

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**  
**Інститут економіки та менеджменту**  
**Кафедра прикладної економіки**

**Яріш Ярослав Романович**

**УДК 003.33:338.2:621.316**

# **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

## **Шляхи удосконалення бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування»**

**Бізнес-економіка**

(назва освітньої програми)

**051 – Економіка**

(шифр і назва спеціальності)

**/Яріш Я.Р. /**

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

**Науковий керівник**

**Андрійчук Ігор Васильович, канд. екон. наук, доцент**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

**Завідувач кафедри**

**Бережницька У.Б.**

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

**Рецензент**

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**Івано-Франківськ – 2024**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра Прикладної економіки  
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

# ЗАВДАННЯ

## НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту \_\_\_\_\_ Ярішу Ярославу Романовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема магістерської роботи Шляхи удосконалення бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування» затверджена наказом ректора університету від “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_
2. Термін здачі студентом закінченої роботи “27 ” грудня 2024 р.
3. Вихідні дані роботи: Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора АТ «Укргазвидобування» за 2021, 2022, 2023 роки
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):
  - Вступ
  - 1. Розділ I Теоретико-методичні основи формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства.
  - 2. Розділ II Аналіз реалізації бізнес-стратегії в АТ «Укргазвидобування»
  - 3. Розділ III Напрями та шляхи підвищення ефективності реалізаціх бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування»
  - Висновки
  - Список використаних джерел
  - Додаток А
5. Перелік ілюстративного матеріалу:
  - 1.1 Рівні стратегії підприємства, 1.2 Прийоми проведення економічного аналізу,
  - 2.1 Склад АТ «Укргазвидобування», 2.2 Регіони ведення видобувної діяльності АТ «Укргазвидобування», 2.3 Динаміка зміни техніко-економічних показників АТ «Укргазвидобування», 2.4. Динаміка зміни показників ефективності використання основних засобів АТ «Укргазвидобування», 2.5 Динаміка зміни показників ефективності оборотних засобів АТ «Укргазвидобування», 2.6 Функції апарату управління АТ «Укргазвидобування», 2.7 Структура економічно-стратегічної функції., 2.8 Структура функції стратегічного управління.

6. Дата видачі завдання “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ р.

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

доц. Андрійчук І.В.  
(розшифровка підпису)

Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

Яріш Я.Р.  
(розшифровка підпису)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
Вступ	30.09.2024	виконано
1. РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ	30.09.2024	виконано
2. РОЗДІЛ II АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»	31.10.2024	виконано
3. РОЗДІЛ III НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»	21.11.2024	виконано
Висновки	01.12.2024	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Яріш Я.Р.  
(розшифровка підпису)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

доц. Андрійчук І.В.  
(розшифровка підпису)

Дата затвердження календарного плану “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

### Магістерська робота

**Тема:** Вдосконалення бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування» в умовах конкурентного середовища

У магістерській роботі проаналізовано теоретичні основи формування бізнес-стратегії підприємства, досліджено існуючі підходи до стратегічного управління та їх застосування у нафтогазовій галузі. На прикладі АТ «Укргазвидобування» здійснено комплексний аналіз господарської діяльності, оцінено ефективність реалізації чинної бізнес-стратегії та визначено її ключові недоліки.

Основною метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування», які сприятимуть підвищенню ефективності його діяльності, забезпеченню конкурентоспроможності та адаптації до умов сучасного ринку.

Для досягнення мети використано методи логічного аналізу, порівняння, SWOT-аналізу, метод експертних оцінок та моделювання. У результаті дослідження запропоновано механізм вдосконалення бізнес-стратегії, який враховує специфіку діяльності підприємства, сучасні тенденції галузі та можливості інноваційного розвитку.

Наукова новизна роботи полягає у розробці адаптивної моделі стратегічного управління, яка сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпечує стійкий розвиток підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх впровадження у діяльність АТ «Укргазвидобування» для покращення управлінських рішень.

**Ключові слова:** бізнес-стратегія, стратегічне управління, АТ «Укргазвидобування», нафтогазова галузь, конкурентне середовище, інноваційний розвиток, SWOT-аналіз.

## ABSTRACT

### Master's Thesis

**Topic:** Improvement of the Business Strategy of JSC "Ukrgezvydobuvannya" in a Competitive Environment

The master's thesis analyzes the theoretical foundations of business strategy development and examines existing approaches to strategic management and their application in the oil and gas industry. A comprehensive analysis of the economic activities of JSC "Ukrgezvydobuvannya" was conducted, assessing the effectiveness of its current business strategy and identifying its key shortcomings.

The main objective of the thesis is to develop practical recommendations for improving the business strategy of JSC "Ukrgezvydobuvannya" to enhance operational efficiency, ensure competitiveness, and adapt to the modern market environment.

To achieve this goal, methods such as logical analysis, comparison, SWOT analysis, expert evaluation, and modeling were employed. As a result, a mechanism for improving the business strategy was proposed, taking into account the company's specific operations, current industry trends, and opportunities for innovative development.

The scientific novelty of the thesis lies in the development of an adaptive model for strategic management that enhances resource efficiency and ensures the sustainable development of the enterprise. The practical significance of the obtained results is their potential application in the activities of JSC "Ukrgezvydobuvannya" to improve management decisions.

**Keywords:** business strategy, strategic management, JSC "Ukrgezvydobuvannya," oil and gas industry, competitive environment, innovative development, SWOT analysis.



Висновки до розділу III.....	63
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>66</b>
<b>ДОДАТОК А.....</b>	<b>71</b>

						7
		№	I			

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується значними викликами, які виникають у зв'язку з глобалізацією, зростанням конкуренції та необхідністю адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Особливо це стосується підприємств нафтогазового комплексу, діяльність яких має стратегічне значення для забезпечення енергетичної незалежності та економічної стабільності держави. В умовах енергетичної кризи та зростаючої уваги до питань енергоефективності та екологічної безпеки, формування ефективної бізнес-стратегії є одним із ключових факторів успішного розвитку підприємств галузі.

**Об'єктом дослідження** є процеси визначення ефективності реалізації бізнес стратегії нафтогазовидобувних підприємств.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і науково-методичних положень оцінювання ефективності реалізації бізнес стратегії нафтогазовидобувних підприємств.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю вирішення низки проблем, пов'язаних з вдосконаленням стратегічного управління, підвищенням ефективності використання ресурсів, впровадженням інноваційних технологій та адаптацією до сучасних викликів ринку. Наукові праці таких вчених, як І. Ансофф, М. Портер, З. Шершньова, В. Герасимчук, зробили значний внесок у дослідження теоретичних та методологічних основ стратегічного управління. Водночас недостатньо вивченими залишаються питання адаптації цих підходів до специфіки українського нафтогазового сектору.

**Метою дослідження** є аналіз та оцінка ефективності реалізації бізнес-стратегії нафтогазовидобувних підприємств і формування напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати сучасні теоретичні підходи до формування бізнес-стратегії;
- здійснити комплексний аналіз господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»;
- оцінити ефективність реалізації чинної бізнес-стратегії підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку з урахуванням сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є акціонерне товариство «Укргазвидобування», що є найбільшим газовидобувним підприємством України. Предметом дослідження виступає бізнес-стратегія підприємства, яка охоплює аспекти стратегічного управління, використання ресурсів та впровадження інновацій.

Для проведення дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: логічний аналіз, порівняння, моделювання, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці механізму вдосконалення бізнес-стратегії підприємства, що враховує специфіку його функціонування в умовах високої динамічності зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення стратегічного управління та забезпечення його довгострокового розвитку.

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Теоретичні основи формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства

Сьогодні за умов нестабільного конкурентного ринку, а саме розвитку науки, технологій, нестабільної геополітичної ситуації, спаду економіки, підвищенням ціна на ресурси, зміни поведінкових алгоритмів та пріоритетів споживачів питання ефективного ведення бізнес-діяльності, збереження конкурентоспроможності та власного розвитку стає критично-важливим для підприємств усіх рівнів.

Для вирішення цих питань підприємства, які орієнтуються на успішний розвиток, повинні створювати власний план, який визначатиме поведінку підприємства у зовнішньому середовищі та забезпечуватиме досягнення встановлених цілей компанії або стратегію.[1, с.33]

З розвитком теорії стратегії підприємства її розділили на 3 основні рівні (рис. 1.1)



**Рис. 1.1 – Рівні стратегії підприємства.**

Примітка: створено автором на основі [3, с.7]

Корпоративна стратегія являється найвищим рівнем стратегії підприємства та стосується його загальної цілі та її розміру та стосується різних бізнес-одиниць.

Другим рівнем являється рівень стратегії бізнесу, який є частиною корпоративної стратегії, та визначає яким чином бізнес-одиниця включається у корпоративну стратегію.

Третім та найнижчим рівнем стратегії є операційна, вона характеризує правила для операційного напрямку діяльності (наприклад виробництво, матеріально-технічне забезпечення, продажі, механіки та інші) являється частиною загальної бізнес-стратегії та визначає правила їх інтеграції.

Вартує відмітити, що корпоративна стратегія є характерною для великих корпорацій, які працюють одночасно в декількох напрямках бізнесу. В той же час для компаній, які займаються тільки одним напрямом діяльності бізнес-стратегія буде практично тотожною корпоративній. [3, с.7]

Узагальнюючи думки різних авторів таких як М.Портер, Г.Мінцберг, К.Крістен бізнес-стратегію можна визначити, як довгостроковий план розвитку підприємства у певному сегменті бізнесу, ним визначається як досягти визначених стратегічних цілей та завдань. Вона дає можливість компанії пережити кризи, розвивати підприємство, досягати нових вершин у конкурентному середовищі.

Отже, на нашу думку, впровадження бізнес-стратегії є важливим пунктом для розвитку підприємств, включно з підприємствами нафтогазовидобувного комплексу. Вона здатна забезпечити розвиток навіть за умови нестабільного ринкового середовища, та ситуації на підприємстві, дозволяючи нам спрогнозувати ризики та обрати підходящий поведінковий набір для досягнення встановленої стратегічної цілі.

## **1.2. Особливості формування та реалізації бізнес-стратегії в нафтогазовидобувному секторі України.**

Для України нафтогазовидобувний сектор є однією з ключових складових енергетичної стратегії. Його особливості визначаються природними ресурсами, географічним положенням, історичними передумовами розвитку, а також економічними та екологічними викликами.

Україна володіє значними запасами вуглеводнів, що зосереджені в трьох основних регіонах: Дніпровсько-Донецькому, Передкарпатському басейнах та Причорноморсько-Кримському регіоні. Дніпровсько-Донецький басейн є основним для видобутку газу, Передкарпатський – для видобутку нафти, а Причорноморсько-Кримський регіон має великий потенціал, зокрема на шельфі Чорного моря, але він залишається недостатньо дослідженим та недоступним для ведення розробки та розвідки.

Проте більшість видобутку українського газу наразі відбувається на виснажених родовищах, що призводить до скорочення видобутку. Для вирішення цієї проблеми важливим є розвиток геологорозвідки та впровадження інноваційних технологій інтенсифікації, ремонту свердловин, оптимізації видобутку.

Таким чином, нафтогазовидобувний сектор України має стратегічне значення для енергетичної безпеки та економічного розвитку, і його подальший розвиток залежить від інтеграції інноваційних технологій, модернізації інфраструктури та дотримання екологічних стандартів.

У зв'язку зі своєю стратегічною цінністю для держави, нею проводиться активне регулювання галузі через законодавчі важелі. Законодавчі особливості нафтогазовидобувного сектору України включають комплекс нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти діяльності галузі, зокрема видобуток, екологічну та техногенну безпеку у сфері, права та обов'язки учасників ринку, екологічні стандарти, а також сприяють забезпеченню енергетичної безпеки та розвитку інвестиційного клімату.

Основним нормативним актом є Закон України "Про нафту і газ", який регулює питання видобутку, транспортування, зберігання та використання нафти і газу, а також визначає механізм ліцензування діяльності у цій галузі. Ліцензії на видобуток нафти та газу видаються державними органами на основі конкурсів або аукціонів, що дозволяє визначити найкращих кандидатів для розробки на ринку.

Антимонопольне регулювання на ринку нафтогазових послуг є важливою складовою законодавства. Згідно з чинними законами, нафтогазовидобувні компанії повинні дотримуватися принципів здорової конкуренції, а органи антимонопольного контролю стежать за ціноутворенням та запобігають зловживанню монопольним становищем.

Незважаючи на потенціал у сфері геологорозвідки, нафтогазовидобувний сектор стикається з низкою екологічних викликів та проблем. Процеси видобутку та транспортування вуглеводнів можуть призводити до забруднення водних ресурсів, повітря та деградації земель.

Процеси видобутку та транспортування вуглеводнів можуть приводити до забруднення водних ресурсів, повітря та деградації земель. Тому важливим є впровадження екологічно безпечних технологій та дотримання міжнародних екологічних стандартів.

Регулювання екологічної складової є, окремим важливим фактором, оскільки видобуток та його допоміжна діяльність впливають на водні, земні, повітряні ресурси. З урахуванням цього управління екологічною діяльністю є питанням не тільки підприємств, а і питанням державного регулювання. Для забезпечення екологічної безпеки та компенсації завданих збитків держава створила ряд законодавчо-нормативних актів, наприклад: Кодекс України «Про надра», Закон України «Про охорону навколишнього середовища», Водний кодекс України, Закон України «Про охорону атмосферного повітря» та інші. Контроль за дотриманням екологічного законодавства покладений на ряд державних органів.

При виявленні порушень на компанії та їх посадових осіб накладаються різні види відповідальності серед яких: дисциплінарна, адміністративна, цивільна та кримінальна. Також при виявленні порушень, компанію можуть зобов'язати відшкодувати збитки та призупиняти діяльність до моменту усунення порушень.

Також важливою складовою є європейська інтеграція нафтогазової галузі, яка передбачає адаптацію українського законодавства до європейських норм і стандартів та створення окремого незалежного ринку газу.

Інвестиційний потенціал нафтогазового комплексу України значний, особливо у розробці нових родовищ і модернізації інфраструктури. Однак геополітичні проблеми та складна бюрократія стримують залучення інвестицій. Водночас перспективи розвитку нафтогазової галузі пов'язані зі збільшенням видобутку, залученням іноземних інвестицій та забезпеченням екологічної безпеки.

Таким чином, законодавчі особливості нафтогазовидобувного сектору України орієнтовані на забезпечення ефективного управління ресурсами, екологічну відповідальність, прозорість ринку та залучення інвестицій.

Виходячи з цього для нафтогазовидобувної сфери України існують особливості у формуванні бізнес-стратегії. А отже правильне формування стратегії компанії у нафтогазовидобувній сфері України є важливим процесом, який повинен враховувати внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на галузь. Першочергово ця бізнес-стратегія повинна спрямовуватись на нарощення видобутку для залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури, дотримання екологічних норм та подальший інноваційний розвиток.

Розвиток видобутку зосереджений на освоєнні нових родовищ, впровадженні сучасних технологій управління, інтенсифікації та обслуговуванні свердловин. Особливий акцент робиться на екологічній безпеці видобувних процесів.

Другим важливим фактором є підвищення ефективності використання наявних ресурсів, а отже контроль та зниження собівартості готової до реалізації

продукції, що дозволить компаніям бути конкурентоздатними в умовах сучасного, європейського ринку газу, а також залучення коштів у інвестиційну діяльність.

Модернізація інфраструктури і впровадження новітніх технологій є важливими елементами ефективної стратегії. Особлива увага приділяється автоматизації видобутку, використанню екологічно безпечних методів буріння і транспортування, а також технологіям підвищення нафтовіддачі пластів.

Екологічна відповідальність є обов'язковою складовою стратегії. Україна бере на себе зобов'язання щодо скорочення викидів парникових газів, проведення обов'язкової оцінки впливу на довкілля для нових проектів та впровадження стратегій екологічного поводження з відходами, що для компаній означає суворіші екологічні норми та контроль за дотриманням.

Важливою складовою стратегії є розвиток людського капіталу і науки. Це передбачає підтримку освітніх закладів, які спеціалізуються на підготовці фахівців для нафтогазової галузі, стимулювання наукових досліджень і створення програм перекваліфікації та розвитку працівників.

У стратегічному плануванні враховуються глобальні виклики, такі як перехід до "зеленої енергетики", посилення конкуренції на світовому ринку вуглеводнів і геополітичні ризики. Стратегія повинна залишатися гнучкою, щоб адаптуватися до змін у державному енергетичному секторі, зберігаючи баланс між економічною ефективністю, забезпеченням рівня видобутку, екологічною відповідальністю та сучасними геополітичними реаліями.

При реалізації розроблених стратегічних планів також існує велика кількість ризиків, які потрібно врахувати, ще на етапі планування, серед яких є і зовнішні і внутрішні чинники, до прикладу економічна ситуація, стан інфраструктури, доступ до ресурсів, а також геополітична нестабільність і коливання ринкових цін, врахування цих чинників дозволяє досягти успіху. Також успіх бізнес-стратегії залежить від здатності компанії адаптуватися до поточних умов і використовувати сучасні підходи до управління.

Інтеграція до європейських енергетичних ринків є стратегічним напрямком для підвищення прозорості роботи та зменшення залежності від монопольних постачальників. Адаптація до європейських стандартів дозволяє зміцнити позиції компанії на міжнародному ринку.

Інновації та цифровізація є невід'ємною частиною сучасної бізнес-стратегії. Використання цифрових технологій, автоматизація операцій і застосування великих даних допомагають оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

Екологічна відповідальність також є важливим аспектом стратегії. Вона включає скорочення викидів, рекультивацію земель і поступову інтеграцію відновлюваних джерел енергії.

Залучення інвестицій і розвиток партнерств сприяють реалізації стратегічних проєктів. Залучення міжнародних інвесторів і використання державних програм підтримки створюють сприятливі умови для фінансування важливих ініціатив.

Географічне розташування країни, кваліфікована робоча сила та потенціал для освоєння нових ресурсів забезпечують конкурентні переваги компаній у цій галузі.

Оцінюючи вище сказане ми дійшли висновку, що для ефективного формування бізнес-стратегії необхідно враховувати ряд внутрішніх та зовнішніх факторів.

Серед внутрішніх факторів найважливішими є рівень видобутку газу, собівартість продукції, ефективність реалізації виробничих планів, ефективність проведених робіт по інтенсифікації, модернізації та ефективність реалізації інших бізнес-процесів у компанії.

Регуляторне законодавство, конкурентний ринок та геополітична ситуації в державі є тими факторами, які впливають на зовнішнє середовище компанії.

### **1.3. Методи та методика оцінки ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств нафтогазового комплексу**

Світова економіка, починаючи з середини 20 століття, демонструє безперервне зростання. Однак цей процес супроводжується зростанням невизначеності та дестабілізаційних факторів, які для підприємств можуть стати як новими можливостями, так і загрозами. Особливо це стосується нафтогазової галузі, що характеризується:

- Високою капіталомісткістю виробничих процесів, які вимагають значних інвестицій.
- Чутливістю до зовнішніх факторів, таких як коливання світових цін на енергоносії, екологічне регулювання та зміни в державній політиці.
- Складністю глобальної конкуренції, яка вимагає постійного вдосконалення процесів та оптимізації витрат. [4]

Для українського нафтогазового комплексу додаються специфічні виклики:

- Геополітична напруженість, що впливає на доступ до ресурсів і ринків збуту.
- Нестабільність економічного середовища, яка створює додаткові ризики для інвестування.
- Відносно низький рівень автоматизації процесів та обмеженість у використанні інновацій. [5]

У таких умовах менеджери нафтогазовидобувних підприємств стикаються із завданням не лише з плануванням та впровадженням стратегії, але й їхньої постійної адаптації до мінливих умов. У зв'язку з цим постає питання систематичного оцінювання ефективності реалізації стратегій, яке:

1. Забезпечує моніторинг досягнення цілей та виявлення проблемних зон у процесі їх виконання.
2. Дозволяє коригувати стратегію у випадку невідповідності між очікуваними і фактичними результатами.
3. Забезпечує підприємству конкурентні переваги, які важливі при довгостроковому зростанні.

Регулярний аналіз ефективності реалізації бізнес-стратегії є необхідним та дозволяє підприємствам:

- Реагувати на зміни. Зміни в зовнішньому середовищі, такі як нові екологічні стандарти, інфляція або зростання вартості ресурсів, можуть знижувати ефективність існуючої стратегії. Постійний аналіз допомагає адаптуватися до таких змін.
- Покращувати управлінські рішення. Оцінка стратегій на основі чітких показників дає можливість уникати необґрунтованих рішень.
- Забезпечувати фінансову стійкість. Завдяки прогнозуванню та проведенні оцінки ризиків можна уникати серйозних фінансових втрат.
- Зміцнювати позиції на ринку. Оптимізація витрат та підвищення ефективності операційних процесів дозволяють займати стабільні та провідні позиції в конкурентному середовищі.[6]

Отже, аналіз ефективності бізнес-стратегії це регулярний процес, що спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства навіть у складних і мінливих умовах.

Для забезпечення ефективного проведення цього аналізу, науковцями було придумано ряд методичних прийомів для проведення економічного аналізу підприємств (Рис. 1.2).



Рис.1.2 – Прийоми проведення економічного аналізу  
[розроблено автором на основі 7, ст.20]

Загалом же їх розподіляють на дві основні групи, а саме загальні або загальнонаукові методи, тобто наукові методи проведення дослідження та аналізу та економічно-математичні методи, які призначені для детального та більш поглибленого вивчення зміни та взаємозалежності економічних величин.

Проте необхідно врахувати, що найвища ефективність проведення досягається під час використання набору методів, а саме створення методики.

Методикою аналізу називають набір прийомів, дій, правил та операцій, які використовують за певною, встановленою послідовністю. Для прикладу економічний аналіз складається орієнтовно з таких етапів:

1. Уточнення об'єкту, мети та встановлення цілей аналізу, складання плану аналітичної роботи.
2. Розробка системи показників, які характеризуватимуть об'єкт аналізу.
3. Збір та підготовка вхідних даних для проведення аналізу.

4. Порівняння результатів роботи підприємства з даними за попередні періоди, або показниками провідних підприємств чи середніми по галузі.
5. Вивчення факторів та їх впливу на результати діяльності компанії
6. Виявлення резервів та підвищення ефективності виробництва.
7. Проведення оцінки господарської діяльності.

Однією з основних задач економічного аналізу є дослідження впливу факторів на результати економічної діяльності, що дозволить зробити обгрунтовані висновки та провести обгрунтування планів та управлінських рішень [8, ст.32]

На основі зазначених викликів та можливостей розроблена методика оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії для нафтовидобувного підприємства повинна бути:

- Системною – враховувати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові, операційні, маркетингові та виробничі показники.
- Прозорою – забезпечувати чіткість розрахунків і логіку прийняття рішень, щоб результати були зрозумілими для всіх рівнів управління.
- Гнучкою – дозволяти адаптувати підходи до оцінки відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
- Практичною – спиратися на доступні дані і бути легкою для впровадження навіть у підприємствах із обмеженими ресурсами.
- Орієнтованою на результат – надавати інструменти для виявлення точок зростання і прогнозування ефективності майбутніх рішень. [9]

Для забезпечення таких вимог їй необхідно базуватись на використанні передових підходів до стратегічного управління та включати:

- SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на реалізацію стратегії.
- PEST-аналіз для оцінки зовнішніх факторів середовища.

- Побудову нормативних і фактичних структур показників для визначення відповідності плановим цілям.
- Математичне моделювання для прогнозування ефективності, оцінки ризиків і потенційних наслідків стратегічних рішень.
- Оцінку результативності за допомогою інтегральних показників внутрішньої та зовнішньої успішності, що дає змогу визначити загальну ефективність стратегії.
- Регулярний моніторинг і контроль для виявлення відхилень і їх оперативного усунення.
- Ця методика повинна націлюватись на підтримку стратегічного управління підприємства та забезпечувати прозорий, чіткий і адаптивний процес аналізу. Її впровадження дозволить підприємству своєчасно реагувати на виклики, використовувати можливості ринку, підвищувати конкурентоспроможність і досягати стабільного росту компанії.

Виходячи з вище сказаного ми доходимо висновку, що коректний підбір даних для аналізу підприємства. Враховуючи особливості нафтогазовидобувного сектору, на нашу думку, важливим є оцінка комплексу виробничих та економічних показників. Найважливішим виробничим показником є видобуток газу, нафти та газового конденсату, наступним показником є чисельність персоналу. Серед економічних показників важливими є показники, які охарактеризовують:

- прибуток компанії, наприклад: чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, чистий прибуток та інші;
- витрати компанії, наприклад: собівартість продукції, адміністративні витрати, фонд оплати праці, податки та інші;
- показники, якими визначаються фондоддача, вартість основних засобів та інші.

## Висновки до розділу I

Перший розділ магістерської роботи складається з трьох підпунктів, які розкривають теоретичні основи обраної теми дослідження, зокрема:

В підпункті 1.1 було охарактеризовано та розкрито суть поняття «бізнес-стратегії» та проведено визначення потреби його застосування у нафтогазовидобувному комплексі.

В підпункті 1.2 було визначено та охарактеризовано особливості, а також наведено фактори котрі впливають на формування та реалізацію бізнес-стратегії в нафтогазовидобувному секторі України. Окрім цього проведено характеристику визначених факторів.

В підпункті 1.3 було обґрунтовано потребу проведення регулярної оцінки ефективності бізнес-стратегії на підприємствах нафтогазовидобувного комплексу України, визначено поняття «метода» та описано основні метод проведення комплексного аналізу, також проведено визначення терміну «методика» розкрито основні вимоги до методики, етапи в методиці а також визначено базу та основні елементи сформованої методики.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укргазвидобування»

У даній магістерській роботі об'єктом дослідження є акціонерне товариство «Укргазвидобування».

На разі АТ «Укргазвидобування» являється найбільшою газовидобувною компанією не тільки в Україні, але і у східній та центральній Європі. Власником підприємства є акціонерне товариство «Національна Акціонерна Компанія «Нафтогаз України»», яка підпорядковується безпосередньо кабінету міністрів України та знаходиться у власності держави. Враховуючи цей фактор Укргазвидобування можна вважати опосередковано державною, оскільки вона знаходиться у приватній власності державної компанії.

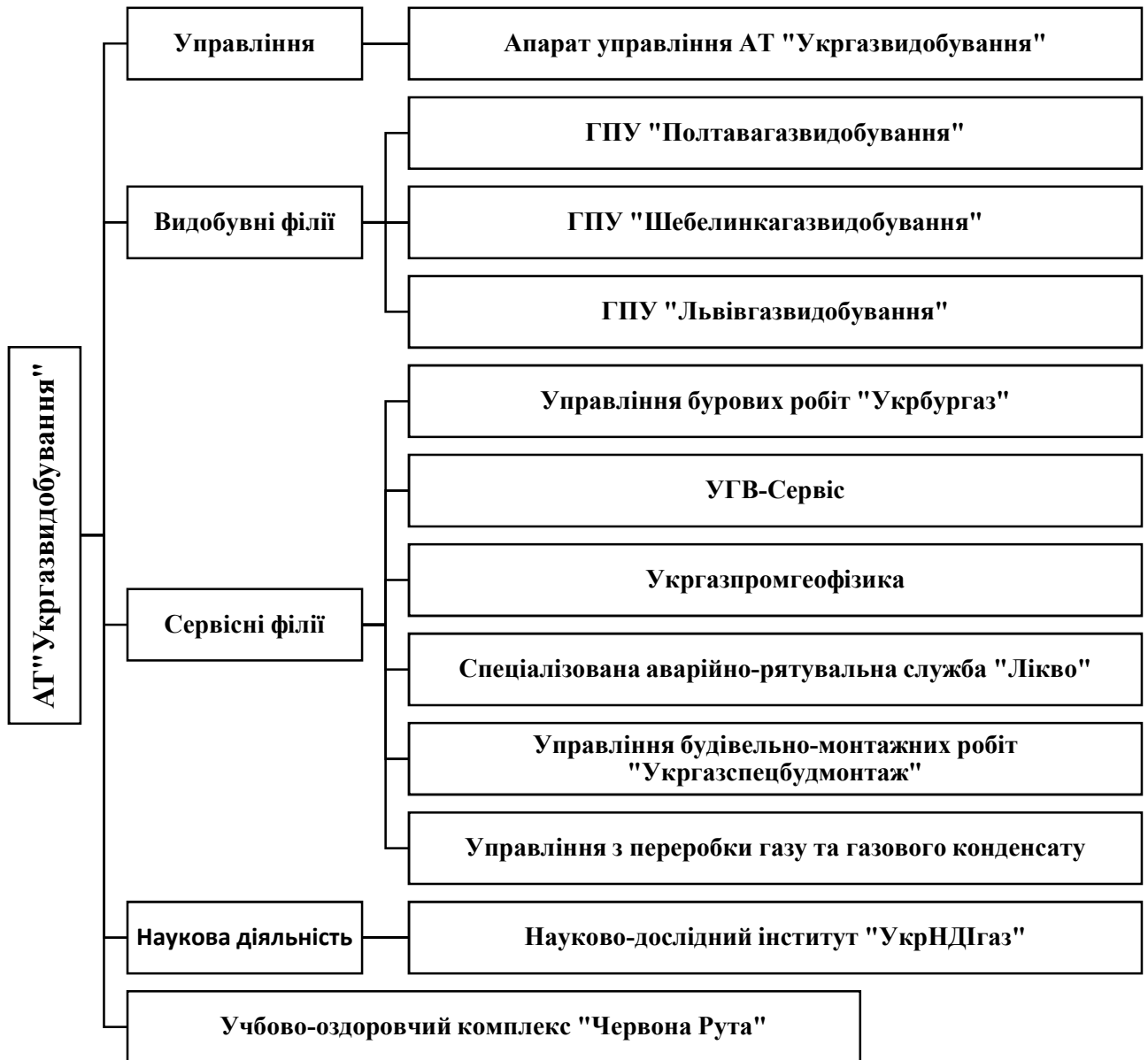
Історично ж АТ «Укргазвидобування» утворилось внаслідок реорганізації підприємства «Газпром України» та його поділу на дві компанії, а саме АТ «Укртрансгаз» та АТ «Укргазвидобування» та була офіційно зареєстрована 28 серпня 1998 р.

Вході свого існування в компанії змінились три організаційні форми, а саме:

1. Дочірня компанія «Укргазвидобування» національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» (1998-2012 роки)
2. Публічне акціонерне товариство «Укргазвидобування» (2012-2016 роки)
3. Акціонерне товариство «Укргазвидобування»

На сьогодні компанія налічує 11 відокремлених структурних підрозділів з локалізацією на заході та сході України (серед них з 3 філії видобувного профілю та 6 філії, які займаються забезпеченням обслуговування видобувної діяльності)(Рис. 2.1). Окрім цього для забезпечення наукового розвитку підприємство має науково-дослідний інститут «УкрНДІгаз», а також навчально-

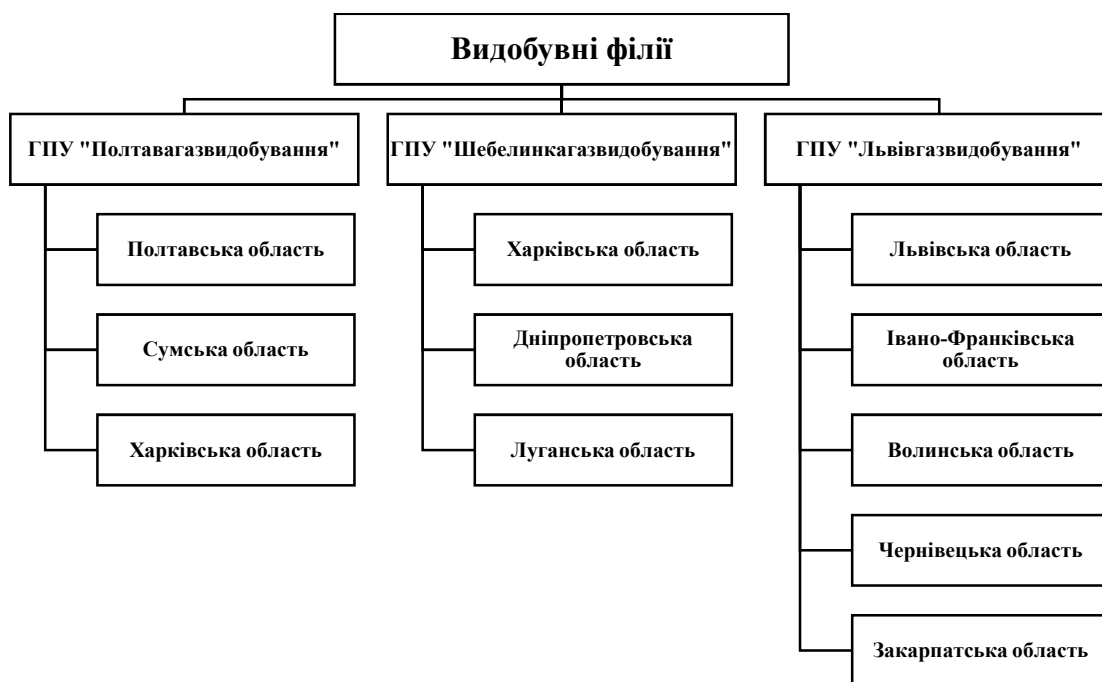
оздоровчий комплекс «Червона Рута» для забезпечення соціальної складової працівникам.



**Рис. 2.1 – Склад АТ «Укргазвидобування»**

Основним видом діяльності компанії є видобування газу, яке забезпечується трьома газовидобувними філіями. Свою діяльність з видобутку вони провадять у Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Волинській, Закарпатській, Харківській, Дніпропетровській, Донецькій, Луганській,

Полтавській, Сумській (Рис.2.2). Загалом компанією розробляється близько 140 родовищ з метою видобутку вуглеводневих ресурсів, а саме газу, газового конденсату, нафти.



**Рис.2.2 – Регіони ведення видобувної діяльності АТ «Укргазвидобування».**

Примітка: створено автором на основі інформації наданої підприємством

Відповідно до специфіки роботи для ГПУ базовим виробничим параметром, який визначає ефективність діяльності та виконання встановлених цілей (стратегічних планів) є рівень видобутку. Для забезпечення виконання планів з видобутку та вирішення задач з обслуговування різних елементів виробництва ГПУ залучають внутрішні сервісні філії та за необхідності сторонніх підрядчиків. Загалом існує 6 сервісних філій, які виконують такі завдання:

- Управління бурових робіт "Укрбургаз", виконує завдання з буріння нових свердловин.
- УГВ-сервіс – філія, відповідальна за проведення підземних ремонтних робіт на свердловинах, а також інтенсифікації видобутку високої складності.

- Укргазпромгеофізка, філія відповідальна за проведення геофізичних досліджень свердловин.
- .Спеціальна аварійно-рятувальна служба «Лікво» філія відповідальна за нагляд за станом обладнання, безпечним виконанням робіт, дотримання правил поведження з свердловинами та проведення аварійно-рятувальних операцій підчас виникнення аварій на об'єктах компанії.
- Управління будівельно-монтажних робіт «Укргазспецбудмонтаж» виконання робіт по будівництву, монтажу, ремонту та обслуговуванню будівель, доріг, трубопроводної інфраструктури, а також частково технологічного обладнання.
- Управління з переробки газу та газового конденсату, несе відповідальність за переробку отриманої від видобувних філій продукції в готовий товар.

Окрім цього в компанії є науково-дослідницька філія УкрНДІгаз, в коло її роботи входить науковий супровід виробничої діяльності, а саме проведення аналізів та досліджень виробничих процесів, дослідження роботи технологічного обладнання, моделювання роботи родовищ, підбір свердловин-кандидатів для проведення робіт з ремонту та інтенсифікації.

Навчально-оздоровчий комплекс «Червона Рута» займається наданням готельних, спа послуг, а також надання послуг з розміщення та проведення заходів.

В АТ «Укргазвидобування» на апарат управління покладені функції не тільки управління діяльності філій, але і функції налагодження та забезпечення комунікацій між філіями – замовниками та філіями надавачами послуг.

У зв'язку з різноманіттям функцій, які виконуються філіями логічним є існування окремих, індивідуальних цілей до виконання для кожної з філій.

Якщо для видобувних філій та АТ «Укргазвидобування» основним показником їх діяльності є видобуток вуглеводнів, то для сервісних філій основним показником їх діяльності є вчасне виконання запланованих послуг для інших філій наприклад:

- Для управління бурових робіт таким показником є кількість пробурених свердловин;
- Для УГВ-сервісу кількість виконаних операцій з ремонту чи інтенсифікації свердловин;
- Для управління будівельно-монтажних робіт основним показником є кількість виконаних проектів та слідування графіку;
- Для управління з переробки газу і газового конденсату базовим є показник об'єму виготовленої продукції;
- Для Укргазпромгеофізики важливим є кількість виконаних досліджень свердловин;

Заплановані кількості основних показників визначаються на основі складених видобувними філіями та затвердженими апаратом управління оперативними виробничими планами.

Для виконання встановлених перед компанією завдань нею залучається близько 13000 чоловік. В свою чергу цей персонал підрозділяється на 3 базові категорії, а саме:

- Керівництво;
- Інженерно-технічні працівники;
- Працівники.

До керівного складу АТ «Укргазвидобування» входять працівники, які займають такі посади: голова правління; директори філій; директори за напрямами; заступники голови правління; заступники директорів; головні інженери підприємства, філій, нафтогазопромислів; менеджери; менеджери проектів; начальники департаментів, відділів, секторів, промислів, відділень та інших структурних підрозділів, керівники груп, управителі, головні фахівці. Дані посади займаються управлінням підприємством, його структурними підрозділами різних рівнів та функціональних напрямів

До інженерно-технічних працівників відносять: інженерів, фахівців на рівнях звичайного, старшого, провідного, майстрів, а також науковців різних категорій.

Решта посад відносяться до категорії працівників.

У зв'язку із своїми розмірами компанія займає перше місце у сфері видобутку газу в рази випереджаючи конкурентів за рівнем видобутку, та оборотом коштів, бюджету та інших показників діяльності.

Складаючи цей фактор, а також фактор «державного» власника, тобто на компанію накладаються додаткові можливості та вимоги із сторони держави, можна зробити висновок, що АТ «Укргазвидобування» є природнім монополістом на газовому ринку України.

Ця ситуація має як позитивні, так і негативні сторони для компанії.

Серед позитивних сторін основною є всестороння підтримка зі сторони НАК «Нафтогаз» та можливість залучення державних ресурсів для реалізації обраної стратегії. Але є і негативні сторони серед яких відсутність самостійності компанії:

- Контроль НАК «Нафтогаз» над основними процесами компанії (бюджетування, організаційна структура);
- Визначення стратегічних цілей для підприємства;
- Державне регулювання;
- Проведення численних аудитів;
- Визначення покупців для продукції компанії;

Отже НАК «Нафтогаз» проводить постійний моніторинг та втручання в діяльність АТ «Укргазвидобування», а стратегія формується на основі стратегічних цілях НАК «Нафтогаз» та держави. Також цікавою особливістю є те, що весь кондиційний газ компанія продає виключно своєму власнику за цінами встановленими ним. Отже Укргазвидобування має можливість та зобов'язання реалізовувати весь видобутий газ, проте ціна реалізації газу встановлюється власником.

На ринку газу ця газовидобувна компанія є найбільшим видобувачем газу забезпечуючи орієнтовно 70% видобутого газу, решта ж розділена між державними та приватними компаніями, наприклад АТ «Укрнафта», ТОВ

«ДТЕК Нафтогаз», ПрАТ «БК «Укрнафтобуріння»», ТОВ «Еско-Північ» та інші менші компанії.

В минулі роки компанія займалась активним залученням передових світових компаній до власної діяльності таких як Шлюмберже, Халібартон, Ханівел, Такром чи Єврогазсистем, а також і ряд українських компаній, до прикладу ТОВ «БК Горизонти», ТОВ «Нафтогазсила» та інші. Початок війни дав шанс українським компаніям наростити частку в ринку підрядних компаній АТ «Укргазвидобування».

Внутрішньо компанія відчуває стандартні для інших компаній проблеми, а саме дефіцит кадрів, особливо чоловічої статі. Окрім цього внаслідок встановлення фіксованої на газ для населення, на період війни, та поступовим падіння, світовою та внутрішньо державною інфляціями в компанія стала перед вимогою постійної оптимізації та скорочення витрат, скорочення бюджетів на інновації, оптимізація та скорочення ресурсної бази включно з трудовими ресурсами. Також вартує відмітити, що маючи ресурси для розробки та розвідки нових родовища, у зв'язку з окремими факторами, більшість своєї діяльності компанія проводить на старих, в більшості виснажених родовищах, що вимагає високих навиків в сфері видобування нафти і газу, ефективності розробки та діяльності з підвищення видобутку та покращення його ефективності, а відповіно і його собівартості.

Для проведення контролю діяльності підприємства воно, щорічно проходить аудити різних рівнів:

- Внутрішній аудит підприємства;
- Аудит власника (НАК «Нафтогаз України»);
- Зовнішній незалежний аудит.

Окрім цього на різних етапах та рівнях діяльності створені ревізійні та контрольні комісії практично у всіх напрямках діяльності та функцій компанії.

Основною задекларованою ціллю АТ «Укргазвидобування» є забезпечення держави власним газом та енергонезалежності держави, що означає, що

підприємству потрібно утримувати лідерські позиції та бути драйвером газовидобутку України.

Загалом же АТ «Укргазвидобування» являється державною компанією та лідером галузі видобування газу в Україні. На сьогодні, у зв'язку з складністю геополітичних умов, він переживає не найкращі часи та встановлений в жорсткі рамки цінової політики власником, визначеними стратегічними цілями та інших факторів. В результаті цього один з основних напрямів його розвитку – це оптимізація витратної частини.

## **2.2. Комплексний аналіз реалізації бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування»**

Стратегія ведення бізнесу АТ «Укргазвидобування» - це складний механізм реалізації встановлених перед ним цілей, основною з яких є забезпечення газом держави та поступове досягнення нею енергонезалежності. Вона повинна враховувати фактори, можливі зміни, ризики та обмеження як у зовнішньому середовищі, так і у середині компанії.

Комплексний економічний аналіз реалізації бізнес-стратегії є важливим інструментом оцінки досягнутих результатів, виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей для вдосконалення управлінських рішень. Цей аналіз дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, відповідність стратегії ринковим умовам та її вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Метою аналізу є забезпечення об'єктивної оцінки досягнення стратегічних цілей, таких як збільшення обсягів видобутку газу, зниження собівартості продукції, підвищення інвестиційної привабливості, впровадження сучасних технологій та дотримання екологічних стандартів. Завдяки результатам такого аналізу можна визначити подальші пріоритети розвитку компанії та адаптувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ефективність реалізації бізнес-стратегії оцінюється шляхом оцінки та аналізу техніко-економічних показників діяльності компанії. Розгляд цих показників у динаміці дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, рівень досягнення стратегічних цілей та ефективність управління ключовими процесами, що формують основу довгострокового успіху АТ "Укргазвидобування", а використовуючи метод відображення можна наочно відобразити наявні відхилення та відмітити окремі взаємозалежності показників для покращення їх розуміння. Основні техніко-економічні показники відображені в таблиці 2.1

**Табл.2.1 – Основні техніко-економічні показники АТ «Укргазвидобування» за 2021-2023 роки.**

№	Показник	Одиниця виміру	Значення		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	90119750,00	86377776,00	93867096,00
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників,	осіб	16815,00	16390,00	16824,00
3.	Середньорічний виробіток: одного працівника	тис.грн	5359,49	5270,15	5579,36
4.	Фонд оплати праці	тис.грн	3818237,00	5344327,00	4896583,00
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис.грн	18,92	27,17	24,25
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	65857697,00	73262120,00	71680396,00
7.	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	15538034,00	2922127,00	12991240,00
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,83	0,97	0,86
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг	%	136,84%	117,90%	130,95%
10.	Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	131244823,50	197000766,50	148934775,00
11.	Фондовіддача	тис.грн	0,6867	0,4385	0,6303

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності АТ «Укргазвидобування».

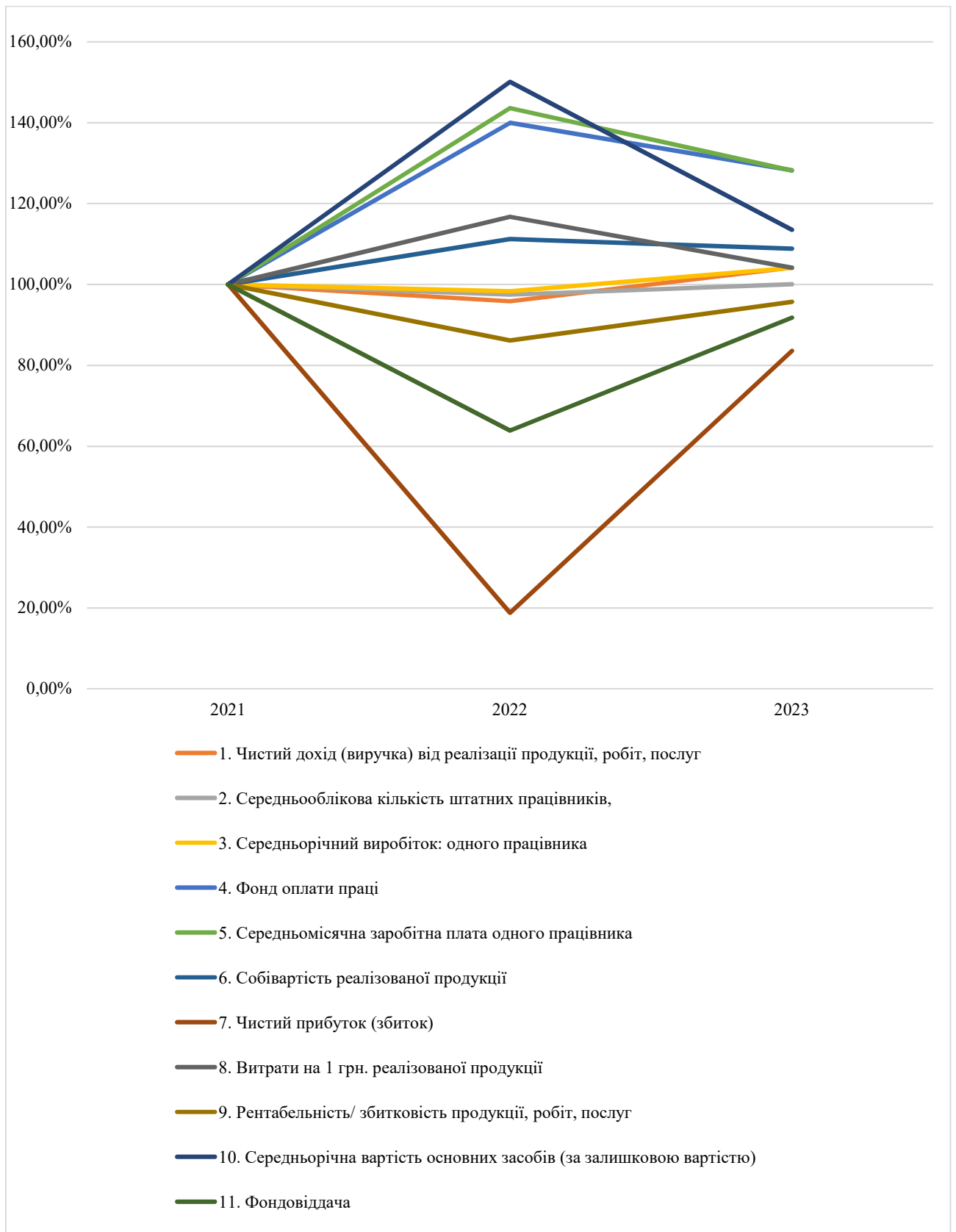
З таблиці основних техніко-економічних показників можна замітити падіння дохідних показників та зростання витратних показників у 2022 році, що може свідчити про кризовий період для компанії, проте у 2023 році дані показники почали стабілізуватись, а деякі покращуватись відносно 2021, базисного, року.

Для детальнішого аналізу необхідно визначити динаміку зміни техніко-економічних показників (табл. 2.2) та провести візуалізацію динаміки зміни показників (рис.2.3)

**Табл.2.2 – Динаміка зміни основних техніко-економічних показників  
АТ «Укргазвидобування»**

№	Показник	Роки		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	100,00%	95,85%	104,16%
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників,	100,00%	97,47%	100,05%
3.	Середньорічний виробіток: одного працівника	100,00%	98,33%	104,10%
4.	Фонд оплати праці	100,00%	139,97%	128,24%
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	100,00%	143,60%	128,17%
6.	Собівартість реалізованої продукції	100,00%	111,24%	108,84%
7.	Чистий прибуток (збиток)	100,00%	18,81%	83,61%
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	100,00%	116,75%	104,11%
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг	100,00%	86,16%	95,70%
10.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	100,00%	150,10%	113,48%
11.	Фондовіддача	100,00%	63,86%	91,79%

З отриманого рисунку видно, що:



**Рис. 2.3-Динаміка зміни техніко-економічних показників  
АТ «Укргазвидобування»**

- Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році знизився на 4,15% та зріс на 4,16% у 2023 році відносно 2021;
- Кількість штатних працівників у 2022 році знизилась на 2,53% та зросла на 0,05% у 2023 році відносно 2021;
- Виробіток одного працівника у 2022 році знизився на 1,67% та зріс на 4,1% у 2023 році відносно 2021 року;
- Фонд оплати праці у 2022 році зріс на 39,97% та на 28,24% у 2023 році відносно 2021 року;
- Середньомісячна заробітна плата зросла на 43,6% у 2022 році та на 28,17% у 2023 році відносно 2021 року;
- Собівартість реалізованої продукції зросла на 11,24% у 2022 році та на 8,84% у 2023 році відносно 2021 року;
- Чистий прибуток знизився на 81,19% у 2022 році та на 16,39% у 2023 році відносно 2021 року;
- Витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли на 16,75% у 2022 році та на 4,11% у 2023 році відносно 2021 року;
- Рентабельність продукції знизилась на 13,84% у 2022 році та на 4,3% у 2023 році відносно 2021 року;
- Середньорічна вартість основних засобів знизилась 27,92% у 2022 році та стабілізувалась у 2023 відносно 2021 року;
- Фондовіддача зросла на 32,97% у 2022 році та на 4,16% відносно 2021 року.

Для оцінки ведення антикризисної політики АТ «Укргазвидобування» у 2022-2023 роках необхідно провести порівняння техніко-економічних показників між собою (табл. 2.3)

**Табл.2.3 – Порівняння техніко-економічних показників  
АТ «Укргазвидобування» за 2022-2023 роки**

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	
			Значення	Значення	Відхилення у % відносно попереднього року
1	2	3	6	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	86377776,00	93867096,00	8,67%
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників,	осіб	16390,00	16824,00	2,65%
3.	Середньорічний виробіток: одного працівника	тис.грн	5270,15	5579,36	5,87%
4.	Фонд оплати праці	тис.грн	5344327,00	4896583,00	-8,38%
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис.грн	27,17	24,25	-10,74%
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	73262120,00	71680396,00	-2,16%
7.	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	2922127,00	12991240,00	344,58%
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,97	0,86	-10,82%
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг	%	1,18	1,31	11,07%
10.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис.грн	197000766,50	148934775,00	-24,40%
11.	Фондовіддача	тис.грн	0,44	0,63	43,74%

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності АТ «Укргазвидобування».

Як видно з порівняння техніко-економічних показників компанія наростила на 8,67% чистий дохід від реалізації; на 2,65% збільшити кількість працівників; на 5,87% наростити виробіток на одного працівника; на 8,38% скоротити фонд оплати праці; на 10,74% скоротити оплату праці на одного працівника; на 2,16% знизити собівартість продукції; наростити чистий прибуток на 344,58%; на 10,82% скоротити витрати на 1 грн реалізованої продукції, на 11,07% підвищити рентабельність своєї продукції; підвищити вартість основних засобів на 38,73% та збільшити фондовіддачу 43,74%

Отже антикризова політика підприємства та кваліфіковане управління виробничою стратегією дозволило АТ «Укргазвидобування» адаптуватись до

воєнного періоду, для підвищення своєї ефективності, за попередньою інформацією, буде проводитись оптимізація фонду оплати праці та трудових ресурсів.

Основою виробничої діяльності АТ «Укргазвидобування» є видобування рідких і газоподібних вуглеводнів (табл. 2.4)

**Табл.2.4 – Видобуток вуглеводнів АТ «Укргазвидобування» за 2021-2023 роки**

№	Продукція	Величина	Об'єм видобутку		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1.	Газ	м3	12932090897	12545409698	13021318216
2.	Конденсат	т	348640	317891,751	317418,2453
3.	Нафта	т	63946	63034,251	71926,38
4.	Нафтовий бітум	т	2765	2811,516	2858,253333

Примітка: розроблено автором на основі виробничої інформації АТ «Укргазвидобування».

Для визначення місця цих товарів у доході від реалізації товару необхідно дізнатись вартість продукції на момент реалізації (табл.2.5)

**Табл.2.5 – Середньорічні ціни реалізації АТ «Укргазвидобування»**

№	Продукція	Одиниці	Ціна продажу		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1.	Газ	грн/тис.м3	6033,33	6033,33	6033,33
2.	Конденсат	грн/т	17010,2	21900	20434,84
3.	Нафта	грн/т	18081,19	20600	17961,22
4.	Нафтовий бітум	грн/т	20540	23400	19293,67

Примітка: розроблено автором на основі інформації наданої АТ «Укргазвидобування».

Отже в результаті ми отримаємо наступну структуру реалізації продукції (табл. 2.6):

**Табл.2.6 – Структура реалізації продукції АТ «Укргазвидобування»**

№	Продукція	2021		2022		2023	
		Прибуток від реалізації, млн. грн	У % від загального	Прибуток від реалізації, млн. грн	У % від загального	Прибуток від реалізації, млн. грн	У % від загального
1	2	4	5	6	7	8	9
1.	Газ	78023,57	86,58%	75690,60	87,63%	78561,91	83,69%
2.	Конденсат	5930,44	6,58%	6961,83	8,06%	6486,39	6,91%
3.	Нафта	1156,22	1,28%	1298,51	1,50%	1291,89	1,38%
4.	Нафтовий бітум	56,79	0,06%	65,79	0,08%	55,15	0,06%
5.	Інша продукція	4952,73	5,50%	2361,05	2,73%	7471,76	7,96%
6.	Загалом	90119,75	100,00%	86377,78	100,00%	93867,10	100,00%

Примітка: Розроблено автором на основі інформації наданої підприємством.

Як видно з табл.2.6 основою прибутку підприємства є газ (83%-88%) далі йде конденсат (6,5%-8%), нафта (1,2%-1,5%), нафтовий бітум (0,06%-0,08%) та інша продукція. В категорію «Інша продукція» занесені прибутки від взаєморозрахунків між філіями, та прибутки від інших непрофільних видів діяльності (до прикладу: діяльність Учбово – Оздоровчого комплексу «Червона Рута», навчального комбінату, спортивного комплексу і т.д.), надання послуг стороннім організаціям.

Якщо оглянути структуру в динаміці витрат можна замітити, що відбулось зменшення долі газу (83,69% у 2023 році проти 86,58% у 2021 році) та зростання витрат у категорії інша продукція з 5,5% у 2021 до 7,96% у 2023 році.

Зростання по категорії відбулось через зростання вартості надання послуг різних видів КРС, між філіями при стабільній, фіксованій вартості ціни на газ протягом 2021-2023 років. Оскільки решта продукції продається через біржу, то і їхній відсоток залишається відносно стабільним.

В табл.2.7 наведені показники ефективності використання основних засобів за 2021-2023 роки.

**Табл.2.7 – Показники ефективності використання основних засобів****АТ «Укргазвидобування»**

№	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	131244823,50	197000766,50	207749800,00
2.	Середньорічна вартість виробничих запасів, тис.грн	1906254,50	2161336,50	2640875,00
3.	Питома вага активної частини основних фондів, %	1,45%	1,10%	1,77%
4.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16815,00	16390,00	16824,00
5.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	90119750,00	86377776,00	93867096,00
6.	Валовий прибуток, тис. грн.	24262053,00	13115656,00	22186700,00
7.	Фондовіддача	0,69	0,44	0,63
8.	Машиновіддача	47,28	39,96	35,54
9.	Фондомісткість	1,46	2,28	1,59
10.	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	7805,22	12019,57	8852,52
11.	Технічна озброєність, тис.грн/чол	113,37	131,87	156,97
12.	Рентабельність основних засобів, %	18,49%	6,66%	14,90%

Примітка: Розроблено автором на основі інформації наданої підприємством.

В більшості показники ефективності показують зростання протягом трьох років, проте для покращення розуміння необхідно їх розглянути в динаміці відносно початкового (базисного) року (табл.2.8)

**Табл.2.8 – Динаміка зміни показників ефективності використання основних засобів АТ «Укргазвидобування», %**

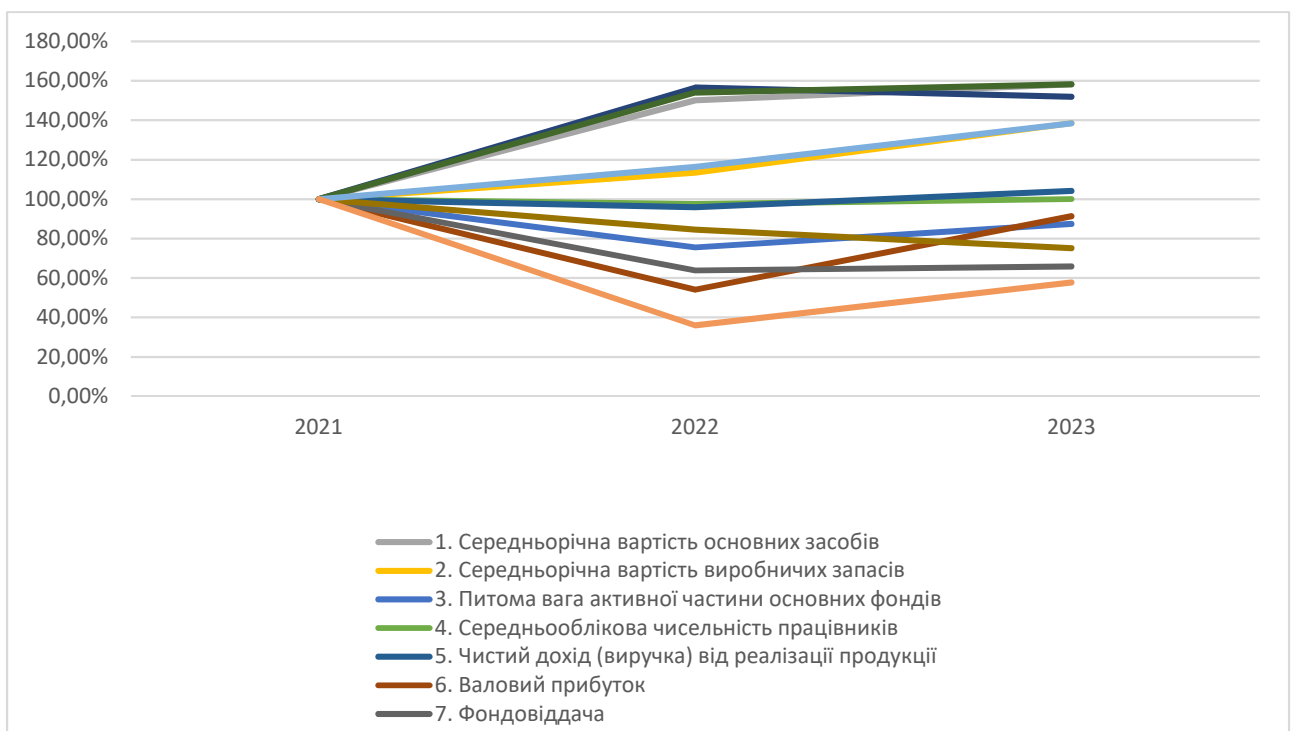
№	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1.	Середньорічна вартість основних засобів	100,00%	150,10%	158,29%
2.	Середньорічна вартість виробничих запасів	100,00%	113,38%	138,54%
3.	Питома вага активної частини основних фондів	100,00%	75,54%	87,52%

Продовження таблиці 2.8

4.	Середньооблікова чисельність працівників	100,00%	97,47%	100,05%
5.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	100,00%	95,85%	104,16%
6.	Валовий прибуток	100,00%	54,06%	91,45%
7.	Фондовіддача	100,00%	63,86%	65,80%
8.	Машиновіддача	100,00%	84,54%	75,18%
9.	Фондомісткість	100,00%	156,60%	151,97%
10.	Фондоозброєність	100,00%	153,99%	158,21%
11.	Технічна озброєність	100,00%	116,32%	138,46%
12.	Рентабельність основних засобів	100,00%	36,01%	57,77%

Примітка: Розроблено автором на основі інформації наданої підприємством.

У зв'язку з великою кількістю даних, для покращення розуміння необхідно їх візуалізувати (рис.2.4)



**Рис.2.4 - Динаміка зміни показників ефективності використання основних засобів АТ «Укргазвидобування»**

З вище наведених даних видно, вартість основних фондів підприємства зростає протягом всього періоду, загалом за обраний період зростання становило

58,29% з 131244823,5 тис.грн у 2021 році до 207749800,00 тис.грн у 2023 році. Також відбувається зростання виробничих фондів, хоч і з повільнішими темпами, загальне зростання в період з 2021 по 2023 рік становить 38,54% з 1906254,50 тис.грн у 2021 році до 2640875,00 тис.грн у 2023 році.

Через різницю в темпах росту між вартістю основних засобів та виробничих запасів підприємства питома вага активної частини основних фондів зменшилась на 12,48% з 1,45% у 2021 році до 1,27% у 2023 році.

У кількості працівників, за вказаний період, не враховуючи скачка у 2022 році, значних змін не відбулось, якщо у 2021 році ця цифра становила 16815, то у 2023 – 16824 осіб, тобто відбулось зростання на 0,05%.

Чистий дохід від реалізації продукції компанії у 2023 році зріс на 4,16% з 90119750,00 тис.грн у 2021 році до 93867096,00 тис.грн у 2023 році.

При цьому валовий прибуток за даний період скоротився на 8,55 % з 24262053,00 тис.грн у 2021 році до 22186700,00 тис.грн у 2023 році.

Показник фондівіддачі підприємства також зазнав падіння до 34,2% з 0,69 у 2021 році до 0,45 у 2023 році.

Машиновіддача зазнала падіння до 24,82% з 47,28 у 2021 році до 35,54 у 2023 році.

Фондомісткість зросла до 51,97% з 1,46 у 2021 році до 2,21 у 2023 році.

Фондоозброєність зросла до 58,21% з 7805,22 тис.грн/чол до 12348,42 тис.грн/чол.

Технічна озброєність підприємства зросла на 38,46% з 113,37 тис.грн/чол у 2021 році до 156,97 тис.грн/чол у 2023 році.

Рентабельність основних засобів скоротилась на 42,23% з 18,49% у 2021 році до 10,68% у 2023 році.

Отже аналізуючи вищесказане можна дійти висновку про погіршення ситуації у ефективності використання ресурсів підприємства, яку спричинила значна різниця в темпах зростання вартості основних засобів та виробничих показників, що у свою чергу збільшило незастосований потенціал для роботи та, відповідно, знизило рентабельність основних засобів.

Тепер проведемо аналіз ефективності використання оборотних засобів підприємством (табл. 2.9)

**Табл.2.9 – Показники ефективності використання оборотних засобів АТ «Укргазвидобування»**

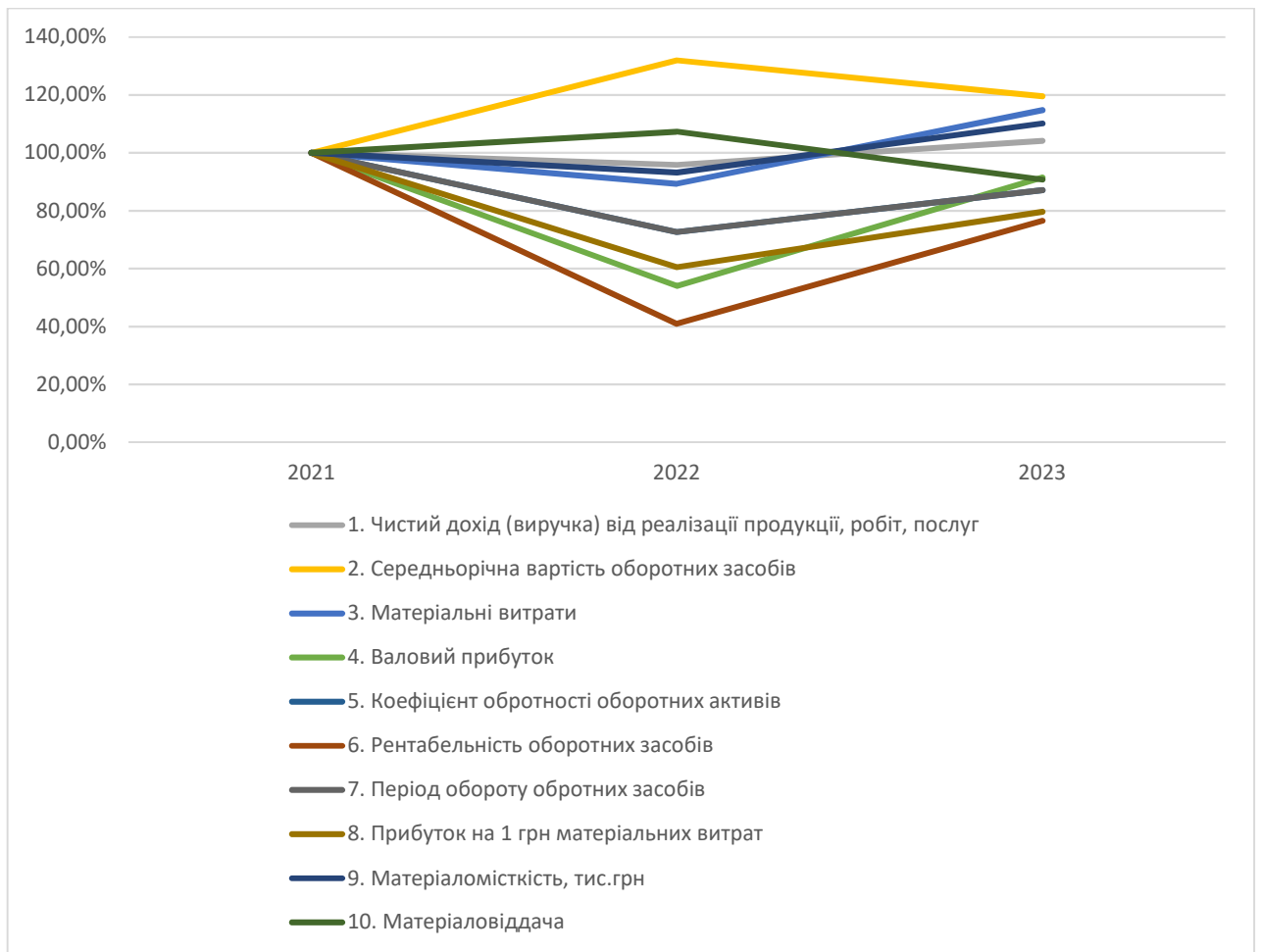
№	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	90119750,00	86377776,00	93867096,00
2.	Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн	2969463,00	3917898,00	3549249,00
3.	Матеріальні витрати, тис.грн	2994272,00	2674307,00	3435781,00
4.	Валовий прибуток, тис. грн.	24262053,00	13115656,00	22186700,00
5.	Коефіцієнт обротності оборотних активів	30,34883748	22,04696906	26,44703034
6.	Рентабельність оборотних засобів, %	817,05%	334,76%	625,11%
7.	Період обороту обротних засобів, днів	30,35	22,05	26,45
8.	Прибуток на 1 грн матеріальних витрат, грн	8,10	4,90	6,46
9.	Матеріаломісткість, тис.грн	0,03	0,03	0,04
10.	Матеріаловіддача, тис.грн	30,10	32,30	27,32

Примітка: Розроблено автором на основі інформації наданої підприємством.

Для підвищення якості аналізу необхідно визначити динаміку зміни показників за період (табл.2.10) та візуалізацію отриманої динаміки (рис.2.5)

**Табл.2.10 – Динаміка зміни показників ефективності оборотних активів АТ «Укргазвидобування»**

№	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	100,00%	95,85%	104,16%
2.	Середньорічна вартість оборотних засобів	100,00%	131,94%	119,52%
3.	Матеріальні витрати	100,00%	89,31%	114,75%
4.	Валовий прибуток	100,00%	54,06%	91,45%
5.	Коефіцієнт обротності оборотних активів	100,00%	72,65%	87,14%
6.	Рентабельність оборотних засобів	100,00%	40,97%	76,51%
7.	Період обороту обротних засобів	100,00%	72,65%	87,14%
8.	Прибуток на 1 грн матеріальних витрат	100,00%	60,53%	79,69%
9.	Матеріаломісткість, тис.грн	100,00%	93,18%	110,16%
10.	Матеріаловіддача	100,00%	107,32%	90,77%



**Рис.2.5 – Динаміка зміни показників ефективності оборотних засобів  
АТ «Укргазвидобування»**

У наведеній динаміці 2021 рік прийнятий як базовий та відхилення рахуються відносно нього.

З наведеної динаміки видно, що чистий дохід від зріс на 4,16% в період з 2021 по 2023 роки з 90119750,00 до 93867096,00 тис.грн, при цьому у 2022 році спостерігалось падіння на 4,15% до 86377776,00 тис.грн відносно у 2022 році.

Вартість оборотних активів зросла на 19,52% з 2969463,00 тис.грн у 2021 році до 3549249,00 тис.грн у 2023 році з піком у 31,94% або 3917898,00 тис.грн у 2022 році.

Динаміка матеріальних витрат показує зростання на 14,75% з 2994272,00 тис.грн у 2021 році до 3435781,00 тис.грн у 2023 році із падінням на 10,69% у 2022 році відносно 2021 року.

Валовий прибуток знизився на 8,55% з 24262053,00 тис.грн у 2021 році до 22186700,00 тис.грн у 2023 році із значним падінням у 2022 році на 45,94% до 13115656,00 тис.грн.

Коефіцієнт оборотності активів знизився оборотності активів знизився на 12,86% з 30,34883748 у 2021 році до 26,44703034 у 2023 році з піком падіння у 27,35% або 22,04696906 у 2022 році.

Рентабельність оборотних активів показує логічне падіння на 23,49% з 817,05% у 2021 році до 625,11% у 2023 році з піком падіння у 334,76% у 2022 році.

Період обороту оборотних засобів скоротився на 12,86% з 30,35 днів у 2021 році до 26,45 днів у 2023 році з піком скорочення на 27,35 % або 22,05 дня у 2022 році.

Прибуток на 1 грн матеріальних витрат також зазнав зниження, на 20,31% з 8,1 до 6,46 за період з 2021 по 2023 роки з піком падіння до 4,9 або на 39,47% у 2022 році

Матеріаломісткість продукції зросла на 10,16% з 0,031 грн у 2021 році до 0,037 грн у 2023 році.

Матеріаловіддача продукції знизилась на 9,23% 30,1 грн у 2021 році до 27,32 грн у 2023 році. Також вартує відмітити, що за 2022 рік матеріаловіддача продукції зростала на 7,32% до 32,3 грн.

Аналіз показує основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2021-2023 роки відображає, що 2022 рік був кризовим для компанії, чистий дохід впав на 4,15%, при одночасному зростанні витратних показників, таких як собівартість продукції (+11,24%), витрати на 1 грн реалізованої продукції 1 грн (+16,5%) та інші, що спровокувало загальне падіння валового прибутку на 45,94% та рентабельності компанії на 59,03%, а відповідно і можливості компанії розвиватись та вкладатись у інноваційну діяльність зазнали скорочень.

Основні виробничі показники також зазнали значного скорочення видобуток газу скоротився на 2,99%, газового конденсату на 8,82%, нафти на 1,43%, що свідчить про виникнення проблем у виробничій діяльності компанії.

Проводячи ретроспективу у 2022 рік на території України відбувся ряд негативних для економіки подій, а саме:

- початок геополітичного конфлікту на території держави;
- інфляція іноземних валют;
- міграція населення зі сходу на захід країни та закордон;
- захоплення частини території держави;
- мобілізація чоловічого населення.

Для нафтогазовидобувного сектору жорсткіші зміни:

- фіксація вартості газу для населення до кінця конфлікту державою;
- скорочення ринку постачальників матеріалів, продуктів та послуг;
- скорочення ринку послуг;
- ускладнення логістичних маршрутів;
- здорожчання ринку послуг та постачання.

Якщо ж розглянути негативні фактори, які виникли конкретно для АТ «Укргазвидобування», то можна помітити, що окрім вище наведених проблем у компанії виникли додаткові проблеми, а деякі з них відчувались гостріше ніж для інших гравців ринку:

- Захоплення частини ресурсної та виробничої бази у Луганській, Донецькій та Харківській областях;
- Захоплення частини виробничих потужностей;
- Вимушена зупинка частини виробничих путожностей;
- Фіксація закупівельної ціни на газ компанією НАК «Нафтогаз України»;
- Відмова ряду підрядників;
- Міграція висококваліфікованих спеціалістів та професіоналів.

Це найважливіші фактори, які вплинули на компанію.

Проте за рахунок взаємодії компанії - власника НАК «Нафтогаз України», держави та підприємства, останньому вдалось пройти пік кризового періоду,

стабілізуватись, та почати поступове відновлення з імовірним перевищення до кризових показників у 2024-2025 роках. Серед результатів взаємодії основним є такі:

- Зміна податкового законодавства в напрямі скорочення рентних платежів;
- Запровадження повного бронювання військовозобов'язаних працівників паливно-енергетичного комплексу України;
- Дозвіл переходу на «прямі» контракти з постачальниками;
- Часткова зміна управлінської команди.
- Перегляд стратегії діяльності підприємства з урахуванням нових умов.

За допомогою впровадження цих змін компанія отримала можливість отримати такі результати:

- Вивільнення додаткових коштів для покриття зростаючих витрат підприємства;
- Оперативно знайти нові підрядні компанії;
- Втримати кістяк основного, висококваліфікованого персоналу;
- Провести реформу управління кадрової політики;
- Адаптуватись під нові умови праці.

З урахуванням цих змін компанії вдалось покращити своє становище у 2023 році та наростити чистий дохід від реалізації продукції на 4,16% відносно 2021 року; дефіцит валового продукту скоротився з 45,94% до 8,55% у 2023 році відносно 2021 року; зменшити собівартість реалізації продукції з 11,24% у 2022 році до 8,84% у 2023 році відносно 2023 року; загальні витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротились з 11,24% до 8,84% у 2023 році відносно 2021 року; Дефіцит рентабельності компанії скоротився з -59,03% до -23,49% відносно 2021 року.

## 2.3 Стратегічний аналіз АТ «Укргазвидобування»

Стан внутрішнього та зовнішнього середовища компанії є важливим фактором, який дозволяє визначити стан компанії та її перспективи розвитку як на ринку, так і забезпечення внутрішнього розвитку. Також однією із задач аналізу середовища компанії є визначення потенціалу розвитку компанії, та пошук потенціальних напрямів розвитку, ринків та інших факторів, які не завжди можливо охарактеризувати техніко – економічними показниками.

Найпопулярнішими методами для оцінки середовищ та потенціалу вдосконалення є методи PEST та SWOT аналізів.

PEST-аналіз дозволяє визначити ринки зовнішнього середовища компанії та виявити потенціал компанії для подальшого розвитку, знайти сильні та слабкі сторони, визначити напрями руху (Табл. 2.12)

Табл.2.12 – PEST-аналіз підприємства АТ «Укргазвидобування»

<b>Політичні фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>(-) Геополітичний конфлікт в державі.</li><li>(-) Жорстке регулювання нафтогазовидобувної галузі (ліцензійні вимоги, екологічні норми).</li><li>(-) Зміни податкового та митного законодавства.</li><li>(-) Державний контроль компанії.</li><li>(+) Програма енергонезалежності держави.</li><li>(+) Програма підтримки видобутку</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>(-) Конкуренція з імпортом газом.</li><li>(-) Нестабільна економічна ситуація може обмежувати інвестиції.</li><li>(-) Залежність від імпортного обладнання, яке впливає на витрати через зміни курсу валют.</li><li>(-) Залежність від попиту на внутрішньому ринку, зокрема від промисловості та населення.</li><li>(+) Доступність кредитів і фінансування для розробки нових родовищ.</li><li>(+) Незалежність від глобальних ринкових тенденцій цін на газ.</li></ul>

Соціальні фактори	Технологічні фактори
(-) Зростання обізнаності населення про екологічні ризики газовидобування. (-) Необхідність дотримання соціальної відповідальності та роботи з громадами. (-) Потреба у висококваліфікованих спеціалістах. (-) Можливий дефіцит професійних кадрів через мобілізацію, міграцію та відтік робочої сили. (+) Підтримка громадськістю ініціатив, спрямованих на збільшення видобутку власного газу.	(+) Використання сучасних технологій для розробки низькодебітних та виснажених родовищ. (+) Підвищення ефективності за рахунок автоматизації процесів. (+) Використання великої кількості даних для оптимізації розвідки та експлуатації родовищ. (+) Інвестиції в екологічні та енергоефективні технології для скорочення викидів. (-) Низький рівень цифровізації та автоматизації процесів видобутку газу та розробки родовищ.

За результатами проведеного аналізу помітно функціонування компанії у складних політичних, економічних, соціальних та технологічних умовах зовнішнього середовища. А отже для успішного функціонування, нарощення конкурентоспроможності та розвитку їй необхідно: враховувати політичні ризики та бути готовою до їх змін, вести інноваційну діяльність у сфері інтенсифікації видобутку, звертати увагу на соціальну відповідальність та проводити постійну оптимізацію витрат для уникнення банкрутства.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє компаніям комплексно розглянути показники внутрішнього та зовнішнього середовищ компаній.

Його проведення поділяють на 5 основних етапів:

1. Складання переліку критеріїв для оцінки підприємства, та визначення сильних та слабких сторін.

У випадку АТ «Укргазвидобування» актуальними будуть такі показники: Організація; Виробництво; Фінанси; Інновації; Маркетинг; Екологічність; Управління персоналом та соціальна ефективність; Імідж підприємства

В плані організації праці АТ «Укргазвидобування» встановлює кваліфікаційні вимоги до працівників, щодо рівня та напрямку освіти працівників,

а також щодо досвіду роботи на певних рівнях чи в галузі для переходу та отримання посади, для забезпечення кваліфікованої освіти вузько-профільних та специфічних, галузевих спеціалістів на базі філії ГПУ «Шебелинкагазвидобування» сформовано навчальний комбінат, де працівники проходять як первинне навчання, так і підвищення своєї кваліфікації. Окрім цього проводяться регулярні тренінги та навчання персоналу.

У виробничому напрямі АТ «Укргазвидобування» є комплексним підприємством, тобто воно має достатні виробничі потужності, щоб забезпечити себе не тільки у плані виробництва, а і у плані 100% сервісних послуг. Для розуміння об'єму потужностей вартує вказати, той факт, що на підприємстві проводяться регулярні оптимізаційні процеси для вноrmування виробництва та покращення його ефективності.

Фінансово АТ «Укргазвидобування», яке за необхідності здатне залучити кошти НАК «Нафтогаз» та опосередковано держави для реалізації своїх проектів. Також вартує зазначити, що до 2022 року АТ «Укргазвидобування» було найбільшим підприємством зі сплати податків в Україні, а у воєнний період входить у топ-10 компаній по сплаті податків у державний бюджет.

Інноваційний процес компанії складається з наукової, раціоналізаторської та досвідної складових. Для забезпечення наукової складової АТ «Укргазвидобування» володіє власним науково-дослідницьким інститутом УкрНДІгаз, окрім цього проводить постійну взаємодію з навчальними закладами в Україні. В раціоналізаторському плані в АТ «Укргазвидобування» діють 2 програми з оцінки та мотивації раціоналізаторських ідей на підприємстві, окрім цього за досягнення високих виробничих показників є ймовірність отримання премії. Досвідну складову складає можливість кар'єрного зростання при отриманні певного рівня кваліфікації. Окрім цього вартує відміти, що на підприємстві існує департамент операційної ефективності, напрямом діяльності якого є виявлення потенціалу та створення проектів з підвищення ефективності бізнес-процесів. Даний напрям діяльності керується методами економічного менеджменту.

У зв'язку з природньою монополією компанії маркетинг компанії є слаборозвинутим з невеликими спробами виправити цю ситуацію.

В напрямку екологічності та у зв'язку з державною складовою у власниках компанії АТ «Укргазвидобування», підприємство зобов'язується на 100% відповідати усім нормативно-правовим документам, які затверджені в Україні. Окрім цього проводяться регулярні екологічні аудити, як внутрішні так і зовнішні.

В плані соціальної ефективності та управління персоналом компанія має як плюси так і мінуси. Серед плюсів є наявність достатнього соціального пакету для працівників, стабільна оплата праці та бронювання 100% працівників.

Серед мінусів це:

- відміна мотиваційної складової за досягнення виробничих та ключових результатів працівниками;
- самовільні зміни колективного договору керівництвом з метою підвищення вигоди компанії;
- поступове зняття пільги та доплат працівникам;
- нижчий рівень середньої заробітної плати на серед підприємств нафтогазового сектору;
- створення соціальної нерівності серед працівників за рахунок значного градієнтування заробітних плат між працівниками різних напрямів роботи, але однакових посад та рівнів підпорядкування.

Також компанія займається формуванням свого іміджу та має відповідні функції, проте ситуація з цією діяльністю виглядає практично ідентичною з маркетинговою діяльністю.

2. Оцінка ринку для визначення можливостей та загроз для підприємством.

АТ «Укргазвидобування» являється природнім монополістом у сфері видобутку газу в Україні. Проте, також у зв'язку з цим є значні обмеження, тобто компанія може продавати кондиційний газ, основний продукт своєї діяльності, тільки власнику компанії, тобто НАК «Нафтогаз Україна» та за ціною встановленою цією ж компанією. Проте є і плюси ведення додаткової діяльності

практично необмежується, хоча і погоджується з власником. Також плюсом є те, що НАК «Нафтогаз готовий прийнятим весь об'єм товарного газу видобутий АТ «Укргазвидобування», для продажу інших вуглеводневих ресурсів компанія виходить на енергетичну біржу, де на постійній основі відмічається нестача внутрішньодержавної продукції.

В період за 2021-2023 роки середньорічний курс долара зріс з 25,5 до 38,75 грн за один долар. Що спровокувало зростання витрат підприємства, а також враховуючи ускладнення логістичних маршрутів, ситуацію з перетином кордону та наявністю працівників у підрядника та ризики інших підприємств вартість послуг зросла фактично у два рази.

Оскільки компанія веде діяльність у сфері забезпечення держави, а відповідно і населення соціально-культурні та соціально-демографічні фактори не грають особливої ролі. Проте слід відміти, що компанія веде активну соціальну політику на територіях своєї діяльності, а також сплачує частину рентних платежів напряду в бюджети територіальних громад, де веде діяльність.

### 3. Оцінка сильних і слабких сторін компанії.

У зв'язку із специфікою компанії основними факторами, які можна охарактеризувати, як слабкі є внутрішні фактори, а саме мотивація персоналу, маркетингова діяльність та створення іміджу компанії. На разі навіть в умовах війни та загрози мобілізації спостерігається відтік кадрів з підприємства, окрім цього частина працівників створює шляхи відступу на момент закінчення мобілізації. Це в свою чергу спричинить затримки, простої та загальне зниження ефективності діяльності підприємства.

#### 4. Побудова матриці SWOT

**Табл. 2.11 – Матриця SWOT.**

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	1. Розвиток нових напрямів роботи; 2. Бронювання працівників; 3. Високий інноваційний потенціал.	1. Втрата людського ресурсу; 2. Втрата матеріально технічних ресурсів; 3. Втрата ресурсної бази; 4. Зриви планів з видобутку вуглеводнів.
<b>Сильні сторони</b> 1. Стабільність компанії; 2. Всестороння підтримка обгрунтованих рішень з боку компанії; 3. Наявність стабільного покупця на основний ресурс.	<b>Поле сильних сторін і можливостей</b> Стабільність компанії; Всестороння підтримка обгрунтованих рішень з боку компанії; Наявність стабільного покупця на основний ресурс. Розвиток нових напрямів роботи; Бронювання працівників; Високий інноваційний потенціал.	<b>Поле сильних сторін і загроз</b> Стабільність компанії; Всестороння підтримка обгрунтованих рішень з боку компанії; Наявність стабільного покупця на основний ресурс. Втрата людського ресурсу; Втрата матеріально технічних ресурсів; Втрата ресурсної бази; Зриви планів з видобутку вуглеводнів.
<b>Слабкі сторони</b> 1. Погана маркетингова політика; 2. Погана іміджева політика; 3. Погана політика управління персоналом.	<b>Поле слабких сторін і можливостей</b> Погана маркетингова політика; Погана іміджева політика; Погана політика управління персоналом. Розвиток нових напрямів роботи; Бронювання працівників; Високий інноваційний потенціал.	<b>Поле слабких сторін і загроз</b> Погана маркетингова політика; Погана іміджева політика; Погана політика управління персоналом. Втрата людського ресурсу; Втрата матеріально технічних ресурсів; Втрата ресурсної бази; Зриви планів з видобутку вуглеводнів.

5. Створення висновків про загальний стан компанії, загрози та можливості для реалізації стратегії та її розвитку.

Як видно з наведеного аналізу зовнішні фактори приносять незначний вплив на діяльність компанії загалом, оскільки компанія має значні фінансові ресурси, можливість їх залучення та підтримку держави в різних сферах забезпечення діяльності та ресурсів.

Проте слід відмітити, що дані фактори спричиняють як плюси, так і мінуси для діяльності компанії. Серед так мінусів є погане висвітлення роботи компанії, відсутність маркетингової політики, іміджу та відомості компанії серед населення.

Для оцінки зовнішнього середовища компанії було проведено PEST-аналіз. За результатами даного аналізу було виявлено, що компанія працює у складних економічних, політичних, технологічних та соціальних умовах ринку. Для того, щоб проводити ефективну політику розвитку на ринку їй необхідно враховувати ряд ризиків та постійно бути готовою для оперативного втручання та адаптації бізнес-стратегії. Також діяльність підприємств повинна включати впровадження нових технологій та інновацій у виробничих напрямках, постійно проводити оптимізацію власних витрат та бути соціально відповідальними по відношенню, як мінімум до громад на яких проводиться діяльність.

Для комплексного розгляду факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища був проведений SWOT – аналіз, який показ, що за рахунок застосування державних ресурсів, ресурсів власника та власних ресурсів АТ «Укргазвидобування» є стабільною компанією, існування якої мало залежить від факторів зовнішнього середовища та займає позицію природнього монополіста. Але є і мінуси, які викликані високою стабільністю, а саме слабка маркетингова політика, іміджева, слабка політика в напрямі управління персоналу.

Виходячи з вище сказано ми дійшли висновку, що АТ «Укргазвидобування» є компанією з значним потенціалом в напрямі розвитку бізнес-стратегії. Основними напрямками розвитку є ґрунтовна робота по створенню іміджу серед населення, розвитку маркетингової політики та оптимізації витрат. Окремим напрямом на який вартує звернути увагу є робота за напрямом покращення кадрової політики, а саме підбір кандидатів та формування висококваліфікованих кадрів.

## **Висновок до розділу II**

В другому розділі магістерської роботи розглядались питання, які стосуються комплексного аналізу господарської діяльності та бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування», серед яких:

Підпункт 2.1 – проведено аналіз господарської діяльності АТ «Укргазвидобування», досліджено місце компанії на ринку, виявлено вид основної діяльності, форму власності, знайдено власника компанії та встановлено взаємовідносини та їх особливості.

Підпункт 2.2 – здійснено комплексний економічний аналіз результатів фінансово-економічної діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2021-2023 роки. Також проведено оцінку економічної діяльності АТ «Укргазвидобування»

Підпункт 2.3 – Здійснено PEST та SWOT – аналізи з метою визначення зовнішніх факторів впливу на компанію, пошуку сильних і слабких сторін компанії та можливостей розвитку для АТ «Укогазвидобування».

**РОЗДІЛ III НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ  
АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»**

**3.1 Розробка процесу управління формуванням та реалізацією  
бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування»**

Розробка процесу управління формуванням та реалізацією бізнес-стратегії для таких великих компаній як АТ «Укргазвидобування» являється багатограним процесом в якому поєднується аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, формування та реалізації стратегічних ініціатив з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів функціонування. Також це є і комплексним процесом, який охоплює всі рівні підприємства та базується на інтеграції ресурсів, навиків та технологій. В даному процесі на апарат управління АТ «Укргазвидобування» покладається ключова роль з координації та синхронізації стратегічних ініціатив між філіями, адаптації бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища та забезпеченні досягнення корпоративних цілей (Рис.3.1).



Рис. 3.1-Функції апарату управління АТ «Укргазвидобування»

Ці функції є основою для забезпечення узгодженої роботи всіх підрозділів компанії, що сприяє досягненню загальних корпоративних цілей.

Для формування ефективного механізму управління компанія повинна включити наступні складові:

- Організаційна складова
- Стратегічна складова
- Економічна складова
- Технологічна складова

Організаційна складова дозволить компанії визначити ефективні форми взаємодії, розпланувати виробничі процеси для досягнення максимального результату та створювати власні особисті технології. Вона відповідає за структуру компанії та забезпечує фундамент ефективної діяльності виробництва.

Стратегічна складова включає у себе визначення пріоритетних напрямів розвитку та створення довгострокових програм модернізації виробничих потужностей. Спрямована на розвиток найперспективніших напрямів діяльності

Економічна складова важлива складова, яка безпосередньо впливає на забезпеченість ресурсами для ведення діяльності формування системи фінансового прогнозування, ціноутворення та управління витратами. Основним скерування дії даної складової є забезпечення фінансової стійкості компанії

Коректне формування технологічної складової дозволить забезпечити якісну продукцію, максимально скоротити терміни виробничого циклу та проводити ефективний контроль за станом виробничого процесу. Вона є гарантом ефективності та стабільності виробничої діяльності компанії.

Також для формування ефективного механізму потрібно забезпечити відповідність механізму управління основним принципам:

- Науковий підхід — використання обґрунтованих методів для розробки стратегій.
- Ієрархічність — чітка структура взаємодії між рівнями управління.
- Цілеспрямованість — орієнтація на досягнення стратегічних цілей.

- Комплексність — забезпечення взаємозв'язку між усіма елементами механізму.
- Адаптивність — здатність до швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.
- Ефективність — раціональне використання ресурсів.
- Ресурсне забезпечення — залучення необхідних ресурсів для реалізації стратегії.

Дотримання цих принципів дозволить компанії адаптуватися до нових умов і забезпечують гнучкість стратегічного управління.

Також сформована ефективна бізнес-стратегія повинна враховувати факторів впливу на діяльність, для АТ «Укргазвидобування» ці фактори будуть таким:

- Зовнішні фактори:
  - Геополітичний конфлікт.
  - Політичний тиск.
  - Валютні коливання.
  - Порухення логістичних маршрутів.
- Внутрішні фактори:
  - Низький рівень цифровізації.
  - Застарілі управлінські фонди.
  - Складна ієрархічна структура.

Зовнішні фактори створюють значні ризики для стабільності роботи компанії через вплив зовнішніх сил, в той час коли врахування внутрішніх факторів дозволить забезпечити її стійкість.

Для реалізації бізнес-стратегії компанія має дотримуватись таких етапів:

1. Ініціація — визначення основних завдань і цілей стратегії.
2. Проектування — розробка детального плану реалізації.
3. Розробка — створення необхідних інструментів і механізмів.
4. Впровадження — реалізація стратегії на практиці.
5. Моніторинг — контроль за виконанням та оцінка результатів.

## 6. Коригування — адаптація стратегії до змін середовища.

На кожному з цих етапів необхідно проводити детальний аналіз отриманих результатів та за необхідності корегувати їх, також необхідна взаємодія усіх ланок управління компанією, що дозволить забезпечити системний підхід до управління.

Відповідно ефективне управління формування та реалізації формуванням та реалізацією бізнес-стратегії в АТ «Укргазвидобування» забезпечить довгостроковий розвиток, підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності компанії на ринку паливно-енергетичних ресурсів. Комплексний підхід до управління стратегією дозволяє не лише досягти поставлених цілей, але й забезпечити стійкість компанії в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

### **3.2 Напрями удосконалення бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування»**

Основною метою управління бізнес-стратегії підприємства є забезпечення виконання стратегічних планів підприємства у напрямку конкретної бізнес-діяльності та досягнення стратегічних цілей встановлених як самою компанією, так і її стейкхолдерами. Її реалізація має відбуватись на основі затвердженого стратегічного плану згідно з яким підприємство може пережити як структурні так і організаційні трансформації.

В ролі управління бізнес-стратегією можна вважати будь-яке рішення прийняте з врахуванням стратегічного плану та з метою досягнення стратегічних цілей компанії та дії, які відповідають загальноприйнятій стратегії бізнесу. До них відносять прийняття рішення про виробництво нових продуктів чи розширення уже існуючого асортименту, організаційні та структурні зміни у виробничій діяльності, зміна виробничих ланцюгів, зміна пріоритетів у відношенні уже наявних продуктів. Зокрема значний вплив для підприємства на етапі розроблення бізнес-стратегії відіграють стратегічні цілі та завдання, плани; ресурсна база підприємства; пріоритети та вимоги зацікавлених сторін; наявний

досвід у стратегічному менеджменті; ризики; часові рамки встановлені стратегії *(за умови їх встановлення)*. В той же час важливою є структура та розмір підприємства. За умови формування бізнес-стратегії, яка орієнтується на зовнішнє середовище потрібно максимально використовувати сильні сторони АТ «Укргазвидобування» та його конкурентні переваги. У разі якщо обирається стратегія спрямована на діяльність у внутрішньому середовищі необхідно застосовувати внутрішні резерви компанії. Дані ресурси сприятимуть усуненню слабких сторін виробництва та досягненню встановлених цілей. Ефекти функціонування процесу управління виробничою діяльністю слід визначати із стратегічних цілей розвитку виробництва та визначення позиції компанії на ринку та в промисловості, яку бажає зайняти АТ «Укргазвидобування» внаслідок впровадження.

Провівши дослідження економічного стану та визначивши основні проблеми підприємства було визначено основні шляхи їх подолання, які направлені на реорганізацію структури управління бізнес-стратегією та реорганізацію функції економічно-стратегічного управління з відповідним розподілом на стратегічну та економічну функції. На сьогодні у діяльності АТ «Укргазвидобування» є помітна потреба в організації елементів та підсистем, які могли б повноцінно та ефективно задовольнити діяльність компанії за напрямом стратегічного управління бізнес-діяльністю. Таким чином необхідно розглянути реорганізацію та розділення структури стратегічного управління бізнесом, яка буде реалізовуватись внаслідок відповідності структурних елементів та процесів певним вимогам та принципам, зокрема таких як:

- впровадження активної стратегії розвитку виробничої діяльності підприємства спрямованої на швидку реакцію щодо змін та потреб стейкхолдерів;
- забезпечення належних умов для активного впровадження змін у виробничу діяльність підприємства;
- визначення мотиваційних важелів та поведінки працівників спрямованих на забезпечення потреб працівників та виробництва;

- створення привабливих умов для керівників щодо прийняття стратегічних рішень;
- оптимізація функцій підприємства.

Формування нової організаційної структури є дієвим інструментом у забезпеченні ефективного управління бізнес-стратегії діяльності підприємства. Оптимальна організаційна структура дозволить забезпечити пристосовуваність управлінських та виробничих підрозділів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

На подальшому етапі створення управлінської структури АТ «Укргазвидобування» за напрямом стратегічного управління та менеджменту є створення та запуск стратегічно-діагностичних підрозділів, які будуть здійснювати аналіз та оцінку середовища компанії, вести аналітику та визначати параметри роботи та ефективності впровадженої стратегії, а також виконувати техніко-економічні дослідження.

Цей підрозділ окрім основного місця в апараті управління повинен мати підрозділи по філіях, тобто повинна бути проведена диверсифікація роботи. Також є необхідність прийняття самостійних рішень для забезпечення ефективності та доцільності їх прийняття. Також це дозволить мотивувати працівників на етапі реалізації рішень.

Таким чином вище запропонована структура дозволить провести раціональний процес впровадження управлінських рішень у виробничій діяльності підприємства, окрім цього вона дозволить проводити оперативний аналіз виробничої діяльності та реагувати на зміни як на локальному так і на загальному рівні та збалансовувати показники роботи підприємства.

Окрім цього на підприємстві спостерігається низький темп розвитку виробництва та скорочення процентного вкладу в нього про, що свідчать техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Це є однією з причин скорочення виробничого потенціалу та план-фактів з видобування вуглеводнів за 2021-2023 роки.

З метою усунення даної проблеми та нарощення виробничих показників необхідно провести вдосконалення діючого управлінського комплексу.

Реформування функції економічно-стратегічного менеджменту дозволить значно оптимізувати процеси формування, реалізації та управління виробничою стратегією. Окрім цього також вартує звернути увагу на департамент операційної ефективності в задачі якого входить аналіз та пошук шляхів оптимізації бізнес-процесів. Також із структури управління (Додаток А) видно, що нема людини відповідальної за стратегію та розвиток стратегічного управління та менеджменту. Наразі такі функції в різних пропорціях розподіляються між головою правління, директором з економіки та начальником департаменту (рис.3.2)

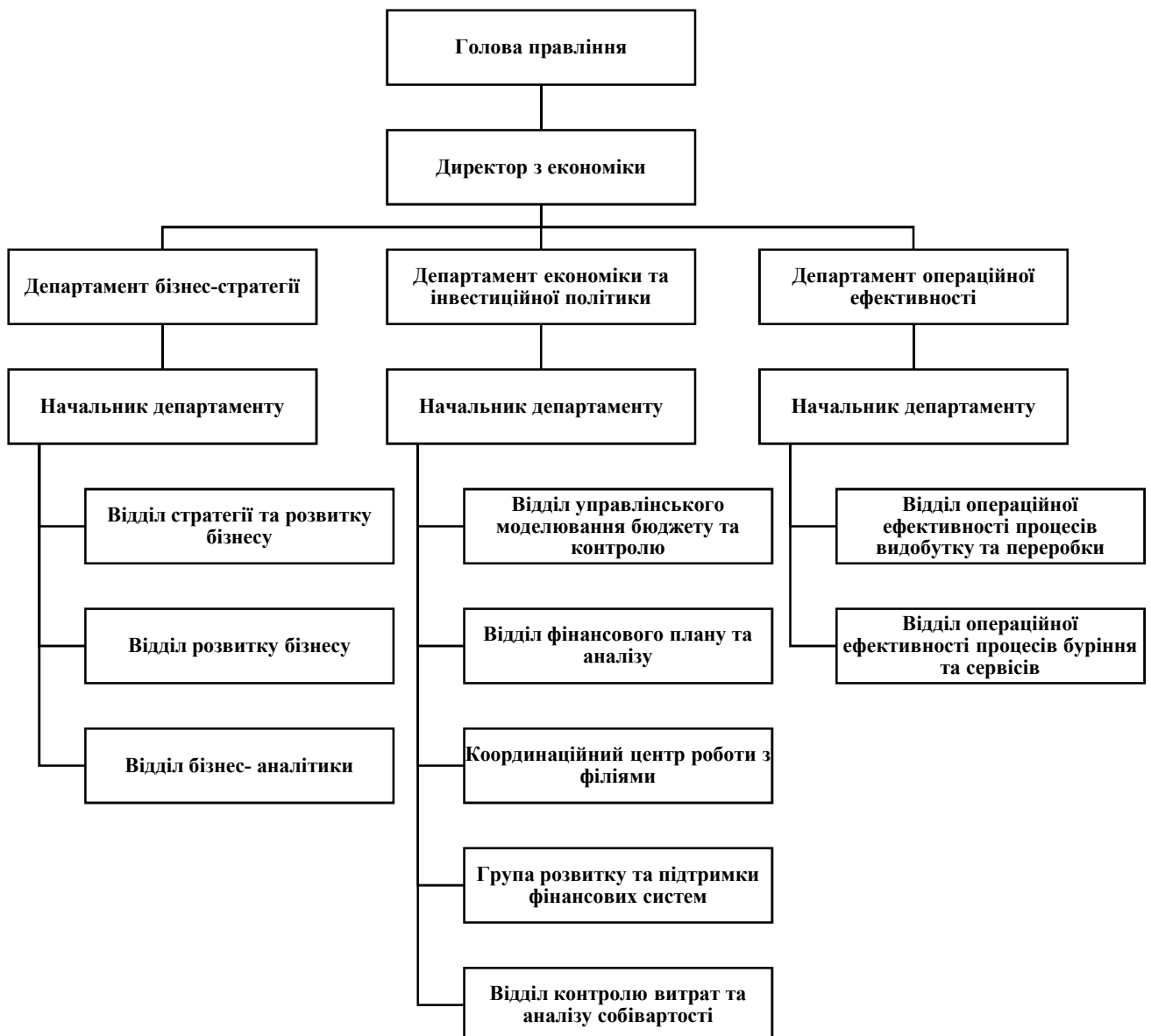


Рис.3.2 – Структура економічно-стратегічної функції.

В результаті реформування управління пропонується вивести функцію стратегічного менеджменту в окрему та відділити від економічної. В результаті ми отримаємо нову функцію управління бізнес-стратегією підприємства та відповідний перерозподіл відповідальності між керівництвом за якого основну відповідальність за успішне ведення стратегічного менеджменту буде нести управитель (до прикладу директор з стратегії та розвитку) а не управитель суміжного профілю, даліше відповідальність розподілиться між головою правління та начальниками департаменту, які в свою чергу будуть відповідати за визначені напрями діяльності в стратегічному управлінні (рис.3.3).



Рис.3.3 – Структура функції стратегічного управління

З метою створення ефективної та життєздатної функції необхідно залучити висококваліфікованих та відповідальних спеціалістів, яким притаманні такі риси характеру як: креативність, старанність, бажання розвиватись, аналітичні здібності та стратегічне мислення. Окрім цього персонал повинен бути вмотивований на ефективне ведення стратегічного управління.

Істотною перевагою у впровадженні даної функції є її здатність не тільки у ефективному впровадженні стратегічного менеджменту, створенні і впровадженні стратегії, а й у наявності механізму ефективного моніторингу, аналізу, вдосконалення та розвитку стратегії. Це означає, що функція має комплексний вид та забезпечує всі етапи стратегічного управління окрім визначення стратегічних цілей, що і в подальшому покладається на рішення керівництва, власників компанії та держави.

Для скорочення витрат на реорганізацію можна залучити уже наявний персонал з старої структури, а також обов'язки управителя стратегічної тимчасово покласти на одного з керівників департаменту.

Оскільки функція буде самостійним елементом, то за її керівником буде закріплено такі посадові обов'язки:

- погодження та прийняття участі у створенні стратегії, стратегічних планів та інших матеріалів і проектів, які стосуються стратегічного менеджменту підприємства;
- оцінка потенціалу та ефективності запропонованих проектів з підвищення операційної ефективності;
- координація роботи департаментів та відділів функції;
- керуваннями процесами створення, впровадження, управління та покращення виробничої стратегії;
- пошук, моніторинг, аналіз та виправлення недоліків у роботі функції;
- моніторинг показників роботи функції;
- презентація показників роботи та досягнень функції.

Отже, запропоновані заходи дозволять підприємству вдосконалити систему оптимізувати бізнес-стратегію надати їй максимальну ефективність, гнучкість та адаптивність для АТ «Укргазвидобування».

### **Висновки до розділу 3**

У 3 розділі даної магістерської роботи запропоновано основні шляхи покращення процесу формування та реалізації бізнес-стратегії в підприємстві АТ «Укргазвидобування»

В розділі 3.1 розглянуто та обгрунтовано розробку ефективного механізму управління бізнес-стратегією АТ «Укргазвидобування», зокрема визначено положення апарату управління в даній стратегії, визначено та описано необхідні складові механізму, засади ефективного механізму управління, фактори, які впливають на діяльність компанії. Виявлено етапи реалізації бізнес-стратегії.

В розділі 3.2 сформовано характеристику процесу управління бізнес-стратегії підприємства, описані нюанси створення системи управління бізнес-стратегією, а також запропоноване рішення по реорганізації та виділення в окрему функцію системи стратегічного управління компанією.

## ВИСНОВОК

У магістерській роботі виконано всебічне дослідження з розробки рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-стратегії АТ «Укргазвидобування» в умовах конкурентного середовища. Поставлені завдання були виконані, що дозволило досягти мети дослідження.

У результаті дослідження було досягнуто наступного:

1. **Систематизація теоретичних основ.** На основі аналізу сучасних наукових підходів та концепцій стратегічного управління було визначено ключові елементи бізнес-стратегії підприємств нафтогазової галузі. Систематизовано принципи формування стратегії, зокрема адаптивність, орієнтованість на інновації та врахування зовнішніх викликів.
2. **Оцінка поточного стану АТ «Укргазвидобування».** Проведено комплексний аналіз господарської діяльності підприємства, що охопив фінансово-економічні показники, використання ресурсів, впровадження інновацій та управлінські практики. Виявлено сильні сторони, такі як наявність висококваліфікованого персоналу та значний виробничий потенціал, а також слабкі сторони, серед яких недосконалість стратегічного планування та недостатній рівень впровадження сучасних технологій.
3. **SWOT-аналіз та визначення стратегічних ризиків.** На основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів сформульовано основні стратегічні ризики, які включають конкуренцію на міжнародному ринку, ризики регуляторних змін та нестабільність зовнішнього середовища. Водночас було визначено можливості, зокрема залучення інвестицій та впровадження ESG-принципів у діяльність підприємства.
4. **Розробка практичних рекомендацій.** Запропоновано механізм вдосконалення бізнес-стратегії, що передбачає:
  - впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності видобутку та оптимізації витрат;

- реалізацію інноваційних проєктів, спрямованих на розвиток альтернативних джерел енергії;
- активізацію роботи з підвищення екологічної відповідальності відповідно до ESG-принципів;
- покращення організаційної структури підприємства шляхом впровадження моделей адаптивного управління.

**5. Розробка адаптивної моделі стратегічного управління.** Створено модель, яка забезпечує оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів та інтеграцію сучасних методів планування. Запропонована модель сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

**6. Практична перевірка запропонованих заходів.** Здійснено оцінку потенційного ефекту від впровадження рекомендацій на основі прогнозного моделювання. Результати свідчать про можливість підвищення фінансової стійкості, зростання прибутковості та покращення екологічних показників діяльності підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у створенні комплексного підходу до вдосконалення бізнес-стратегії нафтогазового підприємства, що враховує сучасні тенденції галузі та можливості інноваційного розвитку. Розроблена адаптивна модель стратегічного управління поєднує передові теоретичні підходи з практичними інструментами для забезпечення сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у їх застосуванні для вдосконалення діяльності АТ «Укргазвидобування». Рекомендації можуть бути інтегровані у стратегічне планування підприємства, що дозволить підвищити його ефективність, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Таким чином, мету дослідження досягнуто, а всі поставлені завдання успішно виконано. Робота є актуальною та має значний теоретичний і практичний потенціал для розвитку підприємств нафтогазової галузі України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – Москва: Економіка, 1989. – 519 с.
2. Баканова М. І., Бочарова А. М. Стратегічне планування на підприємстві. – Київ: КНЕУ, 2018. – 456 с.
3. Балабанов І. Т. Основи фінансового менеджменту: підручник. – Київ: Лібра, 2015. – 632 с.
4. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Рокочої. – Київ: Університет «КРОК», 2018. – 312 с. – URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha\\_0006.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha_0006.pdf).
5. Бровко О. В. Стратегічне управління в умовах глобалізації: монографія. – Харків: ХНЕУ, 2020. – 278 с.
6. Волошина Л. О. Розробка бізнес-стратегій: навч. посібник. – Львів: ЛНУ, 2019. – 312 с.
7. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 42. – С. 85. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>.
8. Гринько Т. М. Інноваційні стратегії підприємств. – Київ: Основа, 2021. – 285 с.
9. Діксон Ф. Маркетингові стратегії успіху. – Київ: КМБШ, 2016. – 412 с.
10. Друкер П. Ефективний керівник: керівництво для сучасного менеджера. – Київ: Видавничий дім «КМ-Букс», 2018. – 336 с.
11. Енергетична стратегія України до 2035 року. – URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-04/Energy%20Strategy.pdf>.
12. Жуков С. І. Інвестиційний аналіз: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 424 с.

13. Завадський Й. С. Основи менеджменту: підручник. – Київ: КНЕУ, 2019. – 520 с.
14. Звіт незалежного аудитора. Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року – Київ: АТ «Укргазвидобування», 2023. – 75 с.
15. Звіт незалежного аудитора. Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року – Київ: АТ «Укргазвидобування», 2023. – 75 с.
16. Зінченко А. О. Корпоративне управління: сучасні підходи. – Одеса: ОНЕУ, 2021. – 304 с.
17. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. – 8th ed. – Harlow: Pearson Education Limited, 2008. – 1072 p.
18. Картер А. Управління фінансовими ризиками: теорія та практика. – Київ: Основи, 2017. – 362 с.
19. Кириченко О. А. Фінансовий менеджмент: теорія та практика. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 446 с.
20. Ковальчук В. Г. Бізнес-планування: практичний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 398 с.
21. Козак Л. В. Сучасні моделі стратегічного управління. – Львів: Вид-во ЛНУ, 2019. – 246 с.
22. Кравченко Т. І. Стратегічне управління розвитком підприємства: монографія. – Київ: НАН України, 2020. – 270 с.
23. Круглов С. І. Організація та стратегічне планування в бізнесі. – Харків: ХНЕУ, 2017. – 320 с.
24. Кузьмін О. Є. Інноваційні технології управління: навч. посібник. – Львів: ЛНУ, 2020. – 310 с.
25. Кулакова С. Особливості формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства // Економіка і регіон. – 2020. – № 1(76). – С. 162–168. – URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/1628>.
26. Куценко А. Ф. Антикризове управління підприємством. – Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 480 с.

- 27.Лазарев М. М. Управління бізнес-процесами: методи і підходи. – Одеса: ОНЕУ, 2020. – 355 с.
- 28.Ляшенко В. І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. – Київ: Ліра-К, 2018. – 296 с.
- 29.Майкл Портер. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.
- 30.Малий О. Г. Стратегічний маркетинг: основи теорії і практики. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 450 с.
- 31.Михайленко С. В. Сучасні стратегії управління персоналом. – Київ: Основа, 2021. – 388 с.
- 32.Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy // California Management Review. – 1987. – Vol. 30, No. 1. – P. 11–24.
- 33.Назаренко І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. – Львів: Вид-во ЛНУ, 2018. – 278 с.
- 34.Нафтогазовий комплекс як об'єкт стратегічного управління на засадах синергетичного підходу // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4, Т. 4. – С. 33–40. – URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_4/033-040.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/033-040.pdf).
- 35.Новіков В. М. Основи стратегічного планування: навчальний посібник. – Київ: ВД «Академія», 2020. – 302 с.
- 36.Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за 2021 рік. – Київ: Акціонерне товариство «Укргазвидобування». – 2022. – 75с.
- 37.Петров С. Ю. Маркетингові стратегії для малого бізнесу. – Київ: КНЕУ, 2020. – 254 с.
- 38.Портер М. Конкурентна перевага: стратегія досягнення лідерства на ринку. – Київ: Основи, 2017. – 423 с.
- 39.Різник О. М. Інструменти управління стратегічним розвитком. – Київ: Основа, 2019. – 312 с.
- 40.Романенко Є. М. Економічна діагностика підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2021. – 284 с.

41. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2015. – 662 с. – URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomichny-analz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html>.
42. Сидоренко І. Г. Фінансове планування на підприємстві. – Київ: Літера, 2018. – 390 с.
43. Смирнов Є. А. Управління стратегічними ризиками: навчальний посібник. – Харків: ХНЕУ, 2017. – 358 с.
44. Соколова О. Л. Розробка інноваційних бізнес-моделей. – Київ: Ліра-К, 2020. – 280 с.
45. Сорокіна А. С. Стратегічний аналіз у сучасних умовах. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 340 с.
46. Степаненко О. М. Інтеграція інноваційних технологій в бізнес-процеси. – Львів: Вид-во ЛНУ, 2021. – 276 с.
47. Стратегії бізнесу: навч. посіб. – URL: <http://ftplec.nlu.edu.ua/051-%D0%B1.%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.%20%D0%9D%D0%9C%D0%9F..pdf>.
48. Супрун О. І. Управління організаційним розвитком: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 352 с.
49. Тарасова О. В. Стратегічне управління інноваціями. – Харків: ХНЕУ, 2021. – 294 с.
50. Ткаченко В. Г. Управління проектами: теорія та практика. – Київ: Літера, 2020. – 378 с.
51. Фадєєва І. Г., Пиріг А. М. Аналіз ризик-середовища нафтогазовидобувних підприємств // Бізнес Інформ. – 2019. – № 20. – С. 312–319.
52. Чумаченко М. Г. Управління знаннями в сучасних організаціях. – Київ: Основи, 2019. – 356 с.

53. Шевченко Л. В. Основи бізнес-аналізу: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 348 с.
54. Щербакова Г. В. Корпоративне управління в глобальному середовищі. – Львів: ЛНУ, 2020. – 322 с.
55. Яковенко Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств: монографія. – Київ: НАН України, 2020. – 284 с.
56. Ярова В. В., Велієва В. О. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей: 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». – Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2021. – 115 с.