освітнього ступеню

“магістр”

**Тема: «Шляхи удосконалення інноваційної діяльності та її вплив на ефективність роботи підприємства (на прикладі ПАТ «Укрнафта»)»**

**Виконав: Панасюк Віталій Степанович**

**Керівник: к.е.н., доцент Сівашенко Тетяна Володимирівна**

**Консультанти з розділів:**

---

---

---

**Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_ (Сівашенко Т.В.)**

**Київ-2020**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра управління професійною освітою

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ **Сидорчук Л.А.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи студента**

**Панасюка Віталія Степановича**

1. Тема роботи: **«Шляхи удосконалення інноваційної діяльності та її вплив на ефективність роботи підприємства (на прикладі ПАТ «Укрнафта»)»**  
затверджена наказом ректора від **"30" листопада 2020 р., №2363 /ст**
2. Термін виконання проекту (роботи): **05.10.2020 р. до 25.12.2020 р.**
3. Вихідні дані до проекту (роботи): **Наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ПАТ «Укрнафта», нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет - ресурси**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
**Необхідно: дослідити теоретичні основи інноваційної стратегії підприємницької діяльності, проаналізувати основні етапи процесу господарсько-фінансової діяльності; провести аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «Укрнафта»; розробити інноваційну стратегію розвитку та розрахувати її ефективність з точки зору ефективності механізму управління інноваційною діяльністю в ПЕК на прикладі досліджуваного підприємства.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.10.2020-18.10.2020	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПАТ «Укрнафта»	19.10.2020-20.10.2020	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.10.2020-22.10.2020	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	22.10.2020-28.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	28.10.2020-04.11.2020	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ПАТ «Укрнафта» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	05.11.2020-10.11.2020	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	10.11.2020-20.11.2020	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	21.11.2020-25.11.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	29.11.2020-06.12.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	13.12.2020-18.12.2020	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Панасюк В.С.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (Сівашенко Т.В.)

## АНОТАЦІЯ

Дипломна випускна магістерська робота на тему: «**Шляхи удосконалення інноваційної діяльності та її вплив на ефективність роботи підприємства (на прикладі ПАТ „Укрнафта”)**» складається з вступу, трьох розділів і висновків, містить 137 стор. машинописного тексту, 12 табл. 7 рис. і 5 дод, викладених на 10 стор. Перелік використаної літератури містить 80 найменувань.

*Ключові слова:*

НАФТОВА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ, АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, ІННОВАЦІЙНА ПРОГРАМА, ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ, ІНВЕСТУВАННЯ, ІННОВАЦІЯ, КОМЕРЦІЙНА РОБОТА, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЇ, ОСНОВНІ ФОНДИ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, ТЕРМІН ОКУПНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ.

Виконання дипломної роботи ставило за мету теоретичне та практичне дослідження проблеми удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства нафтогазового комплексу, визначення ефективного механізму управління інноваційною діяльністю на підприємствах ПЕК на прикладі конкретного підприємства.

Предметом дипломного дослідження є проблеми розвитку інноваційної діяльності у підприємствах ПЕК та економічні відносини, що виникають в процесі формування і реалізації інноваційної програми підприємства.

У вступі обґрунтовані актуальність, мета, задачі, предмет та об'єкт дослідження.

У першому теоретичному розділі розглянуті аспекти управління, розкриті правові та методичні аспекти організації інноваційної діяльності і розробки інноваційної програми підприємства; обрані теоретичні підходи до організації інноваційної діяльності на підприємстві при функціонуванні його у ринковому середовищі; обґрунтовані завдання дослідження.

Другий аналітичний розділ вміщує дані про економічні зрушення у нафтовій галузі, організаційну структуру підприємства, аналіз фінансової діяльності підприємства, висновки з цього аналізу.

Третій проектний розділ містить пропозиції щодо вдосконалення інноваційного менеджменту; напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності; обґрунтування інноваційної програми підприємства, а також висновки до зазначеного розділу.

У загальних висновках подані основні результати роботи та пропозиції щодо інноваційного розвитку підприємства нафтогазової галузі.

Практичне значення роботи полягає в можливості впровадження запропонованих розробок в діяльність компаній ПЕК України.

## ТЕРМІНИ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ

- АЗК – автозаправний комплекс
- АСЗ – автозаправна станція
- ВЕС – виробничо-економічні системи
- ВІК – вертикально-інтегрованої компанії
- ЄС – Європейський союз
- МВС – Міністерство внутрішніх справ
- МНС – Міністерство з надзвичайних ситуацій
- МО – Міністерство оборони
- МОЗ – Міністерство охорони здоров'я
- НАК – національна акціонерна компанія
- НК – нафтова компанія
- НПЗ – нафтопереробний завод
- НТД – нормативно-технічна документація
- НТП – науково-технічний прогрес
- ПАТ – публічне акціонерне товариство
- ПЕК – паливно-енергетичний комплекс
- ПСГ – підземне сховище газу
- РФ – Російська федерація
- СНД – Союз незалежних держав
- СП – спільне підприємство
- СПГ – скраплений природний газ
- ТЕО – техніко-економічне обґрунтування
- ТНК – транснаціональна корпорація
- EBRD* – Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку (*European bank of reconstruction and development*) – міжнародна фінансова організація, потужний інвестор.
- IRR (Internal rate of return)* – внутрішній коефіцієнт доходності
- NVP (Net Present Value)* – чистий приведений дохід
- TACIS – (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States)* – програми, розробленої ЄС для країн СНД для надання технічної допомоги, для розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами Співдружності Незалежних Держав та Західною Європою, надання допомоги у веденні та організації бізнесу. Міжнародний стандарт складання бізнес-плану, технічна допомога для СНД
- UNIDO* – Міжнародний стандарт складання бізнес-плану Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (*United Nations Industrial Development Organization*), консалтингова структура.
- KPMG* – Міжнародний стандарт складання бізнес-плану швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній (*International Cooperative*), займається консультаційними, аудиторськими та іншими видами послуг.
- BFM* – Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів за стандартами
- Group* – української інвестиційно-проектної компанії (адаптована до вітчизняних МЕРТ).
- МЕРТ – Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (узагальнююча світова та вітчизняна методика складання річних та довгострокових планів розвитку на основі інвестицій).

## Зміст

### ТЕРМІНИ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ

#### ВСТУП

### 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Законодавча база інноваційної діяльності в Україні

1.2. Методичні підходи до обґрунтування інноваційної стратегії підприємства

Висновки до Розділу 1

### 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ«Укрнафта»

2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності паливно-енергетичного комплексу на сучасному етапі

2.2. Організаційно-правова характеристика ПАТ«Укрнафта»

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Висновки до Розділу 2

### 3. НАПЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення інноваційного менеджменту на підприємстві

3.2. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності

3.3. Обґрунтування програми інноваційної діяльності підприємства та виявлення її ефективності

Висновки до Розділу 3

#### ВИСНОВКИ

#### СПИСОК ВИКОРИСАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

#### ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Проблеми енергетики й інноваційного розвитку економіки щільно пов'язані, оскільки головним критерієм ефективності господарювання є раціональне використання не відновлюваних енергетичних ресурсів. В роботі розглянуті актуальні проблеми інноваційного розвитку економічних систем на прикладі підприємства нафтової галузі. Розглянуті проблеми є актуальними також з огляду на важливість вітчизняної нафтової галузі для послаблення монополії іноземних компаній на українському ринку і забезпечення енергетичної безпеки.

Проблеми інноваційного розвитку економічних систем загострюються у зв'язку з економічною глобалізацією, кризами, пандемією короно вірусу і ринковою трансформацією української економіки. Інноваційний фактор стає вирішальним для виходу національної економіки з депресивного стану, зниження залежності держави від критичного імпорту, підвищення конкурентоздатності продукції і активізації експортної діяльності. Принцип поєднання інвестицій з інноваціями має бути головним принципом реструктуризації економіки, управління нововведеннями у виробничих структурах.

Розповсюдження новий в умовах адміністративної системи гальмувалося відсутністю мотивації, яку створює лише конкуренція і тісна взаємодія науки з виробництвом. За кордоном фірми купують науково-технічні розробки (НТР) разом з технологіями, устаткуванням, "ноу-хау", матеріалами та інжиніринговими послугами, що значно прискорює науково-технічний прогрес. В умовах відкритої економіки виявилось, що низький техніко-технологічний рівень обмежує можливості інтеграції національної економіки у світову. В Україні, в останні роки ХХ століття спостерігалися економічна та технологічна криза, зменшення долі п'ятого та четвертого технологічних укладів та зростання долі третього та реліктового укладів, що привело до зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції, втрати Україною позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Наразі зростає актуальність проблем, пов'язаних із формуванням ефективної інноваційної політики і раціонального інноваційного механізму на всіх рівнях управління.

Серед нових організаційно-правових форм, які дозволяють підприємствам розвиватися на інноваційній основі, слід виділити акціонерні товариства. Акціонерні товариства отримали розповсюдження і стають основними суб'єктами господарювання позадержавної форми власності у промисловості, в тому числі і у паливно-енергетичному комплексі. Створення акціонерних товариств дає можливість акумулювати кошти для інноваційного розвитку підприємств.

Серед інших проблем економіки України важливу роль відіграє проблема забезпечення енергетичної безпеки. Енергетична безпека держави визначається її можливостями гарантовано забезпечувати свої поточні і перспективні потреби у якісній та економічно доступній енергії з урахуванням імовірності особливих режимів функціонування економіки у надзвичайних і кризових ситуаціях.

У сучасних умовах розвиток економіки потребує випереджаючого розвитку паливно-енергетичного комплексу. Індустріальне суспільство потребує дедалі більше енергії. Інвестиції у розвиток паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), створення його інфраструктури та оновлення виробничих фондів і технологій мають велике значення з огляду на дефіцит енергоресурсів в Україні, розвинену мережу нафто- і газопроводів, а також наявність значних потужностей з нафтопереробки.

Для України дуже важливо мати власних потужних агентів на внутрішньому та зовнішньому нафтовому ринку. Експансія російських компаній на українському оптовому ринку нафтопродуктів придбала величезні розміри, перекинулася і на ринок роздрібний. Особливо активні в цьому плані ТНК і «Лукойл». Виникає необхідність збереження за українською стороною частини національного ринку нафтопродуктів.

Створення нафтової вертикально-інтегрованої компанії (ВІК) на базі ПАТ «Укрнафти», Кременчуцького, Надвірнянського і Дрогобицького НПЗ може стати одним з механізмів впливу держави на нафтовий ринок. Створення ВІК у такій конфігурації дозволяє контролювати до 15% ринку світлих нафтопродуктів України. Проте, для того, щоб ВІК не виявився під частковим контролем з боку російських НК, слід врахувати всі обставини. До того ж, нафтові компанії на принципі вертикальної інтеграції в змозі керувати усім виробничим процесом, а також зменшити свою залежність в сфері постачань сировини і збуту готової продукції.



Проте, створення ВІК торкнеться інтересів акціонерів. Тому, необхідно погодити намір з усіма зацікавленими сторонами. Як би там не було, слід думати про розвиток самої великої української нафтовидобувної компанії - ПАТ «Укрнафта», її розвиток має відбуватися на інноваційній основі. Саме вирішенню цієї проблеми присвячено дану роботу.

Таким чином, актуальність теми запропонованого дипломного проекту обумовлюється наступними обставинами:

–*по-перше*, в умовах дефіциту енергоресурсів слід збільшувати їх власний видобуток, для чого потрібні потужні виробничі структури;

–*по-друге*, для ефективного функціонування паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) України необхідними є інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази підприємств, оновлення їх основних фондів, технологічних процесів і продукції, у розширення сфери послуг тощо;

–*по-третє*, необхідні нові організаційно-правові форми підприємств, які дозволять їм підвищувати ефективність інноваційної діяльності, а також гідно презентувати Україну на енергетичному ринку.

**Метою** дипломного дослідження є визначення ефективного механізму управління інноваційною діяльністю в ПЕК на прикладі конкретного підприємства.

**Предметом** дипломного дослідження є проблеми розвитку інноваційної діяльності у підприємствах нафто-газового сектору та економічні відносини, що виникають в процесі формування і реалізації інноваційної програми підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішені наступні **завдання**:

- розглянуті правові і методологічні основи організації інноваційної діяльності в Україні і, зокрема, у ПЕК;
- розглянуті методичні аспекти регулювання інноваційної діяльності на підприємстві;
- проведено огляд організаційно-економічних зрушень у ПЕК України для виявлення екзогенних чинників впливу на діяльність підприємства ПЕК;
- проведений техніко-економічний аналіз діяльності ПАТ "Укрнафта" та виявлені напрями інноваційного розвитку підприємства;
- розроблені пропозиції щодо обґрунтування інноваційних проєктів, спрямованих на підвищення ефективності підприємства.

Вирішенню цих задач підпорядкована структура дипломного проекту, яка складається зі вступу, трьох розділів та висновків.

**Об'єктом дослідження** обрано найбільшу українську нафтовидобувну компанію ПАТ " Укрнафта", яка є типовим представником підприємства ПЕК і намагається підвищувати ефективність роботи за рахунок активізації інвестиційної та інноваційної діяльності. В дипломному проекті з врахуванням фактичних матеріалів проаналізований стан підприємства, розроблені пропозиції щодо його розвитку, які можна поширити на інші підприємства ПЕК.

**Інформаційною базою** дипломного дослідження слугували: матеріали Держкомстату України, експертні оцінки у періодичних виданнях, власні маркетингові дослідження нафтового ринку, фінансова звітність підприємства.

**Структура дипломної роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів і висновків, містить 137 стор. машинописного тексту, 12 табл. 7 рис. і 5 дод, викладених на 10 стор. Перелік використаної літератури містить 80 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Законодавча база інноваційної діяльності в Україні

Законодавство у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України [1], законах "Про інноваційну діяльність" [6], "Про інвестиційну діяльність" [5]. Законодавчу базу державного регулювання інноваційної діяльності складають також закони щодо проведення експертизи результатів науково-технічної діяльності та захисту інтелектуальної власності, зокрема, закони "Про наукову і науково-технічну діяльність" [9], Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [7].

Джерелами правового регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні є також Укази Президента України; Постанови Верховної Ради України; Декрети, Постанови та розпорядження Кабінету міністрів України; підзаконні нормативні акти державних міністерств, державних комітетів, Національного банку України, Державної Податкової Адміністрації України, органів місцевої державної адміністрації, місцевих Рад народних депутатів, виконавчих комітетів, органів приватизації державного майна і об'єктів комунальної власності; міжнародні і міждержавні договори і угоди [2, 3, 8, 10, 11, 13].

Основним законом з цих питань прийнятий і підписаний 4 липня 2017 року Президентом України Закон України "Про інноваційну діяльність" [6]. Закон визначає правові та організаційно-економічні засади державного регулювання інноваційної діяльності, форми стимулювання інноваційних процесів. Метою державної інноваційної політики є створення умов для відтворення, розвитку і використання науково-технічного потенціалу країни, впровадження сучасних технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні й (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і(або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи

запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом: визначення пріоритетів і формування інноваційних програм; створення механізмів стимулювання та захисту інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

*Інноваційним визнається проект*, яким передбачаються розробка, виробництво і реалізація інноваційного продукту. Державна підтримка інноваційного проекту надається за умови його державної реєстрації, яку здійснює уповноважений центральний орган. Експертиза проектів виконується за рахунок коштів суб'єктів інноваційної діяльності відповідно до Закону "Про наукову і науково-технічну експертизу". Суб'єкту інноваційної діяльності видається свідоцтво про реєстрацію.

*Інноваційний продукт* є результатом інноваційного проекту або науково-дослідної чи дослідно-конструкторської роботи і відповідає таким вимогам: він є реалізацією (впровадженням) об'єктів інтелектуальної власності або реалізацією (впровадженням) відкриттів; розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень; в Україні цей продукт вироблено вперше, або він є конкурентоздатним і має суттєво вищі техніко-економічні показники.

*Інноваційна продукція* може бути результатом тиражування чи застосування інноваційного продукту.

*Інноваційним вважається підприємство* будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 % обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний період є інноваційні продукти або інноваційна продукція. Таке підприємство може функціонувати як інноваційний центр, бізнес-інкубатор, технополіс, технопарк.

*Фінансова підтримка* надається суб'єктам інноваційної діяльності шляхом: повного або часткового безвідсоткового кредитування (на умовах інфляційної індексації); повної чи часткової компенсації відсотків за кредити або надання державних гарантій кредиторам інноваційних проектів. Джерелами такої підтримки є: кошти бюджетів всіх рівнів; кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ; кошти суб'єктів інноваційної діяльності; інвестиції фізичних і юридичних осіб; інші джерела.

Кабінет Міністрів України створює державні небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи, кошти яких за конкурсом надаються суб'єктам

інноваційної діяльності. На регіональному рівні можуть створювати аналогічні установи, які також надають підтримку шляхом кредитів чи лізингу за умови наявності гарантій повернення коштів у вигляді застави, договору страхування, банківської гарантії, договору поруки.

Впродовж терміну дії свідоцтва про реєстрацію інноваційного проекту об'єкт інноваційної діяльності оподатковується у порядку, за яким 50 % податку на додану вартість по операціях, пов'язаних з виконанням інноваційних проектів, і 50 % податку на прибуток, одержаний від цих проектів, залишаються у розпорядженні платника, зараховуються на його спеціальний рахунок і використовуються виключно на фінансування інноваційної, науково-технічної діяльності, розширення власних науково-технологічних і дослідно-експериментальних баз.

При цьому суб'єкт інноваційної діяльності про початок реалізації інноваційного проекту у місячний строк повідомляє відповідний орган Державної податкової адміністрації і веде окремий бухгалтерський облік по інноваційному проекту. Кошти у розмірі 50 % ПДВ і податку на прибуток, що залишаються у платника податків і не використані протягом строку пільгового оподаткування і року після нього, підлягають зарахуванню до Державного бюджету України.

Інноваційним підприємствам дозволяється прискорена амортизація основних фондів. Вони також сплачують земельний податок за ставкою у розмірі 50% відсотків діючої ставки оподаткування.

Необхідні для виконання пріоритетного інноваційного проекту сировина, устаткування, обладнання, комплектуючі та інші товари (крім підакцизних), які не виробляються в Україні або виробляються, але не відповідають вимогам проекту, при ввезенні в Україну протягом строку чинності свідоцтва про державну реєстрацію інноваційного проекту звільняються від ввізного мита та податку на додану вартість.

Першим законом України, в якому подано термін "інноваційна діяльність" був Закон «Про інвестиційну діяльність» [5]. Цей Закон визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної та інноваційної діяльності на території України. Закон спрямований на забезпечення рівного

захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, а також на ефективне інвестування економіки України, розвиток міжнародного економічного співробітництва та інтеграції в інвестиційній сфері.

Згідно із Законом інвестиціями вважаються всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект. Такими цінностями можуть бути у тому числі майнові права, що випливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності; сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих ("ноу-хау").

Інноваційна діяльність в Законі трактується, як одна із форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу і включає:

- випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;
- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального і екологічного становища.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути громадяни і юридичні особи України та іноземних держав, а також держави. Підприємство самостійно визначає цілі, напрями, види й обсяги інвестицій, залучає для їх реалізації будь-яких учасників, у тому числі шляхом організації конкурсів і торгів.

Основним правовим документом, який регулює взаємовідносини між суб'єктами інноваційної діяльності, є договір (угода). Укладення договорів, вибір партнерів, визначення зобов'язань, будь-яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству України, є виключною компетенцією суб'єктів інноваційної діяльності. Втручання державних органів та

посадових осіб у реалізацію договірних відносин між суб'єктами інноваційної діяльності зверх своєї компетенції не допускається.

Інвестиційна та інноваційна діяльність може здійснюватись за рахунок:

- власних фінансових ресурсів інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування);
- позичкових фінансових коштів інвестора (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити);
- залучених фінансових коштів інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, пайові та інші внески громадян і юридичних осіб);
- бюджетних інвестиційних асигнувань;
- безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань організацій, підприємств і громадян.

Державне регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної і соціальної політики. Воно визначається показниками економічного і соціального розвитку України, республіканськими і регіональними програмами розвитку економіки, республіканськими і місцевими бюджетами, передбачуваними в них обсягами державного фінансування інноваційної діяльності.

При цьому створюються пільгові умови інвесторам, що здійснюють інноваційну діяльність у найбільш важливих для задоволення суспільних потреб напрямках, насамперед у соціальній сфері, технічному і технологічному вдосконаленні виробництва, створенні нових робочих місць для громадян, які потребують соціального захисту, впровадженні відкриттів і винаходів.

Державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється шляхом:

- диференціації податків;
- проведення кредитної та амортизаційної політики, в тому числі шляхом прискорення амортизації;
- подання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик на розвиток окремих регіонів, галузей, виробництв;
- державних норм та стандартів;
- антимонопольних заходів;
- роздержавлення і приватизації власності;

- визначення умов користування землею та іншими природними ресурсами;
- політики ціноутворення; проведення державної експертизи програм та проектів; інших заходів.

Держава гарантує стабільність умов інвестиційної діяльності. Умови договорів щодо інвестиційної діяльності зберігають чинність на весь строк дії цих договорів і у випадках, коли після їх укладення законодавством встановлено умови, що погіршують становище суб'єктів або обмежують їх права, якщо вони не дійшли згоди про зміну умов договору. Держава гарантує захист інвестицій незалежно від форм власності, а також іноземних інвестицій.

Крім вищезазначених законів при здійсненні нововведень слід враховувати багато інших нормативно-правових актів. Існуюча законодавча база пройшла довгий шлях становлення та розвитку. Прийняті Верховною Радою України одразу після проголошення незалежності держави найважливіші закони щодо регулювання економічно-господарських відносин зазнали значних змін в умовах реального розвитку цих відносин. Так, наприклад, з моменту прийняття Законів України "Про підприємництво" були прийняті 56, відповідно до Закону "Про власність" прийнято 18 змін і доповнень, до Закону "Про підприємства в Україні" – 73, до Закону "Про господарські товариства" – 14, до Закону "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" – 11, до Закону "Про банкрутство" – 7 тощо.

На підприємницькому рівні головним законами, що визначають у тому числі питання розвитку та оновлення виробництва є наступні.

Закон України «Про підприємства в Україні» визначає види і організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, реорганізації і ліквідації, організаційний механізм здійснення ними підприємницької діяльності в умовах переходу до ринкової економіки. Закон створює рівні правові умови для діяльності підприємств незалежно від форм власності та організаційної форми підприємства. Закон спрямований на забезпечення самостійності підприємств, визначає їх права і відповідальність, регулює відносини між підприємствами та органами державного управління.

Підприємство визнається основною організаційною ланкою економіки України, є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, який має права



юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу). Підприємство має самостійний баланс, розрахункові (поточні) та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а також знак для товарів і послуг. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Підприємство здійснює будь-які види господарської діяльності, що не заборонені законодавством України і передбачені статутом підприємства. У разі збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона визнає їх продукцію суспільно необхідною, може надавати їх дотацію, інші пільги.

Закон України «Про власність» спрямований на забезпечення вільного економічного самовизначення громадян, використання природного, економічного, науково-технічного та культурного потенціалів України для підвищення рівня життя її народу. Право власності - це врегульовані законом суспільні відносини щодо володіння, користування і розпорядження майном. Власність в Україні виступає в таких формах: приватна, колективна, державна. Всі форми власності є рівноправними.

Суб'єктами права власності в Україні визнаються: народ України, громадяни, юридичні особи та держава. Суб'єктами права власності в Україні можуть бути також інші юридичні особи, спільні підприємства, міжнародні організації, громадяни інших держав та особи без громадянства.

Майно може належати на праві спільної власності громадянам, юридичним особам і державам. Власник має право використовувати належне йому майно для підприємницької діяльності, результати якої (виготовлена продукція, одержані доходи) належать власникові цього майна, якщо інше не встановлено законом або договором. Власник засобів виробництва та іншого майна має право створити у встановленому законом порядку підприємство, організацію, що є юридичною особою.

Юридична особа здійснює право володіння, користування і розпорядження закріпленим за нею майном власника відповідно до свого статуту (положення). Власник відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів. Власник не відповідає за зобов'язаннями створених ним юридичних осіб, а вони не

відповідають за зобов'язаннями власника, крім випадків, передбачених законодавчими актами України.

Законом встановлюються основні положення про власність в Україні. Відносини власності, не врегульовані цим Законом, регулюються Цивільним кодексом, іншими законодавчими актами та спеціальним законодавством України. Режим використання спільних природних об'єктів, розташованих на території України та суміжних держав, визначається міжнародними договорами, ратифікованими Україною.

Суб'єктами права колективної власності є трудові колективи державних підприємств, колективи орендарів, колективні підприємства, кооперативи, акціонерні товариства, господарські товариства, господарські об'єднання, професійні спілки, політичні партії та інші громадські об'єднання, релігійні та інші організації, що є юридичними особами.

Право колективної власності виникає на підставі: добровільного об'єднання майна громадян і юридичних осіб для створення акціонерних товариств, інших господарських товариств і об'єднань; передачі державних підприємств в оренду; викупу колективами державного майна; перетворення державних підприємств в акціонерні та інші товариства; безоплатної передачі майна державного підприємства у власність трудового колективу, державних субсидій; пожертвувань організацій і громадян, інших цивільно-правових угод.

Об'єктами права власності громадських об'єднань, у тому числі профспілок, благодійних та інших громадських фондів, є майно культурно-освітнього та оздоровчого призначення, грошові кошти, цінні папери, жилі будинки, споруди виробничого і невиробничого призначення, обладнання, устаткування, транспортні засоби та інше майно, необхідне для забезпечення діяльності, передбаченої їх статутами (положеннями).

Колективний власник самостійно володіє, користується і розпоряджається об'єктами власності, які йому належать. Право колективної власності здійснюють вищі органи управління власника (загальні збори, конференції, з'їзди тощо). Окремі функції по господарському управлінню колективним майном може бути покладено вищими органами управління власника на створювані ними органи.

Закон України «Про підприємництво» визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.

Підприємництво – це самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку. Суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) можуть бути: громадяни України, інших держав, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності; юридичні особи всіх форм власності згідно Закону України "Про власність".

Щодо юридичних осіб та громадян, для яких підприємницька діяльність не є основною, цей Закон застосовується до тієї частини їх діяльності, яка за своїм характером є підприємницькою. Підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству. Особливості регулювання окремих видів підприємництва встановлюються законодавством України.

Підприємництво здійснюється на основі таких принципів:

- вільний вибір видів діяльності;
- залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників споживачів продукції, встановлення цін відповідно до законодавства;
- вільний найм працівників;
- залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;
- самостійне здійснення юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

## **1.2. Методичні підходи до обґрунтування інноваційної стратегії підприємства**

При визначенні методичних підходів до управління нововведеннями необхідно володіти законодавчо визначеним категоріальним апаратом з цих питань. Розглянемо основні поняття, закріплені у Законі "Про інноваційну діяльність":

– інновації – новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і(або) соціальної сфери;

– інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг;

– інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки;

– інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги;

– інноваційний проект – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і(або) інноваційної продукції;

– пріоритетний інноваційний проект – проект, що належить до пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, затверджених Верховною Радою України;

– інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і(або) послуг;

– інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності [6].

Все розмаїття процесів, що відбуваються в економічній системі країни, умовно можна розділити на діяльність вже існуючих підприємств та створення нових виробництв, тобто організацію нового або вдосконалення існуючого виробництва товарів та послуг. Поточний стан економіки визначається діяльністю вже діючих підприємств, майбутній – обсягами створення нових виробництв.

За кожен період часу разом з виготовленою продукцією та наданими послугами зношуються основні фонди підприємств: будівлі, споруди, машини, обладнання. Для відновлення їх накопичується амортизаційний фонд. Сума обсягів амортизаційних фондів підприємств, нарахованих за певний період часу, визначає обсяг коштів, необхідних для простого відновлення зношених основних фондів. Реальне відновлення основних фондів підприємств здійснюється в процесі інвестиційної та інноваційної діяльності. Якщо обсяг інвестицій дорівнює обсягу амортизаційного фонду – маємо просте відновлення економічного потенціалу, якщо перевищує – розширене відновлення.

Розподіл валового внутрішнього продукту на фонд споживання та фонд накопичення є важливою макроекономічною пропорцією національної економіки. Від того, яку частину внутрішнього валового продукту (ВВП) країна витрачає на створення матеріально-технічної та фінансової бази нових виробництв товарів та послуг, залежать майбутні обсяги валового внутрішнього продукту і, відповідно, добробуту населення. Реалізація фонду накопичення становить важливу частину інвестиційної діяльності. Отже, інвестиції – це майбутня технічна та фінансова база економіки країни, ефективність виробництва, умова стабільного економічного зростання.

Фонд накопичення є узагальненим обсягом капітальних вкладень усіх підприємств за рік. Його частка може становити 20-30% національного доходу. На частку державних коштів за останні роки в Україні припадає лише п'ята частина капітальних вкладень. Можливе подальше її зниження за рахунок збільшення обсягів інвестування з інших джерел.

Важливим принципом ринкового господарювання є принцип сполучення інвестицій з інноваціями. Це означає, що інвестиційні ресурси перш за все мають бути спрямовані на створення і впровадження нових технологій і

продукції.

Науково-технічний прогрес (НТП) є об'єктивним явищем. Необхідність науково-технічного розвитку економічних систем будь-якого рівня викликається такими причинами, як: зростання культури суспільства і підвищення вимог споживачів щодо якості та різноманітності товарів і послуг; конкуренція виробників з метою збереження свого місця на ринку і отримання найвищого прибутку; ресурсні та екологічні обмеження, що виникають у зв'язку з вичерпанням традиційних ресурсів та необхідністю збереження довкілля; прогрес у суміжних галузях та країнах, з якими кооперується дана економічна система; системний розвиток науки за внутрішніми законами пізнання природних та суспільних явищ. Науково-технічний прогрес в економіці відбувається циклічно, тобто з періодичними коливаннями інноваційної активності, які пов'язані з фазами економічних та науково-технічних циклів. Взагалі циклічність є механізмом саморегулювання ринкової економіки.

Актуальність формування та постійного вдосконалення системи управління нововведеннями зумовлена роллю, яку відіграє НТП у розвитку економічних систем, особливо в період економічних трансформацій.

*По-перше*, НТП забезпечує інтенсивний розвиток виробничих сил і підвищення техніко-економічного рівня продукції; розширює можливості варіювання ресурсами і послаблює залежність розміщення продуктивних сил від природних умов; дозволяє підвищити можливості імпорту і збільшити експортний потенціал держави.

*По-друге*, перехід економіки України до ринку, усвідомлення ресурсних та екологічних обмежень, орієнтація на світовий ринок, викликає нагальну необхідність сполучення інвестицій з інноваціями, оскільки застосування застарілих рішень обертається значними збитками і втратою конкурентоздатності національної економіки.

*По-третє*, централізований механізм управління НТП в Україні демонтований, тоді як виробничо-економічні системи (ВЕС) поки що не мають достатньої рефлексії до нововведень. Попередній розвиток ВЕС на переважно екстенсивній основі призвів до консервації виробничих процесів, деградації якості продукції. Переорієнтація на нові соціально-економічні пріоритети

обумовлює необхідність узгодженого регулювання НТП на всіх рівнях управління, переміщення центру ваги управління нововведеннями на виробничий рівень.

Інноваційна діяльність спрямована на реалізацію можливостей інтенсивного розвитку ВЕС на засадах оновлення технологічних процесів і продукції, вдосконалення методів організації виробництва та економічних методів. Інноваційна діяльність має суттєві галузеві особливості. Наприклад у будівництві, яке є провідником нововведень в інші галузі економіки, такими особливостями є: унікальність споруд; мобільність будівельної діяльності; тривалий життєвий цикл нововведень, пов'язаний з багато стадійністю інвестиційного процесу; необхідність використання різноманітних технологій і знань з багатьох сфер науки.

Формою інноваційної діяльності є нововведення, тобто процеси створення, впровадження і розповсюдження новин у всіх ланках ВЕС. Нововведення слід розглядати як творчий, зв'язаний із ризиком процес, за допомогою якого нові ідеї, цінності, стандарти, методи, процедури, технології або вироби замислюються, розробляються і впроваджуються для досягнення визначених цілей. Найбільш широко використовується словосполучення "технологічне нововведення", яке відноситься до виникнення і реалізації нових ідей у технологічній сфері. Раніше інноваційна діяльність була прерогативою вчених, конструкторів, винахідників. Індустріальний і особливо постіндустріальний етапи технологічного розвитку в ХХ ст. змінили ситуацію. Нові виробничі і інші технології усе ширше використовувалися у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

Нововведення варто розглядати не тільки і не стільки як деякі матеріальні або інформаційні об'єкти, але і як процеси постійних змін у технологічній, економічній, соціальній, управлінській сферах.

У загальному вигляді цілями нововведень є: нові продукти, послуги і методи, необхідні для ліквідації технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоздатності в науково-технічній сфері тощо; нові види сировини, матеріалів, устаткування, технологічних процесів, що відповідають вимогам НТП; соціальні нововведення, які дозволяють узгодити

економічні та соціальні потреби суспільства; управлінські нововведення, що дозволяють адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Складність інноваційної діяльності, її галузеві особливості та особливості нововведень зумовлюють необхідність формування *інноваційної політики* на державному, територіальному та галузевому рівні, а також застосування спеціальних методів інноваційного менеджменту на виробничому рівні.

*Інноваційний менеджмент* це сукупність принципів, функцій, методів і форм регулювання процесів створення, впровадження та розповсюдження новин з метою отримання прибутку або соціального та екологічного ефекту. Інноваційний менеджмент спрямований у майбутнє, він обслуговує оновлення продукції та виробництва з метою підтримки конкурентоздатності ВЕС в ринковому середовищі.

*Предметом інноваційного менеджменту* є проблеми забезпечення техніко-технологічного оновлення виробництва, а також пов'язані з цим проблеми інформаційного, фінансового, організаційно-економічного та соціального характеру.

*Об'єктом інноваційного менеджменту* є конкретні нововведення, які здійснюються з метою швидкого пристосування ВЕС до ринкових змін, завоювання ними провідного або збереження гідного місця на ринку товарів та послуг.

Найважливішим завданням інноваційного менеджменту в ринкових умовах є постійне ініціювання та забезпечення прогресивних зрушень у виробничих силах та виробничих відносинах, створення умов для реальної інтенсифікації економіки. Поєднання інновацій з інвестиціями сприяє значному скороченню терміну віддачі коштів, які вкладаються у розвиток виробництва. Інноваційна діяльність є найбільш ризиковою і потребує значних додаткових витрат, пов'язаних з реорганізацією виробництва і оновленням продукції. Але вона є і найбільш ефективною у разі гармонійного сполучення нових проектних і технологічних рішень та успішної реалізації нововведень. До того ж інноваційна форма інвестицій це єдиний шлях забезпечення конкурентоздатності економіки країни в цілому та продукції окремих підприємств.

Указ Президента України "Про інвестиційні фонди" [3] визначає інвестиції



як всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

Інвестиції поділяються на дві великі частини:

- 1) *прямі* (реальні) інвестиції охоплюють діяльність зі створення нових матеріальних об'єктів, що принесуть прибуток;
- 2) *фінансові* інвестиції, що є вкладенням коштів у фінансові операції та цінні папери.

Інвестиції, направлені на відтворення основних фондів і приріст матеріально-технічних запасів, є капітальними вкладеннями.

За формами відтворення прямі інвестиції (капітальні вкладення) поділяються на:

- нове будівництво – створення нових підприємств (виробництв) на нових місцях за новими проектами;
- розширення виробництва – введення в дію нових основних фондів, подібних до діючих, для екстенсивного збільшення обсягів виробництва на діючих виробництвах;
- реконструкція – переобладнання діючих виробництв новою технологією та технікою за новими комплексними проектами;
- технічне переозброєння – комплекс заходів для підвищення технічного рівня виробництва за рахунок зміни старого обладнання новим, більш продуктивним.

Враховуючи необхідність оновлення основного виробничого парку, на сьогодні вважається більш ефективним вкладати кошти у реконструкцію та технічне переобладнання, що зумовлює інноваційне спрямування інвестиційних ресурсів.

Період типової реалізації інвестицій поділяється на три частини:

1. Підготовка (науково-дослідні і конструкторські роботи, будівельне та технологічне проектування, організація фінансування, стадії погодження, планування та матеріально-технічне забезпечення початку робіт).
2. Реалізація - створення нового матеріального об'єкта.
3. Експлуатація нового виробництва, отримання прибутку,

забезпечення окупності інвестицій, подальша робота об'єкта.

Саме не першому етапі реалізації інвестиційного проекту можна закласти основу успішного впровадження нових будівельних та технологічних рішень, якщо передбачити їх ще на стадії будівельного і технологічного проектування. Це дозволяє після створення нового матеріального об'єкта забезпечити нову якість, а , відтак і значне збільшення ефективності виробництва.

Нововведення реалізуються через обґрунтування інноваційних проектів. їх сукупність проектів складає інноваційну програму підприємства. Інноваційна програма орієнтується на інноваційну стратегію, яка виробляється завдяки прогнозуванню науково-технічного розвитку.

В ринкових умовах жодна виробничо-економічна система не може існувати без визначення довгострокової стратегії інноваційного розвитку. Науково-технічне прогнозування на виробничому рівні дозволяє сформулювати перспективний портфель інноваційних проектів, а також перспективних завдань, які слід адресувати фундаментальній та галузевій науці.

Розробка програми науково-технічного розвитку здійснюється з метою обґрунтування конкретного переліку нововведень і механізму їх реалізації. При обґрунтуванні цієї програми велике значення має розрахунок ефекту кожного нововведення та інтегрального ефекту. Уявлення про ефективність нововведень є необхідним для визначення цін на науково-технічну продукцію, фінансування інноваційних проектів, розподілу прибутку між їх учасниками.

Економічний ефект (від англ. - *economic effect*) виявляється як різниця між результатами економічної діяльності і витратами на одержання цих результатів. Ефект виникає за інших рівних умов у двох випадках:

*по-перше*, коли зростає об'єм виробництва;

*по-друге*, коли скорочуються витрати.

Абсолютний ефект від реалізації інноваційного проекту в значній мірі залежить від розрахункової ставки (ставки дисконтування). Вибір розрахункової ставки завжди суб'єктивний. У одному випадку в цій якості може виступати ставка по депозитах або державних короткострокових облігаціях (ДКО) відповідно до принципу упущених можливостей, в іншому – відсоток по одержуваним фірмою кредитам (ця розрахункова ставка називається *внутрішньою нормою окупності*).

Методика визначення внутрішньої норми окупності, як і інших показників ефективності інноваційного проекту, залежить від характеру розподілу потоків інвестицій і прибутків.

Другим показником ефективності інноваційного проекту є *загальна рентабельність*, що являє собою відношення чистого поточного ефекту від реалізації проекту до поточної вартості потоку інвестицій.

Показник економічного ефекту ( $E_T$ ) визначається як перевищення вартісної оцінки результатів ( $P_T$ ) над вартісною оцінкою витрат ( $B_T$ ) за розрахунковий період ( $T$ ), який включає всі стадії інноваційного циклу:

$$E_T = P_T - B_T \quad (1.1)$$

Оскільки нововведення здійснюється тривалий час, для врахування фактору часу застосовується коефіцієнт дисконтування. Формула визначення ефективності нововведень виглядає наступним чином:

$$E_T = \sum_{t=t_p}^{t_k} (P_t - K_t - B_t + L_t) \lambda_t \quad (1.2)$$

де:

$E_T$  – ефективність нововведення за весь розрахунковий період  $T$ ;

$P_T$  – обсяги продажу товарної продукції за відповідний рік;

$K_T$  – капітальні витрати за відповідний рік розрахункового періоду;

$B_T$  – поточні витрати за відповідний рік розрахункового періоду;

$L_T$  – ліквідаційне сальдо;

$T$  – рік, параметри якого приводяться до розрахункового року  $t_p$ ;

$t_n$  – початковий рік розрахункового періоду;

$t_k$  – кінцевий рік розрахункового періоду;

$\lambda_t$  – коефіцієнт дисконтування при ставці дисконтування 10%.

Для порівняння ефективності варіантів обираються еталони з числа найбільш прогресивних зразків нової техніки (з урахуванням можливостей придбання її за кордоном, виробництва за ліцензією або спільного виробництва).

У якості розрахункового року, як правило, обирається ранній для усіх варіантів рік, який передує початку випуску чи використання у виробництві нової технології або техніки. Після визначення загального ефекту, він розподіляється між науковою, проектною та виробничою сферою відповідно до ступеня їх участі.

Конкуренентоздатність фірми в першу чергу залежить від формування і реалізації погодженої програми виробничої та інноваційної діяльності. Як показує аналіз, у більшості бізнес-планів недостатньо розглядаються інноваційні аспекти.

При плануванні інноваційної діяльності необхідно враховувати, що в ринкових умовах навіть результати основного виробництва важко передбачити, не говорячи вже про результати нововведень. Тому формування інноваційної програми вимагає нових підходів, що передбачають вибір оптимального варіанта інноваційної діяльності у взаємозв'язку з реальними можливостями й обмеженнями виробництва. Розробка інноваційної програми стає найважливішим завданням підприємства, при вирішенні якого підприємства з урахуванням ситуації на ринку, даних науково-технічного маркетингу і прогнозу визначають реальні обсяги впровадження НТД.

За умови створення автоматизованих робочих місць можлива варіантна розробка плану з орієнтацією на найкращі техніко-економічні результати. Для оптимізації плану доцільно застосовувати модель лінійного програмування, що має функцію цілі:

$$F = \sum_{i=1}^{nk} f_i x_i \rightarrow \max \quad (1.3)$$

при обмеженнях:

$$\sum_{i=1}^{nk} \Delta S_i X_i \geq \Delta S; \quad \sum_{i=1}^{nk} \Delta P_i X_i \geq \Delta P; \quad \sum_{i=1}^{nk} \Delta q_i x_i \geq \Delta Q; \quad (1.4)$$

$$\sum_{i=1}^{nk} \Delta m_i x_i \geq \Delta M; \quad \sum_{i=1}^{nk} z_i x_i \leq Z; \quad V_{\min} \leq x_i \leq V_{\max} \quad (1.5)$$

де:

$f_i$  - річний економічний ефект на одиницю обсягу впровадження і-го заходу;

$x_i$  - приріст обсягу впровадження і-го заходу;

$n$  - загальна кількість заходів, відібраних для плану;

$\Delta S_i$  - зниження собівартості на одиницю впровадження і-го заходу;

$\Delta S$  - завдання щодо сумарного зниження собівартості від впровадження НТД;

$\Delta P_i$  - приріст прибутку на одиницю обсягу впровадження і-го заходу;

$\Delta P$  - завдання щодо сумарного приросту прибутку від впровадження НТД;

$\Delta q_i$  - умовне зменшення чисельності на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$\Delta Q$  - заплановане відносне зменшення чисельності від впровадження НТД;

$\Delta m_i$ - економія матеріальних ресурсів певного виду;

$\Delta M$ - завдання щодо економії відповідного ресурсу;

$z_i$ - витрати на одиницю впровадження  $i$ -го заходу;

$Z$  - ліміт фінансування плану нововведень;

$V_{min}, V_{max}$  - мінімальний і максимальний обсяги впровадження НТД.

Отже, процес управління інноваційно-інвестиційною діяльністю має кілька типових функцій, що спрямовані на реалізацію обраної інноваційної стратегії.

На рис. 1.1. наведено послідовність функцій інноваційного менеджменту.

Прогнозування, розробка інноваційної стратегії та планування нововведень		
Дослідження зовнішніх умов	Формування цілей та завдань	Стратегія розвитку підприємства
Формування інноваційного портфеля		
Розробка та оцінка інноваційних проектів	Забезпечення необхідних обсягів інвестиційних ресурсів	Оцінка та прогнозування ефективності інноваційної програми
Реалізація інноваційної програми		
Оперативне управління інноваційними проектами	Моніторинг реалізації інноваційної програми	Коригування інноваційної діяльності

Рис. 1.1. Функції управління інноваційною діяльністю [20]

Інноваційна стратегія завжди пов'язана з поточним станом підприємства, його діючою технічною, технологічною та фінансовою базою, існуючою фінансово-господарською діяльністю. Стратегія дає відповіді на головні питання, що завжди стоять перед дирекцією підприємства: продовжувати чи змінювати діяльність, в яких напрямках та обсягах змінювати, які це дасть результати у перспективі, які кошти та джерела використати?

Розробка стратегії має свої типові процедури. Приблизний перелік їх наведено на рис. 1.2.

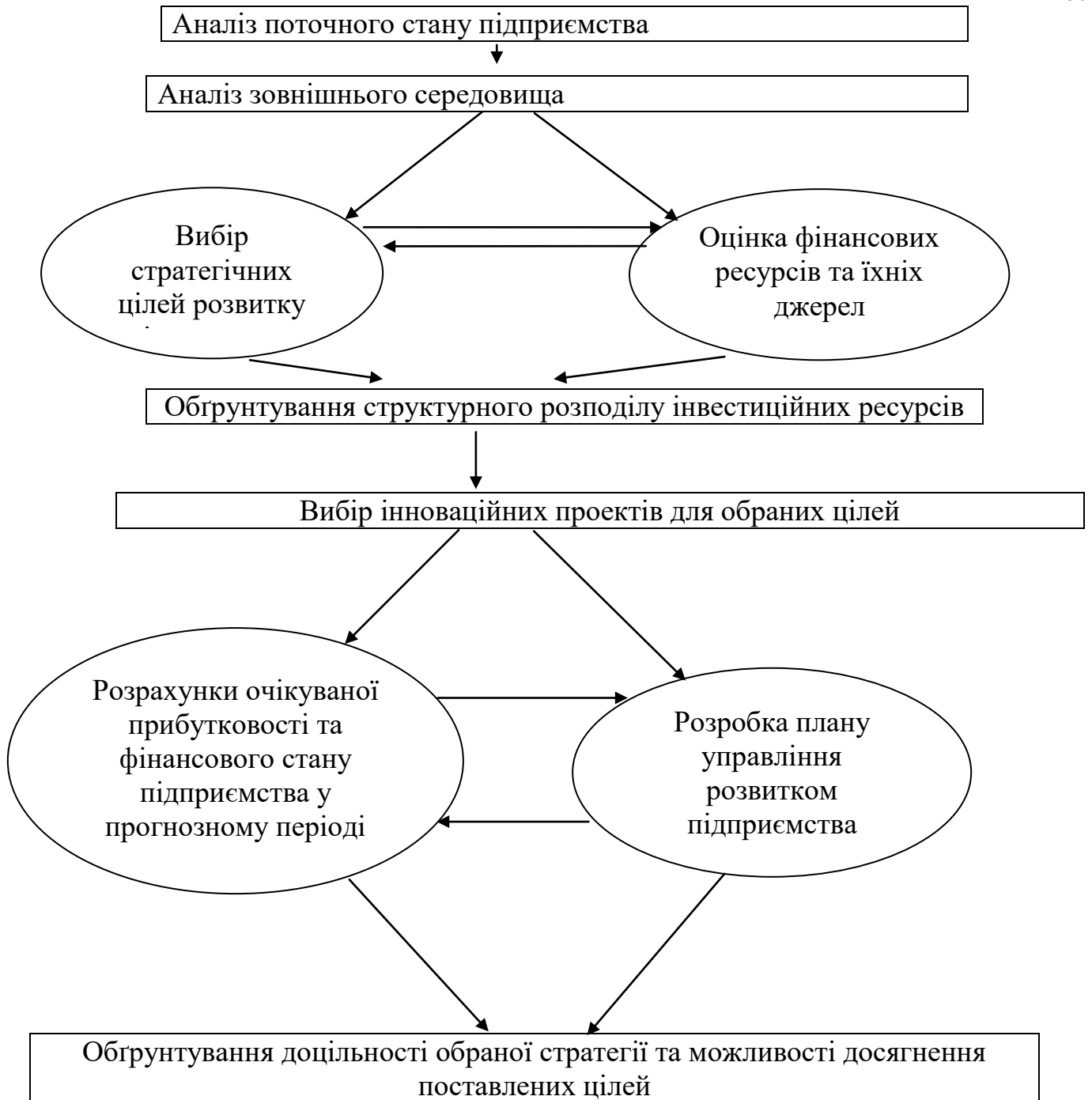


Рис. 1.2. Формування інноваційної стратегії [21]

Визначення привабливості окремої сфери діяльності має враховувати чинники, що становлять зовнішні умови інноваційного проекту:

- значення продукції, частка експорту, залежність від імпорту, рівень забезпеченості потреб країни;
- характеристика споживання продукції, рівень конкуренції, особливості ринку збуту, фактичні та потенційно можливі обсяги ринку;
- рівень державного втручання, включаючи державні капітальні вкладення, податкові пільги, можливість прискореної амортизації тощо;

- соціальна значущість сфери діяльності;
- фінансові умови роботи галузі, рівень прибутковості, рентабельність, віддача на вкладений капітал, оборотність активів, їхня середня ліквідність.

Вибір інноваційної стратегії має здійснюватися, зважаючи на такі критерії: погодженість з інвестиційними ресурсами; ефективність стратегії, тобто погодженість результатів та витрат; визначеність термінів досягнення мети; прийнятний ступень ризику.

Найбільш суттєвим фактором інноваційної діяльності є наявність фінансових ресурсів. З наявних ресурсів починається планування, і ними перевіряється реальність розробленої інноваційної стратегії. На рис. 1.3. подано схему пошуку можливих джерел фінансування інновацій.

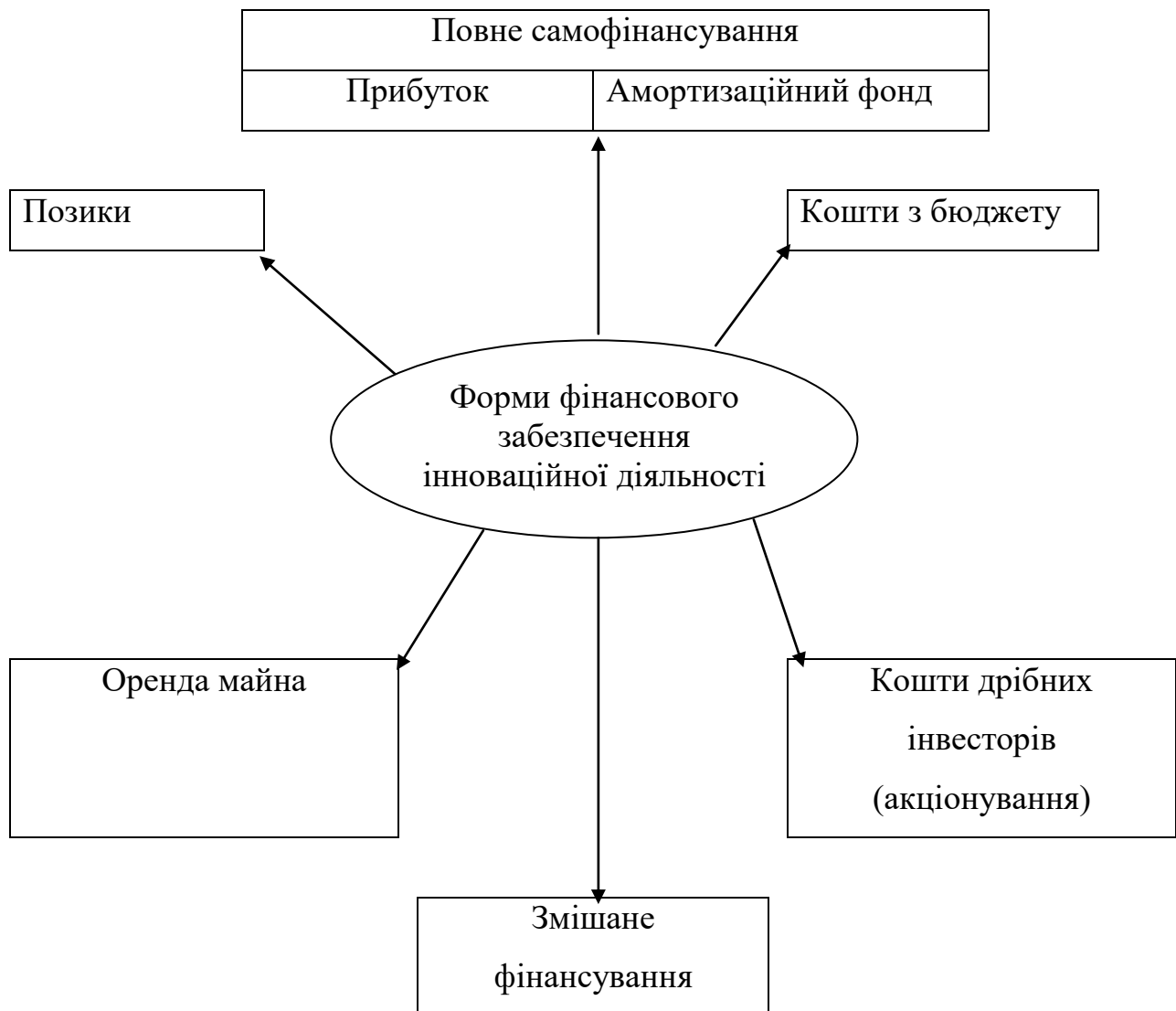


Рис. 1.3. Схема джерел фінансування інновацій [23]

Структура обраної інноваційної діяльності втілюється у поняття інвестиційного портфеля, тобто спеціально підбраного набору конкретних проектів, що прийняті до реалізації. Інвестиційний портфель, як і кожен проект, що його складає, формується виходячи з цілого ряду критеріїв: прибутковість; терміновість; рівень ризику; відповідність фінансовим ресурсам.

Критерій прибутковості знаходить своє відображення в очікуваному зростанні доходів або за рахунок зростання вартості самого об'єкта інвестування (портфель зростання), або за рахунок високих та регулярних дивідендів на інвестований капітал (портфель доходу). Інвестиційний портфель, що має мінімальний ризик втрати інвестованого капіталу, визначається як консервативний і, навпаки, в разі значних показників очікуваної прибутковості інвестицій (і значного ризику) портфель називається "агресивний".

Ризикованість інвестиційного проекту визначається показником вірогідності недосягнення потрібної прибутковості або взагалі втрати інвестованих коштів. До цього критерію слід віднести і характеристику ліквідності проекту. Під цим будемо розуміти можливість зворотного процесу перетворення об'єкта інвестування (у різних формах) знову у грошові кошти. При цьому без втрат не обійтись, їхній обсяг і час, потрібний для продажу об'єкта інвестування, визначають рівень ліквідності інвестиційного проекту. Його можна прогнозувати і керуватися ним під час вибору інвестиційного портфеля.

Відповідність проекту фінансовим ресурсам є критерієм вибору тих проектів, що відповідають обсягам коштів, які є прийнятими для інвестора. Співвідношення власних та залучених коштів може бути різним, але чим більшою є частка власного капіталу ініціатора проекту (краще понад 50%), тим надійнішим є проект.

Серед функцій управління інноваційною діяльністю слід виділити підготовчий етап, сам етап реалізації проекту та етап експлуатації об'єкта. Останній можна поділити на етап повернення інвестиційних коштів (етап повної окупності інвестованих коштів) та етап отримання економічного ефекту від реалізації проекту.

Надалі під інноваційним проектом будемо розуміти письмовий документ, де викладені ціль, методи реалізації, опис об'єкта інвестування, фінансова



доцільність інвестиції. Він потрібен як для власних цілей інвестора, так і для знайомства з намірами інвестора всіх можливих зацікавлених сторін: партнерів, банків, майбутніх споживачів.

Проект має типовий зміст, що поділяється на розділи. Можливий склад розділів та орієнтовні форми табличних матеріалів наводяться нижче:

*Короткий опис (резюме)*

мета, обсяг інвестиційних витрат, технологія виробництва, доходи, окупність, ефективність, характер продукції, реальність збуту.

*Продукція:*

- опис товарів (чи послуг), що мають вироблятися; їх відмінність від типової продукції, що є на ринку;
- характеристика якості продукції, обґрунтування конкурентоспроможності;
- умови гарантійного обслуговування продукції;
- умови (патент, авторські права) технічної захищеності продукції.

*Ринок та організація збуту продукції:*

- обґрунтування прогностичної ціни продукції чи послуг;
- обсяги можливої реалізації продукції;
- споживачі продукції (юридичні та фізичні особи);
- зіставлення з продукцією конкурентів на ринку;
- аналіз конкурентного середовища (фірми-виробники, якість продукції, ціни, потенційний обсяг ринку);
- рекламу, ціноутворення, можливості стимулювання продажу, формування іміджу продукції і фірми в цілому).

*Виробничий план (обсяг та структура виробництва товарів та послуг):*

- номенклатура продукції та послуг;
- обсяг продаж;
- календарний графік виробництва (по місяцях) на наступні 2—3 роки, що розробляється помісячне або у тижневому режимі;
- забезпеченість виробництва матеріально-технічними ресурсами (номенклатура, кількість, ціна, загальні витрати, постачальники, можливість отримання, договори на постачання);

- система контролю якості продукції;
- місця та умови зберігання матеріально-технічних ресурсів;
- умови зберігання готової продукції;
- навантаження на зовнішнє середовище, засоби утилізації відходів, витрати на дотримання вимог щодо впливу на зовнішнє середовище.

*Персонал та соціально-трудові питання:*

- організаційна схема управління підприємством, перелік всіх підрозділів та характер взаємодії (технологічної або інформаційно-функціональної);
- керівники, їхня службова характеристика та об'єктивні дані;
- штатний розклад, посадові обов'язки, вимоги до, кваліфікації, спеціальності працівників, розподіл відповідальності;
- посадовий оклад або прогнозний рівень заробітної плати ;
- потреба в навчанні персоналу, періодичність та обсяги витрат на підвищення кваліфікації працівників;
- умови стимулювання праці, особливо керівних працівників усіх рівнів.

*Організаційний план (опис питань, пов'язаних з реалізацією інвестицій):*

- обсяги та структура інвестиційних витрат;
- кошторис витрат;
- технічна база підприємства, приміщення, технологія виробництва;
- джерела фінансування інвестицій;
- обсяг та структура основних фондів;
- юридична форма підприємства, форма власності на основні фонди.

*Фінансовий план:*

- витрати на виробництво;
- очікувані у прогнозному періоді обсяги реалізації продукції та послуг;
- обсяги доходів та витрат підприємства;
- зведений баланс активів та пасивів підприємства (за формою бухгалтерського балансу підприємства);
- обсяги та напрями використання прибутку ;
- порядок фінансування та обсяги позик, потрібних для реалізації проекту;

- терміни та графік повернення позик;
- пропозиції щодо умов можливої угоди на отримання необхідної позики і порядок розрахунків за фінансовими зобов'язаннями.

#### *Оцінка ризику та заходи із страхування:*

- опис проблем, що можуть виникнути під час реалізації проекту і вплинути на очікувану прибутковість проекту;
- аналіз залежності результатів інвестування від окремих факторів, що враховані під час розрахунку ефективності проекту;
- план можливих дій з нейтралізації негативних факторів або своєчасного страхування від наслідків негативних подій;
- оцінка ефективності інвестицій в умовах можливого найбільш сприятливого та несприятливого розвитку подій, розподіл ймовірностей успішного здійснення інвестиційних намірів інвесторів, побудова інтервалів та між задовільного розвитку запроєктованих подій.

Головним підходом до оцінки ефективності інвестицій є дисконтування від'ємних та позитивних грошових потоків (приведення їх до одного розрахункового року) та порівняння прогнозованих результатів і витрат після їх дисконтування.

#### *Оцінка зміни вартості грошей з часом*

Планування інвестицій, визначення їхньої доцільності завжди є прогнозуванням майбутніх доходів та витрат. А чи мають однакову грошову цінність дохід, скажімо, в 10 тис. грн., що буде отримано цього року, і такий же дохід, отриманий через 3 роки?

Якщо ми маємо 10 тис. грн. зараз, то через рік за умови, що будемо зберігати їх у банку під 5% річних, вони вже дорівнюватимуть 10,5 тис. грн., через рік - 11 тис. грн.. А щоб мати через рік 10 тис. грн., сьогодні треба покласти в банк 9,5 тис. грн. Отже, наявність фінансово-банківських установ, головною метою яких є примножувати обсяг коштів, що є в їхньому розпорядженні (робити гроші з грошей), визначає і таке важливе зауваження, що у розрахунках обсягів коштів, що розділені між собою часом, треба враховувати зміну їхньої вартості.

З наведених прикладів випливає, що 10 тис. грн. сьогодні еквівалентні 10,5 тис. грн. через рік, 11 тис. грн. через 2 роки, 11,6 тис. грн. через 3 роки. Тобто за

рахунок банківської системи кошти можуть з великою надійністю зростати за рік на 5%.

У загальному вигляді таке зростання вартості грошей визначається формулою:

$$F_t = P ( 1 + r )^t, \quad (1.6)$$

де  $F_t$  і  $P$  є позначенням вартості однієї суми грошей у майбутньому ( $F$ ) і сьогодні ( $P$ );

$r$  — банківська річна ставка, ціна річного використання грошей;

$t$  — порядковий номер року починаючи з наступного за поточним, якому відповідає величина  $P$ .

Зворотний процес отримання сьогоднішнього еквіваленту вартості коштів, що мають бути у майбутньому, називається дисконтуванням. Формула приведення обсягу коштів майбутнього періоду ( $F_t$ ) до еквівалентного обсягу поточного року ( $P$ ) має вигляд:

$$P = F_t / ( 1 + r )^t \quad (1.7)$$

де  $r$  — ставка дисконту;

$1 / ( 1 + r )^t$  — коефіцієнт дисконтування.

Такий перехід від оцінки вартості грошей сьогодні до їхньої вартості у майбутньому називається компаундуванням, а  $(1+r)^t$  - коефіцієнтом компаундування.

### **1.3. Підходи до оцінки інноваційних проектів, критерії їхньої ефективності, які впливають на інвестиційну привабливість**

У вітчизняній практиці для оцінки ефективності інвестицій частіше використовують три показники: чиста приведена вартість ( $NPV$ ) проекту, внутрішня норма прибутковості, строк окупності витрат. Не слід зупинятися на якому-небудь одному показнику, тому що кожний з них має свої переваги й недоліки.

Розрахунок чистої приведеної вартості проекту дозволяє вибрати проекти інноваційні, які максимізують вартість фірми, а також враховує вартість грошей у часі. Однак, при використанні цього методу недостатньо чітко виявляються ризики проекту, запаси «міцності» розрахунків. Обчислення внутрішньої норми рентабельності враховує грошові потоки протягом усього життєвого циклу проекту, але в цьому випадку не завжди можливий вибір проектів, які максимізують вартість фірми. Строк окупності проекту досить легко обчислити й зрозуміти, але при цьому не враховуються різні вартість грошей у часі, різниця в часі одержання доходів у межах періоду окупності.

Доцільно при фінансовій оцінці проекту провести аналіз беззбитковості, що демонструє, який повинен бути обсяг реалізації для того, щоб компанія без зовнішніх фінансових впливів могла вчасно виконати свої грошові зобов'язання. Також необхідно описати ризики, з якими може зіткнутися компанія в процесі реалізації проекту. Всі ризики, що виникають у зв'язку зі здійсненням інвестиційних проектів можна поділити на такі: процентний, валютний, кредитні, бізнес-ризик і інвестиційні [24].

Презентація проекту – вкрай важливий етап взаємодії з інвестором. Наявність професійно підготовлених презентаційних матеріалів і погоджених дій проектною групою допоможуть переконати інвестора прийняти участь в проекті. Презентація проекту інвесторові не допускає одностороннього спілкування. Інвестор тією чи іншою мірою вже ознайомився з інформацією, що викладена в бізнес-плані, і чекає відповідей на конкретні питання, на підставі яких він зможе прийняти остаточне рішення про можливість входження в проект.

Для інноваційних проектів, які фінансуються за рахунок внутрішніх джерел, обґрунтування здійснюється за скороченим набором розділів та показників [25].

Для інноваційних проектів, реалізації яких планується за рахунок зовнішніх джерел фінансування, необхідне повномасштабне обґрунтування за відповідними національними та міжнародними стандартами. Таке обґрунтування інвестиційних проектів підлягає певній логічній структурі, яка в більшості країн з розвинутою ринковою економікою носить уніфікований характер.

Розробку інвестиційного проекту можна поділити на три етапи:

– формулювання ідеї проекту;

- оцінка інвестиційної привабливості;
- вибір схеми фінансування.

Кожен із цих етапів вирішує свої проблеми. З кожним наступним кроком уявлення про проект уточнюється і збагачується новою інформацією. Для того щоб проект реалізувати необхідно по черзі пройти всі етапи. Після кожного підбиваються підсумки, які визначають можливість подальшого просування чи відмови від інвестиційної ідеї.

На першому етапі проходить оцінка можливостей здійснення проекту з точки зору маркетингових, виробничих, юридичних та інших аспектів. Тут досліджується середовище проекту. Результатом першого етапу є структурована характеристика ідеї проекту і часовий графік його реалізації.

Другий етап часто стає вирішальним для проекту. Тут проходить оцінка ефективності проекту, і визначення можливої вартості залученого капіталу. Оцінка ефективності інвестиційних проектів повинна ґрунтуватися на додержанні основних принципів, які включають розгляд усіх стадій життєвого циклу, моделювання грошових потоків, можливість порівняння умов реалізації різних проектів, позитивність і максимум ефекту, врахування фактора часу та найбільш істотних наслідків, а також врахування впливу інфляції, невизначеності і ризиків.

У системі принципів оцінки ефективності інвестиційних проектів можуть бути виділені три структурні групи (рис.1.4):

1. методологічні принципи, тобто найбільш загальні, які стосуються концептуальної сторони справи і мало залежні від специфіки розглянутого проекту;

2. методичні принципи, тобто ті, які безпосередньо пов'язані із проектом, його специфікою, економічною і фінансовою привабливістю проекту;

3. операційні принципи, тобто ті, які полегшують процес оцінки ефективності проекту з інформаційно-обчислювальної точки зору;

Методологічні принципи включають результативність, адекватність і об'єктивність, коректність, системність, комплексність та ін.

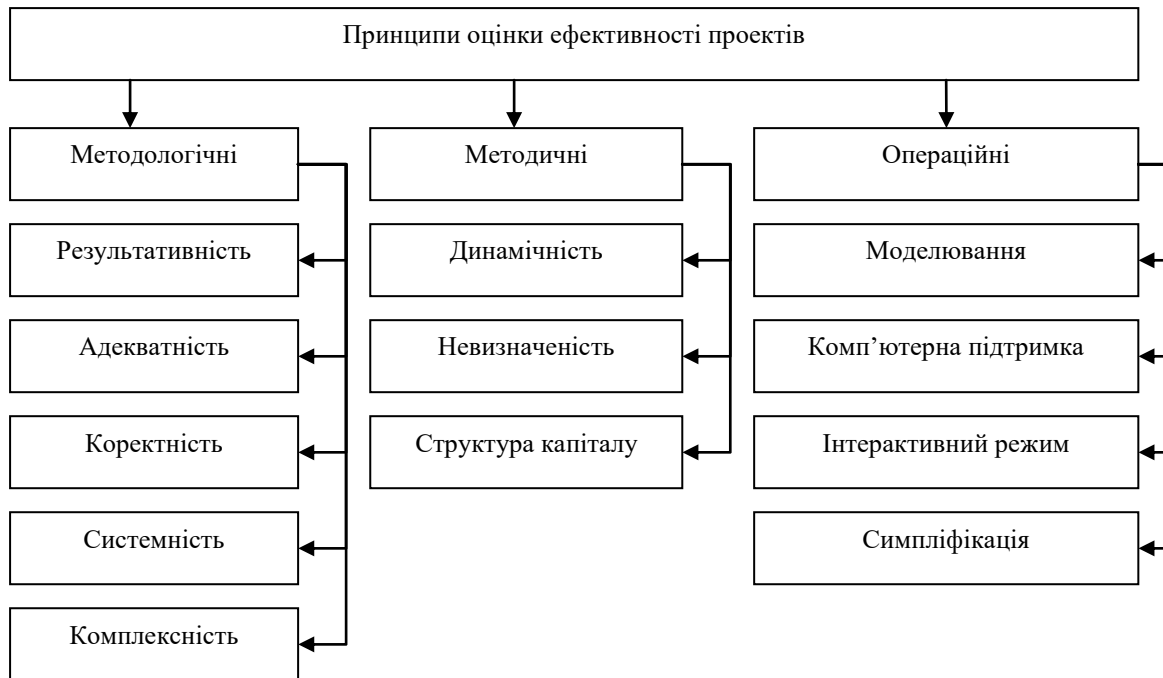


Рис. 1.4. Принципи оцінки ефективності проектів [26]

Результативність проекту означає позитивність ефекту його здійснення, тобто перевищення оцінки результатів, що складаються, над оцінкою сукупних витрат, необхідних для реалізації проекту.

При оцінці результатів і витрат необхідно забезпечити правильне відображення структури і характеристик об'єкта, стосовно до якого розглядається проект із урахуванням ступеня невизначеності.

Методи, які використовуються для оцінки результатів, повинні задовольняти певним загальним формальним вимогам, до числа яких відносяться монотонність, асиметричність і транзитивність. Тобто при підвищенні результатів і зменшенні витрат оцінка ефективності проекту за інших рівних умов повинна підвищуватися, а при зіставленні двох проектів кількісне вираження величини переваг одного з них повинне збігатися з вираженням величини недоліків іншого, тобто, якщо перший проект кращий другого, а другий кращий третього, то перший повинен бути кращим ніж третій.

Враховуючи те, що проект вливається у складну соціально-економічну систему, при його реалізації можуть мати місце внутрішні, зовнішні, а також синергетичні ефекти, тобто, потрібно при оцінці проекту необхідно використовувати системний підхід.

Комплексна оцінка ефективності проектів дає можливість враховувати

різнобічні наслідки їхньої реалізації – не тільки економічні, але й соціальні, екологічні та інші наслідки [27]. При цьому всі позаекономічні наслідки результатів можуть бути розбиті на три групи: ті, які вже сьогодні допускають пряму економічну оцінку; ті, які в принципі допускають пряму економічну оцінку, але сьогодні немає достатньої інформації для її визначення; ті, які й принципово не допускають такої оцінки. Крім того, необхідно здійснювати оцінку проекту за весь його життєвий цикл.

При оцінці ефективності проектів необхідно виходити з того, що всі види не відтворюваних і відтворюваних ресурсів обмежені, тобто ціни ресурсів, по яких розраховується величина витрат, повинні містити в собі вигоду, пов'язану з можливим альтернативним використанням ресурсів.

Поміж тим, потреби в ресурсах необмежені, тобто, наявні обмежені ресурси завжди потенційно можуть знайти ефективний напрямок, тому що загальна потреба в ресурсах більша ніж їх наявність.

Методичні принципи оцінки ефективності проектів враховують специфіку проекту, динамічність процесу, погодженість, структуру капіталу та ін. [18]/

Специфіка проекту і його оточення зобов'язує враховувати особливість діючого господарського механізму, його вплив на оцінку проекту різними учасниками, з метою вибору компромісного рішення на основі узгодження всіх інтересів. Наявність різних учасників проекту визначає відмінність їхніх інтересів, із тому потрібно оцінювати ефективності проекту з позицій кожного учасника.

При оцінці ефективності проекту необхідно враховувати динамічність процесів, адже, і структура, і характеристика вхідних у нього об'єктів не залишаються постійними і з часом змінюються, тому потрібно перевіряти динаміку фінансової забезпеченості проекту протягом усього життєвого циклу. Інструментом для оцінки динамічності економічних проектів можуть бути таблиці руху грошових коштів та інші статистичні дані.

Оцінку ефективності проекту потрібно проводити узгоджено із всіма структурними відділами, які в цьому задіяні. Потрібно не забувати про обмежену керованість, витратами, неповноту інформації, що зустрічається як у вигляді ризику, так і невизначеності, що вимагає застосування спеціальних методів



оцінки.

Не менш важливою для оцінки проекту є структура капіталу. Який його обслуговує. Зазвичай капітал ділиться на власний і позиковий. Вони мають різний ступінь ризику, що визначає вимоги інвесторів до його дохідності та вибір норми дисконту [26].

І, нарешті, операційні принципи передбачають моделювання, комп'ютерну підтримку, інтерактивний режим оцінювання та ін. Моделювання передбачає складання економіко-математичної моделі оцінки ефективності. Комп'ютерна підтримка допомагає в формуванні бази даних проекту і проводити різноманітні розрахунки з використанням програмних продуктів. Інтерактивний режим дозволяє вести діалог з метою уточнення впливу різних факторів привабливості проекту. Симпліфікація передбачає вибір найбільш простого з інформаційно-обчислювальної точки зору методу оцінки.

Відповідно до викладених вище принципів можна сформувати систему показників оцінки інвестиційної привабливості, яка складається із:

- фінансових показників, тобто оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, рентабельності підприємства;

- показників соціальної безпеки – показник продуктивності праці, плинності кадрів, коефіцієнт якісного складу персоналу;

- інформаційних показників – коефіцієнт культурного рівня персоналу, наявність сертифікатів якості товарів і послуг, коефіцієнт якості заборгованості тощо [17].

Таким чином, дотримання зазначених принципів оцінки ефективності інвестиційних проектів і врахування вказаних показників, у певній мірі, має забезпечити формування обґрунтованого та інвестиційно-привабливого проекту.

Розглянемо стадії оцінки та критерії ефективності проектів, що впливають на їх інвестиційну привабливість.

Оцінка інвестиційного проекту може здійснюватись в різних напрямках. Загалом можна визначити такі основні завдання оцінки інвестиційного проекту:

- підвищення науково-економічної обґрунтованості проектів;
- визначення економічної ефективності інвестиційних проектів;

- вибір кращого варіанту реалізації проекту;
- виявлення внутрішніх інвестиційних резервів підприємства;
- обґрунтування привабливості інвестиційного проекту для потенційного інвестора.

Кожне з цих завдань не можна виконати миттєво. Їх досягнення передбачає поступове, поетапне просування до поставленої мети.

Приймаючи рішення про вкладання капіталу у той чи інший інвестиційний об'єкт, інвестор розглядає інвестиційну привабливість комплексно. Інвестору необхідно враховувати забезпечення високої привабливості на всіх етапах інвестиційних рішень, від вибору країни-реципієнта - до визначення конкретного інвестиційного проекту. Звідси очевидно, що інвестиційна привабливість має агрегований характер: нижчий рівень привабливості є складовою вищого рівня. А відтак, усі рівні інвестиційної привабливості взаємопов'язані (рис. 1.5).

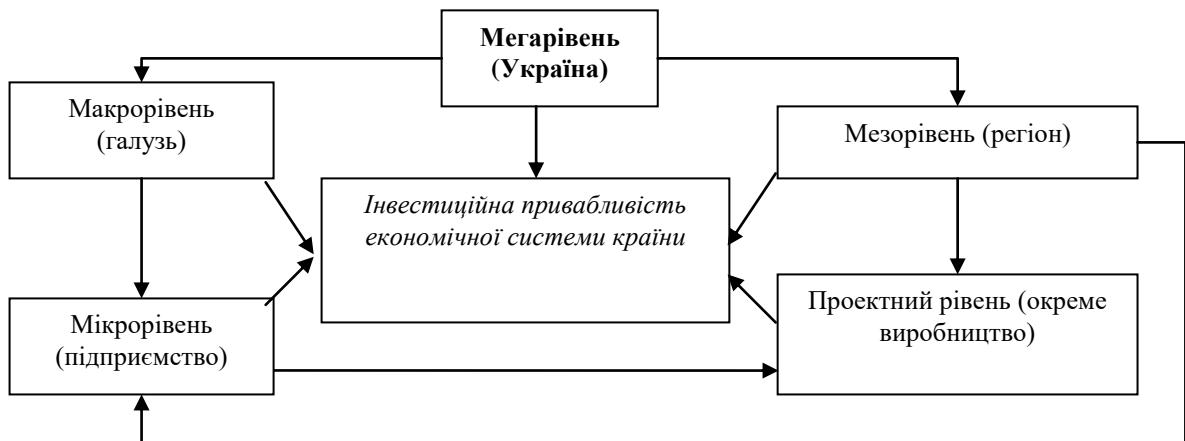


Рис. 1.5. Багаторівнева модель інвестиційної привабливості економіки [36]

Методичні дослідження інвестиційної привабливості мають ґрунтуватись на логіці інвестиційних рішень, яка передбачає вкладення коштів там, де сприятливіші умови інвестування. Оскільки ідеальних умов у реальній практиці не буває, такі рішення приймаються, як правило, шляхом вибору більш прийнятних варіантів серед сукупності можливих. З урахуванням цього розроблено логічну схему процедури пошуку, вибору та прийняття інвестиційних рішень на основі порівняння, що має вид алгоритм вибору - спочатку інвестор вибирає країну інвестування на основі міждержавної оцінки інвестиційної привабливості, потім галузь на основі міжгалузевої оцінки, далі регіон - й так до рівня окремого проекту. Таку модель пошуку рішень для групи інвесторів з

невизначеними наперед цілями можна вважати найбільш оптимальною, оскільки вона дозволяє інвестору з різноплановими інтересами та можливостями оцінити інвестиційну привабливість на кожному рівні: країни, галузі, регіону, підприємства, проекту тощо.

Повноцінна оцінка інвестиційної привабливості підприємства повинна включати у собі всі складові цього поняття, а саме, абсолютні й порівняльні методи визначення привабливості підприємства як об'єкта інвестування [14].

В Україні в основі методики визначення інвестиційної привабливості підприємства використовується Положення «Про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації», а також Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, затверджена наказом Агентством з питань запобігання банкрутству від 23.02.97.

Проте, існуючі методики визначення рівня інвестиційної привабливості не у всіх випадках задовольняють потреби інвестора у об'єктивній, неупередженій, доцільній та достатній для прийняття рішення інформації. Спроба виправлення певних недоліків призвела до створення різноманітних методів відносної оцінки інвестиційної привабливості підприємства.

На сьогоднішній день сформовано велику кількість методик визначення як інвестиційної привабливості окремого підприємства, так і ранжування їх сукупності згідно з вимогами інвестора [14-16, 31, 32, 39]. Поруч із тим, постає питання створення єдиної системи показників оцінювання, яка б дозволила проводити об'єктивний і всебічний аналіз інвестиційної привабливості підприємств у рамках обраного математичного інструментарію.

У більшості або, принаймні, у багатьох випадках, процес оцінки ефективності проекту здійснюється у два етапи.

*Перший* – це загальна оцінка проекту в цілому й визначення доцільності його подальшої розробки.

*Другий* – конкретна оцінка ефективності участі в проекті кожного з учасників.

*На першому етапі* організаційно-економічний механізм реалізації проекту і, зокрема, схема його фінансування невідомі або відомі тільки в загальному, склад учасників проекту також не визначений. У цих умовах про «привабливість»

проекту можна судити тільки за показниками суспільної й комерційної ефективності проекту в цілому. Якому із цих показників віддати перевагу, залежить від суспільної значимості проекту, від того, чи справляє реалізація проекту, або відмова від нього, істотний або, принаймні, помітний вплив на соціально-економічні параметри зовнішнього середовища.

Залежно від важливості проекти підрозділяються на:

– глобальні, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну або екологічну ситуацію в світі;

– народногосподарські, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну або екологічну ситуацію в країні, і при їхній оцінці можна обмежитися обліком тільки цього впливу;

– великомасштабні, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну або екологічну ситуацію в окремих регіонах або галузях країни, і при їхній оцінці можна не враховувати вплив цих проектів на ситуацію в інших регіонах або галузях;

– локальні, реалізація яких не робить істотного впливу на економічну, соціальну й екологічну ситуацію в регіоні і не змінює рівень і структуру цін на товарних ринках.

Для локальних проектів оцінюється тільки їхня комерційна ефективність. Якщо вона виявляється прийнятною, можна переходити до другого етапу оцінки.

Для великомасштабних, народногосподарських і глобальних проектів у першу чергу оцінюється їхня суспільна ефективність. Суспільна значимість проекту визначається впливом результатів його реалізації на хоча б один з внутрішніх або зовнішніх ринків фінансів, продуктів і послуг, праці тощо, а також на екологічну й соціальну обстановку. Якщо вона незадовільна, то проект не рекомендується до реалізації й не може претендувати на державну підтримку. Якщо суспільна ефективність позитивна, то оцінюється комерційна ефективність. Тут також можливі два випадки. Якщо комерційний ефект позитивний, то проект залишається для подальшого розгляду на другому етапі. Але як діяти, якщо комерційна ефективність такого проекту виявилася негативною?

В «нормальних» умовах такий проект не вигідний для комерційних інвестицій. Однак оскільки в цьому випадку мова йде про великі проекти, їх

можна «перетворити у вигідні» за рахунок державної підтримки в розумних межах і в раціональній формі. У зв'язку з цим, на даному етапі рекомендується розглянути деякі заходи державної підтримки, які зазвичай використовуються для подібних проектів. Якщо хоча б деякі з таких заходів забезпечує позитивну комерційну ефективність проекту, то він може бути залишений для розгляду на другому етапі, для більш ретельного обґрунтування розмірів і форм державної підтримки. Якщо ж проект залишається комерційно неефективним при всіх розглянутих заходах державної підтримки, то він повинен бути відкинутий як недоцільний [29].

*На другому етапі*, який представлений нижньою половиною концептуальної схеми, оцінка ефективності проекту здійснюється для кожного учасника проекту уже при визначеному організаційно-економічному механізмі його реалізації. Одночасно перевіряється й можливість фінансової реалізації проекту. Фінансова здійсненність інвестиційного проекту передбачає таку структуру грошових потоків, при якій на кожному кроці розрахунку є достатня кількість грошей для здійснення проекту.

При одержанні негативних результатів здійснюється «корегування» організаційно-економічного механізму реалізації проекту, у тому числі складу учасників, схеми фінансування й заходів державної підтримки проекту, якщо такі необхідні.

Організаційно-економічний механізм реалізації проекту в загальному випадку включає

- зобов'язання, прийняті учасниками щодо здійснення спільних дій по реалізації проекту, гарантії таких зобов'язань і санкції за їхнє порушення;
- умови фінансування інвестицій, зокрема, основні умови кредитних угод, строки кредиту, процентна ставка, періодичність сплати відсотків тощо;
- нормативні документи, на основі яких взаємодіють учасники;
- основні особливості облікової політики підприємств-учасників;
- заходи для взаємної фінансової та іншої підтримки, тобто надання позик, відстрочок платежів, включаючи заходи державної підтримки;
- особливі умови обігу продукції й ресурсів між учасниками, наприклад, використання бартерного обміну, пільгових цін для взаємних розрахунків,

надання товарних кредитів безоплатна передача основних коштів у постійне або тимчасове користування тощо;

– систему управління реалізацією проекту, що забезпечує належну синхронізацію діяльності окремих учасників, захист інтересів кожного з них і своєчасне корегування дій з метою успішного завершення проекту [29].

Необхідність використання інформації про організаційно-економічний механізм реалізації проекту виникає насамперед при оцінці його комерційної ефективності, так, як для кожного учасника проекту найбільш важливими будуть ті елементи цього механізму, які впливають на його витрати й доходи.

Окремі елементи організаційно-економічного механізму на стадії реалізації проекту можуть закріплюватися і конкретизуватися в статутних документах і договорах.

Тут варто враховувати, що структура учасників проекту може бути складною. У загальному випадку вона крім «явних» учасників, таких як інвестори, фірми-виробники кінцевої і проміжної продукції, акціонери тощо, може включати і «неявних», на діяльність яких проект здійснює вплив. При цьому інтереси різних учасників не завжди збігаються. Тому вони можуть використовувати різні критерії оцінки ефективності і по-різному оцінювати результат, пов'язаний з їхньою участю в проекті.

Для локальних проектів на цьому етапі визначається реальність фінансової реалізації і ефективність участі в проекті окремих підприємств, ефективність інвестування в акції таких акціонерних підприємств, а також ефективність проекту з погляду бюджету (бюджетна ефективність). Для «суспільно важливих» проектів на цьому етапі, в першу чергу, визначається народногосподарська, регіональна і, при необхідності, галузева ефективність. При одержанні задовільних результатів подальший розрахунок провадиться так само, як і для локальних проектів.

Участь у проекті для кожного учасника – справа добровільна, примусити брати участь, як правило, не можна. Тому проект може бути виконаний, тільки якщо організаційно-економічний механізм реалізації проекту влаштує його учасників і кожному з них участь у проекті буде вигідною, точніше, вигіднішою, ніж відмова від такої участі, в іншому випадку «склад учасників руйнується».

Якщо в процесі розрахунків виявляється, що проект є неможливим з точки зору фінансової реалізації, або неефективним для якогось учасника, то здійснюється корегування механізму реалізації проекту, починаючи від зміни розмірів фінансування і закінчуючи переглядом складу учасників і взаємин між ними. При цьому варто врахувати, що кожен учасник висуває свої вимоги до проекту і тому при зміні складу учасників «портфель допустимих організаційно-економічних механізмів» може змінитися.

При розгляді цієї схеми виникають природні запитання: навіщо треба оцінювати ефективність проекту в цілому, кому потрібні відповідні показники ефективності і чи не можна обійтися тільки одним розрахунком комерційної ефективності?

Необхідність оцінки ефективності проекту в цілому обумовлена тим, що інтегральний комерційний ефект проекту в цілому зазвичай буває досить близький до суми інтегральних комерційних ефектів підприємств-учасників проекту. Інтегральний суспільний ефект проекту нерідко буває близький до суми інтегральних ефектів підприємств-учасників і держави. У цих умовах негативний ефект проекту в цілому свідчить про те, що реалізація проекту не вигідна деяким з його учасників (або, і суспільству). І навпаки, при позитивному ефекті проекту в цілому є певні підстави вважати, що можна сформулювати таку схему фінансування проекту, такий організаційно-економічний механізм його реалізації, при яких цей проект буде взаємовигідний для всіх підприємств-учасників, держави й суспільства.

Саме через це доцільно спочатку оцінити проект у цілому й тільки потім, переконавшись, що він досить ефективний, переходити до оцінки проекту з погляду його учасників, бюджету, регіону й галузі.

Доцільність двоетапної оцінки ефективності підтверджується і світовою практикою, що зазначено в рекомендаціях *UNIDO*: «Підприємець, як правило, фінансує проект за допомогою акціонерного капіталу й частково - за допомогою позикових коштів. Він звичайно хоче знати прибутковість акціонерного капіталу» [15].

Рівень прибутковості акціонерного капіталу повністю залежить від загальної прибутковості сукупного інвестованого капіталу і відсотків, що сплачуються по

залишкам заборгованості (ефект фінансового важеля). Однак при підготовці техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) зазвичай невідомо, як буде фінансуватися проект. Тому необхідно спочатку визначити фінансову здійсненність інвестиційного проекту в цілому і тільки потім оцінювати індивідуальну здійсненність для кожного джерела фінансування».

Так, на стадії розробки проекту, часто виникає необхідність оптимізувати його технічні, технологічні й інші параметри, при цьому ні схема фінансування проекту, ні склад учасників, ні взаємини між ними ще не визначені. Зрозуміло, що вибирати раціональні типи будівельних матеріалів, діаметр труб, розташування магістралей тощо, орієнтуючись на показники комерційної ефективності проекту, на цій стадії не можна. У цих умовах оптимізація ефекту проекту в цілому – єдиний прийнятний і практично здійснений спосіб обґрунтування технічних проектних рішень на першому етапі проектування.

Після уточнення організаційно-економічного механізму проекту деякі з раніше ухвалених рішень можуть бути переглянуті, тому частина альтернативних варіантів, відкинутих при початковому проектуванні, треба «залишати на всяк випадок», так як вони можуть знадобитися на другому етапі проектування [10].

У той же час можливі ситуації, коли проект у цілому ефективний, однак підібрати для його реалізації організаційно-економічний механізм, що забезпечує взаємну вигідність проекту, не вдається. Тоді від такого проекту краще на разі відмовитися. Можливо, через деякий час, зовнішні або внутрішні умови зміняться, і проект можна буде реалізувати з тим же набором учасників, або ж з'являться інші інвестори.

Для залучення інвесторів необхідна «рекламна кампанія» просто так вони не приходять. Висока ефективність проекту «в цілому» і є такою рекламою.

Для потенційних інвесторів критеріями привабливості інвестиційного проекту можуть бути прибуток, прибутковість, частка ринку, якість продукції, беззбитковість тощо.

Критерії, які використовуються для оцінки проекту, повинні відображати головні аспекти й умови його реалізації. При всьому їхньому різноманітті їх можна об'єднати в наступні групи:

– фінансово-економічної;



- нормативні;
- забезпеченості ресурсами тощо.

До фінансово-економічної відносять традиційний набір критеріїв для ухвалення рішення щодо будь-якого проекту. Це можуть бути звичайні фінансово-економічні показники, обумовлені в бізнес-плані, такі як вартість проекту, чиста поточна вартість, прибуток і рентабельність, внутрішній коефіцієнт ефективності, період окупності й ін. Украй важливо при цьому розрахувати і простежити напрямки грошових потоків. Це можуть бути капітальні витрати, спрямовані на викуп землі і підготовку місця, проектування, будівництво, придбання устаткування, навчання фахівців. Також, це можуть бути поточні витрати на сировину і матеріали, паливо й електроенергію. Дохідними грошовими потоками може бути економія витрат, роялті, урядові позики тощо.

До числа нормативних критеріїв відносять норми національного і міжнародного права, вимоги стандартів, конвенцій, екологічні вимоги, патентоспроможність і інші умови дотримання прав інтелектуальної власності. Недотримання кожного з них може зробити ефективний проект нездійсненним.

Ресурсні критерії також визначають потенційну можливість здійснення проекту і включають науково-технічні ресурси, наявність фахівців відповідного профілю і кваліфікації, виробничих потужностей для виробництва даного продукту, технологічних альтернатив, бажано також оцінити існуючі конкуруючі технології, обсяги і джерела фінансових ресурсів тощо.

Варто мати на увазі, що окремі інвестиційні проекти можуть оцінюватися також і з позицій прийнятності прогнозованих термінів досягнення тих чи інших результатів – завершення проектування, вихід на ринок і закріплення на ньому, досягнення наміченої прибутковості й окупності інвестицій.

Значний інтерес викликає і ефект від прискорення виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, тому що, з одного боку, прискорення процесу досліджень і розробок вимагає значних витрат на цій стадії реалізації проекту, з іншого боку – виникають можливості більш раннього виходу на ринок з новим ефективним продуктом, у виробництві якого фірма буде, певний проміжок часу монополістом.

Крім того, потенційний проект може оцінюватися і на його відповідність

політичним і соціальним умовам у країні з урахуванням їхніх можливих змін.

Крім вищезгаданих критеріїв, не можна не згадати про не менш важливі критерії відбору інвестиційних проектів, а саме ринкові критерії, регіональні критерії регіональних, критерії науково-технічної перспективності, виробничі, комерційні й екологічні критерії. Критерії кожної групи оцінюються як для всього проекту, так і для окремих учасників.

Цільові критеріїв визначаються соціально-економічною ситуацією в країні. Вони використовуються тільки на стадії відбору пріоритетних напрямків інвестування.

Нормативні критерії включають правову забезпеченість проекту, його несуперечність чинному законодавству. За допомогою цих критеріїв визначають можливий вплив перспективного законодавства на проект і можливу реакцію суспільної думки на здійснення проекту. Крім того, реалізація проекту також здійснює прямий або опосередкований вплив на навколишнє середовище, на рівень зайнятості, на культурне середовище суспільства.

Також інвестори можуть оцінити навички управління і досвід підприємців, якість керівного персоналу, компетентність і зв'язки керуючих проектом, стратегію в області маркетингу, наявність досвіду, дані про фінансову спроможність, стабільність фінансової історії, досягнуті результати діяльності і їхню тенденцію, дані про потенціал росту.

Науково-технічні критерії включають дані про перспективність використовуваних науково-технічних рішень, патентну чистоту виробів і патентоспроможність технічних рішень, які використовуються, перспективність застосування отриманих результатів у майбутніх розробках, позитивний вплив на інші проекти, що представляють державний інтерес.

Комерційні критерії розкривають інформацію щодо розміру інвестицій і початкові витрати на здійснення проекту, потенційний річний розмір прибутку і очікувану внутрішню норму доходу, що задовольняє інвестора. Тут приймаються до уваги стабільність надходження доходів від проекту, строк його окупності, можливість використання податкових пільг, фінансовий ризик, пов'язаний зі здійсненням проекту, необхідність залучення позикового капіталу і його частку в інвестиціях[38].

Виробничі критерії визначають доступність сировини, матеріалів і необхідного додаткового устаткування, наявність виробничого персоналу відповідної кваліфікації, можливості використання відходів виробництва, необхідність технологічних нововведень.

Ринкові критерії оцінюють відповідність проекту потребам ринку і вже існуючим каналам збуту, ймовірність його комерційного успіху і оцінку перешкод для проникнення на нові ринки, необхідність маркетингових досліджень і реклами для просування пропонованого продукту на ринок. Винятково важливе значення для інвесторів мають перспективи росту як конкретних компаній, так і галузей, у яких вони здійснюють свою діяльність.

Необхідно враховувати ресурсні можливості регіонів, ступінь соціальної нестабільності, стан інфраструктури тощо.

Інвестиційна ситуація підприємства залежить від різних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Так, наприклад, ситуація на підприємстві може змінитися від таких загальнодержавних процесів як інфляція, банківські процентні ставки, податкова, амортизаційна, валютна і митна політика держави, галузева структура регіону, на території якого розташовано підприємство. Також підприємство залежить від, зовнішньоекономічних зв'язків, свого географічного положення та позиції на ринках, від його фінансових потреб і рівня доходів.

У сучасній літературі з фінансового та інвестиційного менеджменту хоч і не визначено остаточного уявлення про систему факторів, що впливають на інвестиційну привабливість проекту, але в загальному їх можна на зовнішні та внутрішні і виділити кілька таких, що варто і корисно враховувати при визначенні привабливості проекту (рис. 1.6).

Першим фактором можна визначити галузь, в якій реалізується проект. Як правило конкурентні переваги на ринку проектів, які успішно реалізуються у певній галузі, асоціюються з усіма іншими проектами, що плануються в даній галузі.

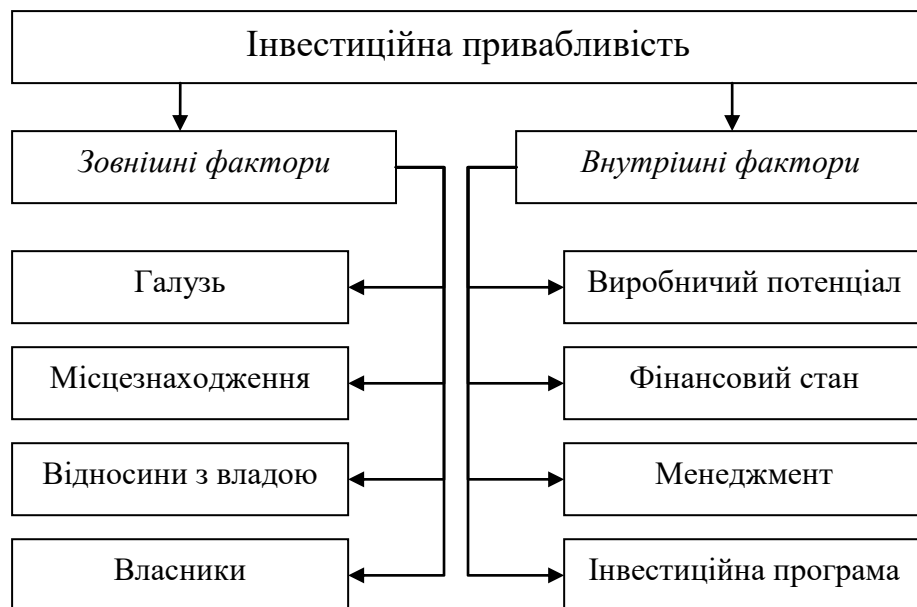


Рис. 1.6. Фактори впливу на інвестиційну привабливість інноваційного проекту [43]

Місце реалізації проекту, в українських умовах може значно вплинути на його інвестиційну привабливість. Необхідно об'єктивно визнати, що в багатьох регіонах України є певні чинники, що заважають створювати низку конкурентоспроможних виробництв. Наприклад, висока вартість і віддаленість джерел енергоносіїв викликає необхідність нести додаткові витрати, що збільшують собівартість продукції. Але чим вища наукоємність виробництв і чим більше вони потребують затрат людської праці, високої кваліфікації, тим менше впливають на них природні умови країни й деякі регіональні місцеві особливості. Тому, роблячи ставку на створення високотехнологічних виробництв і підвищення якості праці, українські виробники в перспективі будуть спроможні започаткувати різні висококонкурентні підприємства, зайнявши належне місце в престижних сегментах світового ринку промислової продукції.

У будь-якій галузі і території стосунки бізнесу з місцевою і центральною владою істотно впливають на його розвиток та ефективність. Тому необхідно чітко розібратися в тому, які взаємини склалися в керівництва проекту з владою і який вплив ці стосунки можуть справити на успіх реалізації даного інвестиційного проекту. Влада буде, або сприяти успіху проекту, або зводити перешкоди на шляху його реалізації. Це завжди можна й потрібно достовірно з'ясувати.

Ініціатори проекту – це також важливий чинник, який слід чітко з'ясувати.

Те, кому належить контрольний пакет і великі пакети акцій, має істотне значення не тільки для поточної роботи підприємства, але і для його успішного розвитку. Контрольний пакет може належати трудовому колективу, керівникам підприємства, зовнішньому інвестору, а можливо, навіть бути фактично розпорошеним серед дрібних акціонерів, що об'єдналися. Залежно від характеру володіння має будуватися система управління проектом, інакше кажучи, між ними має спостерігатися відповідність, без якої важко розраховувати на ефективну роботу в рамках проекту. Важливим аспектом є також репутація власників у суспільстві, у владних структурах і на ринку. Негативна репутація може негативно вплинути на успіх реалізації інвестиційного проекту [49].

Стан виробничого потенціалу підприємства, на базі якого буде впроваджено інвестиційний проект, безпосередньо впливає на його інвестиційну спроможність. Практично для будь-якого підприємства можна отримати кількісну оцінку величини капіталу в грошовій формі, що міститься в зазначених складових виробничого потенціалу. Інакше кажучи, це та частина потенціалу підприємства, яка може бути виражена величиною капіталу, що має підприємство. Але насправді у виробничого потенціалу підприємства є й інша частина, яку достатньо точно виразити в грошовій формі неможливо. Точніше кажучи, незважаючи на спроби окремих дослідників, задовільно вирішити дане завдання досі нікому не вдалося. У другу частину виробничого потенціалу, без якої капітал не може працювати, входять кадрова складова виробничого потенціалу, рівні організації праці і виробництва. Без цієї частини, яка не піддається кількісному оцінюванню, виробничого потенціалу підприємства фактично не існує, оскільки основні фонди, оборотні кошти й нематеріальні активи самі по собі, без даної частини, працювати не можуть і саме друга частина дає змогу матеріалізованому в них капіталу виконувати свої функції.

Сьогодні оцінці фінансового стану приділяється значна увага, хоча отримані результати часто не мають великого значення. Можна зазначити, що хороша оцінка фінансового становища є лише основою для подальшого вивчення інвестором усіх факторів, які впливають на інвестиційну привабливість підприємства.

Менеджмент щільно пов'язаний з усіма трьома іншими внутрішніми

факторами – виробничим потенціалом, фінансовим становищем та інвестиційною програмою, але він має особливе значення. Інвестори можуть висувати певні вимоги до керівництва компанією. Структура управління компанії може мати для інвестора навіть більш важливе значення, ніж розмір компанії і її поточний прибуток. Велике значення для інвесторів має ефективний і чесний менеджмент. Наявність незалежних директорів у складі ради директорів здатна зробити винятково позитивний вплив на прийняття інвестиційних рішень. При цьому особливу увагу необхідно приділити вивченню таких аспектів як організаційна структура управління проектом, якість розробки найважливіших документів, при цьому особливу увагу потрібно приділити їхній актуальності для періоду, що аналізується, відповідність апарату управління сучасним уявленням ефективного менеджменту, кваліфікація керівників підприємства, досконалість системи планування, що застосовується, стан виконавської дисципліни, ефективність фінансово-договірної роботи, якість податкового планування та ін. [26].

Інвестору необхідно ознайомитися не тільки з документами стосовно інвестиційного проекту, що фінансується, але і з документами на всю сукупність інвестиційних проектів даного підприємства. Це слід робити надзвичайно ретельно, оскільки результати практичної реалізації кожного проекту обов'язково будуть відбиватися на фінансовому становищі позичальника і, відповідно, на його платоспроможності, тим більше інвестиційній.

Аналіз подібної програми – непроста й делікатна справа, яку в кожній конкретній ситуації потрібно виконувати з урахуванням реальних умов та інтересів, причому не тільки сторін можливої інвестиційної операції, але й третіх осіб, які не беруть участі в реалізації саме даного проекту.

На закінчення можна зазначити, що аналіз інвестиційної привабливості проекту істотно знижує ризик довгострокового проекту і, безсумнівно, окупає інвесторам усі витрати, пов'язані з налагодженням серйозної постановки даної роботи.

Поряд з розкриттям вищезгаданих якостей проекту, одним із ключових факторів інвестиційної привабливості є забезпечення прозорості проекту і компанії на якій він реалізується. Не маючи у своєму розпорядженні вичерпної інформації про поточний стан підприємства, потенційні інвестори утримуються

від вкладення коштів в такі компанії. У наш час інформація, що розкривається підприємствами, у більшості випадків, не є достовірною і носить перекручений характер, адже менеджмент прагне приховати реальні доходи для зменшення оподаткування.

Ефективність корпоративного управління й прозорість діяльності самі по собі недостатні для того, щоб інвестори отримували адекватний дохід на вкладені кошти. Перш за все, необхідно, щоб розроблений проект був спроможний при визначених умовах приносити учасникам його реалізації очікуваний прибуток.

Економічне обґрунтування інвестицій найбільш доцільно вирішувати за допомогою бізнес-планування інвестиційних проектів [56]. Бізнес-план повинен розглядатися як документ, що включає оптимальні в часі і найменш ризикові шляхи реалізації інвестиційних проектів. Структура бізнес-плану і його наповнення залежать від масштабності проекту, від розмірів передбачуваних витрат, ринків збуту, наявності конкурентів, джерел фінансування та ін.

Джерела фінансування проекту можуть бути різні – власні, залучені, позикові тощо. Залучення фінансових ресурсів за рахунок кредитів може значно знизити ефективність інвестиційного проекту в перші роки його виконання. Тому вже на стадії розробки проекту необхідно визначити вплив обсягів і форм кредитування на виробничі витрати, фінансову стабільність, платоспроможність підприємства, і визначити найкращу структуру капіталу.

Різні категорії інвесторів висувають різні вимоги до змісту бізнес-плану, тому при його складанні важливо враховувати, яких саме інвесторів компанія планує залучити.

Довгострокові інноваційні проекти вимагають співпраці із інвесторами, яких цікавить не миттєвий ефект, а результат на перспективу. Такі інвестори зацікавлені в розвитку і модернізації господарства. Основною метою такого інвестора є підвищення ефективності власного бізнесу й одержання доступу до нових ресурсів і технологій.

Інструментами інвестування у формі надання позикових коштів можуть виступати кредити (банківські, торговельні), облігаційні позики, лізингові схеми. Дану групу інвесторів цікавить подальший розвиток підприємства з погляду його можливості виконати зобов'язання по виплаті відсотків і поверненню основної

суми боргу. Тут, насамперед, потрібно наочно показати, що проект може генерувати достатньо коштів для своєчасних виплат відсотків і повернення кредиту. Не менш важлива для банків наявність ліквідного заставного забезпечення, що, у випадку невдачі проекту, можна буде легко реалізувати.

Портфельні інвестори це, як правило, спекулянти, які «грають» на зміні курсової вартості акцій. Вони мають доступ до значних джерел вільних коштів, на які у випадку сприятливої кон'юнктури можуть оперативно купити, а потім і продати акції підприємств. Інвестиційні проекти й бізнес-плани їх мало цікавлять. Якщо вони їх і розглядають – то тільки з погляду вивчення ринку ефективних підприємств.

Прямі інвестори відзначаються тим, що одержують контроль над підприємством і нерідко стають його власниками. У цьому випадку, на час вкладення інвестицій у підприємство інвестор одержує тимчасовий контроль над управлінням ним. Таким чином, прямому інвесторові важливі сам проект і вигода, що він може йому принести. Саме до таких інвесторів варто звертатися з інвестиційними пропозиціями й проектами, маючи на руках бізнес-план.

При підготовці бізнес-плану, здатного привести до успіху, доведеться витратити чимало сил і часу, зібрати й проаналізувати значний обсяг інформації, для того, щоб скласти план реалізації проекту.

Безумовно, прогнози повинні бути реалістичні. Будь-які істотні відхилення планових фінансових показників від середньо галузевих повинні бути ретельно обґрунтовані й пояснені.

Крім бізнес-планів чи безпосередньо проекту, інвестори оцінюють і самого автора чи групу людей, які будуть займатися реалізацією проекту. Це мають бути спеціалісти в своїй області.

Урахування всіх вищезгаданих моментів ще не є запорукою повного успіху, адже бізнес-план – це лише інструмент, базис, вивчення якого дозволяє інвесторові прийняти рішення або про бажання побачити презентацію проекту, чи дати рекомендації з доробки бізнес-плану або відмовитися від розгляду проекту.

Щоб зусилля не виявились даремними, варто пам'ятати, що подальша доля ідеї й проекту багато в чому залежить і від форми, і від наповнення, і від того, як буде представлений інвесторові план розвитку бізнесу. Однак цікавої презентації



недостатньо. Після висловленого інвестором бажання дізнатися більше про проект, йому надається детальна інформація, але, знову ж таки, в зжатій формі, з коротким оглядом ринку, ґрунтовними поясненнями щодо необхідності розвитку такого бізнесу, сумою потрібних інвестицій і очікуваною віддачею.

Також необхідно описати ризики, з якими може зіткнутися компанія в процесі реалізації проекту. Всі ризики, що виникають у зв'язку зі здійсненням інвестиційних проектів можна поділити на такі: процентний, валютний, кредитні, бізнес-ризик й інвестиційні.

Варто продемонструвати потенційному інвесторові, реалістичне відношення до прогнозів, і допустити можливість виникнення тих або інших ризиків. Однак, допускаючи можливість виникнення ризиків потрібно передбачити конкретні заходи щодо їх зниження і подолання негативних наслідків, викликаних ними.

У вітчизняній практиці для оцінки ефективності інвестицій частіше використовують три показники: чиста приведена вартість проекту, внутрішня норма прибутковості, строк окупності витрат [12, 14, 15, 16, 33, 34, 44-48]. Не слід зупинятися на якому-небудь одному показнику, тому що кожний з них має свої переваги і недоліки.

Хоча, з правової точки зору, бізнес-план не є обов'язковим документом для функціонування підприємства, проте, цивілізоване ведення бізнесу, усе більше підтверджує необхідність розробки бізнес-планів у будь-якій галузі незалежно від масштабів, форм власності й організаційно-правових форм тих або інших виробничих структур та проектів. Відповідно до потреб ринку, який діє в умовах, що постійно змінюються, бізнес-план є ефективним інструментом планування проектно-інвестиційних заходів.

Отже, враховуючи принципи оцінки інвестиційних проектів а також етапи створення проекту обрано концептуальну схему оцінки привабливості проектів. Такий підхід найкраще враховує стан і значимість об'єкта дослідження, включає сучасний інструментарій і має чітку логічну структуру.

## **Висновки до Розділу 1**

Найважливішим завданням інноваційного менеджменту в ринкових умовах є постійне ініціювання та забезпечення прогресивних зрушень у виробничих силах та виробничих відносинах, створення умов для реальної інтенсифікації економіки. Поєднання інновацій з інвестиціями сприяє значному скороченню терміну віддачі коштів, які вкладаються у розвиток виробництва. Інноваційна

діяльність є найбільш ризиковою і потребує значних додаткових витрат, пов'язаних з реорганізацією виробництва і оновленням продукції. Але вона є і найбільш ефективною у разі гармонійного сполучення нових проектних і технологічних рішень та успішної реалізації нововведень.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і(або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і(або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, самостійно визначає цілі, напрями, види й обсяги інвестицій, залучає для їх реалізації будь-яких учасників, у тому числі шляхом організації конкурсів і торгів, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом: визначення пріоритетів і формування інноваційних програм; створення механізмів стимулювання та захисту інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

Державне регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної і соціальної політики. Воно визначається показниками економічного і соціального розвитку України, республіканськими і регіональними програмами розвитку економіки, республіканськими і місцевими бюджетами, передбачуваними в них обсягами державного фінансування інноваційної діяльності.

Основним правовим документом, який регулює взаємовідносини між суб'єктами інноваційної діяльності, є договір (угода). Укладення договорів, вибір партнерів, визначення зобов'язань, будь-яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству України, є виключною компетенцією суб'єктів інноваційної діяльності. Втручання державних органів та посадових осіб у реалізацію договірних відносин між суб'єктами інноваційної діяльності зверх своєї компетенції не допускається.

При плануванні інноваційної діяльності необхідно враховувати, що в ринкових умовах навіть результати основного виробництва важко передбачити, не говорячи вже про результати нововведень. Тому формування інноваційної програми вимагає нових підходів, що передбачають вибір оптимального варіанта інноваційної діяльності у взаємозв'язку з реальними можливостями й обмеженнями виробництва.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ "УКРНАФТА"

### 2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності паливно-енергетичного комплексу на сучасному етапі

Для України дуже важливо мати власних потужних агентів на внутрішньому та зовнішньому нафтовому ринку. Тому останнім часом приймаються заходи щодо зниження рівня монополізації українського ринку російськими господарськими структурами.

Плани щодо створення вертикально-інтегрованої національної компанії (ВІК) "Нафта України" по видобутку, переробці і реалізації нафтопродуктів на внутрішньому і зовнішньому ринках, обумовлені тим, що в умовах присутності на українському ринку таких серйозних гравців, як російські «Лукойл», ТНК і «Казах-ойл», уряду вкрай необхідно мати власний механізм безпосереднього впливу на ринок нафтопродуктів.

Відповідно до проекту постанови Кабінету Міністрів, "Нафта України" стала дочірньою компанією НАК "Нафтогаз України". У її керування передбачається передати акції, що належать державі, у статутних фондах чотирьох підприємств галузі - самої великої української нафтовидобувної компанії - ПАТ "Укрнафта", а також трьох нафтопереробних заводів – кременчуцького "Укртатнафта", Надвірнянського "Нафтохімік Прикарпаття" і Дрогобицького "Галичина", що разом забезпечують до 25% потреби країни в нафті і нафтопродуктах.

Енергетична сфера України є вразливою у зв'язку з її залежністю від імпорту енергоносіїв (табл. 2.1).

Протягом 2015-2019 рр. російські нафтові компанії активно витісняли з українського ринку вітчизняних імпортерів нафтопродуктів. У 2019р. більшість з них або пішли з ринку, або були змушені працювати в роздрібному режимі.

Фактично підтвердився прогноз Мінпаленерго України про те, що до кінця 2020 р. першу скрипку в країні будуть грати нафтопродукти, зроблені з російської нафти на вітчизняних НПЗ.

Таблиця 2.1.

## Питома вага нафтогазової галузі в економіці України (2017-2019 рр.)

	Економіка в цілому	Нафтогазова галузь
<b>Випуск товарів та послуг, млн.грн.</b>		
2017	236864,0	8796,0
2018	257829,0	11577,0
2019	322437,0	15413,0
<b>Експорт, млн.грн.</b>		
2017	37898,0	562,0
2018	42974,0	693,0
2019	70884,0	2155,0
<b>Імпорт, млн.грн.</b>		
2017	40754,0	14656,0
2018	45307,0	14680,0
2019	63669,0	22465,0
<b>Експорт до випуску, %</b>		
2017	16,0	6,4
2018	16,7	6,0
2019	22,0	14,0
<b>Імпорт до випуску, %</b>		
2017	17,2	166,6
2018	17,6	126,8
2019	19,7	145,8
<b>Ємність внутрішнього ринку (р.2-р.3+р.4), %</b>		
2017	23720,0	22890,0
2018	260162,0	25564,0
2019	315222,0	35723,0
<b>Частка вітчизняної продукції на внутрішньому ринку (р.2-р.3)/р.7x100, %</b>		
2017	83,0	36,0
2018	82,6	42,6
2019	79,8	37,1
<b>Частка іноземної продукції на внутрішньому ринку р.4/р.7x100, %</b>		
2017	17,0	64,0
2018	17,4	57,4
2019	20,2	62,9

На той час російські нафтові компанії заволоділи 68 % українського ринку нафтопродуктів. Експансія російських компаній на українському оптовому ринку нафтопродуктів придбала величезні розміри, після чого перекинулася і на ринок роздрібний. Особливо відрізнялися в цьому плані ТНК і «Лукойл».

Виникає необхідність збереження за українською стороною хоча частини національного ринку нафтопродуктів.

Саме створення нафтовий ВІК є одним з найдійовіших механізмів впливу держави на нафтовий ринок. Західні компанії, що прибігають до схем ВІК, у першу чергу, намагаються уникнути додаткових витрат і додаткового оподаткування по лінії усього виробничого ланцюжка (розвідка, видобуток, переробка, продаж нафтопродуктів). Нафтові компанії, діяльність яких заснована на принципі вертикальної інтеграції, в змозі керувати усім виробничим процесом, а також істотно зменшити свою залежність від постачань сировини і від збуту готової продукції.

Ідея створити вертикально-інтегровану компанію на базі нафтовидобувної компанії «Укрнафта» і одного з НПЗ, що переробляють вітчизняну нафту виникла давно. Наразі виникла думка з'єднати у ВІК «Укрнафту» і «Укртатнафту», тобто Кременчуцький НПЗ, що переробляє основну масу української нафти. На думку експертів ПАТ «Укрнафта», створення ВІК у такій конфігурації дозволяє контролювати до 15% ринку світлих нафтопродуктів України. Це досить серйозна заявка. Проте, складові майбутньої український вертикально-інтегрованої компанії є акціонерними, а пакети їхніх акцій знаходяться в руках тих же російських НК. Отже, для того, щоб ВІК не виявився під частковим контролем з боку російських НК, слід врахувати всі обставини. «Укрнафта» зараз має статус ПАТ, 59% акцій володіють 15 юридичних осіб.

Близько 41% акцій "Укрнафти" володіють декілька офшорних компаній, що представляють інтереси "Альфа-нафти", «Приватбанку». Цього пакета досить для блокування ряду внутрішньо-корпоративних питань. Так, у травні 2000 року компанія «Оксидентал менеджмент компані Лтд», що володіє 19,36% акцій ПАТ, заявила про свою вимогу змінити реєстратора акціонерів «Укрнафти» із фінансової компанії «Укрнафтогаз» на «Приватбанк». Тим самим, відкривалася можливість скупити блокуючий пакет акцій, фактично приватизувавши в такий спосіб ПАТ. Але поки контрольний пакет акцій «Укрнафти» знаходиться в руках у держави, подібним планам збутися не призначене.

Компанія «Альфа-нафта» примітна сама по собі. А в контексті створення ВІК «Нафта України» - особливо. За інформацією «Української торгової системи», 14,54% акцій Дрогобицького НПЗ, що, як і очікувалося, увійшов до складу ВІК «Нафта України», ще на початку квітня 2019 р. придбала кіпрська компанія

*Oxydental Management Co. LTD* – один з основних портфельних акціонерів «Укрнафти». У той же час, у власності іншої офшорної компанії - "Варкидж LTD" знаходиться 17,13% акцій НПЗ. А реєстратором акцій даних компаній є «Приватбанк». На думку експертів, ці компанії знаходяться під контролем «Альфа-нафти», що уже не перший рік намагається встановити контроль над Дрогобицьким НПЗ. Раніше, восени 1999 р., у керування «Альфа-нафти» було передано 26%-й держпакет акцій Надвірнянського НПЗ. Сьогодні, ця компанія контролює більш 300 АЗС і 50 нафтобаз в Україні. По суті, «Альфа-нафта» є основним оператором західно-українського ринку нафтопродуктів. Восени минулого року «Альфа-нафта» заявила про свої претензії вже і на Центрально-Український нафтовий ринок для того, щоб потіснити ЗАТ «Укртатнафта» (Кременчуцький НПЗ), «Казах-ойл», Лукойл.

За українською «Альфа-нафтою» стоїть російська «Альфа-група», що має вплив на президента Росії В. Путіна і володіє Тюменською нафтовою компанією. У свою чергу українське представництво ТНК - «ТНК-Україна» пару років тому купила ПАТ «Лисичанськнафтооргсинтез» (Линос), що виробляє 40% усіх нафтопродуктів в Україні.

Тобто, створення ВІК на базі «Укрнафти», Кременчуцького, Надвірнянського і Дрогобицького НПЗ безпосередньо обходить інтереси «портфельних» акціонерів - групи компаній на чолі з «Альфа-нафтою» і "Приватбанком". Як показала практика «Укрнафти», без домовленостей з цими акціонерами, влаштувати новий переділ ринку буде більш ніж складно. Тому, Кабмін має погодити свій задум з усіма зацікавленими сторонами. Рано чи пізно, уряду прийдеться або враховувати інтереси тих же «Альфа-нафти» і Приватбанку, чи тримати кругову оборону з усіма наслідками, що випливають з цієї ситуації. У зв'язку з цим, Кабміну варто очікувати могутньої медіа-атаки, лобістських інтриг, прямого політичного тиску і навіть впливу визначеного зовнішнього фактора.

Як би там не було, слід думати про розвиток великої української нафтовидобувної компанії – ПАТ " Укрнафта". Розвиток цей має відбуватися на інноваційній основі. Саме вирішенню цієї проблеми присвячено дану роботу. Перш ніж надати пропозиції до інноваційного розвитку ПАТ, необхідно коротко проаналізувати стан нафтогазової галузі України.

Аналіз стану нафтогазової галузі України дозволяє виявити організаційно-економічні зрушення і сучасні підходи до реформування галузі, оцінити вплив цих змін на діяльність конкретного підприємства.

Розвиток ситуації на українському ринку нафтопродуктів відбувається наступним чином. Процес трансформації економіки обумовлює існування об'єктивної можливості значних коливань у попиті на головні виробничі ресурси, до яких, безумовно відносяться і нафтопродукти. В таких умовах доцільно визначати граничні обсяги потреби в ресурсах: як максимально необхідні, розраховані на повне використання існуючого виробничого потенціалу - потенційний попит, такі як, що задовольняють існуючі потреби, відповідні до скорочення виробництва – платоспроможний попит. Це дозволить розробляти не лише тактичні, але і стратегічні заходи, спрямовані на забезпечення української економіки необхідними ресурсами при досягненні економічного зростання.

Визначення потенційного попиту України у нафті має виходити з потужності діючих нафтопереробних заводів. Повне використання потужностей цих нафтопереробних заводів забезпечує нормальне функціонування виробництва, конкурентоспроможну собівартість вироблених нафтопродуктів та необхідну рентабельність галузі, що забезпечуватиме її оновлення та розвиток. Україна має 6 нафтопереробних заводів, загальна потужність яких 52,7 млн. тон нафти на рік, зокрема:

- Дрогобицький (НІЖ "Галичина") – 3,5 млн. тон;
- Одеський – 3,7 млн. тон;
- Надворнянський ("Нафтохімік Прикарпаття") – 2,5 млн. тон;
- Відкрите акціонерне товариство "Лисичанськнафтооргсинтез" ("ЛиНОС") – 23,4 млн. тон;
- Кременчузький НПЗ у складі транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії "Укртатнафта" – 11,0 млн. тон;
- Херсонський нафтопереробний завод (ПАТ "Херсоннафтопереробка") – 8,6 млн. тон.

Потужність нафтопереробних заводів забезпечувала Україні переробку у 1985-1990 рр. близько 60 млн. тони сирової нафти. Тобто обсяг потенційного

попиту України па сиру нафту можна вважати рівним 50-60 млн. тонн.

Проте, платоспроможний попит України на нафту, починаючи з 1992 р. внаслідок різкого підвищення цін на енергоносії, почав знижуватися. Вже у 2001 р. Україна скоротила обсяг переробки сирової нафти до 36,3 млн. тон. У 2017 р. переробка скоротилася до 16,9 млн. тонн, а з 2018 р. переробка тримається на рівні близько 13 млн. тон. Це обсяг нафти, яку Україна видобуває сама та отримує в обмін на транзит російської нафти на експорт. У визначенні платоспроможного попиту на сиру нафту суттєву роль відіграє попит на нафтопродукти, так як саме він обумовлює нижню критичну межу обсягів переробки нафти.

Формування нафтопереробної промисловості України відбувалося з урахування потреб у нафтопродуктах не лише нашої країни але й ЄСР в цілому. Тому потужності українських нафтопереробних заводів значно перебільшують власні потреби країни. І тому потенційний попит України на нафтопродукти включає також експортну складову. Виходячи з цього обсяги загального потенційного попиту на нафтопродукти досягають: автомобільний бензин – 11-11,5 млн. тонн, дизельне паливо – 14-15 млн. тонн, мазут – 22-23 млн. тон. Це забезпечить потреби України при відновленні виробництва і повному використанні виробничого потенціалу, зокрема, і експортного.

Потенційний же попит українського внутрішнього ринку у нафтопродуктах становить близько 27-28 млн. тон, у тому числі: автомобільний бензин – 10-10,5 млн. тонн, дизельне паливо – 10 млн. тон, мазут – 7,3 млн. тон.

Сьогодні потреба України у нафтопродуктах суттєво скоротилася внаслідок значного спаду виробництва. Так, порівняно з 2000 р., коли майже 70% споживання автомобільного бензину припадало на вантажний і спеціальний транспорт (МНС, МОЗ, МВС, МО тощо), у 2018 р., вантажообіг автомобільного транспорту скоротився на 83%, а перевезення пасажирів - на 74%. Це обумовило відповідне скорочення попиту на автомобільний бензин. На транспорт сьогодні припадає менш ніж 12% загального споживання автомобільного бензину. Основним його споживачем є сільське господарство, на яке припадає понад 30% загального споживання. Ще понад 14% споживає промисловість. В цілому сьогодні платоспроможний попит на автомобільний бензин становить 5,2-5,5 млн. тонн. Проте цей попит суттєво залежить від



купівельної спроможності населення і може швидко зрости до потенційного рівня.

Якщо у 2010 р. основним споживачем дизельного палива був транспорт, на який припадало майже 60% загального споживання, то у 2019 р. транспорт споживає лише 14% дизельного палива. Найвагомим споживачем цього виду нафтопродуктів зараз є сільське господарство – на цю галузь припадає майже половина загального споживання. Ще 27% споживає промисловість. Падіння виробництва обумовило скорочення платоспроможного попиту на дизельне паливо до 6 млн. тонн. Цей попит зростатиме відповідно до відновлення економіки.

Основним споживачем мазуту зараз є промисловість (майже 90%). Мазут – джерело виробництва електроенергії. А потреба в ній не відповідає темпам спаду виробництва, так як включає суттєву сталу складову: виробництво електроенергії для населення. Тому платоспроможний попит на мазут для внутрішнього споживання сьогодні становить 3,7 млн. тон. Необхідно підкреслити також, що мазут завжди експортувався Україною у досить значних обсягах.

Динаміка попиту на нафту та нафтопродукти суттєво залежить від загальної економічної ситуації в країні. При незначних темпах зростання до 2010 р. попит на нафту досягне 27-30 млн. тон. При високих темпах зростання виробництва може сягати 40-50 млн. тонн. Доцільно не забувати і про зворотній зв'язок: забезпечити стабільний розвиток можна лише при збільшенні пропозиції нафтопродуктів.

Пропозиція нафти та українському ринку має дві складові. Перша — це власний видобуток нафти. На жаль в останні роки він стало зменшується. Якщо у 2015 р. Україна видобувала 5,3 млн. тонн нафти, то у 2017-2019 рр. щорічний видобуток становив 4,1 млн. тон, у 2020 р. знизився до 3,9 млн. тонн, а у минулому році склав 3,8 млн. тон. Тобто навіть мінімальну межу платоспроможного попиту на сиру нафту Україна не може задовольнити за рахунок власного видобутку. Значна частина нафти на ринку України - імпортна. Проте, така ситуація з видобутком пов'язана з військово-політичними проблемами – війною на сході України з російськими окупантами та внутрішньополітичною обстановкою в державі і скороченням в усіх сферах виробництва у зв'язку з пандемією короно вірусу. Разом із тим, обнадійливою є інформація вчених-геологів про відкриття в Україні родовища нафти, поклади якого оцінюються, як

найбільші в сіті. Це, на тлі падіння цін на світовому ринку нафти і газу, безумовно болісно сприймається керівництвом РФ.

Пропозиція нафтопродуктів також складається з власного виробництва та з імпорту. Зокрема, за рахунок імпорту Україна задовольняє потреби в окремих марках бензину. Імпорт автомобільного бензину стало скорочується (у поточному році передбачено імпортувати 2,3 млн. тон). Також імпортується дизельне паливо – 2,2 млн. тон.

В імпорті нафти та нафтопродуктів провідну роль відіграє Російська Федерація. Незважаючи на те, що Україна намагається диверсифікувати джерела надходження енергоносіїв, російські поставки нафти сьогодні складають близько 80% усього її імпорту.

У 2014 р. до початку військового конфлікту і анексії Криму, Україна завозила з РФ понад 50 млн. тон сирової нафти. В останні роки імпорт коливається близько 6-7 млн. тон. Так, у 2017 р. Україна отримала 5,5 млн. тон російської нафти, у 2018 році – 7,1 млн. тон. У 2019 р. Росія поставила в Україну понад 7,8 млн. тон. нафти. Ще майже 1,6 млн. тон надійшло з Казахстану (у 2017 р. Казахстан продав Україні 3,4 млн. тон нафти, а у 2018 р. – понад 2,8 млн. тон). При цьому казахська нафта надходить в Україну транзитом через територію Російської Федерації.

Оскільки значні обсяги нафти імпортуються, остільки стан українського ринку нафтопродуктів значною мірою визначається ситуацією на світовому нафтовому ринку. А на ньому протягом вже майже двох останніх років простежується падіння цін. Безумовно, така ситуація впливає на ціни, за якими Росія – основний постачальник нафти на українські НПЗ, – може продавати її в Україну. На рівень цін нафтопродуктів на українському ринку може вплинути і їхній дефіцит.

З огляду на ситуацію в російському нафтовому комплексі, Україні не доводиться очікувати гарантованих поставок нафти навіть у мінімально необхідних обсягах. Те скорочення експорту нафти і газу, що планується Росією, буде забезпечено, швидше за все, за рахунок саме поставок в Україну. Крім того, у минулі роки Україна отримувала російську нафту як оплату за транзит російських експортних поставок на Захід. У минулому році Україна прокачала

близько 56 млн. тон. У поточному році цей обсяг зменшиться як мінімум на 10-12 млн. тон. При старих умовах транзиту та з огляду на те, що ціна нафти у світі і попит на неї падає, Україна отримає за транзит значно менше нафти. Решту необхідно буде закуповувати.

Все це обумовлює досить напружену ситуацію з забезпеченням потреб внутрішнього українського ринку в нафтопродуктах у 2020 р. в далі Гарантувати стабільність українського ринку може тільки максимально можливе завантаження власних НПЗ. Доти, поки Україна реально не диверсифікує шляхи надходження імпортової нафти у необхідному обсязі, - а це мінімум 10-12 млн. тон, - український ринок нафтопродуктів буде джерелом серйозної загрози національній безпеці. Проте, не можна забувати, що для закупівлі цієї нафти в Україні повинна бути відновлена платоспроможність споживачів нафтопродуктів.

Що стосується забезпечення України природним газом, то ситуація продовжує залишатися украй напруженою. Досі не вирішено питання про обсяги російських поставок, що будуть здійснюватися на комерційних засадах, тобто тих, що Україна закуповуватиме додатково до отриманих за транзит експортного російського газу магістральними газопроводами. Критична мінімальна потреба України в імпорті газу становить 60-68 млрд. куб. м. З урахуванням власного видобутку дефіцит природного газу в поточному році становить близько 20-28 млрд. куб. м. Уряд намагається покрити цей дефіцит за рахунок диверсифікації джерел надходження газу, зокрема з Туркменії.

З початку минулого року ціна російського газу на зовнішньому ринку впала майже на 65% і на кінець 2018 р. становила для споживачів з Західної Європи 86-97 дол. США за 1000 куб. м. Проте, країнам СНД Росія продає природний газ за ціною 45-48 дол. США. В жовтні 2020 р. ціна на газ в Європі опустилася нижче рівня беззбитковості "Газпрому". Спотова ціна на газ в Європі (контракт з поставкою "на наступний день" на голландській TTF) в четвер 24 жовтня упала за день на 19% – з \$45 до \$34 за тисячу кубометрів, ціна "на свердловині" в РФ - приблизно \$ 36,8 за тис. м. куб. Рентабельний рівень продажу газу в Європу для "Газпрому" знаходиться на рівні \$100 за тисячу кубометрів: \$13 – собівартість видобутку, \$14 – ПВКК, \$ 27 – транспорт по Росії, мінімум \$20 – транспорт до цільових ринків Європи – разом понад \$70, а потім треба додати мито в 30%.

На хабі в австрійському Баумгартені (найбільш наближеному до Росії газовому вузлі) ціна газу на даний момент складає \$53 за тисячу кубометрів (втратила лише за добу \$10).

Нинішні ціни на газ в Європі "набагато нижче беззбитковості будь-якого постачальника газу, включаючи і "Газпром".

Проте, така низька ціна на газ не може триматися довго і, скоріше, обумовлена тимчасовими технічними нюансами, наприклад, продажем газу трейдерами через неможливість знайти (або платити занадто дорогу ціну) за зберігання України.

Крім того, гравці ринку СПГ (скраплений природний газ) крім звичайних витрат на фрахт танкерів повинні витратити 1% СПГ в тиждень на підтримку необхідної температури і тиску. Тому партії СПГ, які підходять до Європи, простіше продати по будь-якій ціні, ніж нести додаткові витрати", - відзначають фахівці.

Ціна на російський газ для Європи сягнула наприкінці 2020 р. 11-річного мінімуму. "Газпром" попередньо заклав у бюджет на 20120 р. ціни на газ для європейських споживачів у розмірі 200 за тисячу куб м. Це стало мінімальною ціною для регіону, що включає Туреччину і Європу без Прибалтики.

Для порівняння: в 2015 р. в середньому газ "Газпрому" для Європи коштував 238 доларів за тисячу куб м, у 2014 р. – \$ 349.

Ціни на сировину "Газпрому", який на третину закриває потреба Європи в газі і отримує з цього ринку 40% свого прибутку, падають у зв'язку з тим, що більшість контрактів прив'язані до ціни на нафту з лагом шість-дев'ять місяців. Як відомо, нафта сорту *Brent* втратила в ціні 16% цього року і 48% в минулому.

Крім того, Європа намагається диверсифікувати свій енергоринок і, зокрема, веде переговори із США про постачання зрідженого газу. Логічно, що ціни на російський газ для України теж мали б бути знижені.

За останньою інформацією, середньорічна ціна російського газу в 2016 р. для України прогнозувалася на рівні 146,5 долара за тисячу куб м. Відповідна цифра міститься у розрахунках надходжень до федерального бюджету Росії.

Хоча деякі інші країни пострадянського простору сплачують ще менше "Газпрому". Тій же самій Вірменії російський газ коштує 165 доларів. Білорусії – близько 130 доларів.

Розглянемо, як змінювалася ціна на російський газ для України та Європи за останні 5-10 років.

У середині 2000-х рр.. Україна була найбільшим клієнтом "Газпрому". Альтернативи українського ринку для "Газпрому" немає, плани експорту в Китай поки не реалізовані, а європейські споживачі намагаються знизити свою залежність від російського постачальника.

На розвиток відносин України з "Газпром" суттєво впливає ситуація в газовому секторі самої Росії. Там має місце стале скорочення видобутку газу, що ускладнює виконання експортних зобов'язань Росії. Крім того, російські споживачі також заборгували за поставлений газ у значних розмірах, що підштовхує "Газпром" до проведення дедалі більш жорсткої політики стосовно оплати за поставлений газ як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Для забезпечення потреб внутрішнього ринку Росії та виконання експортних зобов'язань "Газпром" уклав договір з Туркменістаном про закупівлю у поточному році 20 млрд. куб м. газу.

Для України сьогодні Туркменістан - також практично єдина реальна можливість отримати необхідні обсяги природного газу поза РФ. Потужності газового сектору Туркменістану здатні вже зараз забезпечити експорт 30-35 млрд. куб м. газу, хоча для цього і необхідна розконсервація свердловин, що були законсервовані у 1997 р. у зв'язку з припиненням Росією транзиту експортного туркменського газу.

Міністр нафтогазової промисловості і мінеральних ресурсів Туркменістану М. Халілов заявив про готовність Туркменістану у будь-який момент забезпечити поставку необхідного Україні природного газу при пред'явленні гарантій оплати. Окрім ціни на туркменський газ існує ще одна проблема. Досі експорт туркменського газу здійснювався через територію Росії. У поточному році між Росією і Туркменістаном досягнута домовленість про транзит туркменського експортного газу. Та, на наш погляд, існує певна загроза того, що "Газпром" може використати ситуацію з транзитом туркменського газу в Україну як додатковий

аргумент у проблемі погашення українського газового боргу.

Туркменістан розробив проекти будівництва експортних газопроводів у напрямку Туреччини, Європи, Пакистану, Ірану. Україна запропонувала будівництво газопроводу по дну Чорного моря. Проте це - досить далека перспектива з огляду на повну відсутність коштів. Без розв'язання проблеми заборгованості перед "Газпромом" і налагодження своєчасної оплати поставок Україна не зможе уникнути енергетичної кризи.

Чинники, які вплинули на падіння цін на газ:

- Потепління в Європі, прогноз температур у наступному тижні вище нормальних сезонних.
- Збільшення потоків норвезького та російського газу до ЄС.
- Призупинення закачування в ПСГ Великобританії компанією *Centrica Plc.*
- Зменшення споживання газу промисловими підприємствами у зв'язку з пандемією корона вірусу.

В цілому зараз складається такий баланс по енергоносіях (табл.2.2)

Таблиця 2.2

### Потреба України в основних енергетичних ресурсах

Ресурси	Потреба у 2020 р.	Власне виробництво	Імпорт у 2020 р.		Дефіцит
			усього	у т.ч. за транзит	
Нафта, млн. т	13	Близько 4	Близько 4	-	5
Газ, млрд. куб. м	76,6	18,5	51+5 з Туркменії	25,5	2,1

## 2.2. Організаційно-правова характеристика підприємства

На початку 1945 р. на базі «Укрнафтокомбінату» створено Державне підприємство "Виробниче об'єднання «Укрнафта», яке мало забезпечувати видобуток нафти в Україні.

ПАТ «Укрнафта» Компанія створена відповідно до рішення Державного комітету України по нафті і газу від 23 лютого 1994 р. № 57 шляхом перетворення (корпоратизації) Державного підприємства "Виробниче об'єднання «Укрнафта» у відкрите (публічне) акціонерне товариство.

ПАТ «Укрнафта» – найбільша нафтовидобувна компанія України, видобуває

понад 86 % нафти, 28 % газового конденсату та 16 % газу від загального видобутку вуглеводнів в Україні. Розробляє родовища вуглеводнів на території двох нафтогазоносних регіонів, що охоплюють Львівську, Івано-Франківську, Чернівецьку, Сумську, Чернігівську, Полтавську та Харківську області, 2 571 нафтових та газових свердловин, 563 АЗС у 26 регіонах України.

В 1997-1999 рр. були проведені додаткові емісії акцій, в результаті чого статутний фонд збільшився в 21 рази.

22 липня 2015 р. очільником компанії «Укрнафта» був обраний Марк Роллінг. На зібранні акціонерів за відповідне рішення проголосували 99,97 % акціонерів, один голос був проти і один утримався.

31 липня 2020 р. новим Головою правління компанії став Олег Гез, що більше року до цього був тимчасовим виконувачем обов'язків глави компанії.

Публічне акціонерне товариство «Укрнафта» функціонує як єдиний виробничо-господарський комплекс.

Середньооблікова чисельність працівників ПАТ «Укрнафта» у 2009 році становила 29 790 осіб, в тому числі:

–Робітників – 24 186 осіб;

–Керівників, спеціалістів та службовців – близько 6 000 осіб.

До складу Компанії входять:

–шість нафтогазовидобувних управлінь;

–три управління бурових робіт;

–три газопереробні заводи;

–один нафтопереробний завод;

–два тампонажних управління;

–дві центральні бази виробничого обслуговування;

–Полтавська воєнізована частина з попередження і ліквідації відкритих нафтових і газових фонтанів;

–управління автоматизованих систем;

–монтажно-налагоджувальне управління;

–науково-дослідний і проектний інститут;

–центр нормативно-економічних досліджень;

–центр геолого-тематичних досліджень;

–представництво Компанії у Російській Федерації, країнах Близького Сходу та Північної Африки.

У складі апарату управління ПАТ «Укрнафта» функціонує Управління реалізації нафтопродуктів, до якого входять відділення реалізації нафтопродуктів у різних областях України, які включають 563 автозаправні станції.

2017 р. частка товариства у загальному видобутку нафти з газовим конденсатом в Україні складає 65,7 %, частка у загальному видобутку газу — 5,3 %. Станом на 01.01.2020 р. ПАТ «Укрнафта» володіє 82 спеціальними дозволами на видобування (промислому розробку родовищ) вуглеводнів. На балансі підприємства перебуває 43 бурові установки. ПАТ «Укрнафта» володіє однією з найбільших в Україні мереж заправних станцій, присутньою у більшості регіонів країни. На 1 січня 2020 р. ПАТ «Укрнафта» експлуатувала 537 АЗС.

З 1998 р. НАК «Нафтогаз України» володіє контрольним пакетом акцій: 50 % + 1 акція ПАТ «Укрнафта». 42 % акцій належить структурам українського олігарха Ігоря Коломойського. 8 % акцій належить компаніям *Littop Enterprises Limited, Dridgemont Ventures Limited* і *Bordo Management Limited*, що зареєстровані в офшорній зоні на Кіпрі.

12 квітня 2019 р. арбітражний суд ухвалив рішення стягнути з Російської Федерації на користь ПАТ «Укрнафта» 44,4 мільйона доларів компенсації за експропріацію майна компанії в анексованому Криму.

Основними навчальними закладами і центрами, де Товариство проводить навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації своїх фахівців є:

- Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу;
- Дрогобицький нафтовий технікум;
- Інститут електрозварювання ім. Патона;
- Львівський міжгалузевий інститут підвищення кваліфікації.

На балансі ПАТ «Укрнафта» знаходяться чотири дитячі оздоровчі табори та санаторій-профілакторій у різних регіонах України. У м.Долина діє медсанчастина зі стаціонаром, де лікуються нафтовики та члени їх сімей.

Публічне акціонерне товариство "Укрнафта" (надалі – ПАТ) було засноване відповідно до рішення Державного Комітету України по нафті і газу в 1995 р. № 57 шляхом перетворення державного підприємства Виробниче об'єднання " -



Укрнафта" у закрите акціонерне товариство. Україна, м. Київ, вул.. Козача, 120/4.

Метою діяльності ПАТ є:

- забезпечення господарства України нафтою, газом та продуктами їх переробки, задоволення потреб населення, підприємств і організацій в іншій продукції, впровадження у народне господарство винаходів та інших новацій, проведення будь-яких видів виробничо-комерційної діяльності, не заборонених чинним законодавством України, одержання прибутку.

Предметом діяльності ПАТ є:

- комплексне забезпечення нафто-газовидобутку, підвищення рівня нафто-газо-конденсато-віддачі, виробництво супутніх продуктів нафто-газовидобутку;

- розвиток виробничої бази, пошуково-розвідувальне та експлуатаційне буріння, впровадження сучасних технологій пошуку родовищ та видобутку нафти, газу і конденсату;

- переробка продуктів нафто-газовидобутку та реалізація нафтопродуктів;  
- використання власної сировини в якості давальницької для виробництва паливно-мастильних матеріалів, закупка паливно-мастильних матеріалів і їх реалізація;

- здійснення геологічного вивчення пошуків, розвідки і розробки (експлуатації) нафтових, газових і газоконденсатних родовищ, покладів підземних вод та іншої мінеральної сировини; промислова підготовка, транспортування, переробка і реалізація нафти, газу і конденсату, продуктів їх переробки та продуктів переробки підземних вод, а також мінеральної сировини;

- виконання геодезичних, зйомочних, інженерно-геодезичних робіт, кадастрових зйомок;

- сервісне обслуговування, виробництво та ремонт всіх видів нафтогазового обладнання;

- проведення профілактики і ліквідація проявів та відкритих фонтанів,

- технічне переозброєння, розширення і реконструкція цехів і ділянок підприємств, удосконалення окремих технологічних процесів, механізація важких і трудомістких робіт, реконструкція інженерних мереж: і споруд на промислових, сільськогосподарських;

- реконструкція теплоенергетичного обладнання, монтаж, ремонт і

наладка теплоенергетичного обладнання систем газопостачання на промислових і комунально-побутових об'єктах підприємств, а також в населених пунктах поблизу нафтогазових родовищ, розподільчих газопроводів, газопроводів-вводів (ввідних і внутрішніх газопроводів, крім поліетиленових), газорозподільчих пунктів на промислових і комунально-побутових об'єктах підприємства, а також в населених пунктах поблизу нафтогазових родовищ підприємств;

- проведення капітального ремонту свердловин та робіт по збільшенню їх продуктивності;

- комерційні операції по забезпеченню потреб України в нафті і нафтопродуктах, постачальницько-збутова діяльність;

- проведення будь-яких спеціальних, будівельних, монтажних, налагоджувальних, ремонтних, сервісних, метрологічних та інших робіт;

- виконання науково-дослідних, пошуково-розвідувальних, інженерно-конструкторських, проектно-пошукових, проектних, інформаційних, інноваційних та інших робіт;

- здійснення підприємницької діяльності з виробництва, постачання електроенергії за нерегульованим тарифом і передачі електроенергії по місцевих електромережах;

- надання інжинірингових, побутових, транспортних, комунальних, житлово-комунальних, оздоровчо-лікувальних, менеджерських та інших послуг виробничого та комерційного характеру;

- вирощування та переробка сільської господарської продукції, виготовлення та збут товарів народного споживання;

- зовнішньоекономічна діяльність з будь-яких видів робіт та послуг, що не заборонені чинним законодавством України;

- організація та здійснення торговельною обслуговування та забезпечення гарячим харчуванням, роздрібною та оптовою торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами;

- проведення у нафтогазових свердловинах промислово-геофізичних робіт з використанням вибухових матеріалів та джерел іонізуючого випромінювання (радіоактивні методи);

- виробництво будівельних матеріалів, виробів виробниче - технічного призначення, конструкцій та виробів із бетону, залізобетону, металу, дерева і місцевих матеріалів, переробка промислової сировини;

- ремонт і сервісне обслуговування усіх видів транспорту;

- здійснення торговельної діяльності у сфері оптової торгівлі непродовольчими товарами (нафта, газ, нафтопродукти, різноманітне нафтопромислове та бурове обладнання, матеріали, запчастини, необхідні у технологічному процесі видобутку нафти і газу, спецтехніка, автомобілі і трактори, кранове обладнання та техніка),

- здійснення торговельної діяльності нафтопродуктами через автозаправочних станції у роздробі;

- виробництво та збут товарів народного споживання та сільськогосподарської продукції,

- будівництво та облаштування сервісних пунктів, у тому числі автозаправних станцій;

- послуги з охорони та зберігання майна, прав власності на інтелектуальну власність;

- організація забезпечення кадрами, їх нової підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів, в тому числі за кордоном;

- всі види агентських, посередницьких, комерційних, консультативних, інформаційних послуг та експертиз, управління майном за дорученням, довірчі операції;

- виготовлення та реалізація медикаментів, ветеринарних препаратів;

- надання транспортно-експедиційних послуг;

- надання послуг в сфері сервісного обслуговування, бізнесу, готельного господарства, туризму, проведення виставок, конференцій і т.ін ;

- здійснення освітньої діяльності в системі дошкільних закладів;

- видавнича та рекламна діяльність;

- виробництво, тиражування, реалізація наукових розробок і програм комп'ютеризації підприємств і організацій.

У порядку диверсифікації для досягнення поставленої мети ПАТ здійснює також іншу діяльність, яка не заборонена законодавством України.

Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, здійснюються після одержання відповідних ліцензій.

Окремі роботи, що потребують від виконавця спеціальних знань і допуску до роботи, пов'язаної з комерційною таємницею, виконуються особами, підготовленими у визначеному для таких робіт порядку, при наявності у них допуску відповідної форми до комерційної таємниці.

Захист комерційної таємниці здійснюється відповідно до вимог проекту Закону України "Про комерційну таємницю" [8] та інших законодавчих актів з цього питання.

ПАТ є юридичною особою, яке здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Майно ПАТ складається з основних та обігових коштів, а також цінностей, вартість яких відображено в балансі Товариства.

ПАТ є власником:

- майна, переданого йому засновником у власність;
- продукції, виробленої Товариством;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах не заборонених законом.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю ПАТ або передане йому в користування, несе Товариство.

ПАТ здійснює володіння, користування та розпорядження своїм майном відповідно до мети та предмету своєї діяльності.

ПАТ має право купувати, продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншим способом, якщо це не суперечить чинному законодавству України та Статуту підприємства.

ПАТ має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків; печатку зі своїм найменуванням, товарний знак, зареєстрований в Державному реєстрі товарних знаків і знаків обслуговування Держпатенту України, а також інші необхідні реквізити.

ПАТ несе відповідальність по своїх зобов'язаннях тільки в межах свого майна. Акціонери несуть відповідальність тільки в межах свого внеску (вартості

пакету належних їм акцій) до Статутного фонду.

ПАТ має право укладати від свого імені угоди (договори, контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підряду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення і комісії тощо, набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у суді, арбітражному та третейському суді.

ПАТ несе відповідальність за своїми зобов'язаннями у межах належного йому майна, згідно з чинним законодавством.

Для досягнення мети діяльності, ПАТ має право у порядку, визначеному чинним законодавством та статутом:

- випускати, купувати та реалізовувати цінні папери;
- засновувати об'єднання та приймати участь в об'єднаннях з іншими господарюючими суб'єктами;
- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність;
- відкривати рахунки (розрахункові та валютні) у банках (в тому числі за місцем розташування дочірніх підприємств, філій, представництв, як в Україні, так і за кордоном) у національній та іноземній валюті;
- одержувати банківські кредити, класти кошти на депозит в банки, надавати (за рахунок своїх коштів) позики та отримувати позики від юридичних та фізичних осіб;
- проводити аукціони, виставки, ярмарки;
- бути учасником асоціацій, концернів та інших об'єднань;
- проводити операції на біржах;
- отримувати право на об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, знаки для товарів та послуг);
- укладати ліцензійні договори на використання об'єктів промислової власності та на передачу прав власності на об'єкти промислової власності;
- створювати як на території України, так і за її межами, господарські товариства, спільні, дочірні та інші підприємства, філії, представництва та структурні одиниці в порядку, що не суперечить чинному законодавству. Створені Товариством філії, представництва та структурні одиниці можуть наділятися основними засобами та обіговими коштами, які

належать Товариству. Керівництво їх діяльністю проводиться особами, що призначаються Правлінням Товариства;

- вести іншу діяльність, не заборонену законодавством України.

ПАТ самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи виробничого і соціального розвитку. Воно будує свої відносини з замовниками, постачальниками та іншими юридичними та фізичними особами переважно на договірній основі. ПАТ вільне у виборі форм господарських стосунків, що не суперечать чинному законодавству України.

ПАТ має інші права та несе інші зобов'язання у відповідності з законодавством України.

Спори ПАТ з юридичними та фізичними особами розглядаються згідно з законодавством України судом, арбітражним судом, третейським судом або іншими органами України чи іноземних держав, якщо у договорі не передбачено інше.

До складу ПАТ входять структурні одиниці без статусу юридичної особи. Перелік структурних одиниць, що входять до Товариства наведені у додатку 1.

Засновником ПАТ "Укрнафта" є держава в особі Державного комітету України по нафті і газу.

Акціонерами Товариства є:

- юридичні та фізичні особи України та інших країн, що набули право власності на акції на підставі чинного законодавства України.

Акціонери мають право:

- брати участь у загальних зборах ПАТ;
- обирати та бути обраним до Спостережної ради, Ревізійної комісії та інших органів управління ПАТ;
- брати участь у розподілі прибутку ПАТ та отримувати його частку (дивіденди);
- одержувати інформацію про діяльність ПАТ. На вимогу акціонера ПАТ зобов'язано надавати йому для ознайомлення річні баланси, свої звіти про діяльність, протоколи зборів;
- отримувати кошти ПАТ, пропорційно вартості належних їм акцій товариства, у разі його ліквідації;

- вільно розпоряджатися належними їм акціями у порядку, визначеному чинним законодавством України та Статутом підприємства;

- користуватися переважним правом на придбання додатково випущених акцій ПАТ.

Акціонери можуть мати також і інші права, передбачені чинним законодавством.

Акціонери зобов'язані:

- дотримуватись вимог установчих документів ПАТ і виконувати рішення загальних зборів;

- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність ПАТ;

- нести інші обов'язки, якщо це передбачено законодавством України. Акціонери відповідають по зобов'язаннях ПАТ в межах належних їм акцій.

Статутний фонд ПАТ "Укрнафта" становить 13557127,5 гри (тринадцять мільйонів п'ятсот п'ятдесят сім тисяч сто двадцять сім гривень п'ятдесят копійок). В статутний фонд ПАТ входить майно структурних одиниць.

Статутний фонд поділено на 54.228.510 шт. (п'ятдесят чотири мільйони двісті двадцять вісім тисяч п'ятсот десять) простих іменних акцій номінальною вартістю 25 копійок.

ПАТ має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного фонду.

Розмір Статутного фонду після повної сплати усіх раніше випущених акцій може бути збільшений шляхом:

- додаткового випуску акцій;
- Збільшення номінальної вартості акцій;
- обміну облігацій на акції.

Зменшення Статутного фонду здійснюється шляхом:

- зменшення номінальної вартості акцій;
- зменшення кількості акцій через їх придбання з подальшим анулюванням.

Рішення про збільшення або зменшення Статутного фонду приймається Вищим органом ПАТ – зборами акціонерів. Зменшення Статутного фонду при наявності заперечень кредиторів не допускається.

ПАТ випускає акції у розмірі його статутного фонду і проводить їх реєстрацію в порядку, передбаченому чинним законодавством України. Випуск акцій може здійснюватися в готівковій або безготівковій формі. У випадку безготівкової форми обігу – право власності акціонера підтверджується випискою з Реєстру акціонерів або сертифікатом (свідоцтвом) Виписка з Реєстру акціонерів або сертифікат (свідоцтво) не є цінним папером.

Акціонери ПАТ зобов'язані повністю сплатити належну вартість акцій, на які вони підписалися, у термін, визначений протоколом про випуск акцій.

ПАТ може за рішенням Правління не продати акціонеру акції, якщо термін прострочення платежу перевищить 3 місяці, а також за умови, коли вартість акцій сплачена передплатником частково. При несплаті протягом 3 місяців після встановленого строку встановленого платежу, ПАТ має право реалізувати ці акції за порядком встановленим Статутом . У разі реалізації акцій проплачені кошти повертаються у 10-денний строк з моменту їх реалізації.

ПАТ може випускати прості іменні, привілейовані та інші акції, обіг яких реєструється через систему Реєстру власників іменних цінних паперів. Реєстр власників іменних цінних паперів ведеться згідно з чинним законодавством України.

У випадку втрати виписки або сертифікату (свідоцтва) акціонер повинен письмово заявити про це Реєстратору іменних цінних паперів емітента, який повинен видати дублікат виписки або сертифікат (свідоцтво)

Порядок обігу цінних паперів ПАТ регулюється чинним законодавством України.

Повна оплата вартості акцій надає акціонерам право на отримання дивідендів.

Для залучення додаткових коштів ПАТ має право випускати інші цінні папери і розповсюджувати їх між юридичними та фізичними особами у відповідності з чинним законодавством України та своїм Статутом.

ПАТ за рахунок коштів, що перевищують статутний фонд, має право викупити у акціонерів сплачені ними акції для їх наступного розміщення серед своїх працівників, перепродажу або анулювання Порядок виконання цієї дії здійснюється відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту.

Порядок розподілу прибутку та покриття збитків здійснюється у нижче



наведеному порядку. Прибуток ПАТ утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку ПАТ сплачуються передбачені законодавством України податки, інші платежі до бюджету, відсотки за кредитами банків та облигаціями. Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається в повному розпорядженні ПАТ.

Порядок розподілу чистого прибутку та покриття збитків ПАТ затверджується Загальними зборами акціонерів за поданням Правління ПАТ та Спостережної Ради.

ПАТ створює:

- резервний (страховий) фонд;
- фонд сплати дивідендів;
- фонд виробничого розвитку ПАТ;
- фонд соціального розвитку і забезпечення;
- фонд матеріального заохочення;
- фонд викупу акцій;
- інші фонди за рішенням Загальних зборів акціонерів.

Порядок створення та використання фондів ПАТ обумовлюється Положенням про розподіл і використання прибутку та створення фондів ПАТ, що приймається Спостережною Радою.

Резервний фонд Товариства становить 25 відсотків статутного фонду ПАТ. Резервний фонд створюється шляхом щорічних відрахувань у розмірі 5 відсотків чистого прибутку Товариства до отримання необхідної суми.

Фонд сплати дивідендів створюється за рахунок чистого прибутку ПАТ. Виплата дивідендів здійснюється згідно з "Положенням про порядок нарахування і виплату дивідендів".

Спостережна рада та Загальні збори не мають право оголошувати сплату та сплачувати дивіденди, якщо ПАТ є неплатоспроможним або може стати неплатоспроможним внаслідок такої сплати.

Управління ПАТ здійснюють :

1. Загальні збори акціонерів ПАТ;
2. Спостережна рада Товариства;

### 3. Правління Товариства.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Правління ПАТ здійснюється Ревізійною комісією.

Члени Спостережної ради, члени Правління, Голова Ревізійної комісії з посадовими особами ПАТ.

Посадові особи ПАТ несуть дисциплінарну, адміністративну та іншу відповідальність згідно чинного законодавства України.

Вищим органом ПАТ є Загальні збори акціонерів. Загальні збори акціонерів мають право приймати рішення з будь-якого питання діяльності ПАТ, внесеного до порядку денного Зборів у порядку, встановленому Статутом підприємства та чинним законодавством.

Загальні збори акціонерів скликаються не рідше одного разу на рік. Дата проведення загальних зборів акціонерів затверджується Правлінням ПАТ.

Позачергові збори акціонерів скликаються у порядку, передбаченому чинним законодавством України. Порядок скликання та проведення загальних зборів визначається Положенням про загальні збори акціонерів, яке затверджується Загальними зборами акціонерів ПАТ.

Повідомлення про час, місце проведення Зборів та порядок денний надсилається кожному з акціонерів, а також публікується в одній із загальноукраїнських газет не пізніше, ніж за 45 днів до дати проведення Зборів.

Голосування на Загальних зборах акціонерів проводиться за принципом: «одна акція – один голос». Після виконання плану розміщення акцій ПАТ встановлюється мінімальна кількість акцій, яка надає право голосу - 1000 (одна тисяча) акцій.

Акціонери (їх уповноважені представники), які приймають участь у роботі Загальних зборів акціонерів, реєструються із зазначенням кількості голосів, якими вони володіють.

Акціонери беруть участь у Загальних зборах особисто або через своїх представників. Представниками можуть виступати інші акціонери або треті особи, що не є акціонерами ПАТ.

До компетенції Загальних зборів акціонерів належать:

- визначення основних напрямків діяльності ПАТ і затвердження його планів

та звітів про їх виконання;

- внесення змін та доповнень до Статуту ПАТ або затвердження Статуту у новій редакції;

- обрання та відкликання Голови, першого заступника Голови, секретаря, членів та кандидатів в члени Спостережної ради;

- обрання та відкликання Голови Правління;

- обрання та відкликання Голови та членів Ревізійної комісії ПАТ;

- затвердження річних результатів діяльності ПАТ, включаючи його структурні одиниці, затвердження звітів та висновків Ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, визначення порядку покриття збитків;

- прийняття рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном ПАТ, якщо загальна сума угод за фінансовий рік перевищує 25% від залишкової балансової вартості основних фондів;

- прийняття рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць ;

- затвердження положень про загальні збори акціонерів ПАТ "Укрнафта"; про Спостережну раду ПАТ "Укрнафта"; про Правління ПАТ "Укрнафта"; про Ревізійну комісію;

- прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб ПАТ;

- прийняття рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію ПАТ, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу,

- прийняття рішення про випуск облігацій.

Загальні збори акціонерів визнаються правочинними, якщо у них беруть участь акціонери, що мають у сукупності більш, ніж 60% голосів.

Члени виконавчих органів ПАТ, що не є акціонерами, мають право приймати участь у роботі Загальних зборів з правом дорадчого голосу.

Рішення Загальних зборів акціонерів з питань внесення змін до Статуту ПАТ; про припинення діяльності ПАТ; про створення та припинення діяльності дочірніх підприємств, філій та представництв приймається більшістю у 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах.

З усіх інших питань, рішення приймаються простою більшістю голосів, які беруть участь у зборах.

Будь-хто з акціонерів має право вносити свої пропозиції щодо порядку денного зборів у термін не пізніше, ніж за 40 днів до скликання зборів. В цей же строк акціонери, які володіють у сукупності більше, як 10 % голосів, можуть вимагати включення питання до порядку денного.

Пропозиції надаються у письмовій формі з чітким формулюванням питання та проектів рішень, які пропонуються по питанню, що виноситься на розгляд Загальних зборів. Правління за погодженням із Спостережною радою має право визначити доцільність внесення цих питань до порядку денного зборів. Якщо внесення пропозицій до порядку денного зборів вимагали акціонери, які володіють сукупно 10 % голосів, то Правління повинне включити їх до порядку денного. При цьому пропозиції повинні відповідати вимогам збереження комерційної таємниці та конфіденційної інформації.

Організація проведення загальних зборів покладається на Правління ПАТ. Загальні збори не вправі приймати рішення з питань не включених до порядку денного. Загальні збори акціонерів можуть передати частину належних їм прав Спостережній раді та Правлінню ПАТ.

Внесення змін до Статуту ПАТ є виключною компетенцією Вищого органу Товариства. Внесені зміни набувають юридичної сили з моменту їх державної реєстрації відповідно до чинного законодавства України. Рішення Загальних зборів з питань внесення змін до Статуту ПАТ приймаються більшістю у 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах.

Спостережна рада ПАТ здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу - Правління ПАТ. Голова, перший заступник Голови, секретар, члени та кандидати із члени Спостережної ради обираються Загальними зборами акціонерів строком на 3 роки. Кількісний та персональний склад Спостережної ради визначається Загальними зборами акціонерів.

Членами Спостережної ради ПАТ не можуть бути обрані члени Правління та Ревізійної комісії ПАТ. Член Спостережної ради ПАТ може бути відкликаний до закінчення строку повноважень Спостережної ради ПАТ за наявності достатніх на це підстав. Рішення про дострокове відкликання члена Спостережної ради ПАТ

приймають загальні збори акціонерів.

Для заміни вибулих членів Спостережної ради Загальні збори акціонерів обирають 3 кандидати в члени Спостережної ради з числа акціонерів.

У разі вибуття члена Спостережної ради в період між загальними зборами акціонерів, новий член Спостережної ради призначається нею з числа обраних кандидатів з наступним затвердженням його Загальними зборами. Спостережна рада підпорядкована Загальним зборам акціонерів, рішення яких є для неї обов'язковими.

Спостережна рада:

- виконує покладені на неї окремі функції, що належать до компетенції.

Загальних зборів;

- виносить на загальні збори пропозиції з питань діяльності ПАТ у встановленому Статутом порядку;

- аналізує дії Правління щодо управління ПАТ, реалізації інвестиційної, технічної та цінової політики, дотримання номенклатури товарів та послуг;

- виступає у разі необхідності ініціатором проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності ПАТ;

- погоджує за поданням Правління рішення про придбання ПАТ власних акцій;

- погоджує за поданням Правління рішення про подальший розподіл придбаних акцій ПАТ;

- погоджує за поданням Правління рішення про придбання ПАТ інших акцій при заснуванні іншого акціонерного товариства;

- затверджує статuti та положення дочірніх підприємств, структурних одиниць, філій та представництв;

- затверджує за поданням Правління порядок денний Загальних зборів;

- затверджує за поданням Правління організаційну структуру ПАТ,

- призначає за поданням Голови Правління членів Правління,

- визначає умови оплати праці посадових осіб ПАТ, його дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць ПАТ;

- затверджує внутрішні документи ПАТ, що регламентують

діяльність Товариства в цілому і які не відносяться до компетенції Загальних зборів;

- за поданням Правління ПАТ узгоджує рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном ПАТ, якщо сума угод становить від 5% до 25% від залишкової балансової вартості основних фондів;

- за поданням Правління ПАТ узгоджує рішення про розпорядження іншим майном, якщо сума угоди перевищує 25 мільйонів гривень;

- за поданням Правління ПАТ приймає рішення про випуск векселів, якщо загальна сума емісії перевищує 10% від валового доходу ПАТ за минулий рік;

- затверджує річні плани видобутку, переробки та реалізації газу та нафтопродуктів;

- розглядає та затверджує звіти за кожний квартал поточного року, за минулий рік та проект балансу на поточний рік, які надаються Правлінням ПАТ, Ревізійною комісією.

Спостережна рада Товариства має право:

- отримувати будь-яку інформацію про діяльність ПАТ;
- заслуховувати звіти Правління, посадових осіб ПАТ з окремих питань його діяльності;

- розглядати пропозиції про зміни в Статуті ПАТ;

- скликати, в разі необхідності, позачергові збори акціонерів ПАТ.

Спостережна рада не має права втручатися в поточну господарську діяльність Правління.

Засідання Спостережної ради ПАТ скликає її Голова не менше одного разу на квартал. Не пізніше одного місяця після закінчення фінансового року проводиться щорічне засідання Спостережної ради з метою розгляду проекту щорічного балансу ПАТ, розрахунку прибутків та збитків і висновку аудитора.

Позачергове засідання Спостережної ради може бути скликано на вимогу не менше 1/3 членів Спостережної ради, а також Правління або Ревізійної комісії ПАТ. Засідання Спостережної Ради буде правочинним, якщо на ньому присутні 60% її членів. На засіданнях Спостережної ради, за її запрошенням, можуть бути

присутні члени Правління з правом дорадчого голосу, при розгляді питань, що відносяться до їх компетенції.

Рішення Спостережної Ради щодо:

- розпорядження (застави, здачі в оренду, продажу, обміну та іншого відчуження) нерухомим майном ПАТ, якщо загальна сума угод за фінансовий рік становить від 5% до 25% від залишкової балансової вартості основних фондів;

- придбання ПАТ власних акцій;

- затвердження статутів та положень дочірніх підприємств, структурних одиниць, філій та представництв;

- подальшого розподілу придбаних акцій ПАТ, *приймаються 75% голосами присутніх на засіданні членів Спостережної Ради.*

Інші рішення приймаються простою більшістю голосів.

Кожен член Ради має один голос. При однаковій кількості голосів приймається рішення, за яке проголосував Голова Спостережної ради ПАТ.

Спостережна рада ПАТ може приймати рішення шляхом опитування якщо усі її члени погодилися з цим у письмовій формі. Опитування проводить Голова Спостережної ради.

Рішення, прийняті на засіданні Спостережної ради ПАТ оформляються протоколом, який підписується Головою та секретарем Спостережної ради ПАТ. Голова Спостережної ради організує ведення протоколу. Ведення книги протоколів засідань Спостережної ради і переписку у справах Спостережної ради здійснює відповідальний секретар Спостережної ради. Книга протоколів має бути у будь-який час надана членам Спостережної ради. На їх вимогу повинні бути видані засвідчені витяги з книги протоколів.

Спостережна рада звітує вищому органу ПАТ про свою роботу за рік. Рішенням Загальних зборів акціонерів до компетенції Спостережної ради може бути передано частину повноважень Загальних зборів.

Спостережна рада діє на підставі Положення про Спостережну раду що затверджується Загальними зборами акціонерів.

За рішенням Спостережної ради, частина її повноважень може бути передана Правлінню ПАТ.

За виконання своїх обов'язків членам Спостережної ради ПАТ встановлюється винагорода в розмірі, що визначений в Положенні про Спостережну раду.

Спостережна рада погоджує контракти, що укладаються Головою Правління з членами Правління.

Голова Спостережної ради від імені ПАТ укладає контракт з Головою Правління ПАТ.

Правління ПАТ є виконавчим органом, що здійснює керівництво усією поточною діяльністю ЗАТ. Правління діє на підставі Положення про Правління, що затверджується Загальними зборами акціонерів.

Правління ПАТ підпорядковане Загальним зборам акціонерів та Спостережній раді ПАТ, рішення яких для Правління є обов'язковими.

Голова Правління обирається Загальними зборами акціонерів ПАТ простою більшістю голосів строком ііа 3 роки. Члени Правління призначаються за поданням Голови Правління Спостережною радою ПАТ.

Строк повноважень членів Правління - 3 роки

Член Правління ПАТ може бути відкликаний до закінчення строку повноважень члена Правління ПАТ за наявності достатніх на це підстав. Рішення про дострокове відкликання члена Правління ПАТ приймає Спостережна рада.

Роботою Правління керує Голова Правління, який організує діяльність виконавчого органу, формує його склад і несе персональну відповідальність за виконання покладених на Правління завдань.

Правління Товариства:

- планує діяльність ПАТ, його філій, відділень, представництв та структурних

одиниць, організує, та контролює виконання планів;

- розробляє поточні фінансові звіти;

- дає пропозиції по розподілу прибутку, визначенню розмірів фондів ПАТ, розміру та форми виплати дивідендів, виносить їх на розгляд Спостережної ради ПАТ та Загальних зборів акціонерів ПАТ,

- визначає порядок і строк виплати дивідендів;

- приймає рішення про призначення та звільнення керівників



дочірніх підприємств ПАТ, філій, представництв та структурних одиниць,

- приймає рішення про випуск векселів, якщо загальна сума емісії не перевищує 10% від валового доходу ПАТ за минулий рік;

- у разі прийняття рішення Загальними зборами про збільшення розміру статутного фонду здійснює розробку проспекту емісії цінних паперів ПАТ та вирішує організаційні питання;

- готує і виносить на розгляд та затвердження Загальних зборів ПАТ зміни та доповнення до Статуту;

- приймає рішення про розпорядження (заставу, здачу в оренду, продаж, обмін та інше відчуження) нерухомим майном ПАТ, якщо сума угод становить до 5% від залишкової балансової вартості основних фондів;

- приймає рішення про розпорядження іншим майном (крім нерухомого) ПАТ, якщо сума угоди не перевищує 25 мільйонів гривень;

- визначає питання порядку денного Загальних зборів акціонерів ПАТ та готує проекти рішень з цих питань;

- організує випуск та розміщення цінних паперів ПАТ;

- готує та затверджує внутрішні інструкції та правила;- організовує матеріально-технічне забезпечення господарської та іншої діяльності ПАТ;

- організує збут продукції,

- взаємодіє з постачальниками товарів та послуг ПАТ, а також із споживачами його продукції;

- організує фінансово-економічну роботу, облік та звітність, ведення грошово-розрахункових операцій;

- складає річний баланс та річний звіт ПАТ;

- здійснює зовнішньоекономічну діяльність;

- веде облік кадрів;

- організує роботу дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць;

- організує роботу структурних підрозділів ПАТ, затверджує інструкції та положення, що регламентують їх роботу;

- готує проекти статутів дочірніх підприємств, положень про філії та представництва ПАТ;

- організує соціально-побутове обслуговування працівників ПАТ;
- здійснює контроль за станом приміщень, будов, обладнання ;
- здійснює контроль за рухом матеріальних та грошових цінностей ;
- веде архів ПАТ, забезпечує роботу канцелярії;
- делегує частину повноважень керівникам дочірніх підприємств, філій, представництв та структурних одиниць;
- виконує покладені на Правління рішення Загальних зборів, окремі функції, що делеговані Загальними зборами акціонерів ПАТ;
- здійснює організаційно-технічне забезпечення Загальних зборів акціонерів, Спостережної ради та Ревізійної комісії ПАТ та інші функції передбачені Положенням про Правління.

Правління ПАТ збирається за необхідністю, але не менше одного разу на місяць. Правління ПАТ чинне вирішувати винесені на його розсуд питання у випадках, коли у засіданні приймає участь не менш, ніж 50% його членів.

Рішення Правління ПАТ приймаються простою більшістю голосів. Кожен член Правління має один голос. При однаковій кількості голосів приймається рішення, за яке проголосував Голова Правління.

Рішення Правління ПАТ оформлюються протоколом, який підписує Голова та Секретар Правління ПАТ.

Голова Правління у межах своєї компетенції згідно з діючим законодавством та цим Статутом:

- здійснює оперативне керівництво діяльністю ПАТ;
- в межах своєї компетенції видає накази, розпорядження, інші нормативні вказівки з питань діяльності ПАТ;
- розпоряджається відповідно до чинного законодавства та цього Статуту майном та коштами ПАТ;
- представляє інтереси ПАТ в усіх установах , підприємствах, організаціях в Україні та за її межами;
- видає довіреності;
- діє від імені ПАТ без довіреності, укладає угоди, контракти та інші юридичні акти від імені Товариства;
- відкриває в кредитних установах розрахункові, валютні та інші рахунки

ПАТ;

- затверджує ціни та тарифи на товари та послуги ПАТ;
- приймає рішення про відрядження працівників ПАТ, у тому числі закордонні;
  - забезпечує дотримання норм законодавства про працю, правил внутрішнього трудового розпорядку;
  - укладає від імені ПАТ контракти та трудові договори, угоди з працівниками;
  - приймає рішення про пред'явлення претензій та позовів від імені ПАТ;
  - представляє ПАТ в суді, арбітражному суді, державних органах;
  - затверджує перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю та конфіденційну інформацію;
  - приймає на роботу та звільняє з роботи працівників, застосовує засоби заохочення та накладає стягнення;
  - затверджує штатний розклад ПАТ, філій, представництв та структурних одиниць;
  - розподіляє обов'язки між членами Правління, визначає їх повноваження та відповідальність;
  - організує ведення протоколів засідання Правління ПАТ.

Голова Правління ПАТ організує військовий облік та мобілізаційні заходи згідно до чинного законодавства України з метою збереження потужностей мобілізаційного призначення та запасів мобілізаційного резерву.

На Голову Правління ПАТ, діяльність якого пов'язана з державною таємницею, покладається організація і вживання заходів для охорони державної таємниці.

З метою розробки і вживання заходів для забезпечення режиму секретності та постійного контролю за його дотриманням у Товаристві, на виконання Закону України "Про комерційну таємницю" [8], створюється на правах окремого структурного підрозділу режимно-секретний орган.

У разі відсутності Голови Правління право виступати від імені ПАТ без довіреності має його заступник.

Для вирішення особливо важливих та складних питань фінансової та

господарської діяльності ПАТ Голова Правління може створювати тимчасові або постійно діючі комітети та комісії з компетентних співробітників Товариства.

Ревізійна комісія товариства обирається Загальними зборами акціонерів з числа акціонерів або їх представників строком на 3 роки. Кількісний та персональний склад Ревізійної комісії визначається Загальними зборами акціонерів.

Голова Ревізійної комісії обирається Загальними зборами акціонерів. До складу Ревізійної комісії не можуть бути обрані члени Спостережної ради ПАТ та члени Правління Ревізійна комісія здійснює перевірки та ревізії фінансово-господарської діяльності ПАТ не рідше одного разу на рік. Результати перевірок оформлюються актом за підписами Голови Ревізійної комісії, Голови Правління та головного бухгалтера ПАТ.

Ревізійна комісія складає висновки на підставі річних звітів та балансів. Без висновків Ревізійної комісії Вищий орган ПАТ не має права затверджувати баланс. На вимогу Ревізійної комісії, їй повинні бути надані усі матеріали, бухгалтерські та інші документи, а також особисті пояснення посадових осіб ПАТ. Ревізійна комісія доповідає Загальним зборам акціонерів та Правлінню результати здійснених перевірок та ревізій у формі письмових звітів, доповідних, повідомлень на засіданнях органів управління. Ревізійна комісія підзвітна Вищому органу ПАТ.

Кожен член Ревізійної комісії повинен зберігати в таємниці конфіденційну інформацію та всі ті відомості, які він отримав, виконуючи обов'язки в складі Ревізійної комісії. Ревізійна комісія зобов'язана вимагати позачергового скликання Загальних зборів або проведення засідання Спостережної ради ПАТ, якщо виникла загроза суттєвим інтересам ПАТ чи виявлені зловживання, вчинені посадовими особами ПАТ.

Ревізійна комісія діє на підставі Положення про Ревізійну комісію, що затверджується Загальними зборами акціонерів.

Правління ПАТ розробляє та здійснює *оперативний, бухгалтерський облік підсумків своєї діяльності*, а також веде статистичну звітність і подає її у встановленому порядку та обсязі органам державної статистики.

Фінансово-звітний період встановлюється в один рік. Підсумки

фінансового року у звіті Правління про результати діяльності надаються черговим Загальним зборам.

Фінансово-господарська діяльність ПАТ здійснюється відповідно до планів, які затверджуються вищим органом ПАТ.

Правління ПАТ самостійно розробляє та затверджує структуру та штати, визначає посадові оклади, тарифні ставки, форми і системи оплати праці співробітників ПАТ та інших осіб, які залучаються до роботи у ньому, встановлює режим роботи та відпочинку персоналу, його соціальне забезпечення та соціальне страхування у відповідності з чинним законодавством.

ПАТ має право залучати до співробітництва українських та іноземних фахівців на засадах контракту, угоди і визначати умови такого співробітництва у порядку, встановленому чинним законодавством України та Статутом.

Припинення діяльності ПАТ відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) або ліквідації. Реорганізація ПАТ здійснюється за рішенням Вищого органу ПАТ.

При реорганізації ПАТ вся сукупність його прав та обов'язків переходить до правонаступників.

ПАТ може бути ліквідоване:

- за рішенням Вищого органу ПАТ;
- на підставі рішення суду або арбітражного суду;
- в інших випадках, передбачених чинним законодавством України.

Ліквідація ПАТ проводиться призначеною Вищим органом ПАТ ліквідаційною комісією, а в разі ліквідації ПАТ (за рішенням суду або арбітражного суду) ліквідаційною комісією, що призначається цими органами.

З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами ПАТ.

Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за шкоду, спричинену нею ПАТ, його акціонерам, а також третім особам.

Ліквідаційна комісія публікує в загальноукраїнській газеті оголошення про його ліквідацію, порядок та строк заяви кредитором претензій.

Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно ПАТ, виявляє його дебіторів та кредиторів і розраховується з ними, приймає заходи щодо сплати боргів ПАТ

третім особам, а також його акціонерам, складає ліквідаційний баланс та представляє його Загальним зборам акціонерів або органу, що призначив ліквідаційну комісію.

Наявні грошові кошти, включаючи виручку від розпродажу майна ПАТ при його ліквідації, після розрахунків з бюджетом, по оплаті праці працівників ПАТ, кредиторами та виконання інших зобов'язань, розподіляються ліквідаційною комісією серед акціонерів пропорційно вартості акцій, що знаходяться у них.

Ліквідація ПАТ вважається завершеною, а ПАТ таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

### **2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства**

У зв'язку із переходом системи обліку і звітності України до нових національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, які не суперечать міжнародним стандартам, згідно до вимог і рекомендацій Міністерства Фінансів України, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, з метою всебічного висвітлення господарської діяльності річна фінансова звітність ПАТ "Укрнафта" була трансформована відповідно до нових стандартів.

Зведена звітність отримана шляхом узагальнення звітності структурних підрозділів ПАТ "Укрнафта" відповідно до національних стандартів. Фінансова звітність охоплює період з 01.01.2017 р. до 31.12.2019 р. Фінансова звітність складена у національній валюті України - гривні.

Одним з основним принципів фінансової політики підприємства є принцип консолідації. Він означає, що фінансовий звіт ПАТ "Укрнафта" містить у собі консолідовану інформацію про річні фінансові результати усіх структурних підрозділів та одиниць. Консолідація фінансової звітності компанії була проведена за принципом повної консолідації фінансових звітів.

Запаси відображаються за чистою купівельною вартістю. Вартість сирової нафти, природного газу, продуктів переробки обліковується за методами, викладеними у науково-методичній літературі [Ковалев].

Основні засоби обліковуються за купівельною вартістю. У 2017-2019 рр. за наказами уряду України здійснювались переоцінки основних засобів, тож усі основні засоби, що під час переоцінки знаходились на балансі ПАТ "Укрнафта", обліковуються за результатами переоцінки. Загальна сума переоцінки відображається на позиції "інший додатковий капітал у пасиві балансу".

Амортизація матеріальних, нематеріальних активів, родовищ природних копалин здійснюється за урядовими постановами. Нафтогазове обладнання, бурове та геологорозвідувальне обладнання амортизується за методом податкової амортизації, норми нарахування яких визначаються Положенням про порядок застосування норм прискореної амортизації активної частини (машин, устаткування, транспортних засобів) основних виробничих фондів, затвердженим Наказом Міністерства фінансів та Міністерства економіки України від 6 липня 1994 р. № 49/59 [10].

Витрати на бурові та геологорозвідувальні роботи відображаються у балансі компанії у графі "Незавершені капітальні вкладення". Згідно з постановами урядових установ, ПАТ "Укрнафта" вимушена покривати витрати на геологорозвідувальні роботи за рахунок коштів, що надходять їй від державного фонду, у який компанія має відрахувати встановлену частину прибутку після оподаткування. Витрати на науково-дослідну діяльність списуються на витрати періоду, у якому вони виникли.

Власний капітал складається із статутного капіталу та сум індексацій балансової вартості майна. Статутний капітал складає 13 557,12 тис. грн., який поділено на 54 228 510 простих іменних акцій номіналом 0,25 грн.

У 2015 р. з початком геополітичної кризи і війни, ПАТ «Укрнафта» зменшило видобуток нафти на 6,2 % – до 2 млн 78,8 тис. тон, газоконденсату — на 28,4 %, до 193,2 тис. тон. Крім того, в 2011 р. підприємство скоротило видобуток газу на 12,2 % (на 298 600 000 м. куб.) – до 2 млрд 146 600 000 куб.

У 2019 р. «Укрнафта» наростила видобуток нафти з конденсатом та газу на 6,4 % та 10,6 % відповідно. Середньодобовий видобуток нафти з конденсатом сягнув 4,2 тис. т, газу – 3,2 млн м<sup>3</sup>.

22 жовтня 2015 р., в рамках стягнення заборгованості за податковими зобов'язаннями, Державна фіскальна служба України описала майно, включаючи

нерухомість, газопереробні заводи, свердловини і товарну продукцію компанії «Укрнафта» на суму 9,278 млрд. гривень.

У 2018 р. Верховна Рада та Кабінет Міністрів України забезпечили всі умови, необхідні для виходу ПАТ «Укрнафта» з кризи.

У січні-червні 2018 р. збільшила чистий прибуток на 54,3 % (на 725,306 млн. грн.) у порівнянні з аналогічним періодом 2017 р. – до 2 млрд. 61,468 млн. грн.

У 2019 р. виручка від реалізації продукції склала 1 813,3 млн. грн. Грошові надходження склали 17%, векселя – 25%, взаємозаліки – 18%, бартер – 40%. Порівняно з минулим роком на 54% збільшилася довгострокова дебіторська заборгованість. На 1 січня 2020 р. залишилася непогашеною заборгованість за нафту, поставлену Держкомрезерву України для потреб сільськогосподарських товаровиробників у сумі 109,9 млн. грн. і за газ, поставлений НАК "Нафтогаз України" для потреб комунально-побутових споживачів та бюджетних організацій у сумі 163,4 млн. грн., поставка яких відбувалася згідно розпорядження уряду.

ПАТ "Укрнафта" проводило низку заходів щодо зменшення дебіторської заборгованості<sup>1</sup>, зокрема з удосконалення реалізації виробленої продукції. Довборжників пред'явлено 662 претензії на суму 720,2 млн. грн. (задоволено 310 на суму 188,3 млн. грн., 312 на суму 324 млн. грн. в стадії розгляду) та 52 позови на суму 35,4 млн. грн. (задоволено 32 на суму 20,5 млн. грн. решта в стадії розгляду). Для активізації роботи по своєчасному стягненню заборгованості за відпущені, але не сплачені нафту, конденсат, газ створено комісію по роботі з дебіторами.

Керівництво ПАТ "Укрнафта" веде консультації з урядом з метою внесення нафтогазовидобувних управлінь ПАТ "Укрнафта" до переліку підприємств, з яких списується заборгованість з платежів у державний бюджет на суму заборгованості Держкомрезерву. Крім того, за рахунок проведення заліків в погашенні заборгованості за газ на виконання ст. 60 Закону України "Про державний бюджет України на 2019 рік" буде зменшено заборгованість нафтогазовидобувних управлінь та газопереробних заводів ПАТ "Укрнафта" з платежів до державного бюджету на 250,0 млн. грн.

Для забезпечення виконання у 2020 р. встановлених обсягів видобутку нафти і газу потреба ПАТ "Укрнафта" у фінансуванні складає 920 млн. грн., у т.ч. капіталовкладення 829,2 тис. грн.



ПАТ "Укрнафта" у 2020 р. згідно з прогнозами буде мати можливість направити на виробничий розвиток 707,2 млн. грн., що забезпечує потребу в коштах тільки на 76,8%.

З початку 2016 р. намітилась тенденція на покращення фінансового стану ПАТ "Укрнафта". Якщо за 4 місяці 2019 р. заборгованість споживачів за одержану нафту зросла на 81,8 млн. грн., то за 3 місяці 2020 р. вона зменшилася на 5,8 млн. грн. За лютий – квітень поточного року нафтогазовидобувними управліннями ПАТ "Укрнафта" виконано погоджений з Державною податковою адміністрацією графік сплати податкових платежів до зведеного державного бюджету (внески склали 219,3 млн. грн., або 103,7% до встановленого графіком).

Подальша реалізація нафти на аукціонах дозволить до кінця 2020 р. додатково отримати близько 370,3 млн. грн. та підвищити рівень забезпеченості потреби в коштах для фінансування програми 2021 р. з 76,8% до 94,3%.

Впровадження заходів, передбачених планом стратегічного розвитку ПАТ "Укрнафта", дозволить вже у 2017-2019 рр. зменшити основні та додаткові витрати з метою повного забезпечення річних програм необхідними коштами.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства здійснений на основі звітних документів за наступним алгоритмом (рис. 2.1):

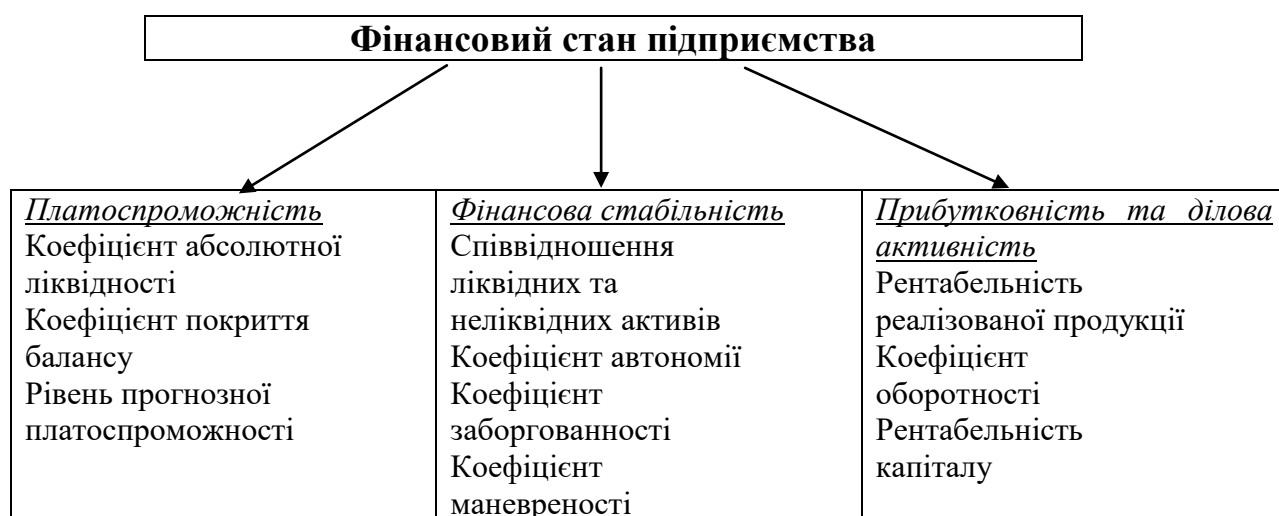


Рис. 2. 1. Оцінка фінансового стану підприємства ПАТ „Укрнафта”

У роботі проведено аналіз балансу підприємства, результати якого представлені у табличному вигляді (табл. 2.3).

## Показники фінансової оцінки підприємства

Показник	Джерела інформації (баланс підприємства)	Бажаний норматив	Фактичні значення
1	2	3	4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Підсумок 2 розділу активу балансу Підсумок 2 розділу пасиву балансу	$\geq 0,2$	+36,921
Коефіцієнт покриття балансу	2 та 3 розділи активу балансу 3 розділ пасиву балансу	$\geq 1$	+30,543
Рівень прогнозованої платоспроможності	Підсумок 2 розділу активу та підсумок 2 розділу пасиву	$A \geq \Pi$	943468,8 > 25552,0 (+36,923)
Коефіцієнт автономії	1 розділ пасиву Підсумок балансу	$\geq 0,5$	+0,643
Коефіцієнт заборгованості	2 та 3 розділи пасиву 1 розділ активу	$\leq 1$	-0,011
Співвідношення ліквідних та	2 та 3 розділи пасиву 1 розділ активу	$\geq 1$	+0,416
Коефіцієнт	Різниця між підсумком 1 розділу активу	$\geq 0,5$	+ 1,099
	підсумок першого розділу пасиву		
Рентабельність реалізованої	Форма № 2 (про фактичні витрати)	$\geq 0,15$	+0,171
Рентабельність всього капіталу	Форма № 2, рядок 090 Підсумок балансу	$\geq 0,15$	+0,149
Коефіцієнт оборотності	Форма № 2, рядок 010 Підсумок балансу		+0,56

За результатами аналізу балансу ПАТ можна зробити висновок, що ПАТ "Укрнафта" досить стабільна компанія. Єдиним недоліком можна вважати те, що співвідношення ліквідних та неліквідних активів не влаштовує компанію (коефіцієнт нижче одиниці). Підприємству потрібно приділити більше уваги ліквідації довгострокової дебіторської заборгованості, вирішенню питання щодо незавершеного будівництва. Треба звернути увагу на довго та короткострокові фінансові інвестиції та прийняти рішення про скорочення реінвестицій. Якщо повністю ліквідувати довгострокову дебіторську заборгованість, позбавитися від об'єктів незавершеного будівництва та скоротити реінвестиції, то співвідношення ліквідних, та неліквідних активів дорівнюватимуть – 0,488. Підприємству не вистачає оборотних активів. Можна зробити висновок, що основну увагу треба приділити нарощуванню оборотних активів, водночас жорстко контролюючи

питому вагу необоротних активів.

Якщо повністю ліквідувати довгострокову дебіторську заборгованість, позбавитися від об'єктів незавершеного будівництва та скоротити реінвестиції, то співвідношення ліквідних, та неліквідних активів дорівнюватимуть – 0,488. Це все одно менш одиниці (бажаний норматив).

Добре видно що підприємству не вистачає оборотних активів. Можна зробити висновок, що основну увагу треба приділити нарощуванню оборотних активів, водночас жорстко контролюючи питому вагу необоротних активів.

З початку 2017 р. намітилась тенденція до покращання фінансового стану ПАТ. Заборгованість споживачів за одержану нафту за 4 місяці 2020 р. зменшилася на 5,8 млн. грн. Виконано погоджений з Державною податковою адміністрацією графік сплати податкових платежів до зведеного державного бюджету (внески склали 219,3 млн. грн., або 103,7% до встановленого графіком). Подальша реалізація нафти на аукціонах дозволить до кінця 2020 р. додатково отримати близько 370,3 млн. грн. та підвищити рівень забезпеченості потреби в коштах для фінансування програми 2017 р. з 76,8% до 94,3%. Впровадження заходів, передбачених планом стратегічного розвитку ПАТ "Укрнафта", дозволить вже у 2020-2021 рр. зменшити основні та додаткові витрати з метою повного забезпечення річних програм необхідними коштами.

Враховуючи отримані результати, можна зробити висновок, що ПАТ "Укрнафта" досить стабільна компанія. Єдиним недоліком можна вважати те, що співвідношення ліквідних та неліквідних активів не влаштовує компанію (коефіцієнт нижче одиниці).

В цьому разі підприємству потрібно приділити більше уваги ліквідації довгострокової дебіторської заборгованості, вирішенню питання щодо незавершеного будівництва. Треба буде звернути увагу на довго та короткострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, та прийняти рішення про скорочення реінвестицій.

## **Висновки до Розділу 2**

Процес трансформації економіки обумовлює існування об'єктивної

можливості значних коливань у попиті на головні виробничі ресурси, до яких, безумовно відносяться і нафтопродукти. В таких умовах доцільно визначати граничні обсяги потреби в ресурсах: як максимально необхідні, розраховані на повне використання існуючого виробничого потенціалу – потенційний попит, такі як, що задовольняють існуючі потреби, відповідні до скорочення виробництва - платоспроможний попит.

Визначення потенційного попиту України у нафті має виходити з потужності діючих нафтопереробних заводів. Повне використання потужностей цих нафтопереробних заводів забезпечує нормальне функціонування виробництва, конкурентоспроможну собівартість вироблених нафтопродуктів та необхідну рентабельність галузі, що забезпечуватиме її оновлення та розвиток. Україна має 6 нафтопереробних заводів, загальна потужність яких 52,7 млн. тон нафти на рік.

За результатами аналіз балансу ПАТ можна зробити висновки, що:

1. ПАТ "Укрнафта" досить стабільна компанія. Єдиним недоліком можна вважати те, що співвідношення ліквідних та неліквідних активів не влаштовує компанію (коефіцієнт нижче одиниці).

2. Підприємству не вистачає оборотних активів. Можна зробити висновок, що основну увагу треба приділити нарощуванню оборотних активів, водночас жорстко контролюючи питому вагу необоротних активів.

3. Підприємству потрібно приділити більше уваги ліквідації довгострокової дебіторської заборгованості, вирішенню питання щодо незавершеного будівництва. Треба звернути увагу на довго та короткострокові фінансові інвестиції та прийняти рішення про скорочення реінвестицій.

4. Підприємству не вистачає оборотних активів. Можна зробити висновок, що основну увагу треба приділити нарощуванню оборотних активів, водночас жорстко контролюючи питому вагу необоротних активів.

Враховуючи отримані результати, можна зробити висновок, що ПАТ "Укрнафта" досить стабільна компанія. Єдиним недоліком можна вважати те, що співвідношення ліквідних та неліквідних активів не влаштовує компанію (коефіцієнт нижче одиниці).

В цьому разі підприємству потрібно приділити більше уваги ліквідації довгострокової дебіторської заборгованості, вирішенню питання щодо незавершеного будівництва.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Шляхи удосконалення інноваційного менеджменту на підприємстві**

Зміст інноваційної діяльності на підприємстві залежить від профілю підприємства та можливостей залучення ризикового капіталу. Акціонерні товариства створюються в першу чергу з метою залучення і акумуляції коштів для інноваційного розвитку.

Статутний фонд ПАТ "Укрнафта" складає 13557,3 тис. грн., який поділено на 54228,5 тисяч простих акцій номінальною вартістю 0,25 грн. кожна.

Станом на 01.09.2019 р. ринкова капіталізація склала близько 1185 млн. грн. (220 млн. дол. США). Розрахункова капіталізація склала 2230,83 млн. грн. (408 млн. дол. США) без урахування вартості. На УМВБ продано 10,95% акцій, на ПФТС продано близько 4 млн. акцій (7,2%), випущено на 2,8 млн. акцій (5,57%) АБК першого рівня. В 2019 р. в обігу було 23,72 % акцій.

Крім курсових прибутків (через зростання ціни акцій), акціонери ПАТ "Укрнафта" отримують порівняно високі дивіденди, які в 2017 р. склали 3,44 номіналу акції.

Стратегія і завдання інноваційний менеджменту мають бути підпорядковані загальній стратегії підприємства. Стратегічна програма розвитку ПАТ "Укрнафта" передбачає досягнення фінансової стабільності, збільшення видобутку вуглеводнів, перетворення у вертикально-інтегровану компанію міжнародного рівня. Проведення повного циклу робіт від геологорозвідки та видобування до переробки та збуту нафтопродуктів сприятиме стабілізації видобутку вуглеводнів, розширенню високоприбуткового продажу нафтопродуктів, виходу на міжнародний ринок.

Перший етап програми включає наступні напрямки: модернізацію діючих та розробку нових родовищ, модернізацію зв'язку, технічне переоснащення нафтовидобувних управлінь, реконструкцію газопереробних заводів, вихід на

міжнародні ринки видобутку нафти.

Фінансова стабілізація Компанії, досягнута в 2018-2020 рр. є надійною основою для створення умов для стабілізації і зростання видобутку нафти і газу. Стабілізацію та зростання видобутку нафти і газу в Україні Компанія планує за рахунок значного збільшення обсягів геологорозвідувального і експлуатаційного буріння, розгортання робіт з інтенсифікації видобутку та нарощування розвіданих запасів.

Необхідною умовою є також технічне переоснащення нафтовидобувних управлінь, придбання необхідного високопродуктивного бурильного та нафтопромислового обладнання, хімічних реактивів, матеріалів та запчастин. Розроблені та реалізуються програми технічного переоснащення і модернізації газопереробних заводів.

Перспективним напрямком розвитку є розширення ринку реалізації послуг компанії на нафтогазові ринки країн Південної Америки, Близького Сходу, а також країн СНД. Для цього компанія планує застосовувати різноманітні інвестиційні технології та організаційно-правові форми участі.

ПАТ "Укрнафта" зацікавлена в розвитку сучасних інструментів фінансування виробництва. Проводяться переговори з рядом міжнародних банківських установ та лізингових компаній про фінансування контрактів на придбання високотехнологічного обладнання, сертифікованого за стандартами "American Petroleum Institute" та необхідного для проведення робіт за кордоном.

Головним напрямом поліпшення організаційно-економічного та технічного рівня виробництва є організація спільної діяльності з іноземними підприємствами та інвесторами і реалізація відповідних інвестиційних проектів, у тому числі за кордоном. Це дозволяє залучати нові організаційно-технологічні рішення та впроваджувати нову культуру менеджменту на підприємстві, отримувати більший прибуток за рахунок збільшення обсягу робіт з видобутку енергоносіїв та надання послуг.

ПАТ "Укрнафта" залучає іноземних інвесторів до спільних робіт в галузі нафто-газвидобутку та газо-переробки шляхом створення спільних підприємств та підписанням договорів про спільну інвестиційну і виробничу діяльність, згідно чинного законодавства України.

На цих засадах зареєстровані і діють такі підприємства:

1. Українсько-американське СП "УкрКАРПАТ-ОЙЛ";
2. Українсько-канадське СП "Каштан Петролеум ЛТД";
3. Українсько-американське СП "Бориславська нафтова компанія ЛТД";
4. Українсько-ірландське СП Ром газ.

Крім цього, ПАТ "Укрнафта" працює за договорами про спільну інвестиційну і виробничу діяльність з американською компанією

"Карпатський Петролеум" та канадськими компаніями "Моментум Ентерпрайз" і "Латерал Вектор Ресорсіз Інк".

Загальний обсяг внесених грошовими коштами і майном іноземних інвестицій, за підтвердженими робочими програмами і фінансовими планами спільних підприємств і спільної діяльності за відповідними договорами, становить 12 392 000 дол. США.

Проведена результативна робота в межах співробітництва з країнами Близького Сходу, в результаті чого відкрито Представництво ПАТ "Укрнафта" в м. Сана (Республіка Йемен). Відкриття Представництва в цій країні, що буде працювати на постійній основі, може стати базою для проведення робіт з нафтогазовидобутку в країнах Близькосхідного регіону. ПАТ "Укрнафта" також активно опрацьовує можливість співробітництва з країнами СНД, Лівією, Саудівською Аравією, Польщею, та іншими країнами світу.

На сьогодні зареєстровані та досить успішно діють чотири спільні підприємства з ПАТ "Укрнафта", а саме:

- українсько-американське СП "УкрКарпатОйл Лтд." Це підприємство розробляє Битків-Бабчинське нафтове родовище в Івано-Франківській області. Із передбачених інвестиційним проектом інвестицій в сумі 22 млн. дол. США станом на сьогодні поки що фактично внесено 1,021 млн. дол. США, або 4,6%.

- українсько-канадське СП "Бориславська нафтова компанія Лтд." розробляє Стинавське родовище в Бориславському нафтопромисловому районі Львівської області. За проектом передбачено інвестування на суму \$ 100 млн., але фактично профінансовано \$ 1, 256 млн. (1,3 %).

- українсько-ірландське СП "Ромгаз" створене для будівництва ГПЗ в Охтирському нафтопромисловому районі Сумської області, На сьогоднішній день

в цей проект вже вкладено \$1,157 млн., що складає 3,9% від необхідного обсягу інвестування (\$30 млн.);

- українсько-канадське "Каштан Петролеум ЛТД" розробляє в Чернігівській області Леляківське родовище. Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації цього проекту, сягає \$25 млн. На сьогодні з цієї суми внесено близько 4 % , або \$1 млн.

За договорами про спільну інвестиційну і виробничу діяльність ПАТ "Укрнафта" працює з такими компаніями:

"Моментум Ентерпрайзис" (Канада). Предмет договору - розробка Андріяшівського родовища в Полтавській області. Сума інвестицій - \$ 80 млн., з них внесено \$3,4288 млн., або 4,3%.

"Карпатський Петролеум" (США). Предмет договору - розробка в Полтавській області Рудівсько-Червоноградського родовища. Сума інвестицій - \$ 80млн., з них внесено майже 6 %, що складає \$ 4,778 млн.

"Карлтон Трейдинг Україна". Предмет договору - розробка родовищ в Чернігівській області. Сума інвестицій – \$ 30 млн., але фактично внесено \$ 0,3 млн. (1 %).

"Летерал Вектор Ресорсіз Інк." (Канада). Предмет договору -розробка Бугруватівського родовища в Сумській області. Сума інвестицій – \$ 110 млн. На сьогоднішній день закінчується робота по оцінці майна та визначенню базових рівнів видобутку.

Загальний обсяг інвестицій у вигляді грошових коштів та майна, реально внесених у відповідності до фінансових планів спільних підприємств і договорів про спільну діяльність, перевищує \$12,9 млн., що складає 2,7 % від необхідного фінансування (\$ 477 млн.). Такий низький показник активності інвесторів пов'язаний з великим терміном окупності проектів і, як результат, високим ризиком вкладання коштів.

Загальний висновком щодо роботи СП є те, що робочі програми початкового періоду, передбачені ліцензійними угодами, виконані не в повному обсязі в зв'язку з відсутністю необхідного фінансування з боку іноземних партнерів. Можливо, час поставити питання про доцільність діяльності деяких СП, їх подальшу ліквідацію або вихід із числа засновників. Це саме стосується



договорів про спільну інвестиційну та виробничу діяльність.

Спеціалісти компанії мають великий досвід будівництва свердловин за кордоном із застосування останніх науково-технічних досягнень, зокрема у таких країнах, як Російська Федерація, Ірак, Індія, Пакистан, Сирія, Алжир, Лівія, Куба, В'єтнам. У цих країнах будівництво велось із застосуванням технологій та обладнання, які відповідають стандартам "*American Petroleum Institute*". З метою розширення ринку реалізації послуг в країнах Близького Сходу в сфері геолого-геофізичних робіт, буріння нафтогазових і водяних свердловин, видобутку вуглеводнів, компанія відкрила в 2018 р. своє представництво в м. Сані, Республіки Йемен (функціонує на постійній основі). При наявності відповідного фінансування, ПАТ "Укрнафта" може розвинути цей напрямок діяльності, оскільки він є дуже перспективним. Це дозволить крім отримання прибутків зберігати і ефективно використовувати кадровий, виробничий, науково-технічний та інноваційний потенціал компанії. Більш детально напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності визначені у наступному параграфі.

### **3.2. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності**

Для визначення конкретних напрямків розвитку інноваційної діяльності необхідним є науково-обґрунтований прогноз розвитку компанії і розробка відповідної програми. Оскільки стратегічною метою ПАТ "Укрнафта" є стабілізація та підвищення видобутку нафти та газу, залучення інвестицій у розвиток нафто-газовидобутку та інтеграція компанії в світове нафтогазове господарство, напрями науково-технічного і інноваційного розвитку компанії можна розподілити на наступні групи:

- організаційно-економічні нововведення;
- оптимізація внутрішніх ресурсів та можливостей;
- вирішення проблем енергозберігання;
- впровадження заходів із вдосконалення техніки і технологій;
- кардинальне програмно-апаратне переобладнання робочих місць;
- модернізація ліній та засобів зв'язку;

– створення і постійний розвиток мережі автозаправних станцій з метою конкуренції із російськими компаніями на внутрішньому ринку.

Основні напрями розвитку ПАТ "Укрнафта" до 2026 р. викладені у Програмі розвитку компанії на 2020-2025 рр., проте, ця програма вимагає постійної актуалізації із врахуванням нових цілей та можливостей.

Фахівцями ПАТ "Укрнафта" розроблено програму реструктуризації компанії, яка включає організаційно-економічні нововведення і повинна забезпечити:

- подальшу оптимізацію системи управління;
- ефективне залучення інвестицій із застосуванням різноманітних фінансових інструментів, вихід на міжнародні ринки капіталу;
- зміну організаційної структури;
- створення вертикальної інтегрованої компанії.

Реалізація вказаних завдань дозволить значно збільшити обсяги геологорозвідки та експлуатаційного буріння, кардинально збільшити присутність на ринках кінцевих продуктів переробки нафти та газу.

В короткостроковій перспективі підвищення ефективності функціонування товариства планується за рахунок оптимізації внутрішніх ресурсів та можливостей ПАТ "Укрнафта", а саме за рахунок:

- спрощення структури апарату управління, організаційної структури компанії в цілому;
- управління бюджетами структурних одиниць та компанії в цілому;
- раціоналізації фінансових та матеріальних потоків;
- модернізації технологій основного виробництва;
- формування корпоративної культури.

Виважене використання унікального положення та справедливе ціноутворення на продукцію ПАТ "Укрнафта" забезпечить баланс інтересів держави, регіонів та кожного акціонера Товариства, створить основи енергетичної безпеки України.

З метою збільшення та інтенсифікації видобутку нафти і газу, підвищення якості продукції, створення безпечних умов праці, вирішення проблем енергозберігання, запровадження заходів щодо захисту довкілля в 2019 р. ПАТ

"Укрнафта" здійснювало:

- науково-дослідні та експериментально-конструкторські роботи;
- впровадження нової техніки та технологічних процесів;
- винахідницьку та раціоналізаторську роботу;
- стандартизацію та сертифікацію;
- автоматизацію виробництва;
- метрологічне забезпечення виробництва.

Згідно з "Тематичним планом науково-дослідних і експериментально-конструкторських робіт ПАТ "Укрнафта" на 2020 рік" виконано робіт на суму 5,7 млн. грн. По 160 договорах при залученні 75 науково-дослідних організацій. Відповідно до "Галузевого плану впровадження у виробництво заходів науково-технічного прогресу підрозділами Компанії в 2020 р. впроваджено понад 120 заходів НТП, валова виручка від яких склала майже 40 млн. грн., прибуток від них становив біля 6,5 грн. на колену 1 грн. витрат на науку. Структурними одиницями компаніями за минулий рік:

- подано понад 400 раціоналізаторських пропозицій (з них 330 використано у виробництві), 25 заявок на винаходи (з них 11 використано у виробництві);
  - отримано 3 патенти;
  - затверджено та надано чинності 10 стандартам на нові технології;
- розроблена програма по реконструкції комерційних вузлів обліку нафти;
- реконструйований вузол обліку №75 НГВУ "Охтирканафтогаз";
  - розширена корпоративна комп'ютерна мережа;
  - впроваджувалася обчислювальна технологія підтримки адміністративних задач;
  - впроваджувалися проблемно-орієнтовані пакети вирішення науково-інженерних задач.

У 2020 р. продовжувалася реалізація Концепції побудови інформаційної системи ПАТ "Укрнафта". Виконане кардинальне програмно-апаратне переобладнання робочих місць, модернізація ліній та засобів зв'язку.

Нарешті з метою забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку нафтопродуктів необхідно розпочати роботу щодо розбудови мережі

автозаправних станцій. Цю роботу слід проводити після ретельних маркетингових досліджень ринку, виявлення присутності та стратегії російських компаній в тих чи інших регіонах України.

### **3.3. Обґрунтування програми інноваційної діяльності підприємства та виявлення її ефективності**

Набутий інноваційний потенціал компанії необхідно розвивати. Одним з головних засобів подальшого забезпечення надійного функціонування ПАТ "Укрнафта", як складної виробничо-економічної системи, обрана диверсифікація напрямів виробничої діяльності а також диверсифікація номенклатури продукції робіт та послуг. Започатковані нові напрями діяльності мають здійснюватися на якісно нових видах обладнання та па основі нових конкурентоздатних технологій.

У роботі пропонується створення нової мережі автозаправних комплексів (АЗК) під брендом «Укртатнафта». При цьому пропонується не тільки новий напрямок диверсифікації діяльності ПАТ "Укрнафта", а й придбання та монтаж нового обладнання АЗС і надання нових послуг споживачам. Створення мережі АЗК пропонується розпочати у 2021 р. у вигляді трьох станцій на трасі Київ-Донецьк. Для управління реалізацією інвестиційного проекту, а також для управління наступною експлуатацією автозаправної мережі пропонується створення дочірнього підприємства ПАТ "Укрнафта".

Нижче наведено характеристику та обґрунтування цього комплексного інноваційно-інвестиційного проекту.

#### *Коротка характеристика інноваційного проекту*

В проекті запропоновано створити мережу автозаправних комплексів легкових та вантажних автомобілів. Цей напрямок є перспективним, якщо враховувати зосередження на трасі Київ-Донецьк значного транспортного потоку легкового автомобільного транспорту у період курортного сезону та вантажного – круглий рік. Необхідність створення сучасних АЗК обумовлюється підвищенням вимог щодо впливу транспорту на екологію навколишнього

середовища, недостатнім розвитком мережі АЗК для легкових та вантажних автомобілів.

Саме на цьому напрямку пропонується зосередити частину інвестицій у розмірі 1,680 тис. грн., у тому числі на будівельно-монтажні роботи – 20%, обладнання – 41%, інші капітальні витрати – 10%, робочий капітал – 29%. Наявність у складі персоналу підприємства робітників з відповідними здібностями обумовлює можливість їх поступової перекваліфікації у здійсненні виробничого процесу. Територія, про яку йдеться, є розташованою поблизу розгалуженої транспортної мережі і є достатньою для побудови сучасних стаціонарних АЗК, а також надання всього комплексу сервісних послуг клієнтам щодо ремонту та технічного обслуговування автомобілів, продажу мастил, запчастин, аксесуарів та інших автомобільних товарів.

#### Оцінка ефективності інвестиційного проекту

Основними параметрами інвестиційного проекту, які б задовольняли досліджуване підприємство, є: обсяг інвестицій 1680 тис. грн., термін окупності проекту не більший за п'ять років, дохідність на вкладений капітал не менш 15 %. Середня дохідність в галузі не менш 8 %.

Для оцінювання інвестиційного проекту на етапі підготовки та реалізації необхідно застосувати загальноприйняті у світовій практиці методи прийняття рішення про вкладення коштів. Основні з них:

- метод оцінювання терміну окупності вкладених коштів;
- метод оцінювання дохідності використаного капіталу;
- метод оцінювання інвестиційних проектів на основі сучасної вартості потоку платежів (модель *NVP – Net Present Value*);
- метод оцінювання інвестиційних проектів на основі внутрішнього коефіцієнту дохідності (*IRR – Internal rate of return*).

Оцінювання терміну окупності є найпростішим і часто використовуваним методом. Він дозволяє розрахувати період, протягом якого проект окупиться і, якщо цей термін задовольнятиме інвестора, проект може бути прийнятим. Процедура методу полягає у складанні грошового потоку проекту за роками та визначенні періоду окупності. Розглянемо наш проект диверсифікації підприємства з прогнозованим грошовим потоком, що представлений у табл. 3.1:

## Прогнозовані грошові потоки

Рік	Грошовий потік
0	—1680000 (капітальні витрати)
1	+528000
2	+607000
3	+698000
4	+650000
5	+620000 (період окупності - 4,53 роки)
6	+595000
7	+490000
8	+380000
9	+310000
10	+240000
11	+150000
12	+73000

За терміном окупності даний інвестиційний проект задовольняє підприємство, оскільки, як бачимо, період окупності проекту є приблизно 4,5 роки. Але після цього слід використати більш тонкі методи вибору проекту, зокрема: метод оцінювання дохідності використаного капіталу; метод оцінювання інвестиційних проектів на основі сучасної вартості потоку платежів; метод (оцінювання інвестиційних проектів на основі внутрішнього коефіцієнта дохідності).

Метод оцінювання дохідності використаного капіталу полягає у визначенні відношення доходу від реалізації проекту, до затрат на нього. Дохід обчислюється після відрахувань на амортизацію та податкових відрахувань. До затрат належать початкова вартість проекту і робочий капітал.

Вкладаємо кошти в інвестиційний проект з початковими затратами капіталу 1.200.000 грн. і робочим капіталом 480.000 грн. Проект буде здійснюватися дванадцять років, його залишкова вартість складе 300 000 грн.. Грошовий потік подано нижче (табл. 3.2).

## Грошові потоки за роками здійснення проекту

Рік	Грошовий потік, грн.
0	- 1 200 000
1	+528000
2	+607000
3	+698000
4	+650000
5	+620000
6	+595000
7	+490000
8	+380000
9	+310000
10	+240000
11	+150000
12	+73000

За умови, що підприємство застосовує метод рівномірного списання основного капіталу, дохід може обчислюватися як грошовий потік мінус амортизація. Щорічні відрахування на амортизацію складають:  $(1\ 200\ 000 - 300\ 000) / 12 = 75\ 000$ . Щорічний потік доходу буде таким (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

## Щорічний потік доходу\*

Рік	Грошовий потік - амортизація, тис. грн.	Дохід, тис. грн.
1	528-75	453
2	607-75	532
3	698-75	623
4	650-75	575
5	620-75	545
6	595-75	520
7	490-75	415
8	380-75	305
9	310-75	235
10	240-75	165
11	150-75	75
12	73-75	-2
	<i>Разом</i>	4 441 тис. грн

\*Середній щорічний дохід тис. грн.:  $4\ 441 / 12 = 370,083$ .

Початковий витрачений капітал складає 1 680 000 грн. (початкова вартість плюс робочий капітал). Середня вартість затраченого капіталу обчислюється: (початковий капітал – залишкова вартість)/3 + залишкова вартість + робочий капітал. Тобто:  $(1\,680\,000 - 300\,000)/4,53 + 300\,000 + 480\,000 = 1\,084\,635,76$  грн.. Отже, дохідність на вкладений капітал становить, тис. грн. –  $370,083 / 1\,680 = 0,220$  або 22 %, а дохідність на середню вартість використаного капіталу, тис. грн. –  $370,083/1\,240 = 0,341$  або 34,1 %.

Метод оцінювання інвестиційних проектів на основі сучасної вартості потоку платежів (модель *NPV – Net Present Value*), якій визначається додаванням всіх сучасних вартостей платежів протягом розглядуваного періоду. Якщо  $A$  – певний платіж, що очікується через  $n$  років, то його сучасна вартість (*PV – Present Value*) дорівнює  $A/(1+r)^n$ , де  $r$  – норма прибутку, а  $A/(1+r)^n$  – це так званий коефіцієнт дисконтування.

Якщо ми розглядаємо проміжок часу  $n$  років і певний інвестиційний проект, то сучасна вартість його потоку платежів (*NPV*) дорівнює:

$$NPV = \sum_{t=t_p}^{t_k} A_t / (1+r)^t \quad (3.1)$$

Для прийняття рішення про вкладення коштів у проект керуються таким правилом:

якщо  $NPV \geq 0$ , проект повинен виконуватися;

якщо  $NPV \leq 0$ , від проекту відмовляються.

Розглянемо наш інвестиційний проект з цих позицій. Нехай без ризику дохідність інвестицій (норма прибутковості) складає 8 % (загальногалузева норма). Тоді матимемо такий грошовий потік з урахуванням дисконтування за роками реалізації (табл. 3.4).

Оскільки *NPV* є позитивним, то цей проект потрібно впроваджувати. Крім того він є ефективним за всією сукупністю методів оцінки.

Але слід зазначити, що з огляду на можливі зміни політичної ситуації, цін на паливо та інші зміни, вірогідність виконання проекту з врахуванням ризику складає за сукупністю факторів у той час, коли почнеться надання послуг – 0,8.

З врахуванням цієї величини ризику позитивні грошові потоки можуть зменшитися, у зв'язку з чим *NPV* може скласти  $2.008.480 * 0,8 = 1.606.784$  грн.



## Грошовий потік з урахуванням дисконтування за роками реалізації

Рік	Грошовий потік платежів (A)	Коефіцієнт дисконтування	PV
0	—1 680 000	$(1+0,08)^0 = 1$	—1 680 000
1	+528 000	$(1+0,08)^{-1} = 0,926$	+488 928
2	+607 000	$(1+0,08)^{-2} = 0,857$	+520 199
3	+698 000	$(1+0,08)^{-3} = 0,794$	+554 212
4	+650 000	$(1+0,08)^{-4} = 0,735$	+477 750
5	+620 000	$(1+0,08)^{-5} = 0,681$	+422 220
6	+595 000	$(1+0,08)^{-6} = 0,630$	+374 850
7	+490 000	$(1+0,08)^{-7} = 0,583$	+285 670
8	+380 000	$(1+0,08)^{-8} = 0,540$	+205 200
9	+310 000	$(1+0,08)^{-9} = 0,500$	+155 000
10	+240 000	$(1+0,08)^{-10} = 0,463$	+111 120
11	+150 000	$(1+0,08)^{-11} = 0,429$	+64 350
12	+73 000	$(1+0,08)^{-12} = 0,397$	+28 981
			$\Sigma PV = +3\,688\,480 \text{ грн.}$
			$NPV = +2\,008\,480 \text{ грн.}$

Тобто, загальна величина  $NPV$  лишається позитивною, що підтверджує доцільність виконання проекту.

Крім того слід визначити, під які відсотки можна позичати кошти для виконання цього проекту і це допомагає зробити наступний метод.

Метод оцінювання інвестиційних проектів на основі внутрішнього коефіцієнта дохідності ( $IRR$ ), який визначається як коефіцієнт дисконтування, за якого  $NPV$  проекту рівняється нулю.  $IRR$  це значення  $r$ , яке задовольняє рівняння:

$$\sum_{t=t_p}^{t_k} A_t / (1+r)^t = 0 \quad (3.2)$$

Для знаходження  $IRR$  проектів із значними періодами потоків платежів необхідно розв'язувати складні полі-номінальні рівняння. Існує багато комп'ютерних програм, які розв'язують цю задачу. Хорошу апроксимацію розв'язання можна також одержати за допомогою математичної процедури, що називається лінійною інтерполяцією.

При застосуванні цього методу використовують пару коефіцієнтів дисконтування. Якщо  $NPV_1$  – це  $NPV$  з меншим коефіцієнтом,  $NPV_2$  — з більшим, а  $R_1$  і  $R_2$  – менший і більший коефіцієнти відповідно, то

$$IRR = R_l + (NPV_l / NPV_l - NPV_b * (R_b - R_l)) \quad (3.3)$$

Розглянемо наш проект, потік платежів якого подано нижче (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

## Потік платежів по проекту за роками реалізації

Рік	Грошовий потік, грн.
0	-1 200 000
1	+528000
2	+607000
3	+698000
4	+650000
5	+620000
6	+595000
7	+490000
8	+380000
9	+310000
10	+240000
11	+150000
12	+73000

Використовуючи коефіцієнти дисконтування 41 % і 42 %, одержимо такі *NPV*:

- з коефіцієнтом дисконтування 41 %,  $NPV_1 = +1\,234$  грн.
- з коефіцієнтом дисконтування 42 %,  $NPV_2 = -457$  грн.

*IRR* (внутрішній коефіцієнт дохідності) оцінюється так:

$$IRR = 41\% + (1234 / (1234 - (-457)) * (42 - 41)) = 41.73\%$$

Таким чином, залучення акціонерних коштів під більші відсотки дивідендів не є можливим, оскільки інвестиційний проект буде збитковим.

### Висновки до Розділу 3

З метою підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства у дипломі запропоновано створення мережі нових авто-заправних комплексів. Необхідність створення сучасних АЗК обумовлюється підвищенням вимог щодо впливу транспорту на екологію, недостатній розвиток мережі АЗК. На цьому напрямку пропонується зосередити інвестиції у розмірі 1,68 млн. грн.,

у тому числі на будівельно-монтажні роботи – 20%, обладнання – 41%, інші капітальні витрати – 10%, робочий капітал – 29%. Наявність у складі персоналу підприємства робітників з відповідними здібностями обумовлює можливість їх поступової перекваліфікації у здійсненні виробничого процесу.

Технології бізнес-планування відрізняються рівнем деталізації і переліком показників для обґрунтування економічних вигід від реалізації бізнес-ідей. Більшість із них базується на стандартах таких авторитетних консалтингових структури, як: *UNIDO, EBRD, KPMG, MasterPlans, TACIS*.

Структура та зміст бізнес-плану повинні мати таку форму, яка б максимально зацікавила потенційних партнерів та дозволила отримати найбільш повне уявлення про бізнес-ідею і перспективи їхньої участі в її реалізації.

Для оцінювання зазначеного проекту застосовано методи прийняття рішення про вкладення коштів, зокрема: метод оцінювання терміну окупності; метод оцінювання дохідності капіталу; метод оцінювання сучасної вартості потоку платежів; метод оцінювання внутрішнього коефіцієнта дохідності.

В дипломній роботі визначено, під які відсотки можна позичати кошти для виконання цього проекту. Це допомагає зробити метод оцінювання інвестиційних проектів на основі внутрішнього коефіцієнта дохідності. З використанням цього методу визначено значення внутрішнього коефіцієнта дохідності в 41,73%. Таким чином, залучення зовнішнього або внутрішнього інвестування під більші відсотки не є можливим, оскільки інвестиційний проект стане збитковим.

## ВИСНОВКИ

1. Експансія російських компаній на українському оптовому ринку нафтопродуктів придбала величезні розміри, після чого перекинулася і на ринок роздрібний. Особливо активні в цьому плані ТНК і «Лукойл». Протягом останніх років російські нафтові компанії заволоділи 68 % українського ринку нафтопродуктів.

2. Для України дуже важливо мати власних потужних агентів на ринку нафтопродуктів. Для цього, слід розвивати вітчизняні структури, які спроможні конкурувати на українському ринку з такими серйозними гравцями, як «Лукойл», ТНК і «Казахойл». Така можливість існує, якщо враховувати наявність в Україні великої нафтовидобувної компанії – ПАТ "Укрнафта" (державний пакет 50%+1 акція), а також нафтопереробних заводів – Кременчуцького "Укртатнафта", Надвірнянського "Нафтохімік Прикарпаття" і дрогобицького "Галичина", що разом забезпечують до 25 % потреби країни в нафті і нафтопродуктах.

3. З огляду на дефіцит енергоресурсів в Україні, розвинену мережу нафто- і газопроводів, наявність значних потужностей з нафтопереробки великого значення набуває інвестування паливно-енергетичного комплексу, оновлення його потужностей та інфраструктури. Інвестиції повинні перш за все спрямовуватися на нововведення, що дозволяє збільшити прибуток вітчизняних підприємств, приймати гідну участь у спільних підприємствах та проектах. Насамперед, слід думати про розвиток самої великої української нафтовидобувної компанії - ПАТ "Укрнафта". Розвиток цей має відбуватися на інноваційній основі. Саме вирішенню цієї проблеми присвячено дану роботу.

4. Основним законом, що регулює інвестиційну та інноваційну діяльність в Україні є Закон «Про інвестиційну діяльність». У цьому законі вперше надано формулювання терміну інноваційна діяльність, що здійснюється з метою впровадження досягнень НТП у виробництво і соціальну сферу.

Інвестиційна та інноваційна діяльність може здійснюватись за рахунок власних фінансових ресурсів інвестора; позичкових фінансових коштів інвестора; залучених фінансових коштів інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, пайові та інші внески громадян і юридичних осіб); бюджетних інвестиційних

асигнувань; безоплатних та благодійних внесків підприємств і громадян.

4. У роботі досліджені методичні аспекти організації інноваційної діяльності і розробки інноваційної стратегії підприємства. Рішення про здійснення інвестицій приймається на базі інноваційного проекту, де викладено цілі та особливості нововведення й обґрунтовано його доцільність. Головним підходом до оцінки ефективності інвестицій у нововведення є дисконтування від'ємних та позитивних грошових потоків (приведення їх до одного розрахункового року) та порівняння прогнозованих результатів і витрат.

5. Для оцінки зовнішнього середовища у другому розділі роботі проведено аналіз ситуації на ринку нафтопродуктів. Визначення попиту України у нафті має виходити з потужності нафтопереробних заводів. Повне використання їх потужностей забезпечує, конкурентоспроможність та рентабельність галузі, що у свою чергу забезпечуватиме її оновлення та розвиток. Україна має 6 таких заводів, річна потужність яких – майже 53 млн. тон. Проте платоспроможний попит України на нафту, починаючи з 1998 р. почав знижуватися. З 2000 р. переробка нафти тримається на рівні близько 13 млн. тонн. Потенційний же попит внутрішнього ринку у нафтопродуктах становить близько 27 млн. тон, у тому числі: бензин – 10 млн. тон. Попит зростатиме відповідно до відновлення економіки після епідеміологічної і фінансової кризи. Поки Україна не диверсифікує шляхи надходження імпортової нафти у необхідному обсязі, український ринок нафтопродуктів може стати джерелом загрози національній безпеці і через військово-політичну ситуацію на Сході України.

6. На основі проведеного аналізу, зроблено висновок про те, що ПАТ "Укрнафта" є досить стабільною компанією. Єдиним недоліком можна вважати те, що співвідношення ліквідних та неліквідних активів не улаштовує компанію. Якщо повністю ліквідувати довгострокову дебіторську заборгованість, позбавитися від об'єктів незавершеного будівництва, співвідношення ліквідних, та неліквідних активів значно поліпшиться, проте все ж таки буде менше нормативу.

З аналізу видно що підприємству не вистачає оборотних активів, тому основну увагу треба приділити нарощуванню оборотних активів, водночас жорстко контролюючи питому вагу необоротних активів.

7. У третьому розділі роботи визначені шляхи підвищення

ефективності інноваційної діяльності через організаційно-економічні нововведення та розширення інфраструктури підприємства.

Головним напрямом поліпшення організаційно-економічного та технічного рівня виробництва визначена організація спільної діяльності з іноземними підприємствами та інвесторами та реалізація відповідних інвестиційних проектів, у тому числі за кордоном. Це дозволяє залучати нові організаційно-технологічні рішення, впроваджувати нову культуру менеджменту на підприємств, отримувати більший прибуток за рахунок збільшення обсягу робіт з видобутку енергоносіїв та надання послуг.

8. Підприємство залучає іноземних інвесторів до спільних робіт з нафто-газ-видобутку та газопереробки через створення спільних підприємств та підписанням договорів про спільну діяльність. Зареєстровані і діють такі СП: українсько-американське "УкрКАРПАТ-ОЙЛ"; українсько-канадське "Каштан Петролеум ЛТД"; українсько-американське "Бориславська нафтова компанія ЛТД"; українсько-ірландське "Ромгаз". За договорами про спільну інвестиційну діяльність підприємство працює з американською компанією "Карпатський Петролеум" та канадськими компаніями "Моментум Ентерпрайз" і "Латерал Вектор Ресорсіз Інк".

9. Програмою реструктуризації компанії, передбачені організаційно-економічні нововведення, спрямовані на: оптимізацію системи управління; ефективне залучення інвестицій із застосуванням різноманітних фінансових інструментів та вихід на міжнародні ринки капіталу; створення вертикальної інтегрованої компанії. Реалізація вказаних завдань дозволить значно збільшити обсяги геологорозвідки та експлуатаційного буріння, кардинально збільшити присутність на ринках кінцевих продуктів переробки нафти та газу.

10. В короткостроковій перспективі підвищення ефективності функціонування акціонерного товариства планується за рахунок оптимізації внутрішніх ресурсів та можливостей ПАТ "Укрнафта", а саме за рахунок: вдосконалення організаційної структури управління компанії; раціоналізації фінансових та матеріальних потоків; модернізації технологій; вдосконалення бізнес-процесів, формування і розвиток корпоративної культури.

11. З метою підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної

діяльності підприємства запропоновано створення мережі нових автозаправних комплексів. Необхідність створення сучасних АЗК обумовлюється підвищенням вимог щодо впливу транспорту на екологію довкілля, недостатній розвиток мережі АЗК. На цьому напрямку пропонується зосередити інвестиції у розмірі 1,68 млн. грн., у тому числі на будівельно-монтажні роботи – 20%, обладнання – 41%, інші капітальні витрати – 10%, робочий капітал – 29%. Наявність у складі персоналу підприємства робітників з відповідними здібностями обумовлює можливість їх поступової перекваліфікації у здійсненні виробничого процесу.

Для оцінювання інноваційного проекту застосовано методи прийняття рішення про вкладення коштів, зокрема: метод оцінювання терміну окупності; метод оцінювання дохідності капіталу; метод оцінювання сучасної вартості потоку платежів; метод оцінювання внутрішнього коефіцієнта дохідності.

12. В проектному розділі роботи визначено, під які відсотки можна позичати кошти для виконання цього проекту. Це допомагає зробити метод оцінювання інвестиційних проектів на основі внутрішнього коефіцієнта дохідності. З використанням цього методу визначено значення внутрішнього коефіцієнту дохідності в 41,73%. Таким чином, залучення зовнішнього або внутрішнього інвестування під більші відсотки не є можливим, оскільки інвестиційний проект стане збитковим.