

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ЯЩЕНКО Олександр Олександрович

УДК: 005.21:622.276

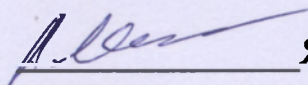
ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАФТОГАЗОВОЇ
КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО
ПЛАНУВАННЯ**

Спеціальність: 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Подается на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Ященко О.О.

Науковий керівник: Шимановська Людмила Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту

Полтава – 2026

АНОТАЦІЯ

Ященко О.О. Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузь знань 07 – «Управління та адміністрування». – Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, 2026.

Дисертаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування.

У першому розділі *«Теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній»* узагальнено генезис та еволюційну парадигму концепції стратегічного менеджменту, систематизовано понятійно-категоріальний апарат теорії стратегії, критично проаналізовано світовий досвід і напрацювання провідних наукових шкіл стратегічного управління та визначено специфічні вимоги й особливості формування довгострокових орієнтирів функціонування суб'єктів нафтогазового комплексу в умовах високої ринкової невизначеності.

Автором узагальнено етимологічну, філософську, організаційно-управлінську та процесно-інструментальну сутність базових категорій дослідження, що дозволило класифікувати існуючі дефініції «стратегії» за ключовими напрямками у межах планового, векторного та синергетичного підходів. Сформульовано авторське трактування поняття «стратегія» як управлінського підходу, орієнтованого на визначення сильних і слабких сторін внутрішнього потенціалу, оцінку можливостей та загроз зовнішнього оточення, обґрунтування довгострокових цілей та визначення поточних завдань задля подолання організаційної інерції та формування ціннісної пропозиції в умовах ринкової невизначеності. Розмежовано сутнісні характеристики чотирьох

послідовних стадій еволюції систем управління (бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління) та обґрунтовано зміну їхньої ціннісної орієнтації від операційного контролю «за відхиленнями» до проактивного «створення майбутнього».

У дисертаційному дослідженні здійснено системну типізацію та порівняльний аналіз основних фундаментальних наукових шкіл стратегічного менеджменту (дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивної, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації) за критеріями їхнього інструментального внеску, переваг та обмежень у практичному застосуванні. Доведено, що для сучасного нафтогазового сектору однобічне використання класичних підходів є малоефективним через ефект «стратегічної інерції» - схильності компаній зберігати статус-кво попри деструктивні зміни середовища. Задля її нівелювання обґрунтовано доцільність інтеграції організаційно-управлінської концепції та філософської парадигми.

Виявлено та формалізовано комплексну систему вимог до розробки стратегії нафтогазових компаній, яка об'єднує принципи реальності, внутрішньої гармонійності, правової та етичної відповідності, взаємодії із середовищем, обґрунтованої ризикованості, конкурентної спрямованості, варіативності, а також балансу інтересів акціонерів, персоналу, партнерів та суспільства. Доведено, що методичний інструментарій стратегічного планування галузевих суб'єктів має трансформуватися у складний динамічний механізм адаптації до неконтрольованих зовнішніх чинників. Конкретизовано, що в умовах сучасних воєнних та енергетичних викликів в Україні, стратегічне управління нафтогазовими компаніями повинно долати виявлений системний парадокс (коли фінансово-вартісне зростання та висока рентабельність видобутку супроводжуються кадровою деструкцією і деградацією переробної ланки), забезпечуючи перехід від застарілої моделі сировинного виживання до парадигми стратегічно-інтегрованого розвитку через капіталізацію прибутків у довгострокову енергетичну стійкість держави.

У другому розділі «Аналіз стану та тенденцій стратегічного розвитку нафтогазових компаній» здійснено комплексний ретроспективний аналіз природно-ресурсного потенціалу, виробничо-господарських та фінансово-економічних показників нафтогазової галузі України за 2010–2024 рр., виявлено глибокі структурні дисбаланси її розвитку, а також розроблено й апробовано чотирьохетапну методику оцінки організаційно-економічної спроможності підприємств сектору на прикладі лідера галузі - АТ «Укргазвидобування».

Автором узагальнено систему кількісних і якісних характеристик функціонування галузевих суб'єктів, яка, на противагу експоненціальному зростанню вартісних обсягів реалізації та валового операційного доходу у видобувному сегменті, зафіксувала тривалу рецесію та деструкцію нафтопереробної ланки, а також системне вимивання людського капіталу.

У дисертаційній роботі обґрунтовано авторський багатокритеріальний підхід до розрахунку Інтегрального індексу економічної спроможності (ІІЕС) на основі нормалізації та зважування підіндексів ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності, адаптований до капіталомісткої специфіки нафтогазового бізнесу (з вищими ваговими коефіцієнтами для стійкості та рентабельності).

Встановлено, що фінансово-господарський стан АТ «Укргазвидобування» у 2015–2024 рр. визначається високою кореляцією між масштабним нарощенням вартості основних засобів та зростанням власного капіталу за рахунок внутрішнього самофінансування від капіталізації чистого прибутку. Проте виявлено критичні асиметрії та загрози втрати ліквідності холдингу через деформацію структури оборотного капіталу внаслідок екстенсивного накопичення дебіторської заборгованості та стрімкого уповільнення її оборотності, що призводить до систематичного перебування ключових коефіцієнтів ліквідності нижче нормативного галузевого рівня та доводить превалювання ситуативних чинників над системним менеджментом, підтверджуючи перехід галузі до хиткої «моделі сировинного виживання».

У третьому розділі «*Науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення інструментарію стратегічного управління нафтогазовою компанією на засадах інтегрованого планування*» обґрунтовано стратегічні орієнтири та сценарії розвитку АТ «Укргазвидобування» на основі комплексного PESTLE-аналізу зовнішнього середовища, кількісної оцінки факторів, SWOT-аналізу внутрішніх та екзогенних чинників, а також матриць взаємозв'язків TOWS.

Розроблено матриці стратегічних ризиків та можливостей, формалізовано стратегічний вектор розвитку компанії з урахуванням коефіцієнта військового ризику. Запропоновано три сценарії розвитку (оптимістичний, реалістичний та песимістичний) на період до 2030 року з відповідними домінуючими стратегіями (SO, WO, WT), ключовими показниками ефективності та оцінками ймовірності реалізації.

Розроблено концептуальну модель системи інтегрованого планування, яка включає п'ять послідовних етапів (попередній аналіз проєктів, планування виробничих програм, оперативний контроль, аналіз результатів та оптимізацію процесів), уніфіковану структуру ведення проєктів, деталізований таймлайн життєвого циклу спорудження та експлуатації свердловини, а також організаційно-функціональну модель із чітким розподілом відповідальності (RACI) та інструментами контролінгу.

Удосконалено інтеграцію ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування відповідно до ISO 31000:2018. Запропоновано класифікацію ризиків нафтогазової компанії (земельні, процесуальні, будівельні, інфраструктурні, геологічні, технологічні, ризики постачання), критеріальну базу їх оцінювання за рівнями ймовірності та впливу, матрицю категоризації ризиків та стратегії реагування (уникнення, зниження, передача, прийняття), що забезпечує проактивне управління ризиками на всіх етапах проєктного циклу з урахуванням воєнних, геополітичних та операційних загроз.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічні зміни, інтегроване планування, бізнес-процеси, нафтогазовидобувні компанії, енергетичні компанії, ризик-орієнтований підхід, резильєнтність, антикризове управління,

цифровізація, сценарний аналіз, конкурентоспроможність, фінансова стійкість, сталий розвиток, поствоєнний період, інноваційні процеси, стратегічний розвиток, глобалізація.

ANNOTATION

Yashchenko O.O. Strategic Management of a Oil and Gas Company Development in the Context of Integrated Planning Implementation. Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management”, field of knowledge 07 – “Management and Administration”. – Poltava University of Economics and Trade, Poltava, 2026.

The dissertation is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the strategic management of the development of an oil and gas company in the context of implementing integrated planning.

In the first chapter, “Theoretical and Methodological Foundations of Strategic Management of the Development of Oil and Gas Companies,” the genesis and evolutionary paradigm of the concept of strategic management are generalized, the conceptual and categorical apparatus of strategy theory is systematized, the world experience and achievements of leading scientific schools of strategic management are critically analyzed, and the specific requirements and features of forming long-term guidelines for the functioning of oil and gas complex entities under conditions of high market uncertainty are determined.

The author has generalized the etymological, philosophical, organizational-managerial, and process-instrumental essence of the basic categories of the study, which made it possible to classify existing definitions of “strategy” according to key areas within the framework of planning, vector, and synergetic approaches. The author’s interpretation of the concept of “strategy” has been formulated as a managerial approach focused on identifying the strengths and weaknesses of the internal potential, assessing opportunities and threats of the external environment, substantiating long-term goals, and determining current tasks in order to overcome organizational inertia and form a value proposition under conditions of market uncertainty.

The dissertation research distinguishes the essential characteristics of four successive stages in the evolution of management systems (budgeting, long-term

planning, strategic planning, strategic management) and substantiates the change in their value orientation from operational control “by deviations” to proactive “creation of the future.”

The dissertation study conducted a systematic typology and comparative analysis of the main fundamental scientific schools of strategic management (design, planning, positioning, entrepreneurship, cognitive, learning, power, culture, external environment, configuration) according to the criteria of their instrumental contribution, advantages, and limitations in practical application. It has been proven that the unilateral use of classical approaches is ineffective for the modern oil and gas sector due to the effect of “strategic inertia” — the tendency of companies to maintain the status quo despite destructive changes in the environment. To neutralize it, the expediency of integrating the organizational-managerial concept and the philosophical paradigm has been substantiated.

A comprehensive system of requirements for the development of strategies for oil and gas companies has been identified and formalized. It combines the principles of reality, internal harmony, legal and ethical compliance, interaction with the environment, justified risk-taking, competitive orientation, variability, and the balance of interests of shareholders, personnel, partners, and society. It has been proven that the methodological toolkit of strategic planning for industry entities must transform into a complex dynamic mechanism of adaptation to uncontrollable external factors. It is specified that, under the conditions of modern military and energy challenges in Ukraine, strategic management of oil and gas companies must overcome the identified systemic paradox (when financial-value growth and high profitability of extraction are accompanied by personnel destruction and degradation of the processing link), ensuring the transition from the outdated model of raw material survival to the paradigm of strategically integrated development through the capitalization of profits into the long-term energy sustainability of the state.

In the second chapter, “Analysis of the State and Trends in the Strategic Development of Oil and Gas Companies,” a comprehensive retrospective analysis of the natural resource potential, production-economic, and financial-economic indicators

of the oil and gas industry of Ukraine for 2010–2024 has been carried out. Deep structural imbalances in its development have been identified, and a four-stage methodology for assessing the organizational and economic capacity of enterprises in the sector has been developed and tested on the example of the industry leader — JSC “Ukrgezvydobuvannya.”

The author has generalized the system of quantitative and qualitative characteristics of the functioning of industry entities, which, in contrast to the exponential growth in the value volumes of sales and gross operating income in the extraction segment, recorded a prolonged recession and destruction of the oil refining link, as well as the systemic erosion of human capital.

In the dissertation, the author’s multicriteria approach to calculating the Integral Index of Economic Capacity (IIEC) has been substantiated. It is based on the normalization and weighting of sub-indices of liquidity, financial stability, profitability, and business activity, adapted to the capital-intensive specifics of the oil and gas business (with higher weight coefficients for stability and profitability).

It has been established that the financial and economic condition of JSC “Ukrgezvydobuvannya” in 2015–2024 is characterized by a high correlation between the large-scale increase in the value of fixed assets and the growth of equity capital through internal self-financing from the capitalization of net profit. However, critical asymmetries and threats of loss of liquidity of the holding have been identified due to the deformation of the working capital structure resulting from the extensive accumulation of accounts receivable and the sharp slowdown in its turnover. This leads to the systematic presence of key liquidity ratios below the normative industry level and proves the predominance of situational factors over systemic management, confirming the industry’s transition to a fragile “model of raw material survival.”

In the third chapter, “Scientific and Methodological Recommendations for Improving the Toolkit of Strategic Management of an Oil and Gas Company Based on Integrated Planning,” strategic guidelines and development scenarios for JSC “Ukrgezvydobuvannya” have been substantiated on the basis of a comprehensive PESTLE analysis of the external environment, quantitative assessment of factors,

SWOT analysis of internal and exogenous factors, as well as TOWS interrelationship matrices.

Matrices of strategic risks and opportunities have been developed, and the strategic vector of the company's development has been formalized taking into account the military risk coefficient. Three development scenarios (optimistic, realistic, and pessimistic) up to 2030 have been proposed, along with corresponding dominant strategies (SO, WO, WT), key performance indicators, and assessments of the probability of their implementation.

A conceptual model of the integrated planning system has been developed. It includes five successive stages (preliminary project analysis, production program planning, operational control, results analysis, and process optimization), a unified project management structure, a detailed timeline of the life cycle of well construction and operation, as well as an organizational-functional model with a clear distribution of responsibility (RACI) and controlling tools.

The integration of risk management into the business processes of integrated planning has been improved in accordance with ISO 31000:2018. A classification of oil and gas company risks has been proposed (land, process, construction, infrastructure, geological, technological, and supply risks), along with a criteria base for their assessment by probability and impact levels, a risk categorization matrix, and response strategies (avoidance, reduction, transfer, acceptance). This ensures proactive risk management at all stages of the project cycle, taking into account military, geopolitical, and operational threats.

Keywords: strategic management, strategic changes, integrated planning, business processes, oil and gas extracting companies, energy companies, risk-based approach, organizational resilience, crisis management, digitalization, scenario analysis, competitiveness, financial sustainability, sustainable development, post-war recovery period, innovation processes, strategic development, globalization.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА,

в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

Статті в наукових фахових виданнях України, монографіях, а також у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз

1. Яценко О. Інтегроване планування як запорука ефективності стратегічного управління нафтогазовою компанією. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-197-205>.
2. Яценко О. Управління ризиками в системі інтегрованого планування нафтогазової компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 67–69. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-15>.
3. Яценко О.О. Концептуальні засади інтегрованого планування в контексті стратегічного управління нафтогазовою компанією. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. 10 (102). 2 т. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11509>.
4. Яценко О.О. Стратегічна адаптивність нафтогазових компаній України в умовах воєнного стану. Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад: колективна монографія / за заг. ред. В.Ю. 2026. С. 175-184.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Везомський Д.Р., Яценко О.О., Оборонний менеджмент як метод управління підприємством в умовах війни. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали XII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27–28 квітня 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 11-113. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13143>
2. Гриценко В. Яценко О. Циркулярна економіка як сучасний тренд розвитку: переваги та недоліки. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в

умовах війни російської федерації проти України», (м. Полтава, 13 лютого 2024 року.). Полтава: ПУЕТ, 2024 р.

3. Ященко О.О. Взаємозв'язок стратегічного управління та інтегрованого планування в контексті розвитку нафтогазової компанії. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.). Полтава: ПДАУ, 2025. С. 438-441.

4. Ященко О.О. Удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній через впровадження інтегрованих систем планування. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики». (м. Полтава, 16 травня 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 180.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ	24
1.1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком компаній	24
1.2. Методичний інструментарій процесу стратегічного планування нафтогазовидобувних компаній	36
1.3. Світовий досвід та еволюція моделей стратегічного планування у провідних енергетичних компаніях	49
<i>Висновки до розділу 1</i>	58
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ	61
2.1. Аналіз динаміки розвитку нафтогазової галузі України	61
2.2. Оцінка організаційно-економічної спроможності нафтогазової компанії	73
2.3. Ризико-орієнтована оцінка спроможності систем управління та планування в нафтогазовій компанії	95
<i>Висновки до розділу 2</i>	100
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАФТОГАЗОВОЮ КОМПАНІЄЮ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ	102
3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів та сценаріїв розвитку нафтогазової компанії	102
3.2. Концептуальна модель системи інтегрованого планування в контексті стратегічного розвитку компанії	117
3.3. Інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування	129
<i>Висновки до розділу 3</i>	137
ВИСНОВОК	140
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	143
ДОДАТКИ	163

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах України проблема стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній набуває особливого наукового і практичного значення. Нафтогазовий комплекс є одним із ключових елементів національної економічної та енергетичної безпеки держави. Він забезпечує значну частку власного видобутку енергоносіїв, формує стабільні надходження до бюджету та підтримує функціонування критичної інфраструктури в умовах повномасштабної війни. Водночас галузь стикається з комплексом системних викликів: виснаженням традиційних родовищ, значним фізичним і моральним зносом основних фондів, руйнуванням виробничої інфраструктури внаслідок бойових дій, високою стратегічною інерцією та необхідністю одночасної адаптації до глобального енергетичного переходу.

Нафтогазовидобувні підприємства, зокрема такі системоутворюючі, як АТ «Укргазвидобування», яке забезпечує значний видобуток природного газу в країні, відіграють визначальну роль у підтримці енергетичної незалежності України. Однак традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на короткострокове планування та реактивне реагування, у сучасних умовах демонструють низьку ефективність. Висока волатильність зовнішнього середовища, геополітичні ризики, коливання цін на енергоносії, регуляторні зміни та вимоги декарбонізації вимагають переходу до сучасних моделей інтегрованого стратегічного планування, сценарного прогнозування та ризик-орієнтованого управління.

Глобальні тенденції сталого розвитку, закріплені в Цілях сталого розвитку ООН, Європейському зеленому курсі, Паризькій угоді та ESG-принципах, зумовлюють необхідність трансформації бізнес-моделей нафтогазових компаній. Газ все ще розглядається як перехідне паливо до 2035–2040 років, проте компанії повинні вже сьогодні балансувати між забезпеченням енергетичної безпеки, підвищенням операційної ефективності та зниженням екологічного впливу. Для українських підприємств ця трансформація

ускладнюється обмеженістю інвестиційних ресурсів, високими воєнними ризиками та стратегічною невизначеністю.

Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління розвитком підприємств, зокрема в умовах невизначеності, ризиків та трансформацій, присвячено значну кількість наукових праць українських і зарубіжних дослідників. Зокрема, серед українських вчених загальнотеоретичні та методологічні основи стратегічного управління підприємством, етапи планування, антикризові стратегії та адаптацію до нестабільності досліджували В. Занора [58-59], І. Костецька [71], О. Райковська [121], Л. Протасова [120], І. Спіфанова, В. Джеджула, Р. Каплун [54], Н. Андрійшин [18], В. Гарнага [35], Т. Гринько та К. Соколова [38], В. Медвідь [86; 87; 88] та інші.

Окремі аспекти стратегічного управління, планування та розвитку нафтогазових компаній в Україні, з урахуванням галузевих особливостей, енергетичної безпеки, ризиків та воєнного стану, ґрунтовно розкрито в працях О. Дзьоби [45; 46], Н. Михайличенко [90; 91], М. Рогози [124; 125], Л. Шимановської-Діанич [147], Д. Ніколаєва [103-104], О. Морозової, І. Землякова, Л. Лозинської, В. Гараздюка [93], Ю. Мурзіна [94], В. Кочкодана [72], М. Данилюка, А. Полянської [50], І. Штулер [148] та інших.

Питання сутності, еволюції та інструментів стратегічного управління, стратегічного планування, GAP-аналізу та сценарного підходу висвітлюються в працях зарубіжних вчених: Дж. Пірса і Р. Робінсона [9], М. Портера [119], Дж. Хігінса [6] та інших.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню підприємствами, питання інтегрованого планування та ризик-орієнтованого розвитку нафтогазовидобувних компаній в умовах воєнного стану та енергетичного переходу залишається недостатньо дослідженим. Існуючі розробки здебільшого стосуються загальних теоретичних аспектів стратегічного менеджменту або досвіду зарубіжних транснаціональних корпорацій, тоді як адаптовані моделі інтегрованого планування, що враховують специфіку українського нафтогазового сектору (висока капіталомісткість,

ресурсна залежність, воєнні ризики, державна форма власності), потребують системного наукового осмислення.

Таким чином, актуальність дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та розробки практичних інструментів стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній на основі інтегрованого планування, сценарного підходу та ризик-менеджменту. Розробка таких інструментів є важливим чинником підвищення стійкості та конкурентоспроможності вітчизняного нафтогазового комплексу, зміцнення енергетичної безпеки держави та забезпечення його ефективної інтеграції в європейський енергетичний простір в умовах сучасних викликів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконувалося в межах планових науково-дослідних тем Полтавського університету економіки і торгівлі: «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (державний реєстраційний номер: 0123U103799); «Економіка повоєнної відбудови України: організаційно-методичні та управлінські засади» (державний реєстраційний номер: 0124U005228).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

узагальнено теоретичні основи стратегічного управління розвитком компаній, систематизовано понятійно-категоріальний апарат і визначено особливості його застосування в нафтогазовій галузі;

досліджено методичний інструментарій процесу стратегічного планування нафтогазовидобувних компаній;

проаналізовано світовий досвід та еволюцію моделей стратегічного планування у провідних енергетичних компаніях, виокремлено кращі практики та напрями їх адаптації до умов України;

здійснено комплексний аналіз динаміки розвитку нафтогазової галузі України, виявлено основні тенденції, проблеми та перспективи її функціонування безпекових та енергетичних викликів;

проведено оцінку організаційно-економічної спроможності нафтогазової компанії, включаючи аналіз ресурсного потенціалу, фінансової стійкості та ефективності бізнес-процесів;

виконано ризико-орієнтовану оцінку спроможності систем управління та планування в нафтогазовій компанії, визначено ключові ризики та вразливості;

обґрунтовано стратегічні орієнтири та альтернативні сценарії розвитку нафтогазової компанії з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища;

розроблено концептуальну модель системи інтегрованого планування в контексті стратегічного розвитку компанії, що забезпечує взаємозв'язок стратегічного, тактичного та оперативного рівнів;

обґрунтовано механізми інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування та запропоновано практичні рекомендації щодо їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в умовах сучасних викликів та невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні механізми удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії на засадах інтегрованого планування.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дисертаційної роботи склали положення теорії стратегічного управління, теорії бізнес-планування, концепції ризик-менеджменту, теорії стійкого розвитку підприємств, системного та інтегрованого підходів до управління, а також праці вітчизняних і зарубіжних

науковців з питань стратегічного планування, управління розвитком енергетичних компаній та інтегрованого планування.

У процесі наукового дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: *узагальнення та систематизації* (для уточнення сутності стратегічного управління розвитком компаній та систематизації інструментів інтегрованого планування); *порівняльного аналізу* (для зіставлення моделей стратегічного планування провідних світових енергетичних компаній та виявлення особливостей їх адаптації до умов України); *історичного та еволюційного аналізу* (для дослідження генезису та розвитку концепцій стратегічного управління в нафтогазовій галузі); *системного аналізу* (для розгляду системи інтегрованого планування як цілісної багаторівневої системи, що поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні); *типологізації та класифікації* (для групування ризиків та сценаріїв розвитку нафтогазової компанії); *порівняльно-статистичного аналізу* (для оцінки динаміки розвитку нафтогазової галузі України, організаційно-економічної спроможності компанії та ефективності систем управління); *табличного та графічного моделювання* (для наочного представлення тенденцій, ризиків та результатів аналізу); *економіко-математичного моделювання* (для обґрунтування сценаріїв розвитку та оптимізації інтегрованого планування); *емпіричного аналізу* (для інтерпретації даних про стан та тенденції розвитку галузі) та *методи ризик-орієнтованого аналізу* (для оцінки спроможності систем управління та планування); абстрагування та конкретизації (для розробки концептуальної моделі системи інтегрованого планування) та інші методи.

Емпіричну та інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, стратегічні документи у сфері розвитку енергетики та нафтогазового комплексу, офіційні звіти та дані Державної служби статистики України, Міністерства енергетики України, Міністерства економіки України, а також дані Національного банку України та профільних асоціацій.

Крім того, були використані матеріали міжнародних організацій (Міжнародне енергетичне агентство (ІЕА), Світовий банк, Європейська Комісія,

OECD), звіти та стратегії провідних світових енергетичних компаній (Shell, BP, ExxonMobil), глобальні енергетичні прогнози та моделі (World Energy Model, Global Supply Model), наукові монографії, статті, а також внутрішні дані та аналітичні матеріали окремих українських нафтогазових компаній.

Для забезпечення об'єктивності та репрезентативності аналізу опрацьовано значний масив аналітичної інформації за період 2014–2025 років, що дозволило виявити ключові тенденції, проблеми, ризики та перспективи стратегічного розвитку нафтогазової галузі, а також обґрунтувати напрями впровадження інтегрованого планування в системі стратегічного управління нафтогазовою компанією.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у вирішенні актуального наукового завдання теоретичного обґрунтування та розробки науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування, а саме:

вперше:

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання щодо теоретичного обґрунтування та розроблення науково-методичних рекомендацій з удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії на засадах інтегрованого планування, що дозволило отримати такі результати:

вперше:

розроблено концептуальну модель інтегрованого планування стратегічного розвитку нафтогазової компанії, яка, на відміну від існуючих моделей, поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління через синхронізацію інвестиційного, виробничого та фінансового планування, інтеграцію управління портфелем проєктів на основі уніфікованого життєвого циклу та адаптованої матриці розподілу відповідальності (RACI), що забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів,

мінімізацію відхилень під час реалізації проєктів та посилення стійкості компанії в умовах воєнних, енергетичних і ринкових викликів;

удосконалено:

методичний підхід до оцінювання стратегічної спроможності нафтогазової компанії, який, на відміну від існуючих, базується на розрахунку інтегрального індексу економічної спроможності з використанням адаптованих до галузевої специфіки вагових коефіцієнтів та нормалізації показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності, що дозволяє своєчасно виявляти стратегічні дисбаланси, критичні зони вразливості та обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку компанії;

методичний інструментарій стратегічного планування нафтогазовидобувних компаній шляхом інтеграції GAP-аналізу, сценарного моделювання, PESTLE-, SWOT- та TOWS-аналізу в єдину систему підтримки стратегічних управлінських рішень, що забезпечує формування адаптивних сценаріїв розвитку та підвищує обґрунтованість стратегічного вибору в умовах воєнних, енергетичних та економічних викликів;

механізм інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування нафтогазової компанії шляхом поєднання ризико-орієнтованої оцінки проєктів, багаторівневої класифікації ризиків, процедур їх пріоритезації та стратегій реагування на всіх стадіях життєвого циклу проєкту, що сприяє підвищенню адаптивності системи управління та забезпеченню безперервності функціонування компанії в умовах високої невизначеності;

дістало подальшого розвитку:

теоретичні положення стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній шляхом уточнення еволюції концепцій стратегічного менеджменту та обґрунтування ролі стратегічної інерції як чинника, що стримує адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища, що дозволило поглибити теоретичні засади формування сучасних систем стратегічного управління;

система вимог до розроблення стратегії нафтогазової компанії через її структуризацію та доповнення принципами ризик-орієнтованості, сценарної

адаптивності, багаторівневої інтегрованості управління, енергетичної та екологічної безпеки, що сприяє підвищенню якості стратегічного планування та реалізації довгострокових цілей розвитку;

науково-методичні положення щодо адаптації світового досвіду стратегічного планування енергетичних компаній до умов функціонування українського нафтогазового сектору на основі систематизації інструментів сценарного планування, інтегрованого управління та довгострокового прогнозування, що дозволяє підвищити ефективність використання кращих міжнародних практик у діяльності вітчизняних нафтогазових компаній.

Отримані результати суттєво розширюють теоретичне розуміння та практичні інструменти стратегічного управління нафтогазових компаній в умовах впровадження інтегрованого планування.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним здобувачем завершеним науковим дослідженням. Висновки дисертаційного дослідження та наукові положення, що становлять зміст наукової новизни отриманих результатів, які виносяться на захист, отримані здобувачем особисто.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертації доведені до рівня конкретних методичних положень, моделей та практичних інструментів, які безпосередньо спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління нафтогазовими компаніями в умовах високої нестабільності та макроекономічної невизначеності.

Розроблені автором організаційно-економічні механізми, інструменти сценарного планування та моделі ризик-менеджменту мають прикладний характер і впроваджені в діяльність суб'єктів господарювання та навчальний процес. Зокрема, результати дослідження впроваджено в діяльності АТ УКРНАФТА філія «КРС – Сервіс» шляхом інтеграції елементів інтегрованого планування в операційну діяльність підрозділу, що дозволило підвищити ефективність управління проєктами капітального ремонту свердловин,

скоротити операційні ризики та оптимізувати розподіл ресурсів. Запропоновані автором рекомендації щодо застосування адаптованої системи інтегрованого планування були враховані при вдосконаленні внутрішніх регламентів і процесів філії, сприяли посиленню взаємозв'язку стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, а також підвищенню загальної адаптивності компанії до умов нестабільності та невизначеності (довідка № 01/01/12/16/02/18/01-02/01/857 від 12.11.2025).

Результати дослідження впроваджено в діяльності АТ «Укргазвидобування» філія газопромислове управління «Полтавагазвидобування» шляхом інтеграції елементів системи інтегрованого планування в процеси стратегічного та оперативного управління, що дозволило підвищити якість формування інвестиційних програм, посилити взаємозв'язок стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, а також оптимізувати розподіл обмежених ресурсів в умовах нестабільності. Запропоновані автором рекомендації щодо застосування адаптованої багаторівневої моделі інтегрованого планування були враховані при вдосконаленні внутрішніх регламентів і бізнес-процесів компанії, сприяли підвищенню адаптивності управління, скороченню операційних ризиків та підвищенню фінансової стійкості підприємства (довідка № ПГВ 004.1.33-3309 від 13.11.2025 р.).

Теоретичні, методичні та прикладні результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес при викладанні дисциплін «Економіка менеджменту», «Основи менеджменту», «Стратегічний менеджмент» (освітній ступень «бакалавр» ОПП «Менеджмент», «Бізнес-адміністрування»), «Менеджмент організацій», «Корпоративне управління», «Фінансовий менеджмент» (освітній ступень «магістр» ОПП «Менеджмент та адміністрування») (довідка № 45-15/12 від 17.03.2026 р), також при виконанні науково-дослідних робіт кафедр менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі за темами, пов'язаними зі стратегічним управлінням та забезпеченням сталого розвитку суб'єктів господарювання (довідка № 45-15/16 від 08.05.2026 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні наукові результати дисертаційного дослідження доповідалися та отримали схвальні відгуки на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: I Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.); Міжнародній конференції здобувачів вищої освіти «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технології та їх правового забезпечення» (м. Львів, 29–30 травня 2024 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, 17 грудня 2025 р.), а також на інших фахових заходах.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 8 наукових праць, з них 3 одноособові наукові праці оприлюднені у фахових наукових виданнях України, 1 - розміщена розділом у колективній монографії, 4 - тези доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 3,4 д.а. (особисто здобувача – 3,2 д.а.).

Структура роботи. Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів основної частини, висновків, переліку використаних джерел з 159 найменувань, додатків. Основна частина рукопису включає 28 таблиць і 46 рисунків. Повний обсяг дисертації становить 166 сторінок, з них основна частина займає 142 сторінки комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком компаній

Етимологія терміну «стратегія» походить від давньогрецького «strategia» («stratos» (армія) та «ago» (веду, керую)). Спочатку це поняття означало «мистецтво воєначальника» або «мистецтво воювати». Аналогічний зміст простежується і в давньокитайській традиції, де «стратегія» трактувалася як мистецтво ведення військових операцій задля досягнення перемоги.

У сучасному контексті ведення бізнесу стратегічне управління трансформувалося у динамічний процес, який ґрунтується на внутрішньому потенціалі підприємства та орієнтований на здобуття довгострокових конкурентних переваг на ринку. Проте ефективність цього процесу часто стикається з викликом, відомим як «стратегічна інерція» (*strategic inertia*). Цей феномен описує схильність організацій зберігати статус-кво у своїх стратегіях, структурах, процесах чи корпоративній культурі, попри їхню очевидну неефективність у мінливих умовах зовнішнього середовища. Саме стратегічна інерція стає головним бар'єром для розвитку, перетворюючи потенціал підприємства на стагнацію через опір необхідним змінам та гальмування динаміки управління.

Становлення стратегічного підходу в економічній науці припадає на 1960-ті роки. Одним із фундаторів цього напрямку став А. Чандлер [63], чия праця «Стратегія і структура» заклала теоретичне підґрунтя для розуміння стратегії як ключового елемента організаційного розвитку. У своєму дослідженні автор сформулював фундаментальний принцип: «структура слідує за стратегією» (*structure follows strategy*). Згідно з концепцією вченого, стратегія визначає довгострокові цілі та пріоритети діяльності, тоді як організаційна структура є інструментом для їх реалізації. При цьому А. Чандлер акцентував увагу на тому,

що для успіху організації внутрішні чинники та ефективність управління мають вагомніше значення, ніж зовнішнє середовище.

Надалі ці напрацювання започаткували організаційно-управлінську концепцію стратегії, а сам термін набув широкого вжитку в науковому середовищі. Це зумовило формування таких фундаментальних напрямів, як школи дизайну, планування та позиціонування.

Також фундаментальним етапом у генезисі стратегічного управління прийнято вважати міжнародну конференцію у Піттсбурзі (США), що відбулася у травні 1971 року. На цьому науковому форумі було представлено 14 ґрунтовних доповідей, які узагальнили світовий досвід формування стратегічного підходу в управлінні компаніями Заходу та Сходу, а також окреслили ключові вектори подальшого розвитку цієї сфери діяльності. Водночас у наукових колах існує думка, що перехід до системних теоретичних розробок та масового впровадження інструментів стратегічного управління у практичну діяльність бізнесу розпочався у 1973 році [149].

Відповідно до еволюційної парадигми, генезис стратегічного управління охоплює чотири послідовні стадії: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та безпосередньо стратегічне управління (табл 1.1.)

Таблиця 1.1.

Еволюція систем стратегічного управління (ціннісна орієнтація системи)

Етап (система)	Характеристика управлінських рішень	Ціннісна орієнтація системи
Бюджетування	Управління «за відхиленнями»; внутрішня спрямованість; річні бюджети.	Відповідність бюджету.
Довгострокове планування	Управління «від досягнутого»; екстраполяційне прогнозування; багаторічні бюджети.	Передбачення майбутнього.
Стратегічне планування	Управління «за цілями»; орієнтація на зовнішнє середовище; підприємство як «відкрита система»	Стратегічний фокус.
Стратегічне управління	Управління «за результатами»; стратегічна орієнтація підприємства; розбудована формалізована система.	Створення майбутнього.

**Джерело: узагальнено автором за [17;21;149]*

Подальша еволюція економічної думки та стрімке зростання інтересу до цієї проблематики призвели до появи численних авторських трактувань. Це зумовило багатоаспектне розуміння категорії «стратегія», яка сьогодні розглядається не лише як план чи позиція на ринку, а й як складний динамічний процес адаптації підприємства до мінливих умов господарювання.

На противагу організаційно-управлінській концепції з'являється філософська концепція (фундатор Г. Мінцберг) розглядає стратегію як світогляд, культурний код чи еволюційний (спонтанний), що виникає з досвіду та інтуїції, а не лише планів, протидіючи стратегічній інерції через гнучкість.

Згідно з концепцією Г. Мінцберга, архітектоніка будь-якої організації базується на взаємодії шести фундаментальних структурних компонентів, що визначають ефективність її стратегічного управління. Ключовим елементом є операційне ядро, яке безпосередньо забезпечує трансформацію ресурсів у кінцеву цінність для споживача, тоді як стратегічна вершина в особі вищого керівництва відповідає за формування ідеологічного фундаменту, місії та глобальних векторів розвитку підприємства. Координаційну роль виконує середня лінія, що виступає зв'язковою ланкою між стратегічними рішеннями та їх операційною реалізацією. Важливе значення має техноструктура, представлена аналітиками та експертами, які через стандартизацію процесів та контроль інформаційних потоків забезпечують системність діяльності, а також допоміжний персонал, що формує необхідну сервісну інфраструктуру. Цілісність системи завершує ідеологія, яка виступає унікальним ціннісно-культурним базисом, що визначає внутрішню атмосферу та стійкість традицій організації в умовах динамічних змін.

Таким чином, філософська концепція розглядає стратегію як фундаментальну парадигму управління підприємством, трансформуючи її з прикладного інструменту в цілісну філософію бізнесу. У межах цього підходу вона охоплює системну складову менеджменту, динамічний спосіб життєдіяльності організації, своєрідну корпоративну цінність та

інтелектуальний процес. У табл. 1.2. наведено порівняльну характеристику підходів до стратегії.

Таблиця 1.2.

Генезис теоретичних підходів до трактування стратегії підприємства

Критерій порівняння	Організаційно-управлінський підхід	Філософський підхід
Сутність стратегії	Стратегія як інструмент координації та побудови структури підприємства	Стратегія як філософія керування та загальна ідеологія бізнесу
Ключовий принцип	Структура слідує за стратегією	Стратегія як спосіб мислення та ментальна модель.
Основний фокус	Внутрішні чинники, довгострокові цілі та ієрархія.	Відтворювані цінності, культура та процес інтелектуального пошуку.
Роль менеджменту	Побудова ефективної системи управління для досягнення пріоритетів.	Формування стратегічного бачення та орієнтація на постійний розвиток.

**Джерело: узагальнено автором за [55;59;71; 85*

Аналіз теоретичних джерел також дозволяє систематизувати розмаїття дефініцій «стратегії» за трьома основними концептуальними напрямками: плановим, де стратегія виступає як чітко окреслена програма заходів; векторним, що фокусується на стратегії як на довгостроковій траєкторії розвитку підприємства; та синергетичним, у якому стратегія розглядається через призму взаємодії підсистем для отримання якісно нових результатів (рис. 1).

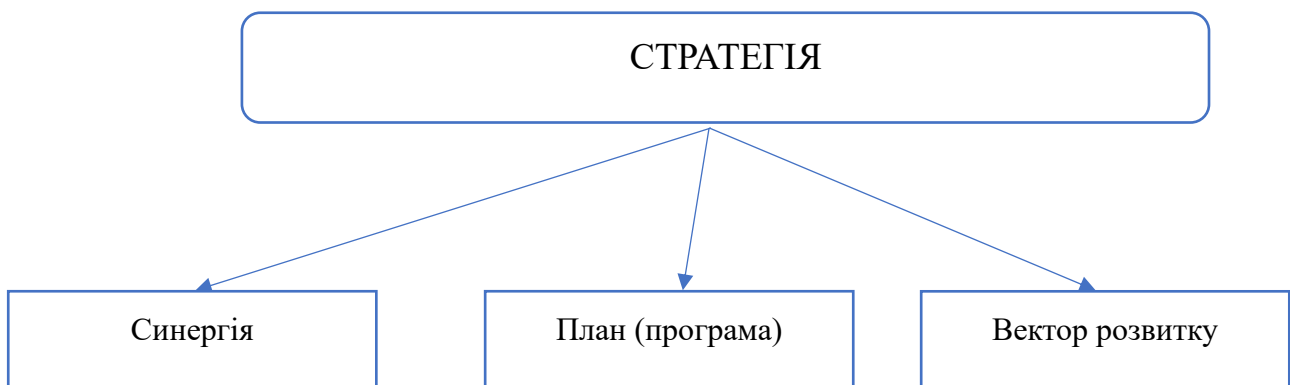


Рис. 1.1. Концептуальні складові стратегії підприємства

**Джерело: узагальнено автором за [62;82;86;88]*

Так, у межах планового напрямку, такі дослідники як О. Гордієнко, Л. Дідковська, І. Ковтун, та Н. Яшкіна [37;64], ототожнюють стратегію з планом управління. На нашу думку, такий підхід вбачається не зовсім вичерпним, оскільки план виступає лише структурним елементом стратегії. Він регламентує послідовність дій у часовому вимірі, але не розкриває фундаментальних механізмів формування конкурентних переваг підприємства та формування доданої цінності у майбутньому.

Досить дискусійним також є підхід А. Грушиної [39], яка трактує стратегію як «комплексну програму правил, орієнтирів і рішень», спрямовану на реалізацію довгострокових завдань організації. На наш погляд, таке визначення також дещо звужує сутність категорії, оскільки правила є лише інструментальним складником стратегічного процесу, а не самою стратегією. Крім того, авторське бачення не повною мірою враховує необхідність адаптації стратегії до різної періодичності управлінських циклів.

Цікавим є погляд П. Клівця [61], який розглядає стратегію як «узагальнену програму діяльності (модель дій)», спрямовану на перехід підприємства до бажаного стану чи статусу через ефективний розподіл та координацію ресурсів. Позитивним аспектом такого підходу є акцент на ціннісній ролі стратегії у досягненні соціально-економічних показників. Проте, на нашу думку, обмеження сутності стратегії лише рамками певної «моделі дій» дещо звужує її адаптивні можливості в умовах непередбачуваних ринкових трансформацій.

Авторка В.Медвідь розглядає стратегію, як комплексний довгостроковий інструмент управління розвитком. Дослідниця пов'язує стратегію з плануванням, прогнозуванням, визначенням пріоритетів розвитку соціально-економічних систем [86].

Альтернативний погляд на природу стратегії пропонують І. Ігнат'єва та Б. Мізюк. Зокрема, І. Ігнат'єва [60;92] визначає її як сукупність майбутніх заходів, спрямованих на реалізацію пріоритетних цілей підприємства. Своєю чергою, Б. Мізюк [92] трактує стратегію як комплекс принципів взаємодії із зовнішнім

середовищем, що поєднує перспективне цілепокладання та відповідний інструментарій його втілення. Попри ґрунтовність цих підходів, вони розглядають стратегію радше через призму її окремих компонентів, що надає дефініціям локального характеру. На думку І. Перит [115], стратегію доцільно інтерпретувати як комплексну категорію.

Згідно з підходом І. Угрімової та Я. Колмикової [138], стратегія розглядається як часово детермінований вектор бізнес-розвитку. Вона інтегрує в собі нормативну базу та інструментарій, які в сукупності стають фундаментом для масштабування підприємства, посилення його конкурентного статусу та підвищення рівня виживання в мінливому зовнішньому оточенні. Тобто, за своєю суттю, стратегія обожнюється з сукупністю правил прийняття управлінських рішень, якими організація послуговується в процесі функціонування.

М. Портер визначає стратегію як побудову унікальної моделі бізнесу. Вона базується на виборі такого набору операцій та активностей, які разом створюють цінність, що принципово відрізняє організацію на ринку [119].

Згідно з результатами наукового аналізу, проведеного Д.А. Ломоносовим [78], термін «стратегія» є багатогранною категорією, яку можна класифікувати за чотирнадцятьма ключовими напрямками (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Матриця підходів до визначення поняття «стратегія» за

Д. Ломоносовим

КОНЦЕПТУАЛЬНІ (бачення)	СТРУКТУРНІ (формалізовані)
Відповідають на питання: «Як ми мислимо?» Погляд Концепція Перспектива Принцип / Позиція	Відповідають на питання: «Яку форму маємо?» План Модель Шаблон / Еталон Напрямок / Курс
ПРОЦЕСНІ (динаміка)	ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ (прикладні)
Відповідають на питання: «Як ми діємо?» Дія Процес Підхід Прийом	Відповідають на питання: «Чим користуємось?» Засіб Інструмент Рішення Програма

*Джерело: узагальнено автором за [78]

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що концептуальні особливості часових рамок стратегії можуть охоплювати континуум від довгострокового бачення до короткострокового інструментарію. Така ієрархічна структура часових горизонтів забезпечує логічний перехід від стратегічних орієнтирів до операційної діяльності. Зокрема, А. Баланович [20] розглядає стратегію через призму довгострокової системності. Автор пропонує трактування стратегії підприємства як системи, що охоплює процеси встановлення та реалізації довгострокових орієнтирів. У даному контексті стратегія розглядається через призму забезпечення сталого функціонування суб'єкта господарювання на основі оптимального використання ресурсного потенціалу та своєчасної адаптації до динамічних трансформацій внутрішнього і зовнішнього середовища. У цьому контексті доречним є уточнення І. О. Перит [115], яка зазначає, що фундаментальна стратегія тривалого розвитку слугує основою для розробки узгодженого набору локальних або короткострокових стратегічних рішень. Цю думку доповнюю Д. Ломоносов [78], який інтерпретує стратегію як динамічну послідовність заходів, що сприяють досягненню стратегічних орієнтирів із вирішенням поточних проблем у мінливому середовищі. У такому випадку стратегія поєднує в собі превентивне планування та ситуативну адаптивність, забезпечуючи мобілізацію всіх ресурсів для адекватної відповіді на зовнішні виклики. Важливим уточненням є напрацювання Т. Гринько та К. Соколової [38], які розглядають стратегію як фундаментальний управлінський інструментарій. Авторки акцентують увагу на такі властивості стратегії, як: нівелювання ризиків, капіталізація ринкових можливостей, генеруванні довгострокової цінності для широкого кола стейкхолдерів.

Узагальнюючи ці підходи, можна зробити висновок, що у широкому розумінні стратегія підприємства трактується як специфічне бачення взаємодії внутрішнього та зовнішнього контурів організації [96]. Вона являє собою безперервний пошук механізмів адаптації до неконтрольованих ринкових

чинників шляхом цілеспрямованої трансформації внутрішніх ресурсів та їхніх комбінацій.

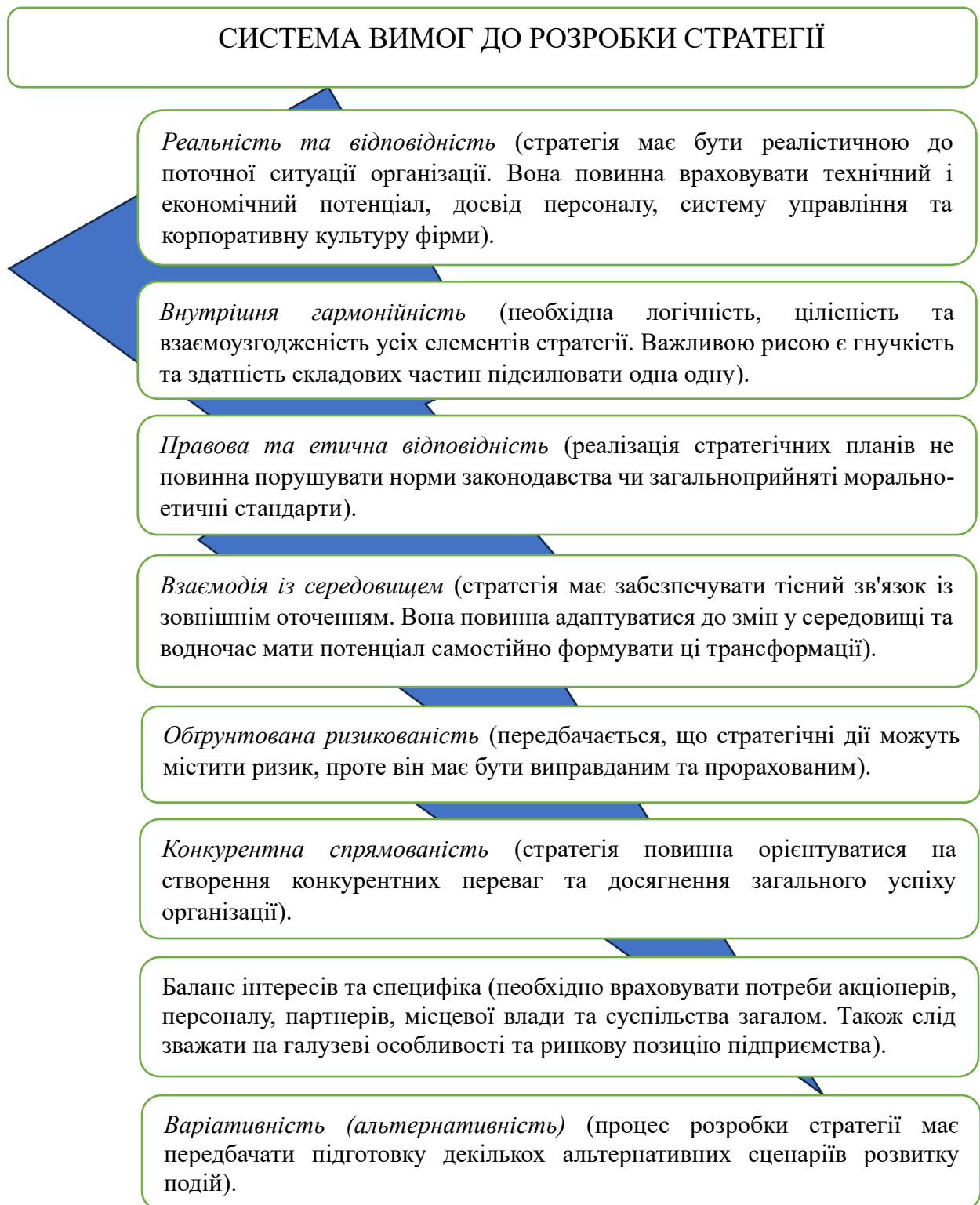


Рис. 1.2. Комплексна система вимог до розробки стратегії організації

*Джерело: узагальнено автором за [138]

Слід зауважити, що вибір конкретної стратегії планування на підприємстві полягає в усвідомленні загального вектора, який зумовлює майбутній розвиток, результативність функціонування та набуття конкурентних переваг у ринковому середовищі [96].

Результати проведеного аналізу існуючих підходів дозволяють сформулювати авторське трактування дефініції «стратегія». Стратегія – це «управлінський підхід орієнтований на визначення сильних та слабких сторін внутрішнього потенціалу, оцінку можливостей та загроз зовнішнього оточення, обґрунтування довгострокових цілей та визначення поточних завдань задля подолання організаційної інерції та формування ціннісної пропозиції в умовах ринкової невизначеності».

Спираючись на наукові результати І. Угрімової та Я. Колмикової [138], основні вимоги, що висувуються до будь-якої стратегії, можна систематизувати у вигляді комплексної системи (рис. 1.2.).

Перехід від розуміння стратегії як управлінського підходу обґрунтування стратегічних цілей обумовлює необхідність розгляду наукових поглядів на сутність «стратегічного управління» як цілісного процесу.

Дослідження етимології терміну «управління» дозволяє виявити глибокі змістові відмінності в розумінні цього процесу різними культурами. В українській мові воно походить від праслов'янського кореня *-prav-*, спорідненого з поняттями «правда», «правильний» та «порядок», що первинно відображає ідею встановлення справедливості, гармонізації та спрямування дій у вірне русло.

Натомість у західній традиції поняття «управління» має латинське коріння (*ad ministrare* - «служити до», «виконувати службу»). Таке походження акцентує увагу на функціональному аспекті управління як служіння інтересам спільноти та виконання обов'язків, а не лише на реалізації владних повноважень. Контрастуючи із західним підходом, китайська традиція наділяє управління статусом «правління» (*zhi*), де домінує ідея вертикальної ієрархії, наведення ладу в державі та підтримання небесного порядку. Таким чином, слов'янська

етимологія апелює до справедливості, західна - до служіння, східна традиція розглядає управління насамперед як мистецтво впорядкування соціального простору через авторитет влади.

Проаналізуємо також основні наукові погляди стосовно розуміння сутності поняття «стратегічне управління» (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Зміст тлумачення
1. Д. Шендел і К. Хаттен [11]	процес встановлення взаємодії організації з її середовищем, що передбачає втілення обраних цілей та прагнення досягти оптимального стану стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що забезпечує ефективну та результативну діяльність як всієї організації, так і її окремих ланок.
2. Дж. Хіггенса [6]	управління, спрямоване на реалізацію місії установи шляхом регулювання процесу її взаємодії з навколишнім середовищем.
3. Дж. Пірс і Р. Робертсон [9]	сукупність рішень та заходів щодо розробки і впровадження стратегій, які формуються задля досягнення цілей організації.
4. Л. Рогатіна [123]	діяльність, орієнтована на реалізацію встановлених цілей та місії організації, що визначені шляхом передбачення ймовірних трансформацій у зовнішньому середовищі та оцінки власних можливостей, через узгодження й перерозподіл ресурсів.
5. Р. Манн Р., В. Огородніков [84]	сукупність управлінських процедур і заходів, орієнтованих на розробку, впровадження та узгодження стратегічних планів і дій задля стимулювання економічного, соціального, культурного та інфраструктурного прогресу території.
6. М. Латинін, Т. Лозинська, І. Дунаєв [135]	процес безперервного впливу на об'єкт управління, що базується на об'єктивному аналізі його поточного стану, враховує трансформації зовнішнього середовища та прогноз їхньої майбутньої динаміки задля реалізації цілей розвитку.
7. Т. Гавриленко [33]	процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища
8. І. Райковська [121]	процес управління підприємством, який враховує людський потенціал, запити споживачів задля здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі
9. Л. Кустріч [76]	не місія, а реальний набір управлінських дій вищого менеджменту, пов'язаних з впливом на фактори реалізованих ринкових стратегій шляхом розподілу ресурсів, адаптації і мобілізації справжнього потенціалу підприємства для розвитку його в майбутньому (досягнення бажаних цілей)

*Джерело: узагальнено автором за [6;9;11;33;76;84;121;123;135]

Узагальнюючи наукові підходи до розуміння сутності стратегічного управління можна констатувати, що наукова література виділяє 10 шкіл [115]:

школа дизайну розглядає стратегію та стратегічне управління як процес осмислення. Фундаментальні положення цього підходу стали базою для інших концепцій, а ключовим інструментальним внеском став SWOT-аналіз, що закріпився як базовий метод аналітичної підтримки стратегічного менеджменту;

школа планування трактує стратегічне управління як формальний процес. Передбачає детальну декомпозицію стратегії на цілі, бюджети та операційні плани. Вагомим здобутком школи є впровадження часової сегментації управління на довго-, середньо- та короткострокові періоди. Проте надмірна бюрократизація, автоматизм і дистанціювання від практичних реалій бізнесу обмежили широке застосування цього підходу;

школа позиціонування ототожнює управління з аналітичним процесом. Вона підсилила роль інформаційно-аналітичного забезпечення у прийнятті рішень. Водночас шаблонність дій та обмежений вибір стратегічних альтернатив роблять цей підхід у чистому вигляді малоефективним для сучасного ринку;

школа підприємництва акцентує на стратегії як на процесі передбачення. Саме цей напрям започаткував використання принципів гнучкості, ідейності та інтуїції в управлінні. Слабкою стороною підходу є гіперболізація ролі лідера, що може призводити до ігнорування внеску персоналу та інших управлінських ланок;

когнітивна школа визначає стратегічне управління як ментальний процес, інтегруючи в менеджмент концептуальні схеми, карти та фрейми. Проте тенденція представників школи до зменшення уваги щодо адаптації бізнесу до зовнішніх трансформацій негативно позначилася на практичній перспективності підходу;

школа навчання інтерпретує стратегію як безперервний процес розвитку. До її переваг належать стратегічна ініціативність та використання ретроспективного аналізу. Проте домінування теоретичних моделей над практичною діяльністю бізнесу (управління «теоретиками») є критичним недоліком цієї концепції;

школа влади розглядає стратегічне управління через призму процесу ведення переговорів. Сильною стороною є висока маневреність та орієнтація на практику, проте ігнорування корпоративної культури та схильність до бюрократизму нівелюють позитивний ефект;

школа культури трактує управління як колективний процес. На противагу школі влади, тут пріоритет надається внутрішній культурі бізнесу, ресурсній базі та стратегічній гнучкості. Серед мінусів - певна неузгодженість теоретичних положень та надмірна концентрація на постійних змінах;

школа зовнішнього середовища сприймає стратегію як реактивний процес, де ключове значення мають ситуаційні фактори. Негативним аспектом є пасивна роль менеджменту, безальтернативність дій та повна залежність від зовнішніх імпульсів.

школа конфігурації ототожнює стратегічне управління із процесом трансформації, опираючись на життєві цикли організації. Бізнес розглядається як набір елементів, що проходять через фази стабільності та змін. Підтримуючи делегування повноважень, підхід водночас страждає від жорсткої вертикалі управління та певної відірваності від засад конкурентоспроможності.

Таблиця 1.5.

Систематизація наукових шкіл стратегічного менеджменту за критеріями їх ефективності та обмежень

Школа	Процес стратегії	Переваги	Недоліки
Дизайну	Осмислення	SWOT-аналіз	Статичність
Планування	Формальна декомпозиція	Часова сегментація	Бюрократія
Позиціонування	Аналітичний вибір	Дані для рішень	Шаблонність
Підприємництва	Передбачення	Гнучкість та інтуїція	Лідероцентризм
Когнітивна	Ментальні схеми	Концептуалізація	Ігнорування зовнішніх змін
Навчання	Безперервний розвиток	Ініціативність	Теоретичність
Влади	Переговори	Практичність	Ігнорування культури
Культури	Колективний	Гнучкість цінностей	Неузгодженість
Середовища	Реактивний	Ситуаційна адаптація	Пасивність
Конфігурації	Трансформація	Життєві цикли	Вертикалізм

*Джерело: узагальнено автором за [115]

Систематизація наукових шкіл дозволяє виділити їх основні переваги та недоліки (табл. 1.5.).

Узагальнюючи результати теоретико-методологічного аналізу, можна констатувати, що категорія «стратегічне управління» трансформувалася з прикладного інструменту планування в цілісну філософську парадигму ведення бізнесу, яка базується на ієрархічній взаємодії довгострокового бачення та короткострокового інструментарію. На наступному етапі дослідження доцільно провести теоретичне дослідження.

1.2.Методичний інструментарій процесу стратегічного планування нафтогазовидобувних компаній

Ефективність реалізації стратегічного управління напряму корелює з дієвістю застосування методичного інструментарію стратегічного планування. Зокрема, П. Саєнко [130] інтерпретує стратегію розвитку як комплексний документ, що фіксує систему засадничих принципів та аналітичних припущень, сформованих у процесі планування. У цьому аспекті, стратегічне планування розглядається не як ізольована процедура, а як динамічне ядро системи стратегічного управління, що забезпечує трансформацію теоретичних візій у практичні результати через стратегічний аналіз та планування (рис. 1.3). Відтак, доцільно детально розглянути сутність та принципи стратегічного планування, які виокремлюються науковою спільнотою як фундаментальні орієнтири для розбудови життєздатної системи стратегічного управління компаній.

У науковій літературі дефініція «стратегічне планування» розглядається через низку концептуальних підходів:

як процес детермінації довгострокових цілей та ідентифікації оптимальних шляхів їх досягнення [1];

як організаційний механізм формування стратегії та прийняття рішень щодо розподілу ресурсного потенціалу, зокрема капіталу та персоналу [2];

як безперервна і систематизована діяльність із проектування майбутніх результатів, визначення алгоритмів їх втілення, а також методів оцінювання успішності [69];

як систематичний процес встановлення цілей, що підлягають реалізації у найближчій перспективі [10];

як бізнес-процес, спрямований на формулювання критичних факторів успіху, що визначають вектори майбутнього зростання та рівень прибутковості [83].



Рис. 1.3. Взаємозв'язок категорій "стратегічний аналіз", "стратегічне планування" та "стратегічне управління"

**Джерело: розроблено автором за [24;27;88]*

Таким чином, система стратегічного управління може бути розширена до наступних категорій (етапів), що охоплюють розробку стратегічного бачення, цілепокладання, здійснення стратегічного аналізу, прогнозування та планування, а також безпосередню реалізацію стратегії з наступним моніторингом і контролем результатів (рис. 1.4.)

Для поглиблення теоретичного базису наукового дослідження доцільно деталізувати існуючі варіації визначень стратегічного планування, класифікувавши їх за ключовими функціональними акцентами:

класичний підхід розглядає стратегічне планування як комплексний процес формування та реалізації стратегії, спрямований на досягнення місії та

довгострокових орієнтирів організації шляхом синтезу результатів аналізу середовища, наявних ресурсів та управлінських рішень [29];

управлінський аспект фокусується на систематизації розробки стратегічних настанов, що включає обов'язкову оцінку ризиків, прийняття фундаментальних рішень та суворий контроль за їх імплементацією для досягнення цільових показників [116];

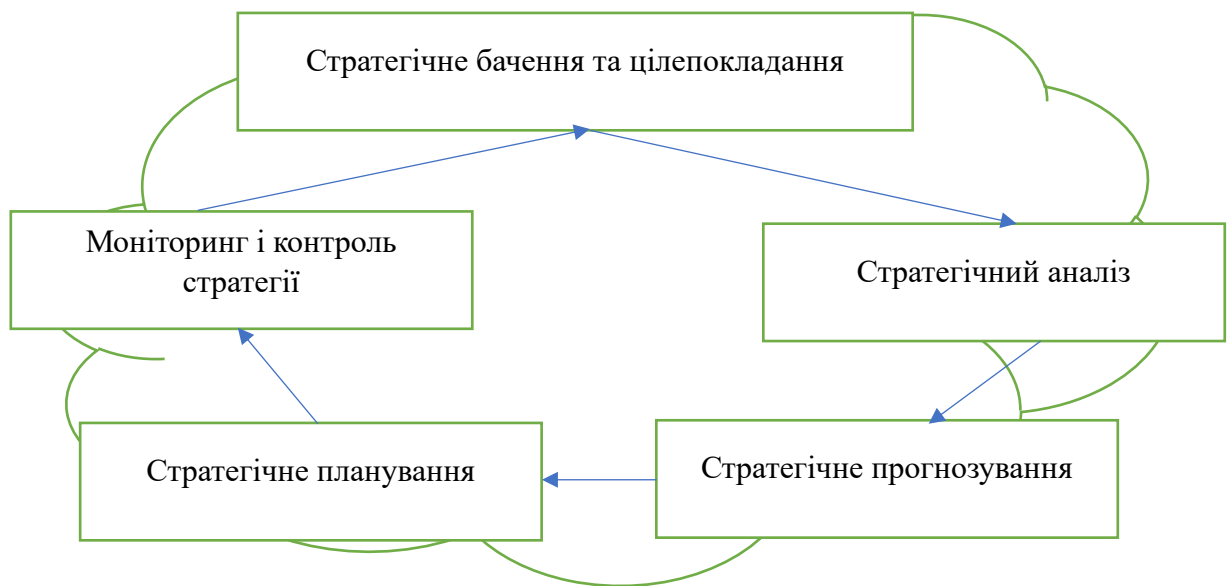


Рис. 1.4. Місце стратегічного планування в стратегічному управлінні

**Джерело: розроблено автором*

прогностично-часовий підхід (аспект довгостроковості) інтерпретує планування як технологію підготовки плану дій на тривалу перспективу (традиційно від 3-5 років до 30 років), де чітко фіксуються стратегічні цільові завдання та методичні підходи до їх втілення [116];

конкурентно-адаптивний підхід визначає процес як інструмент пристосування суб'єкта господарювання до трансформацій у ринковому середовищі через розробку стратегій, що забезпечують збереження та нарощування конкурентних переваг [120];

комунікативно-цільовий аспект акцентує на важливості формування єдиної візії розвитку, що передбачає спільне визначення цілей та налагодження активної

взаємодії між усіма учасниками процесу для координації зусиль у напрямі досягнення спільних результатів [35].

Узагальнюючи науковий доробок вітчизняних та зарубіжних вчених, під стратегічним плануванням компанії можна розуміти комплексну розробку та впровадження довгострокових орієнтирів, орієнтованих на здобуття сталих конкурентних переваг та інтенсифікацію результативності функціонування [101-102]. Цей процес інтегрує комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, цілепокладання за принципом SMART, обґрунтування стратегічних альтернатив (сценарне планування), а також формування механізмів їх реалізації за умови системного моніторингу та оцінювання отриманих результатів. При чому, як справедливо зазначають Н. Носань, Т. Якименко, Р. Панченко [106] змістовне наповнення етапів та їх черговості може варіюватися залежно від методологічного підходу дослідника та специфічного управлінського контексту, в якому здійснюється функціонування організації.

Розглядаючи уніфіковано процес стратегічного планування, як процес досягнення місії. Можна визначити наступні його особливості:

- визначення основних стратегічних цілей;
- концентрація ресурсів;
- залучення інвестиційних коштів;
- забезпечення сталого соціально-економічного розвитку;
- планомірна реалізація інноваційної та інвестиційної політики;
- цілеспрямована підготовка кадрів для конкретних задач.

На рис. 1.5. наведено етапність стратегічного планування для нафтогазової компанії. У цілому універсальну структуру процесу стратегічного планування нафтогазової компанії можна представити у вигляді 7 послідовних етапів.

Варто підкреслити, що кожен із представлених на рис. 1.4 етапів стратегічного планування має критичне значення для формування цілісної системи розвитку нафтогазової компанії. Водночас, зважаючи на галузеву специфіку та складність функціонування нафтогазовидобувних підприємств, доцільним вбачається проведення поглибленого дослідження окремих фаз цього

процесу. Першочерговий аналітичний фокус у даному контексті буде спрямовано на вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які є детермінантами стратегічної стійкості компанії.



Рис. 1.5. Логіко-структурна схема процесу стратегічного планування нафтогазової компанії

*Джерело: розроблено автором за [45]

Дослідниця С. Демиденко, стратегічний аналіз середовища розглядає як системний процес ідентифікації ключових компонентів зовнішнього та

внутрішнього оточення, що безпосередньо зумовлюють результативність виконання стратегічних завдань організації [42].

Так, систематизуючи наукові підходи до проведення стратегічного аналізу та опираючись на результати дослідження [19], охарактеризуємо основні види стратегічного аналізу стосовно нафтогазовидобувних компаній, табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Основні види стратегічного аналізу нафтогазовидобувних компаній

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета проведення
Аналіз зовнішнього макросередовища	Економічні показники, політична стабільність, демографічні тренди, законодавчі норми (зокрема щодо надрокористування), екологічні стандарти та соціальна сфера.	Моніторинг непідконтрольних підприємству тенденцій, що впливають на реалізацію стратегії, та розробка превентивних реакцій на зміни зовнішніх чинників.
Аналіз природно-ресурсного середовища	Традиційні родовища газу й нафти на території України (включаючи шельфові зони), запаси газу в щільних породах та поклади сланцевого газу.	Оцінка розвіданих та потенційних ресурсів, аналіз ліцензійного забезпечення видобутку та економічна оцінка перспективності розробки нових ділянок.
Аналіз зовнішнього мікросередовища (стейкхолдер-аналіз)	Інтереси покупців, акціонерів, кредиторів, ділових партнерів, державних регуляторів, громадськості та профспілок	Відстеження впливу зацікавлених груп на діяльність компанії, ранжування їхніх інтересів та налагодження механізмів ефективної взаємодії.
Галузевий аналіз	Потенціал та привабливість нафтогазової галузі, рушійні сили конкуренції, технології видобутку та альтернативні джерела енергії.	Оцінка конкурентних сил, визначення факторів успіху та аналіз можливостей інтеграції технологій відновлюваної енергетики в основну діяльність компаній.
Стратегічний управлінський аналіз (внутрішній аудит)	Окремі напрями функціонування, функціональні підсистеми підприємства та основні бізнес-процеси.	Ідентифікація сильних і слабких сторін (SWOT), визначення ключових конкурентних переваг та оцінка ефективності використання виробничого потенціалу для забезпечення прибутковості.

Продовження табл. 1.6.

Портфельний	Стратегічний портфель підприємства, стратегічні зони господарювання	Узгодження стратегій підрозділів; розподіл площ та горизонтів газовидобутку, ресурсів між стратегічними зонами господарювання; аналіз балансу портфеля та вибір конкурентних позицій.
Стратегічний маркетинговий	Споживачі, альтернативні енергоресурси, цінова політика, сервіс, комунікації, попит, комплекс маркетингу.	Дослідження енергетичних ринків; аналіз поведінки споживачів та енерготрейдингу; стратегічні рішення у площині соціальної відповідальності бізнесу.

**Джерело: узагальнено автором за даними [19;45]*

Як справедливо відзначає О. Дзьоба [44-46] специфіка стратегічного аналізу суб'єктів енергетичного сектору, зокрема газовидобувних підприємств, полягає у критичній необхідності проведення поглибленого аудиту ресурсного потенціалу. Поряд із цим, особлива увага має приділятися дослідженню актуальних тенденцій і перспектив технологічної трансформації галузі.

Методологічний апарат стратегічного аналізу нафтогазовидобувних компаній базується на використанні широкого спектра аналітичних інструментів, методів та моделей, що дозволяють комплексно оцінити динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, у процесі дослідження зовнішнього макросередовища провідне місце посідають методи факторного аналізу. Одним з важливим методів є PEST-аналіз, що орієнтований на ідентифікацію політичних (P - Political), економічних (E - Economic), соціальних (S - Social) та технологічних (T - Technological) детермінант. Розширена модифікація PESTLE-аналіз доповнює базову модель правовими (L- Legal) та екологічними (E- Environmental) чинниками.

Процес проведення PESTLE - аналізу наведено на рис. 1.6.

Виходячи з аналізу наукової літератури та практики застосування PESTLE - аналізу можна визначити наступні його переваги та недоліки. До переваг можна віднести: методологічну простоту, синергію експертизи, мінімізацію ризиків, інформаційний базис для SWOT, масштабованість тощо. До недоліків та

обмежень: ризик суб'єктивізму, ресурсну місткість, «аналітичний параліч», обмеженість вибірки, якість даних тощо.

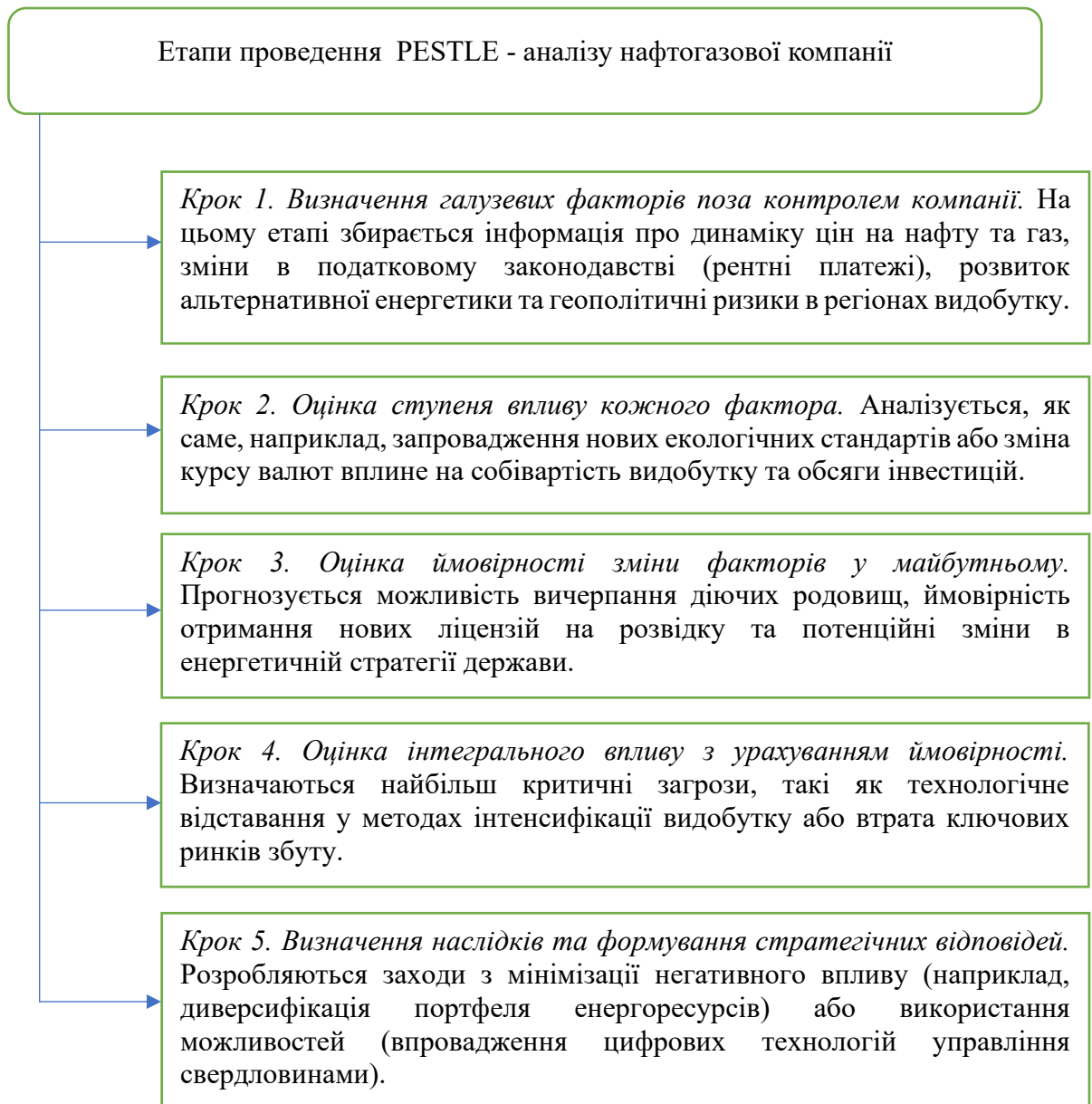


Рис. 1.6. Процес проведення PESTLE – аналізу нафтогазової компанії

*Джерело: узагальнено автором за [42;45]

Спеціалізовані варіації факторного аналізу, такі як SLEPT та STEEPLE (рис. 1.7), що передбачає оцінювання демографічних (D), технологічних (T), економічних (E), екологічних (E), політичних (P), правових (L), етнічних факторів (E) та соціально-культурних (S) [45]. Також можуть враховуватися і географічний фактор.

Поряд із факторним аналізом, для оцінювання стратегічних перспектив доцільно також застосовувати наступний інструментарій:

SWOT-аналіз зовнішнього середовища, спрямований на виявлення потенційних можливостей та загроз (рис. 1.8.);

метод «5x5» М. Мескона, що дозволяє структурувати найбільш значущі фактори впливу;

матрицю Дж. Вілсона, яка базується на кореляції ймовірності посилення фактора та ступеня його детермінованого впливу на організаційну структуру.

Виходячи з аналізу наукової літератури та практики застосування SWOT - аналізу можна визначити наступні його переваги та недоліки. До переваг можна віднести: методологічна доступність та економічність; гнучкість та варіативність; систематизація знань; ідентифікація конкурентного потенціалу; діагностична функція. До недоліків та обмежень: неповноту охоплення, суб'єктивізм оцінювання, ризик спрощення, статичність, відсутність пріоритетів тощо.

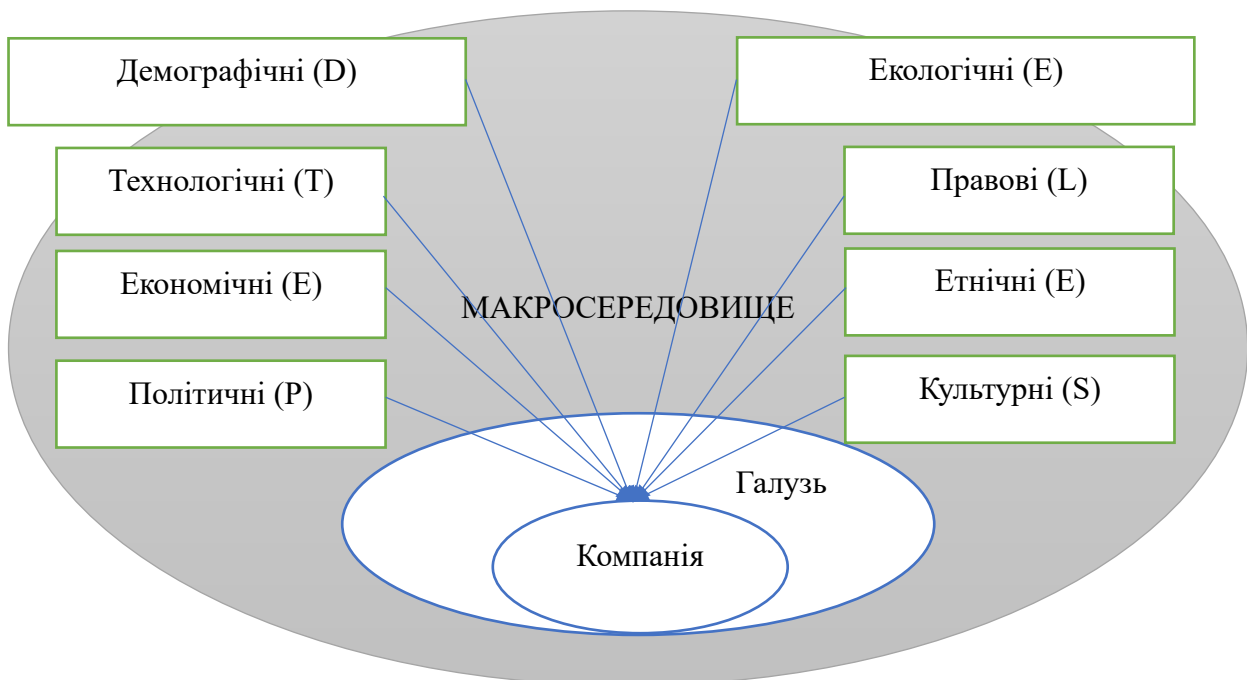


Рис. 1.7. Система факторів STEEPLE - аналізу

*Джерело: узагальнено автором за [42;45]

Високий рівень невизначеності зумовлює необхідність залучення додаткових методів дослідження, серед яких вагоме значення мають аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», а також комплекс прогностичних, експертних та економіко-статистичних методів. Особливої актуальності набуває імітаційне моделювання, що дозволяє відтворити різні сценарії розвитку подій у нафтогазовому секторі в умовах динамічних змін.

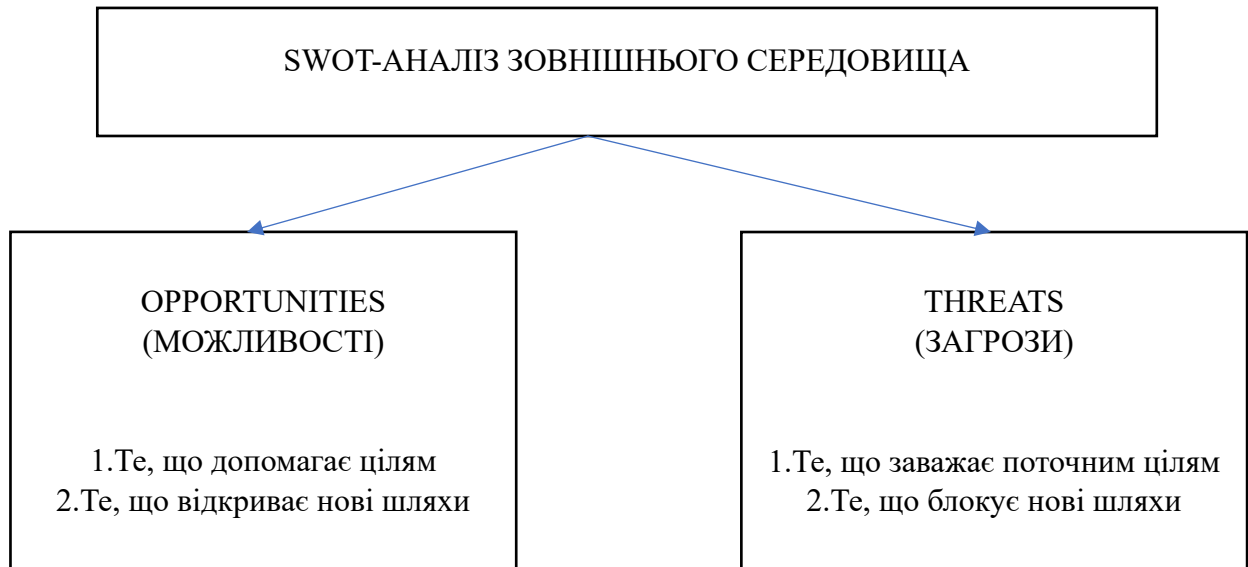


Рис. 1.8. Система факторів STEEPLE - аналізу

**Джерело: узагальнено автором за [45]*

Аналіз природного ресурсного потенціалу спрямований на комплексне оцінювання перспективності освоєння конкретних родовищ, покладів та продуктивних горизонтів вуглеводнів. Методологія такого дослідження передбачає вивчення як традиційних газових родовищ, так і нетрадиційних джерел енергії, зокрема газу в щільних породах, покладів сланцевого газу, ресурсів морського шельфу, а також оцінку потенціалу видобування газових гідратів [45].

Особливістю цього етапу аналізу є інтеграція традиційних економіко-управлінських підходів із використанням специфічних геолого-економічних та ресурсних моделей.

Необхідність здійснення галузевого аналізу диктується унікальними умовами функціонування нафтогазового сектору, що охоплюють специфіку мінерально-сировинної бази, стан виробничих потужностей та рівень адаптивності до цифрових інновацій. Особливої актуальності набуває здатність підприємств поєднувати класичні методи видобутку вуглеводнів із новітніми рішеннями у сфері відновлюваної енергетики.

Варто зауважити, що вітчизняний ринок природного газу характеризується олігополістичною структурою, де домінуючу позицію посідає державний оператор АТ «Укргазвидобування» (за результатами 2024 року частка цієї компанії у загальному обсязі видобутку сягнула 76%).

Стратегічний управлінський аналіз фокусується на глибокому вивченні внутрішнього контуру компанії, що дозволяє об'єктивно оцінити її конкурентний потенціал (сильні та слабкі сторони), результативність бізнес-процесів та майбутні перспективи зростання. Методологічний інструментарій управлінського аналізу включає як якісні, так і кількісні підходи:

класичні структурні методи (SNW-аналіз (оцінка сильних, нейтральних та слабких позицій), ланцюжок цінностей М. Портера, модель McKinsey «7S» та підхід К. Омае;

аналітичні моделі розривів та досвіду (метод аналізу розривів (GAP-аналіз), побудова кривої досвіду та метод «PDS» для виявлення критичних проблем);

профільні та матричні інструменти (формування стратегічного профілю організації, використання проекту PIMS та графіка прибутковості «Майсігми»);

методи пріоритезації та інтегрованого аналізу (SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, система ABC-аналізу для класифікації ресурсів та експертні оцінювання);

економіко-математичний апарат (факторний аналіз, дослідження часових трендів, обчислення спеціальних коефіцієнтів та середніх показників діяльності) [19].

Більш детально розглянемо окремі методи стратегічного управлінського аналізу.

SNW-підхід (від англ. Strengths - сильні сторони, Neutral - нейтральні сторони, Weaknesses - слабкі сторони) є вдосконаленою модифікацією SW-компонентів SWOT-аналізу, зосередженою виключно на внутрішньому середовищі організації для стратегічного планування (рис. 1.9.).

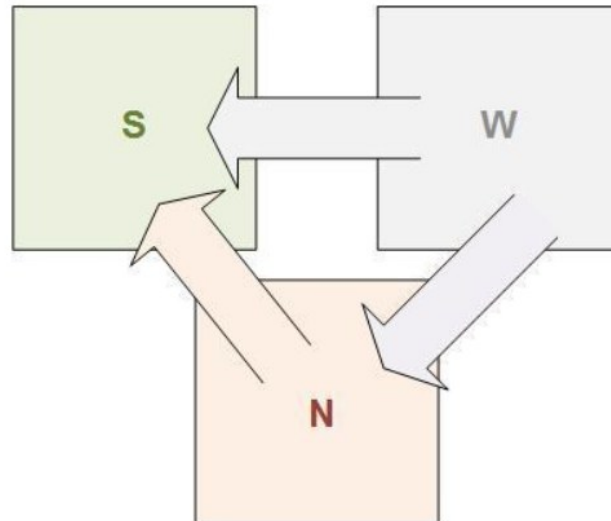


Рис. 1.9. Стратегічні зв'язки факторів SNW - аналізу

**Джерело: узагальнено автором за [9]*

GAP-аналіз (аналіз розривів) - це стратегічний інструментарій для виявлення розбіжностей між поточним станом підприємства та бажаними стратегічними цілями, що дозволяє формувати план дій для їх усунення [74].

Поняття «стратегічний розрив» описує дисонанс між реальною ефективністю функціонування організації та її цільовими орієнтирами, зафіксованими у місії та стратегічних планах. Така невідповідність розглядається як критична загроза життєздатності, динаміці розвитку та ринковим позиціям фірми [74].

У науковій літературі виокремлюють чотири фундаментальні типи стратегічних прогалин:

розрив у прибутках (відхилення фактично отриманих фінансових результатів від запланованих цільових показників прибутку);

розрив у продуктивності (диспропорція між розрахунковою (очікуваною) та реальною результативністю діяльності підприємства);

продуктово-ринковий розрив (різниця між прогнозованими обсягами реалізації (бюджетом продажів) та фактичними ринковими показниками збуту);

кадровий розрив (невідповідність між необхідними параметрами персоналу (кількісним складом та рівнем кваліфікації) і наявним людським ресурсом в організації [12]).

При чому, застосування методології аналізу розривів (GAP-аналізу) сприяє оптимізації як персональної, так і командної результативності, дозволяючи глибше проаналізувати такі аспекти, як професійна компетентність персоналу та рівень продуктивності виконання завдань [74].

Ефективність стратегічного планування на підприємстві критично залежить від якості та повноти вхідних даних. Одним із найбільш потужних ресурсів для глибокого аналізу та обґрунтування управлінських рішень є аналітична база PIMS (Profit Impact of Market Strategies). Модель допомагає ідентифікувати важелі впливу на галузеву рентабельність та змодельовати сценарії того, як корекція стратегії або ринкові коливання змінять рівень віддачі від інвестованих коштів.

Концептуальна модель шведської компанії Maysigma візуалізує кореляцію між нормою прибутку та швидкістю обороту капіталу, виступаючи інструментом стратегічної оптимізації ключових бізнес-показників. В основі графіка лежить взаємодія трьох важелів управління: мінімізації капіталу в оборотних активах, скорочення операційних витрат та стратегічного підвищення цінових параметрів.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що методичний інструментарій стратегічного планування нафтогазовидобувних компаній являє собою систему, яка інтегрує класичні управлінські підходи з галузевою специфікою енергетичного сектору. Ефективність цього процесу базується на стратегічному аналізі та внутрішньому аудиті. Ключовою особливістю для нафтогазової галузі є висока залежність стратегічних орієнтирів від природно-ресурсного потенціалу та адаптивності до технологічних інновацій. Таким

чином, лише системне поєднання методів ідентифікації ринкових розривів, оцінки конкурентних переваг та імітаційного моделювання сценаріїв дозволяє компаніям трансформувати теоретичні візії у дієві стратегії сталого розвитку в умовах високої неочевидності ринку.

1.3.Світовий досвід та еволюція моделей стратегічного планування у провідних енергетичних компаніях

Специфічна галузева структура ринку нафтогазовидобування зумовлює його глибоку інтеграцію в циклічні процеси світової економіки. Як зазначають Н. Михайличенко та О. Балашова [91], галузева динаміка перебуває у стані постійного взаємозв'язку з глобальними кон'юнктурними коливаннями: енергетичний сектор може виступати як каталізатором економічних криз, так і зазнавати їхнього деструктивного впливу. Така взаємозалежність вимагає від провідних енергетичних корпорацій впровадження вискоелективних моделей інтегрованого планування, здатних нівелювати ризики високої волатильності цін та попиту.

Дослідження глобального досвіду стратегічного планування в енергетичному секторі (табл. 1.7) свідчить про постійну еволюцію аналітичного інструментарію. Цей процес спрямований на підвищення гнучкості управлінських систем у відповідь на зростаючу динамічність і непередбачуваність зовнішніх викликів.

З використанням порівняльного методу в дослідженні було обрано три світові транснаціональні енергетичні компанії, що займають лідируючі позиції в галузі нафтогазового сектору:

Royal Dutch/Shell Group – лідер у впровадженні сценарного планування з 1970-х років [113];

British Petroleum - лідер у низьковуглецевій трансформації [111];

ExxonMobil – ключовий гравець з фокусом на довгострокове зростання традиційних енергоносіїв [112].

Цей вибір базується на наукових дослідженнях, де вони систематизовано аналізуються як еталонні приклади гнучких стратегій для вітчизняних компаній.

Таблиця 1.7.

Відмінності інструментарію стратегічного планування у великих світових нафтогазових компаніях

Компанія	Вид стратегії	Методи стратегічного планування	Термін реалізації Стратегії	Узгодженість з цільовими Стратегіями та програмами
Royal Dutch/ Shell Group	Корпоративна з альтернативними сценаріями	Сценарний аналіз із детальним розробленням сценаріїв	до 2050 р. (розроблена у 2017 р.)	Висока, включає ESG-критерії та глобальні економічні тренди
British Petroleum (BP)	Базова стратегія – «Низко-вуглецева програма»	Спрощене сценарне планування з двома основними сценаріями	До 2050 року (розроблена в 2017 р.)	Узгоджена з Глобальними цілями ООН та Паризькою угодою
ЕххонMobil	Довгостроковій стратегії зростання	Інтегрований підхід, адаптація до енергетичних сценаріїв	До 2050 року (розроблена в 2025 р.)	Враховує фундаментальні глобальні та енергетичні стратегії

**Джерело: розроблено автором за [91]*

Варто зауважити, що світові моделі стратегічного планування базуються на впровадженні системи ключових індикаторів (зокрема, динаміки попиту, пропозиції, цінової кон'юнктури на енергоносії, розвитку відновлювальної енергетики, декарбонізації та кліматичної політики тощо), що супроводжується глибокою інтеграцією з парадигмою сталого розвитку та глобальною кліматичною стратегією. Характерною рисою таких моделей є орієнтація на наддовгострокову перспективу, де стратегічний горизонт охоплює період від 25 до 100 років.

Дослідники П. Шумейкер та К. Ван дер Хейден зазначають, що у 1980-х роках корпорація Royal Dutch/Shell здійснила фундаментальний перегляд методології стратегічного планування. Оновлена система базувалася на комплексному дворівневому аналізі: внутрішньому (систематизація експертних

думок менеджменту) та зовнішньому (дослідження макросередовища). Це дозволило трансформувати сценарний аналіз.

Історичний досвід показує, що стратегічне управління Royal Dutch/ Shell Group здійснюється спеціалізованою групою експертів, яка кожні 3-4 роки готують стратегічні прогнози (сценарії). Зокрема, характерною рисою стратегічного підходу Shell є постійне розширення горизонту планування. Наприклад, якщо у 2002 році прогнози склалися на 18 років вперед (до 2020 р.), то сценарій 2017 року охоплює період вже до кінця століття (2100 р.).

Процес сценарного планування Shell будується на послідовності з шести кроків (рис. 1.10.):

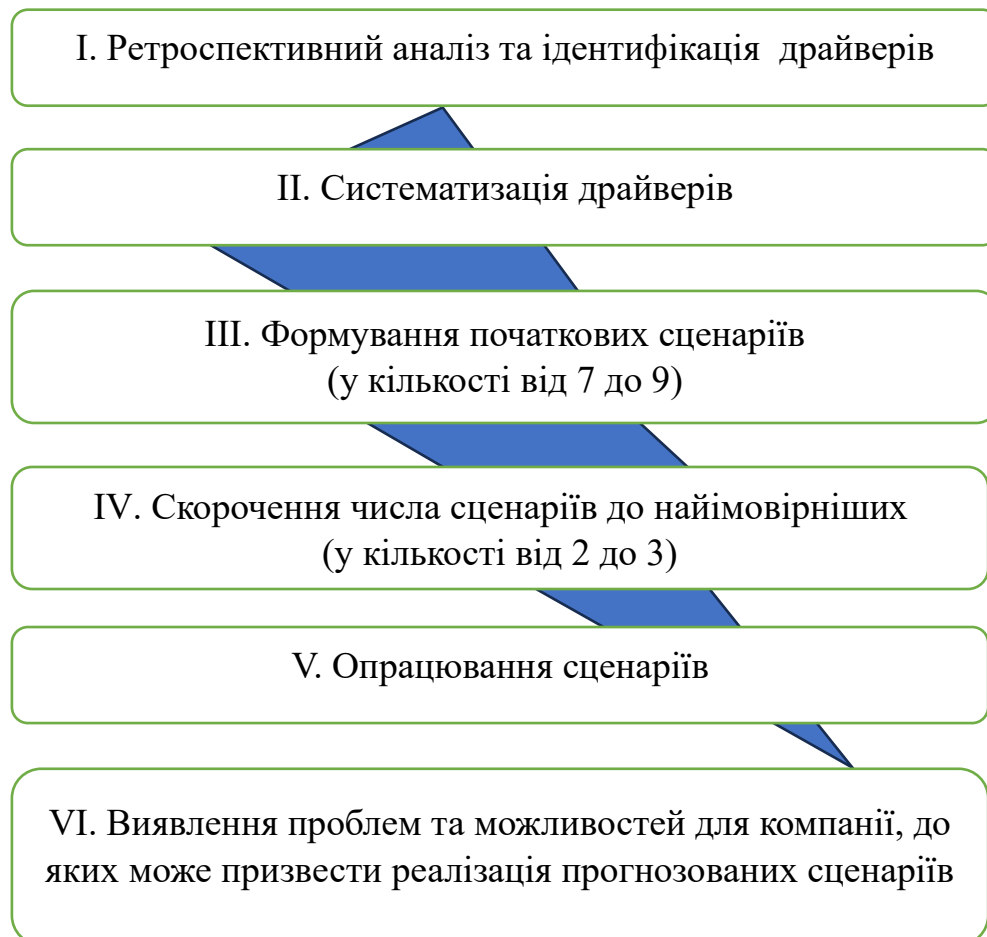


Рис. 1.10. Процес сценарного планування Royal Dutch/ Shell Group

**Джерело: розроблено автором за [113]*

Етап I. Ретроспективний аналіз та ідентифікація драйверів. На цьому етапі здійснюється дослідження поточного та ретроспективного стану економічного середовища компанії з метою ідентифікації ключових драйверів. У цьому випадку, під драйверами розуміють чинники, що визначають майбутню кон'юнктуру галузевого ринку. Сформовані гіпотези щодо цих факторів характеризуються високим ступенем адаптивності, що дозволяє коригувати їх відповідно до динамічних змін зовнішніх умов. Застосування довгострокового горизонту планування (від 10-15 років) є методологічно обґрунтованим заходом, спрямованим на нівелювання ризиків прямої екстраполяції поточних тенденцій, яка часто ігнорує приховані чинники впливу. Процес генерації ідей реалізується через метод «мозкового штурму» із застосуванням техніки «снігової грудки», що передбачає візуалізацію, структурування та ретельну лінгвістичну верифікацію формулювань кожної гіпотези на спеціальних робочих поверхнях. Завершальним аспектом даного етапу є відбір найбільш значущих драйверів за принципом Парето, згідно з яким 80% аналітичної уваги зосереджується на 20% критично важливих гіпотез, що мають найбільший потенціал впливу на майбутній розвиток корпорації.

На наступному етапі дослідження розглянемо детально особливості кожного з етапів.

Етап II. Систематизація сценаріїв. На другому етапі реалізації стратегічного планування здійснюється структуризація та логічне групування раніше ідентифікованих драйверів, що формує основу для подальшої розробки сценаріїв. При чому, сценаріями є потенційні траєкторії світового розвитку, що ґрунтуються на варіативності вхідних припущень. Методологічна база таких прогнозів поєднує в собі обробку масивів фактичних даних, застосування спеціалізованих моделей та інтеграцію експертних оцінок провідних фахівців у відповідних галузях.

Цей етап визнається найбільш концептуально складним через необхідність верифікації неявних взаємозв'язків між гетерогенними факторами, у процесі якої відбувається уточнення релевантних чинників та відсіювання другорядних.

Методологічний інструментарій етапу базується на специфічній формі «мозкового штурму» із застосуванням техніки Post-It-Notes, де за допомогою інтерактивної робочої стіни та графічної візуалізації зв'язків формується від 7 до 9 кластерів-міні сценаріїв. Кожен такий кластер представляє окрему версію альтернативного майбутнього, що підлягає доопрацюванню у подальшому до моменту досягнення консенсусу серед учасників. Важливою аналітичною складовою є забезпечення прозорості процесу через фіксацію «контрольного сліду» відкинутих драйверів на окремих робочих поверхнях, що дозволяє зберегти логіку прийняття стратегічних рішень та полегшує подальше оперування цілісними масивами даних.

Етап III. Формування початкових сценаріїв. На цьому етапі стратегічного процесу здійснюється первинна дескрипція міні-сценаріїв у форматі чернеток. Це передбачає поглиблену деталізацію нарисів майбутнього на основі раніше встановлених детермінованих зв'язків між драйверами. Верифікація та уточнення взаємозалежностей між ключовими чинниками дозволяють трансформувати складні масиви даних у логічно несуперечливі та цілісні аналітичні конструкції. Сформовані на цьому етапі сценарії характеризуються структурною чіткістю та функціональною спрямованістю, оскільки вони слугують базовим інструментарієм для подальшого відбору двох або трьох найбільш імовірних варіантів розвитку подій.

Етап IV. Скорочення числа сценаріїв до найімовірніших. Цей етап сценарного моделювання присвячений відбору та верифікації фінальних варіантів стратегічного розвитку компанії. На цій стадії здійснюється редукція загальної кількості напрацьованих до двох-трьох найбільш релевантних сценаріїв, що підлягають подальшій глибокій деталізації. Досвід Royal Dutch/Shell Group продемонстрував недоцільність надмірної кількості сценаріїв (зокрема, початкових 12 варіантів), оскільки це ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує ефективність управління даними. Методологія передбачає формування комплементарних сценаріїв, які доповнюють один одного. Такий підхід мінімізує ризик суб'єктивної фіксації менеджменту на

єдиному «пріоритетному» варіанті та забезпечує збереження альтернативності в умовах високої невизначеності.

Варто зауважити, що важливою вимогою до відібраних моделей є їхня аксіологічна нейтральність: сценарії не повинні класифікуватися за оціночними категоріями «оптимістичний» чи «песимістичний», а мають бути рівноімовірними та цілісними. Для запобігання когнітивним спотворенням Shell використовує нейтральну термінологію для найменування сценаріїв. Наприклад, енергетичний сценарій компанії має назву Sky 2050 [13].

Завершальним аспектом четвертого етапу є тестування обраних моделей на життєздатність через перевірку логічної несуперечності та інтуїтивну валідацію. При чому у разі виявлення низької вірогідності передбачається ітераційне повернення до попередніх кроків для перегляду результатів відбору.

Етап V. Опрацювання сценаріїв. На цьому етапі здійснюється фінальна репрезентація 2-3 відібраних сценаріїв, що передбачає їх приведення до форми, придатної для практичного використання управлінським персоналом. Цей процес базується на змістовному наповненні альтернативних візій майбутнього, які інтегруються у моделі розвитку. Крім текстового опису, методологія компанії передбачає широке застосування інструментів візуалізації, зокрема діаграм, графіків та систематизованих числових даних у табличному форматі для забезпечення наочності та доказовості прогнозів.

Етап VI. Виявлення проблем та можливостей для компанії, до яких може призвести реалізація прогнозованих сценаріїв. На цьому етапі проводиться критичний аналіз сформованих сценаріїв для ідентифікації стратегічно важливих наслідків для компанії. Особлива увага приділяється «точкам розгалуження», у яких відбувається актуалізація конкретних траєкторій майбутнього, а також потенційним викликам і деструктивним факторам, здатним спричинити кризові явища на ринках енергоресурсів.

Сценарно-орієнтована стратегія компанії спрямована на комплексну інтеграцію виявлених ризиків у довгострокове планування. Варто зауважити, що сучасна стратегія Royal Dutch/Shell Group базується на принципі «більше

цінності за менших викидів» [113], що відображає прагнення корпорації досягти статусу бізнесу з нульовим чистим рівнем викидів (net-zero) до 2050 року. Ключовою місією компанії є «спільне стимулювання прогресу» через тісну взаємодію з партнерами. Візія компанії полягає у становленні як провідної світової інтегрованої енергетичної структури, що здатна масштабувати позитивний вплив на суспільство, ефективно поєднуючи джерела енергії з потребами людей та балансуючи попит і пропозицію.

У контексті енергетичного переходу, що триватиме протягом наступного десятиліття, компанія Royal Dutch/Shell Group фокусується на таких аспектах:

стратегічне позиціонування. Використання глобальної присутності, довіри до бренду та інноваційного потенціалу для закріплення ролі пріоритетного партнера для держав та кінцевих споживачів;

інвестиційна привабливість. Трансформація структури бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності та фокусованості, що робить компанію найбільш привабливим об'єктом для інвестицій у період енергетичної трансформації.

Важливо зазначити, що останніми роками компанія для прогнозування глобальної енергетичної системи використовує дві ключові моделі [90]:

світову енергетичну модель (WEM) [14];

модель глобальної пропозиції [5].

Зокрема, світова енергетична модель» (World Energy Model - WEM), впроваджена у 2016 році з прогнозним горизонтом до 2100 року, слугує інструментом для оцінки глобального енергоспоживання та ідентифікації найбільш релевантних видів ресурсів у регіональному розрізі країн. Розрахунковий алгоритм моделі WEM базується на трикомпонентній структурі, що включає аналіз енергетичного попиту, пропозиції та споживчого вибору.

При чому, експерти Royal Dutch/Shell Group виокремлюють шість фундаментальних драйверів, що детермінують розвиток глобальної енергосистеми:

демографічні зміни (динаміка чисельності населення);

економічна кон'юнктура (показники зростання);
екологічний імператив (антропогенне навантаження на довкілля);
науково-технологічний прогрес;
ресурсна забезпеченість;
споживча поведінка та пріоритети вибору [90].

«Модель глобальної пропозиції» (Global Supply Model - GSM), інтегрована в аналітичний інструментарій корпорації також у 2016 році. Вона виступає ключовим механізмом оцінювання потужностей видобутку вуглеводнів, які, згідно з прогнозами, зберігатимуть статус домінантних енергоносіїв у найближчій перспективі. Міждисциплінарний характер розробки GSM дозволяє верифікувати критичні невизначеності у стохастичних сферах, зокрема таких, як геополітична турбулентність та динаміка технологічних інновацій [90].

Методологія стратегічного планування, що базується на сценарному аналізі, також є загальноприйнятим стандартом для таких компаній, як British Petroleum, Exxon Mobil та інших глобальних гравців.

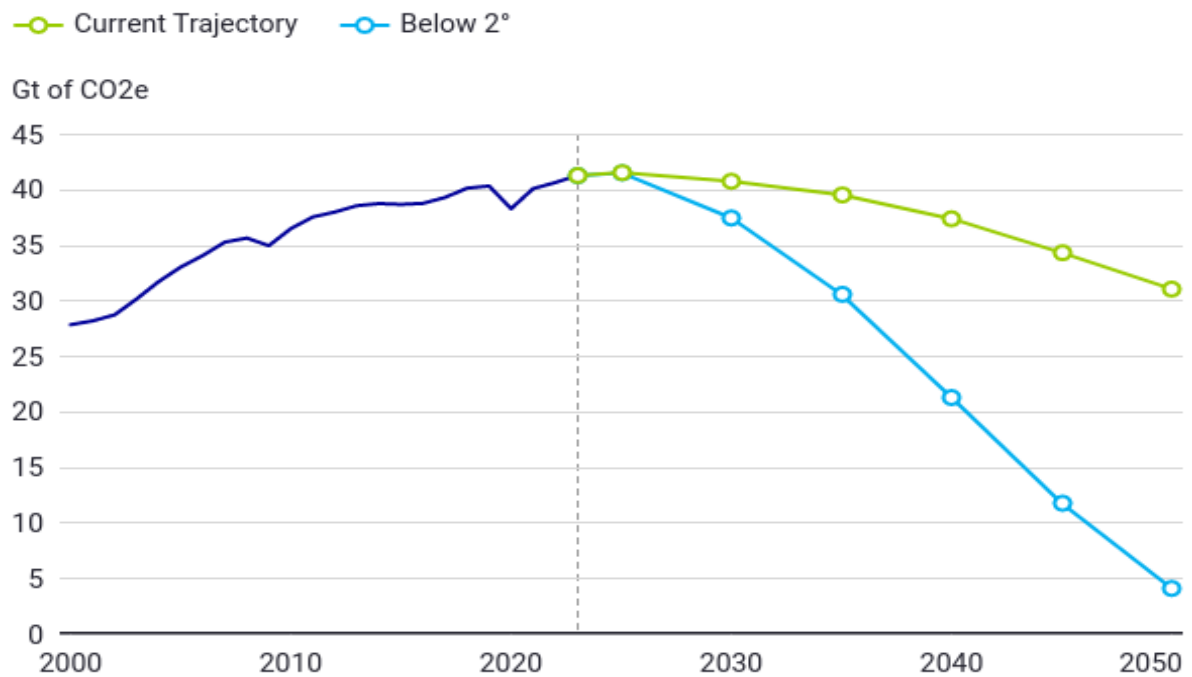
Виробнича структура компанії British Petroleum [111] базується на трьох стратегічних бізнес-вертикалях: видобуток та операційна діяльність, газовий сектор та низьковуглецева енергетика, клієнтський сервіс та продуктовий портфель.

Довгостроковою стратегією компанії до 2025 року була реалізація «Низьковуглецевої програми» [111], яка передбачає досягнення статусу вуглецево-нейтральної організації до середини 2050 року. Зокрема, компанія використовувала два сценарію: «Поточна траєкторія» та «Нижче 2°». Ці сценарії дозволяли розглянути можливі результати для світової енергетичної системи до 2050 року (рис. 1.11).

Варто зазначити, що у 2025 році корпорація British Petroleum запровадила стратегію тотального перезавантаження. Компанія анонсувала про реалізацію політики оптимізації та перерозподілу капітальних інвестицій, зосереджуючи ресурси на найбільш високорентабельних сегментах діяльності для стимулювання подальшого розвитку. Зокрема, компанія у найбільшій

перспективі планує збільшити інвестиції у нафту і газ на 20%, до приблизно \$10 млрд на рік, і урізати витрати на відновлювані джерела енергії до \$1,5-2 млрд на рік, що на 70% менше, порівнюючи з попередніми планами [51].

Carbon emissions



Carbon emissions include CO₂ emissions from energy use, industrial processes, natural gas flaring, methane emissions from energy production and the incomplete combustion of traditional bioenergy.

© BP p.l.c. 2025

Рис. 1.11. Сценарії енергетичного переходу компанії British Petroleum до 2050 року

**Джерело: розроблено автором за [111]*

Exxon Mobil Corporation – американська компанія, найбільша приватна нафтова компанія в світі, одна з найбільших корпорацій в світі за розміром ринкової капіталізації. Головним стратегічним документом компанії є «Довгострокова стратегія зростання» до 2050 року, яка базується на впровадженні сталих рішень крізь призму апробованих ділових практик. В основу корпоративної політики покладено стандарти доброчесності: лідерство, продуктивність та реалізація [112].

Компанія фокусується на чотирьох напрямках стратегічного розвитку, що поєднують технологічне лідерство та екологічну відповідальність. Зокрема на: технологічній експансії та інноваціях (створенні та масштабні розгортання передових науково-технічних розробок, спрямованих на підвищення ефективності енергетичної галузі); інтеграції в глобальний кліматичний порядок денний (проактивній ролі у формуванні та реалізації міжнародної політики, спрямованої на протидію змінам клімату); екологізації продуктового портфеля (розширенні лінійки продуктів, які надають кінцевим споживачам інструменти для суттєвого зниження їхнього вуглецевого впливу); декарбонізації внутрішніх процесів (впровадженні заходів для мінімізації прямих і непрямих викидів парникових газів, що виникають у ході операційної діяльності компанії).

Таким чином, досвід світових компаній дозволяє встановити, що сучасне стратегічне планування трансформувалося з лінійного прогнозування у багаторівневий сценарний аналіз. Проте, попри спільне використання сценарного методу, світові компанії інтегрують різні стратегічні пріоритети. Спільною рисою для всіх лідерів енергетичної галузі є інтеграція з цілями сталого розвитку.

Висновки до розділу 1:

1. Узагальнено еволюцію поняття «стратегія» від його історичного походження до сучасного розуміння як динамічного управлінського процесу, спрямованого на подолання стратегічної інерції та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Встановлено, що стратегічне управління трансформувалося від бюджетування та довгострокового планування до цілісної філософії бізнесу, яка поєднує довгострокове бачення з оперативною адаптивністю.

2. Проаналізовано та систематизовано основні теоретичні підходи до трактування стратегії (організаційно-управлінський, філософський, плановий, векторний та синергетичний) і ключові школи стратегічного менеджменту

(дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, навчання, культури тощо). Виявлено їхні сильні сторони (SWOT-аналіз, гнучкість, адаптивність) та суттєві обмеження (статичність, бюрократія, лідероцентризм, надмірна теоретичність), що дозволило визначити основні бар'єри ефективного стратегічного управління на сучасному етапі.

3. Обґрунтовано авторське визначення стратегії як управлінського підходу, орієнтованого на визначення сильних і слабких сторін внутрішнього потенціалу, оцінку можливостей і загроз зовнішнього середовища, обґрунтування довгострокових цілей та поточних завдань з метою подолання організаційної інерції та формування унікальної ціннісної пропозиції в умовах ринкової невизначеності. Систематизовано комплекс вимог до розробки стратегії (реальність, внутрішня гармонійність, конкурентна спрямованість, варіативність, баланс інтересів стейкхолдерів тощо).

4. Уточнено сутність категорії «стратегічне управління» через порівняльний аналіз наукових дефініцій та етимологічних коренів, що дозволило позиціонувати його як цілісну філософсько-управлінську парадигму, яка забезпечує гармонізацію внутрішніх ресурсів підприємства з динамікою зовнішнього середовища для сталого розвитку.

5. Систематизовано основні концептуальні підходи до визначення стратегічного планування (класичний, управлінський, прогностично-часовий, конкурентно-адаптивний, комунікативно-цільовий) та обґрунтовано авторське трактування цього процесу як комплексної розробки та впровадження довгострокових орієнтирів, спрямованих на здобуття сталих конкурентних переваг через інтеграцію аналізу середовища, SMART-цілепокладання, сценарне планування та системний моніторинг.

6. Узагальнено логіко-структурну схему процесу стратегічного планування для нафтогазовидобувних компаній, що включає сім взаємопов'язаних етапів: від комплексного стратегічного аналізу середовища до формування ідеологічного базису, розробки субстратегій, вибору альтернатив, ресурсного забезпечення, практичної реалізації та стратегічного моніторингу з

коригуванням. Визначено ключову роль галузевої специфіки (природно-ресурсний потенціал, технологічна трансформація, геополітичні ризики) у формуванні стратегічних рішень.

7. Обґрунтовано провідну роль сценарного методу як універсального інструменту зниження стратегічної інерції в умовах високої невизначеності. Виявлено спільні риси успішних моделей: інтеграція внутрішнього та зовнішнього аналізу, використання економіко-математичних моделей, акцент на альтернативності сценаріїв, нейтральну термінологію та постійне коригування стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища.

8. Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [153, 154, 155, 156, 157, 158, 159]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ

2.1. Аналіз динаміки розвитку нафтогазової галузі України

Нафтогазовий комплекс України на сучасному етапі є стратегічним базисом не лише паливно-енергетичної системи, а й національної економічної безпеки країни в цілому. Окрім реалізації комерційного потенціалу, галузь виконує соціальну функцію, забезпечуючи безперебійне постачання енергоносіїв населенню, бюджетним установам та суб'єктам комунальної сфери [18]. В умовах повномасштабної збройної агресії РФ дефіцит власних вуглеводневих ресурсів стає чинником підвищеної вразливості, що трансформує питання енергетичної незалежності з економічної площини у політичну [127]. Таким чином, аналіз поточної динаміки функціонування та визначення перспектив розвитку вітчизняного нафтогазового сектору набуває особливої актуальності як інструмент нівелювання зовнішніх ризиків та стабілізації господарського комплексу країни.

З огляду на це, комплексне дослідження динаміки розвитку нафтогазової галузі варто розпочати з оцінки її природно-ресурсного потенціалу [44]. Обсяг та доступність запасів визначають межі енергетичної автономності держави.

Станом на 2025 рік Україна посідає 50-те місце у світовому рейтингу за обсягом підтверджених запасів нафти, які становлять 395 млн барелів. У глобальному вимірі цей показник є незначним і складає лише 0,022% від загальносвітових ресурсів (1 765,15 млрд барелів) [98].

Попри наявність власного потенціалу, рівень забезпеченості національної економіки залишається критично низьким: підтвержені запаси лише у 5,3 раза перевищують річний обсяг внутрішнього споживання за показниками 2024 року. У гіпотетичному сценарії повної відсутності імпорту та збереження поточних

темпів експлуатації, наявних підтверджених резервів вистачило б лише на 5 років автономного забезпечення (рис. 2.1.).

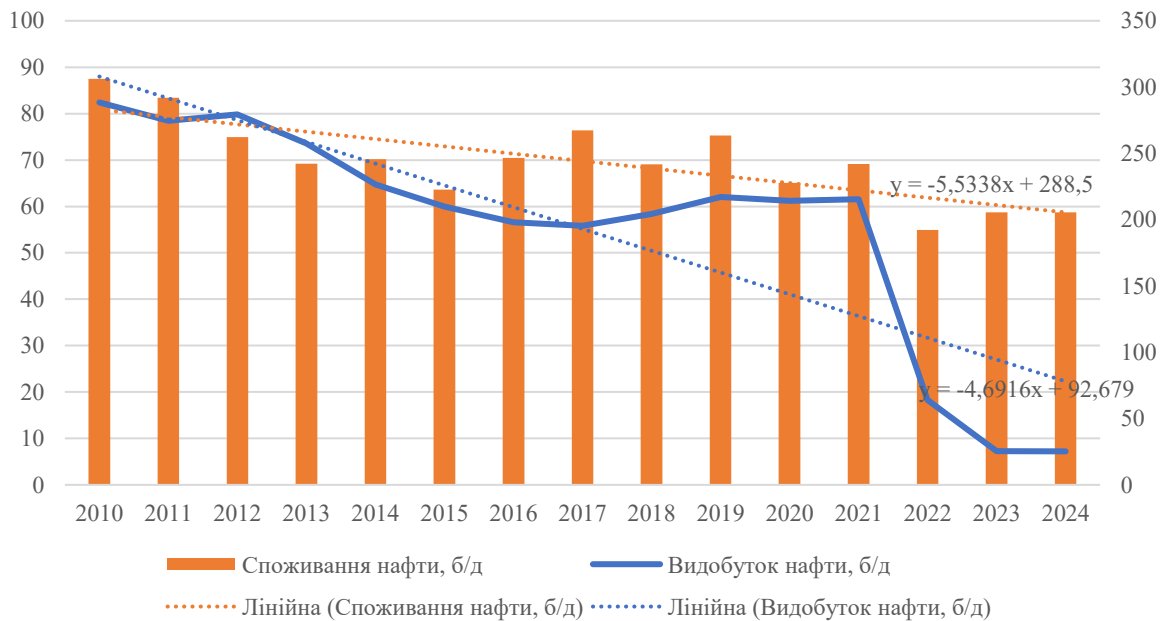


Рис. 2.1. Динаміка споживання та видобутку нафти за 2010-2024 рр., б/д

*Джерело: складено автором за [98]

Ретроспективний аналіз видобутку та споживання природного газу свідчить, що протягом останніх п'ятнадцяти років Україна не продемонструвала сталого зростання обсягів власного видобутку природного газу, проте досягла суттєвого прогресу в оптимізації його споживання (рис. 2.2.).

Протягом 2010-2013 рр. видобуток та споживання природного газу перебувало у фазі значного дисбалансу, коли при відносно стабільному видобутку на рівні 20-21 млрд м³ обсяги споживання перевищували 50 млрд м³, що зумовлювало критичну імпортозалежність та високе фіскальне навантаження на державну економіку. У передвоєнний період (2016-2021 рр.) рівень видобутку коливався в діапазоні 19,8-21 млрд м³. Характерною особливістю цього етапу стало посилення ролі приватного капіталу: обсяги видобутку приватними компаніями зросли з 4,2 млрд м³ у 2016 році до рекордних 5 млрд м³ у 2021 році. Споживання газу продовжувало знижуватися, досягнувши у 2021 році відмітки

28,7 млрд м³, що свідчить про поступове зближення рівнів власного виробництва та попиту [133].

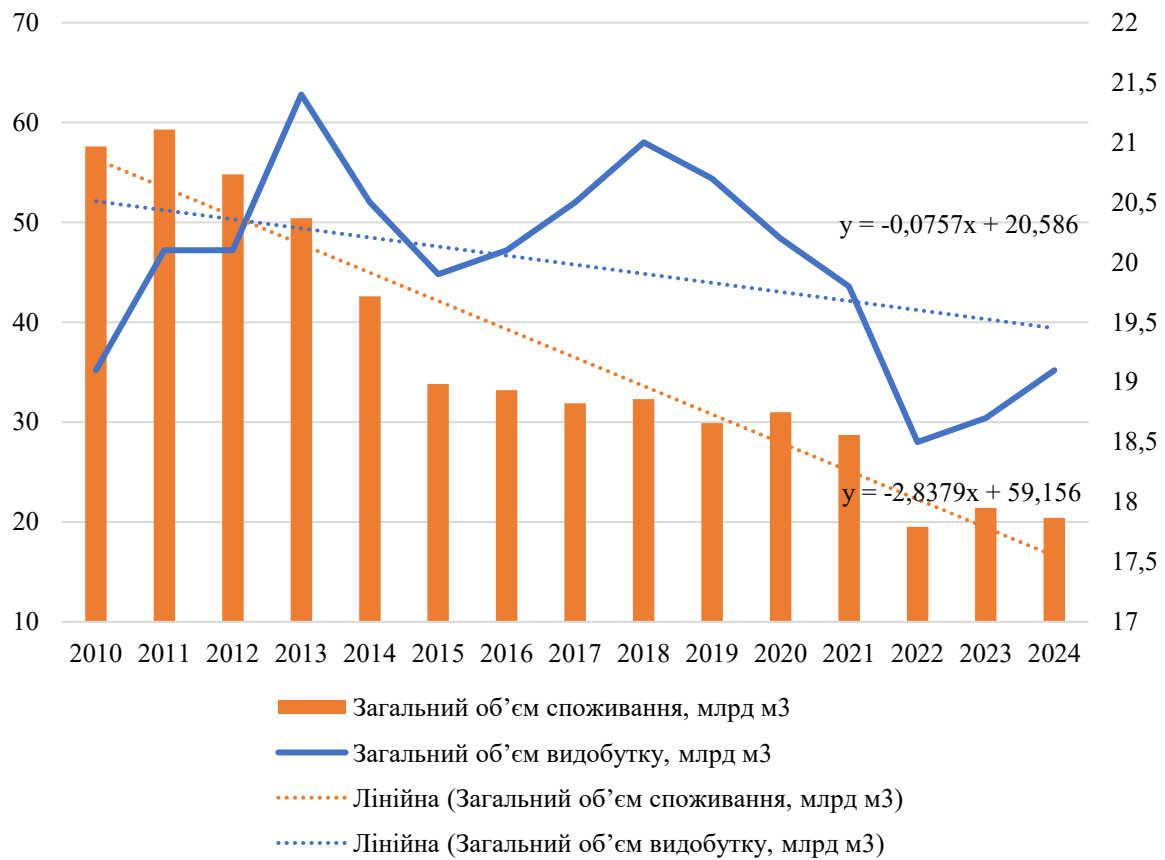


Рис. 2.2. Динаміка споживання та видобутку природного газу за 2010-2024 рр., млрд. м³

*Джерело: складено автором за [133]

Варто зауважити, що трансформація нафтогазового комплексу України впродовж останніх п'ятнадцяти років супроводжувалася суттєвими коливаннями чисельності активних ринкових суб'єктів, що відображає адаптацію галузі до змін кон'юнктури та безпекових викликів [75]. Згідно з представленими статистичними даними, динаміка кількості підприємств, що здійснюють діяльність у сфері добування сировини нафти та природного газу, має наступну тенденцію (рис. 2.3.).

Аналіз загальної динаміки кількості суб'єктів господарювання у сфері добування нафти та природного газу в Україні за період 2010-2024 рр. свідчить

про виражену нелінійність розвитку галузі. Таку тенденцію формують, в першу чергу, безпекові та економічні чинники. Загальний тренд демонструє поступове кількісне нарощення потенціалу з 76 одиниць у 2010 році до історичного максимуму у 152 підприємства у 2021 році, що супроводжувалося зростанням їхньої питомої ваги в загальній структурі економіки з 0,003% (2010 р.) до 0,006% (2024 р.). Варто відзначити, що попри періоди рецесії, спричинені військовою агресією, зокрема скорочення до 126 суб'єктів у 2024 році, сектор виявляє високу адаптивну здатність (рівняння лінійної тенденції: $y = 4,0107x + 84,314$).

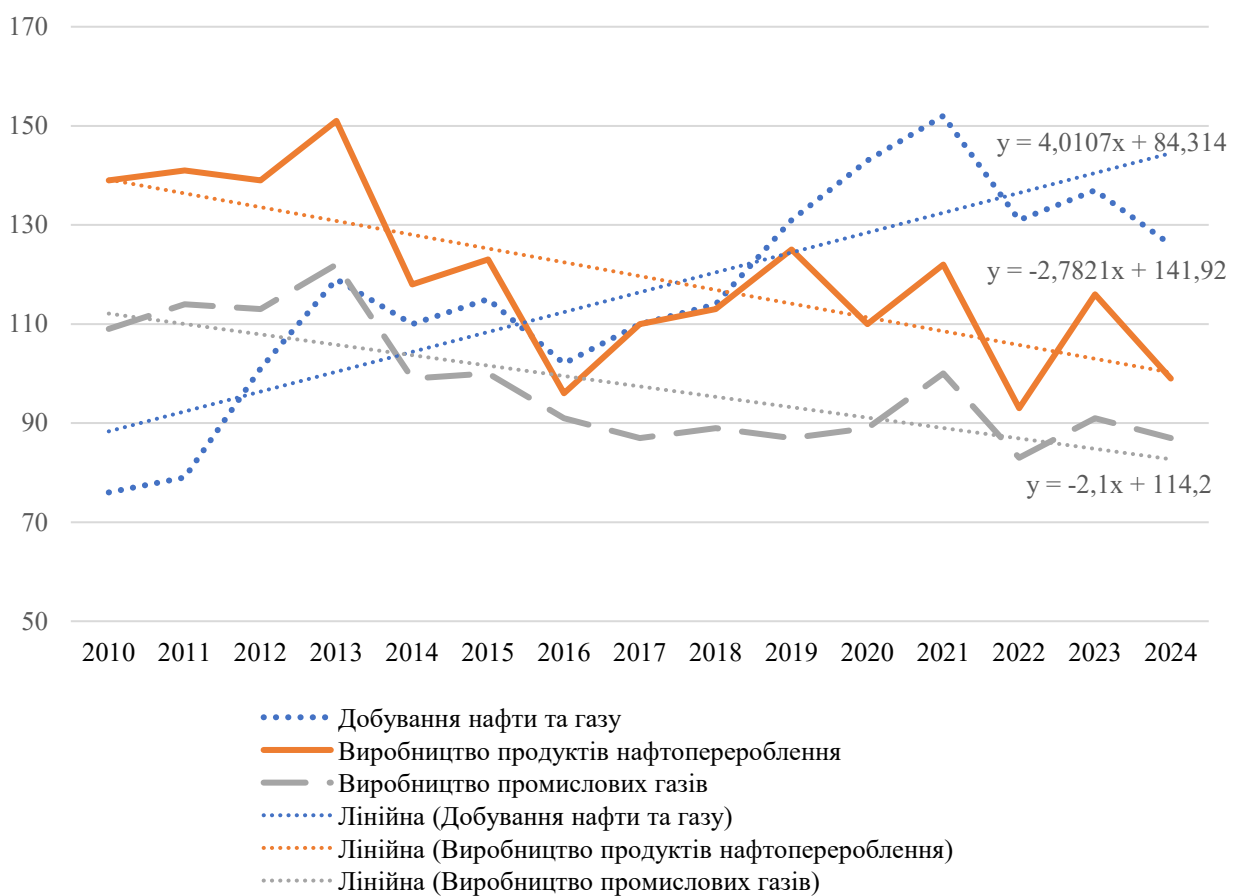


Рис. 2.3. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у нафтогазовій галузі та лінійна апроксимація їхнього зростання, *одн.*

**Джерело: складено автором за [43]*

Водночас кількісні показники діючих суб'єктів господарювання виробництва продуктів нафтоперероблення та промислових газів свідчать про

виражену низхідну тенденцію (рівняння лінійної тенденції: $y = -2,7821x + 141,92$; $y = -2,1x + 114,2$ відповідно).

Наступний показник рівень зайнятості у діючих суб'єктів господарювання нафтогазової галузі (рис. 2.4.).

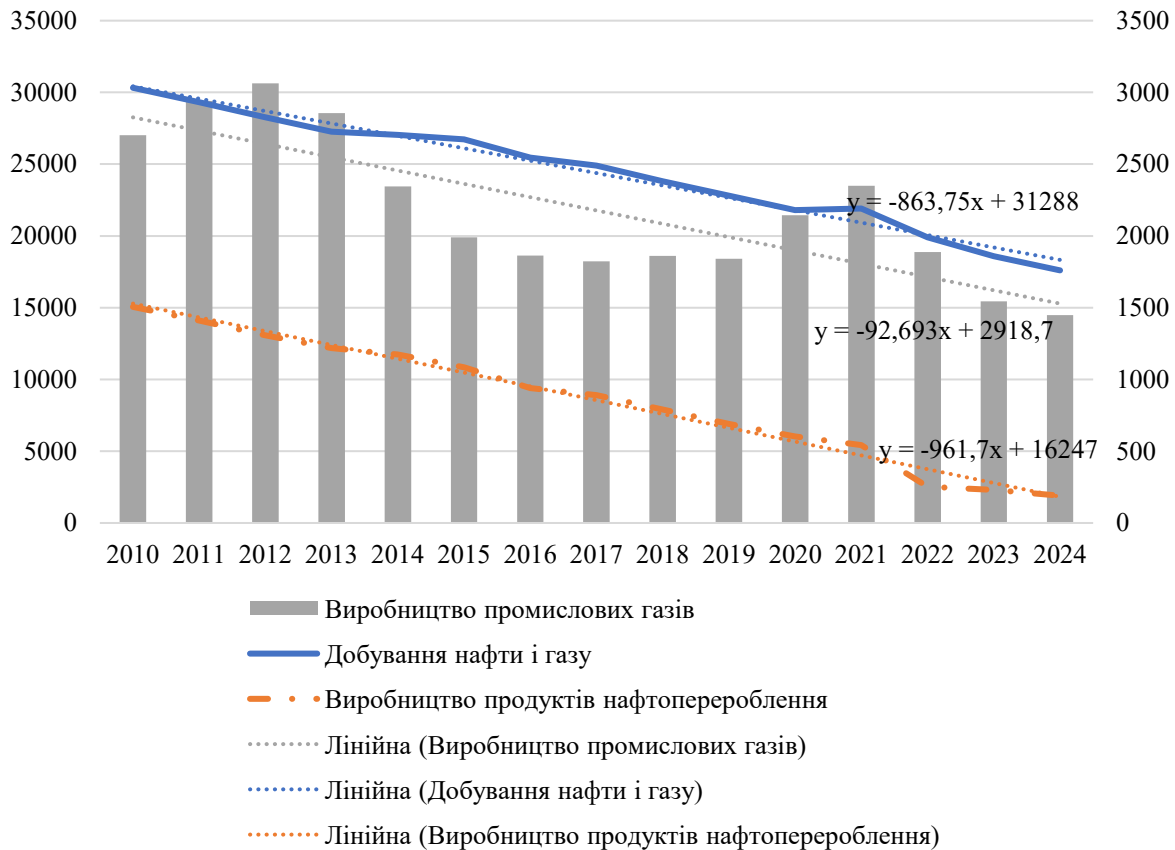


Рис. 2.4. Загальна кількість зайнятих працівників у діючих суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у нафтогазовій галузі та лінійна апроксимація їхнього зростання, осіб

*Джерело: складено автором за [43]

**У зв'язку з вибірковим обмеженням публічного доступу до галузевої статистики в умовах дії правового режиму воєнного стану, відсутні показники за окремими роками та секторами були відновлені за допомогою методів математичної екстраполяції та лінійного тренду

На підставі проведеного аналізу (2010-2024 рр.) можна зробити висновок про послідовне зменшення чисельності зайнятих працівників, що підтверджується негативними значеннями коефіцієнтів у рівняннях лінійної апроксимації для всіх підвидів діяльності нафтогазової галузі.

Сегмент видобутку нафти та газу залишається найбільш масовим за кількістю персоналу, проте також демонструє значне падіння. Лінія тренду $y = -863,75x + 31288$ вказує на щорічне скорочення кадрового складу в середньому на 864 особи. Якщо у 2010 році кількість зайнятих перевищувала 30 тис. осіб, то до 2024 року вона знизилася до рівня менше 18 тис. осіб.

Сектор виробництва продуктів нафтоперероблення зазнав найбільш радикальної деструкції. Показники зайнятості впали з приблизно 15 тис. осіб у 2010 році до критичних значень (менше 2,5 тис. осіб) у 2024 році. Рівняння тренду $y = -961,7x + 16247$ демонструє найвищу швидкість вимивання трудових ресурсів серед усіх аналізованих категорій.

Сектор виробництва промислових газів характеризується відносною стабільністю порівняно з іншими, хоча також перебуває у стані рецесії. Темпи скорочення персоналу тут є найнижчими ($y = -92,693x + 2918,7$), що відповідає зменшенню штату приблизно на 93 особи щороку.

Важливим показником аналізу є ринкова вартість виробленої та переданої споживачеві продукції. Так, на противагу скороченню персоналу, грошові обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) демонструють експоненціальне зростання, що зумовлено як інфляційними процесами, так і зміною цінової кон'юнктури на енергоносії (рис. 2.5.).

Найбільш динамічне зростання демонструє сфера видобування сировини нафти та природного газу, де вартісний обсяг реалізованої продукції збільшився з 30,4 млрд. грн у 2010 році до понад 250 млрд. грн у 2023–2024 рр. Ця тенденція описується висхідною лінійною ($y = 16757x - 10604$).

Водночас сектор нафтоперероблення є єдиною ланкою, що перебуває у стані тривалої стагнації та рецесії ($y = -1012,7x + 49782$) за обсягами реалізованої продукції (товарів, послуг).

Специфічну динаміку демонструє виробництво промислових газів, де після 2021 року зафіксовано стрімку інтенсифікацію доходності ($y = 343,8x - 224,29$).

Ще одним важливим показником для аналізу динаміки розвитку нафтогазової галузі України є валовий операційний дохід, що характеризує

безпосередньо ефективність виробничого процесу. Цей показник характеризує здатність підприємства покривати свої змінні та прямі постійні витрати за рахунок основної діяльності (рис. 2.6.).

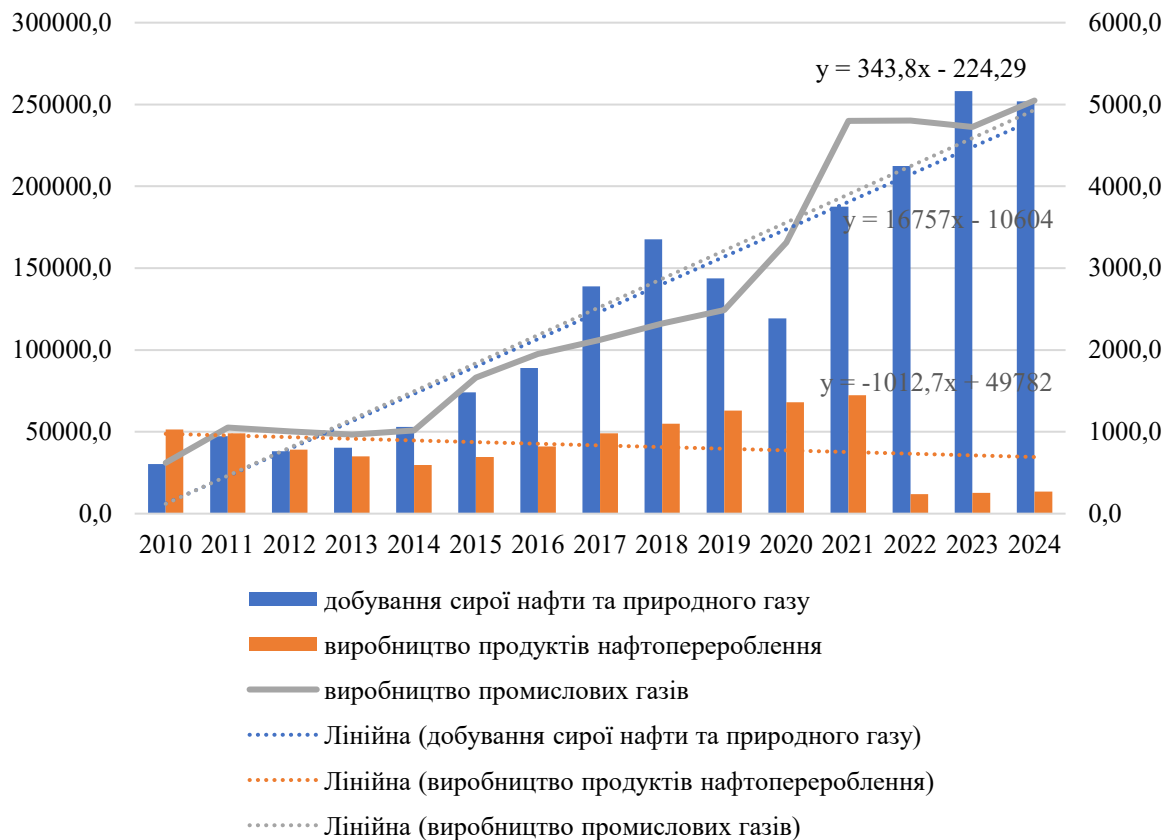


Рис. 2.5. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у нафтогазовій галузі та лінійна апроксимація їхнього зростання, млн. грн.

*Джерело: складено автором за [43]

**У зв'язку з вибіркоким обмеженням публічного доступу до галузевої статистики в умовах дії правового режиму воєнного стану, відсутні показники за окремими роками та секторами були відновлені за допомогою методів математичної екстраполяції та лінійного тренду

Аналіз динаміки валового операційного доходу суб'єктів нафтогазового сектору впродовж 2013-2024 рр. свідчить про глибоку фінансову дестабілізацію галузі, зумовлену поєднанням високих ринкових цін та критичних безпекових ризиків. Найбільш виразний тренд спостерігається у сегменті добування сирової

нафти та природного газу, де валовий операційний дохід продемонстрував стрімке зростання, досягнувши пікових значень понад 10 млрд грн у 2022 році. Ця тенденція описується лінійним рівнянням $y = 15099x - 4188$, що вказує на високу потенційну доходність видобутку попри воєнні виклики.

Натомість сектор виробництва продуктів нафтоперероблення характеризується значною нестабільністю: після періоду збитковості (2016-2018 рр.) спостерігався тимчасовий приплив доходів у 2021 році, який змінився стрімким падінням у 2022 році.

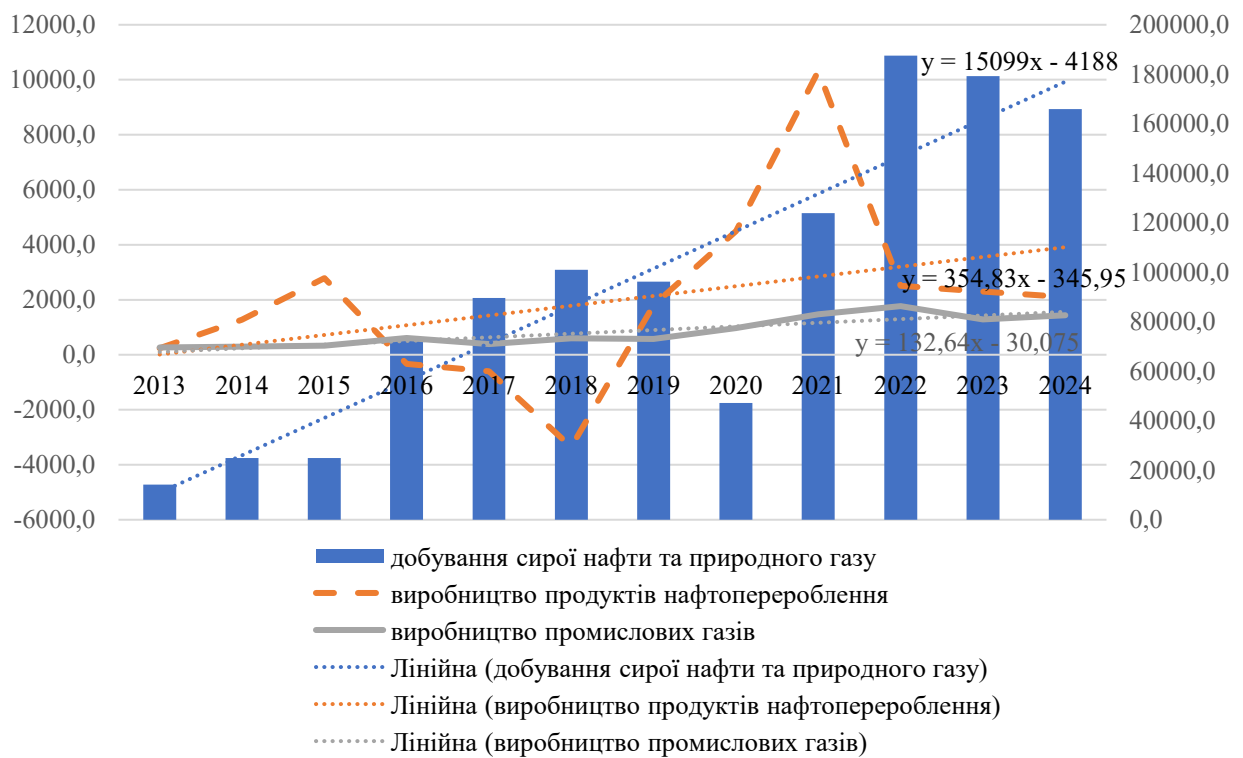


Рис. 2.6. Валовий операційний дохід суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у нафтогазовій галузі та лінійна апроксимація їхнього зростання, млн. грн.

*Джерело: складено автором за [43]

**У зв'язку з вибіркоvim обмеженням публічного доступу до галузевої статистики в умовах дії правового режиму воєнного стану, відсутні показники за окремими роками та секторами були відновлені за допомогою методів математичної екстраполяції та лінійного тренду

Виробництво промислових газів демонструє помірне, але стабільне зростання ($y = 132,64x - 30,075$), що свідчить про адаптацію цього сегменту до нових господарських умов.

Нафтогазова галузь належить до капіталомістких секторів з високим рівнем природного зносу активів. Аналіз капітальних інвестицій дозволяє встановити, чи покривають капітальні вкладення швидкість вичерпання діючих родовищ. Це особливо актуально, оскільки «суттєве зменшення видобувних запасів» вимагає переходу до глибокого буріння та розвідки нових площ, що неможливо без значних фінансових вливань. Динаміку обсягів капітальних інвестицій суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у нафтогазовій галузі наведено на рис. 2.7.

Аналіз статистичних даних (рис. 2.7.) дозволяє виокремити такі ключові тенденції:

сектор добування сирової нафти та природного газу демонструє найвищу інвестиційну активність. Обсяги вкладень зросли з 15,0 млрд грн у 2012 році до понад 40,0 млрд грн у 2024 році. Позитивний вектор розвитку підтверджується лінійним рівнянням тренду $y = 2155,4x + 4273,5$, що вказує на щорічне зростання інвестицій у цей сегмент у середньому на 2,15 млрд грн;

капітальні інвестиції у виробництво продуктів нафтоперероблення перебувають у стані тривалої рецесії. Рівняння $y = -20,148x + 413,05$ фіксує послідовне скорочення вкладень;

сектор виробництва промислових газів характеризується нестабільною інвестиційною динамікою ($y = 8,655x + 205,64$). Аномальний стрибок інвестицій у 2017 році свідчить про реалізацію масштабних проектів модернізації у цей період часу. Проте загальний тренд залишається низьким порівняно з видобувним сектором.

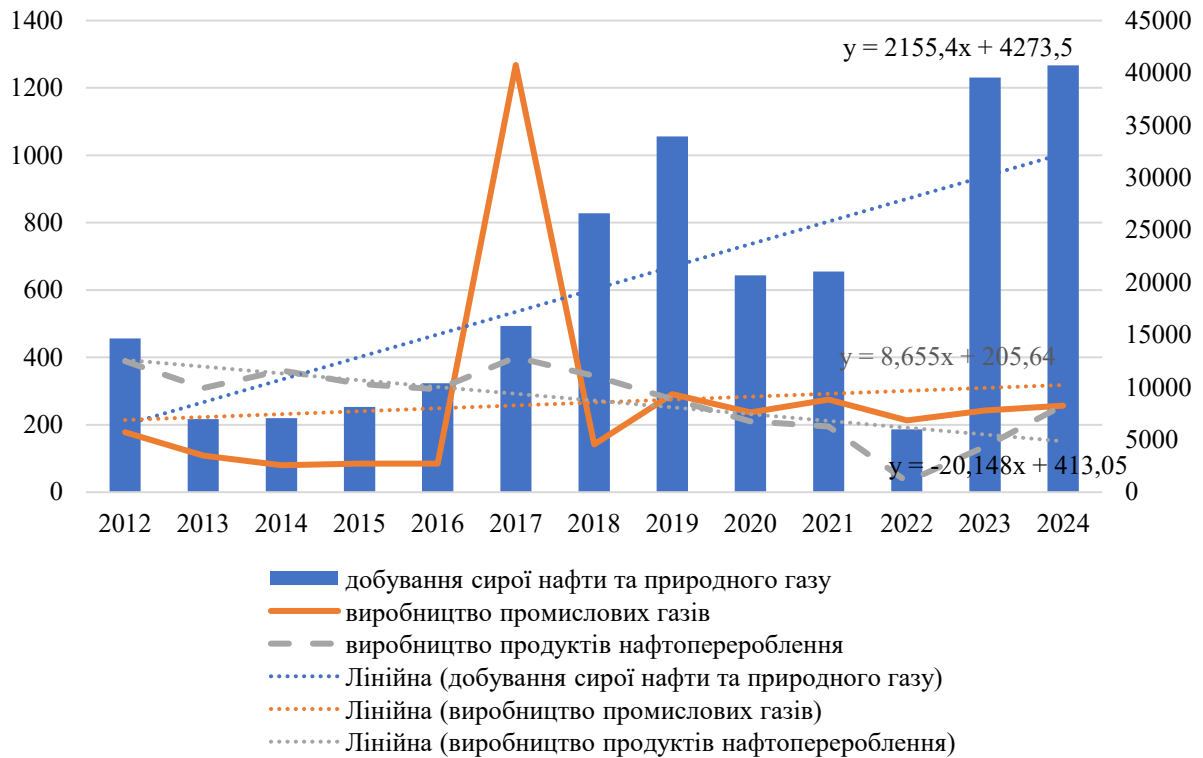


Рис. 2.7. Капітальні інвестиції суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у нафтогазовій галузі та лінійна апроксимація їхнього зростання, млн. грн.

*Джерело: складено автором за [43]

**У зв'язку з вибіркоким обмеженням публічного доступу до галузевої статистики в умовах дії правового режиму воєнного стану, відсутні показники за окремими роками та секторами були відновлені за допомогою методів математичної екстраполяції та лінійного тренду

Наступним логічним етапом наукового дослідження є аналіз фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання, що дозволяє оцінити підсумкову ефективність функціонування галузі після врахування всіх операційних, фінансових та позареалізаційних витрат (рис. 2.8.).

Сектор добування сирої нафти та природного газу демонструє стійку тенденцію до зростання фінансового результату, що описується лінійним рівнянням $y = 4795,5x - 10264$. Після тривалого періоду збитковості та низької прибутковості (2010-2016 рр.), починаючи з 2017 року, спостерігається суттєва інтенсифікація накопичення прибутку, який у 2024 році перевищив позначку у

60,0 млрд грн. Це корелює зі зростанням обсягів реалізації та валового операційного доходу в цьому сегменті.

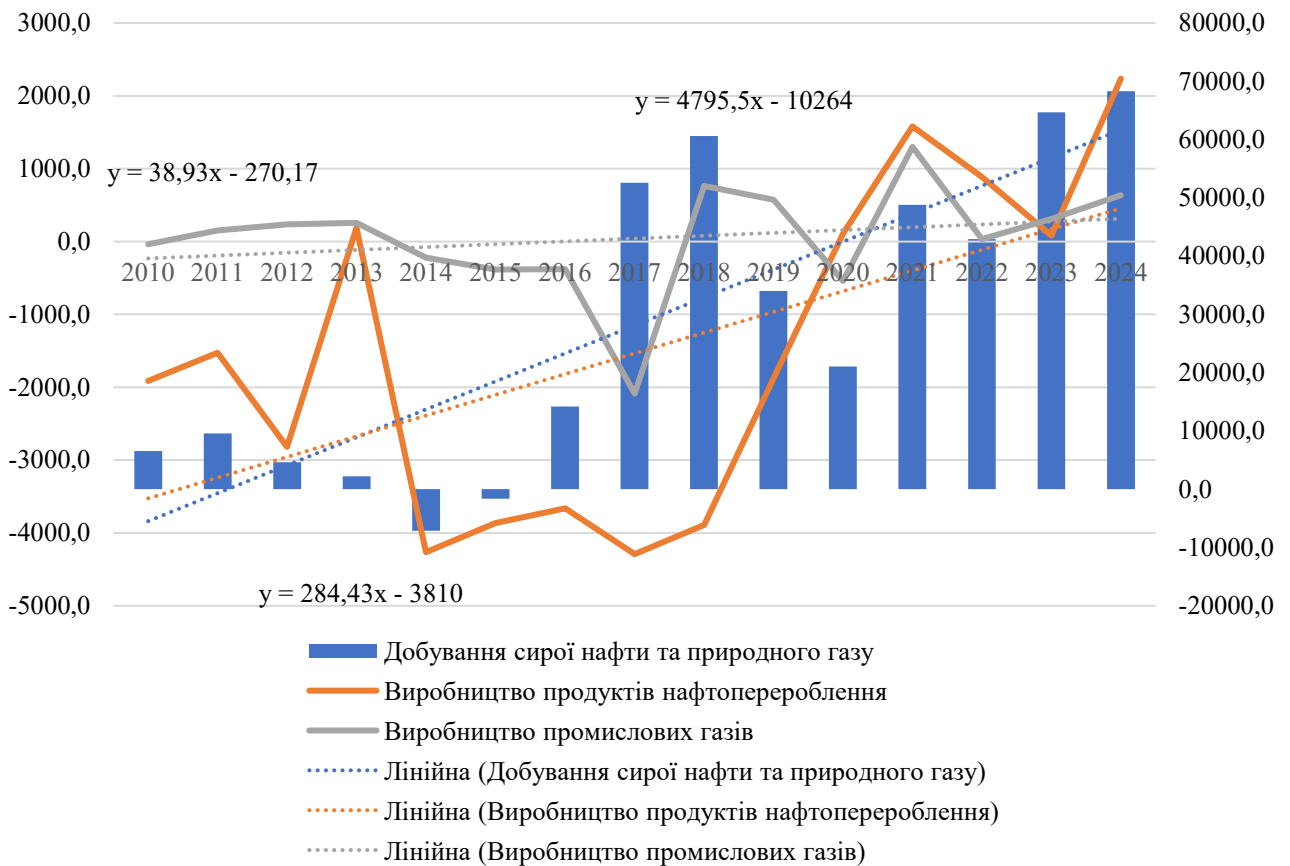


Рис. 2.8. Фінансові результати до оподаткування підприємств, що здійснюють діяльність у нафтогазовій галузі та лінійна апроксимація їхнього зростання, млн. грн.

*Джерело: складено автором за [43]

**У зв'язку з вибіркоким обмеженням публічного доступу до галузевої статистики в умовах дії правового режиму воєнного стану, відсутні показники за окремими роками та секторами були відновлені за допомогою методів математичної екстраполяції та лінійного тренду

Виробництво продуктів нафтоперероблення характеризується найбільш дестабілізованою динамікою. Незважаючи на позитивний математичний тренд ($y = 284,43x - 3810$), реальні показники свідчать про збитковість у періоди 2014-2018 рр. Короткострокове зростання прибутку у 2021 та 2024 роках скоріше вказує на ситуативну адаптацію.

Сектор добування промислових газів демонструє помірний, але найбільш стабільний висхідний тренд ($y = 38,93x - 270,17$), практично не зазнаючи глибоких провалів у прибутковості, що характерно для інших ланок нафтогазового комплексу.

Наступним важливим показником в контексті дослідження динаміки розвитку нафтогазової галузі є рентабельність. Дослідження відносних показників ефективності свідчить про суттєву гетерогенність розвитку галузевих сегментів.

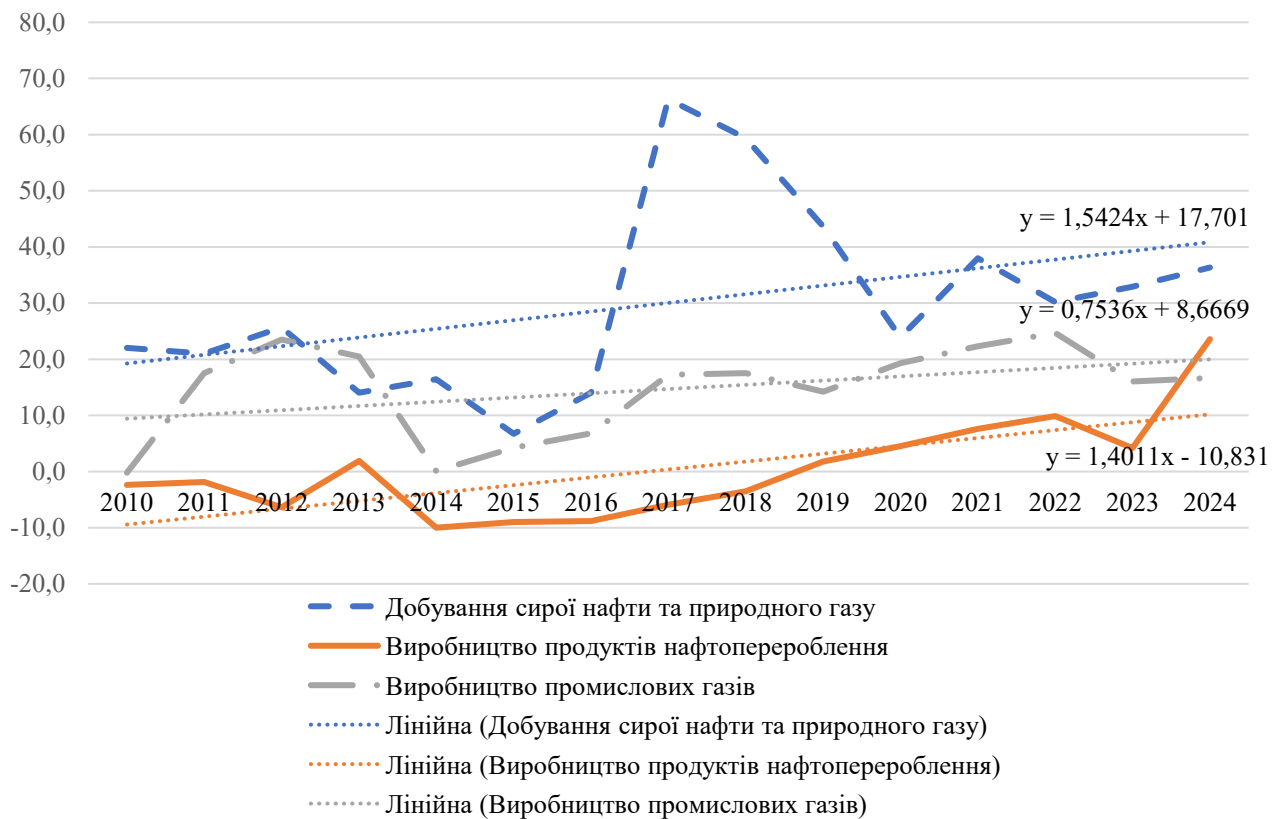


Рис. 2.9. Рентабельність діяльності підприємств, що здійснюють діяльність у нафтогазовій галузі та лінійна апроксимація їхнього зростання, млн. грн.

*Джерело: складено автором за [43]

**У зв'язку з вибіркоvim обмеженням публічного доступу до галузевої статистики в умовах дії правового режиму воєнного стану, відсутні показники за окремими роками та секторами були відновлені за допомогою методів математичної екстраполяції та лінійного тренду

Сектор добування сирої нафти та природного газу демонструє найвищий рівень рентабельності впродовж усього досліджуваного періоду. Незважаючи на значну нестабільність та коливання показників (зокрема, пікові значення понад 60% у 2017 році та падіння у 2014-2016 рр.), загальний тренд залишається висхідним ($y = 1,5424x + 17,701$). Це підтверджує, що видобуток залишається найбільш прибутковою ланкою, здатною генерувати високу додану вартість навіть за умови скорочення кадрового потенціалу.

Сегмент виробництва продуктів нафтоперероблення тривалий час (2010-2018 рр.) перебував у зоні від'ємної або нульової рентабельності. Проте після 2019 року спостерігається стрімка позитивна динаміка ($y = 1,4011x - 10,831$), що у 2024 році призвело до досягнення показника понад 20%.

Виробництво промислових газів демонструє найменш волатильний висхідний тренд ($y = 0,7536x + 8,6669$), поступово нарощуючи рентабельність з 2010 року до майже 20% у 2024 році.

Таким чином, сучасна динаміка нафтогазового комплексу України характеризується переходом до моделі сировинного виживання, де висока фінансова ефективність видобутку контрастує з глибокою деградацією переробної ланки та критичним скороченням трудових і природних ресурсів.

2.2. Оцінка організаційно-економічної спроможності нафтогазової компанії

Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії потребує застосування цілісного науково-методичного підходу оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Зокрема, дослідження внутрішнього середовища базується на чотирьох етапній процедурі визначення організаційно-економічної спроможності. На першому етапі здійснюється формування репрезентативної інформаційної бази, що передбачає ідентифікацію, збір та систематизацію внутрішніх даних компанії (первинно – консолідованої фінансової звітності за формами Ф1–Ф5), а також зовнішніх джерел (галузеві

бенчмарки, нормативні значення, статистика сектору). Це дозволяє верифікувати реальний стан компанії перед імплементацією стратегічних рішень.

Другий етап спрямований на групування ключових фінансових коефіцієнтів, які комплексно характеризують різні аспекти фінансового стану підприємства: ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність та ділову активність. При чому, кожна група включає 3-5 відносних показників, розрахованих за стандартними формулами на основі показників консолідованої фінансової звітності компанії. Нормативні значення коефіцієнтів мають бути адаптовані з урахуванням специфіки нафтогазового сектору.

На третьому етапі проводиться оцінка економічної спроможності компанії шляхом розрахунку інтегрального індексу економічної спроможності (ІЕС) за багатокритеріальним підходом нормалізації та зважування. Спочатку кожний коефіцієнт нормалізується до діапазону [0; 1] залежно від типу показника з використанням галузевих мінімумів та максимумів (або базових нормативів). Далі обчислюються підіндекси для кожної з чотирьох груп як середнє арифметичне нормалізованих значень показників групи. На заключному кроці формується інтегральний індекс за формулою зваженої суми:

$$\text{ІЕС} = 0,2 \times G_1 + 0,3 \times G_2 + 0,3 \times G_3 + 0,2 \times G_4 \quad (2.1.),$$

де:

G_1 – G_4 – підіндекси груп (ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність, ділова активність відповідно);

ваги відображають пріоритетність аспектів для нафтогазового сектору (вища вага для стійкості та рентабельності через критичність боргового навантаження та залежність від ринкових цін).

На четвертому етапі здійснюється інтерпретація інтегрального індексу економічної спроможності (ІЕС) та формулювання висновків. При чому, інтерпретація проводиться за шкалою:

ПЕС > 0,7 – висока економічна спроможність (компанія демонструє стійкість та потенціал для зростання);

ПЕС = 0,4–0,7 – середня (допускає ризики, потребує коригувальних заходів);

ПЕС < 0,4 – низька (критична, вимагає негайного втручання для запобігання дестабілізації).

На основі інтерпретації визначаються ключові зони ризику, сильні (слабкі) сторони, а також формується комплексна оцінка, яка стає основою для стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії.

Для аналізу організаційно-економічної спроможності та готовності до впровадження такого підходу, у межах цього підрозділу досліджено діяльність АТ «Укргазвидобування», як приклад державного вертикально-інтегрованого холдингу.

АТ «Укргазвидобування» посідає провідне місце серед газовидобувних активів Центральної та Східної Європи, виступаючи ключовим суб'єктом енергетичного ринку України.

Основний вид економічної діяльності:

06.20 Добування природного газу;

08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів;

06.10 Добування сировини нафти.

Компанія акумулює близько 70% загальнодержавного видобутку природного газу та має вузьку спеціалізацію у сфері виробництва газового конденсату. У 2022 році обсяг видобутку товарного газу склав 12,5 млрд м³, який був спрямований на потреби побутових споживачів та підприємств теплокомуненерго.

Організаційна структура АТ «Укргазвидобування» побудована за дивізіонним принципом вертикальної інтеграції та об'єднує 11 спеціалізованих філій, що забезпечують повний виробничий цикл.

Видобувний сегмент представлений трьома газопромисловими управліннями: «Львівгазвидобування», «Полтавагазвидобування» та

«Шебелинкагазвидобування». Карта розташування виробничих підрозділів АТ «Укргазвидобування» наведено на рис. 2.10.



Рис. 2.10 Картографічне зображення виробничих підрозділів АТ «Укргазвидобування»

Науково-технологічний супровід та сервісну підтримку здійснюють науково-дослідний інститут «УкрНДІГаз», а також п'ять підрозділів (зокрема «Укрбургаз», «УГВ-Сервіс» та інші), що спеціалізуються на бурінні, геофізичних дослідженнях та будівельно-монтажних роботах. Крім того, до складу компанії входить управління з переробки вуглеводневої сировини та соціальна інфраструктура (УОК «Червона рута»).

Загальна кількість працівників в АТ «Укргазвидобування» станом на кінець 2025 року становить 18925 осіб.

У табл. 2.1. наведено основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2015-2024 рр.

Таблиця 2.1.

**Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності АТ
«Укргазвидобування» за 2015-2024 рр., млн. грн.**

Показник	Роки										Відхилення	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту, (+-) 2024/2015	Темп росту, % 2024/2015
АТ "Укргазвидобування"												
Основні засоби	65698,1	62379,3	92475,4	94278,8	05306,6	97449,8	165042,1	228965,3	207758,8	233252,7	167555	255,0
Оборотні активи	4614,7	21856,2	39635,3	22118,2	14711,6	16971,0	11013,7	14560,9	26184,1	41179,9	36 565	792,4
Власний капітал	60563,2	72339,1	123373,6	110808,9	19401,2	104977,5	156708,6	202526,6	202896,3	243245,1	182682	301,6
Чистий прибуток (збиток)	153,0	11919,6	30472,5	27135,2	19049,0	4946,8	15538,0	2922,2	12991,2	20911,5	20758	13564,0
Середньорічна вартість виробничих активів	65698,1	64038,7	77427,4	93377,1	99792,7	101378,2	131246,0	197003,7	218362,0	220505,7	154808	235,6
Рентабельність виробничих активів (ROA), %	0,23	18,6	39,4	29,1	19,1	4,9	11,8	1,5	5,9	9,5	9	x
Середньорічна вартість оборотних активів	4614,66	13235,4	30745,7	30876,8	18414,9	15841,3	13992,4	12787,3	20372,5	33682,0	29067	629,9
Рентабельність оборотних активів (RCA), %	3,32	90,1	99,1	87,9	103,4	31,2	111,0	22,9	63,8	62,1	59	x
Середньорічна вартість власного капіталу	60563,23	66451,1	97856,3	117091,3	15105,1	112189,4	130843,1	179617,6	202711,4	223070,7	162507	268,3
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	0,25	17,9	31,1	23,2	16,5	4,4	11,9	1,6	6,4	9,4	9	x
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,51	5,51	7,88	548,67	487,32	253,07	406,22	18,71	6,26	3,67	-1,84	x
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	65,34	65,39	45,70	0,66	0,74	1,42	0,89	19,24	57,55	98,03	32,90	x

*Джерело: складено автором за [131]

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1, дозволяє констатувати наявність стійкої прямої кореляції між нарощенням вартості основних засобів (+255,0%) та динамікою власного капіталу (+301,6%). Таке співвідношення темпів росту свідчить про те, що масштабна розбудова виробничої бази АТ «Укргазвидобування» у досліджуваному періоді (2015-2024 рр.) реалізовувалася переважно за рахунок внутрішніх джерел (реінвестування чистого прибутку та подальшої капіталізації активів). Лінія тренду $y = 20682x + 21510$ свідчить про інтенсивний характер капітальних інвестицій.

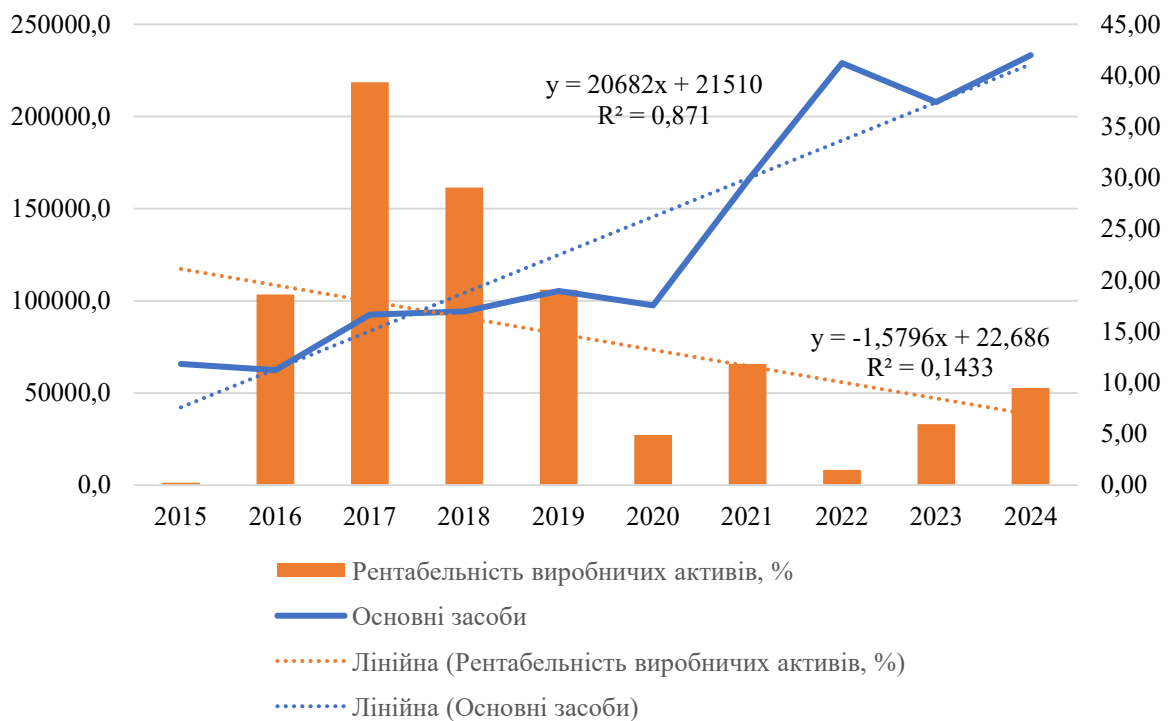


Рис. 2.11 Порівняльний аналіз темпів капіталізації необоротних активів та ефективності їхнього використання в АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр.

*Джерело: складено автором за [131]

Виявлені тенденції повною мірою корелюють із галузевою специфікою, оскільки функціонування підприємств нафтогазового комплексу визначається критично високим рівнем капіталомісткості та домінуванням активної частини основних засобів у структурі необоротних активів. Специфіка галузі зумовлює постійну потребу в значних довгострокових інвестиціях для забезпечення

розширеного відтворення, зважаючи на те, що показники фондівдачі в цьому секторі є традиційно нижчими порівняно з іншими галузями промисловості.

Процес формування та оновлення матеріально-технічної бази АТ «Укргазвидобування» здійснюється через складні механізми капітального будівництва, реконструкції та технічного переозброєння. Цей процес охоплює повний виробничий цикл: від проведення геологорозвідувальних і проектно-пошукових вишукувань до облаштування нових свердловин та впровадження методів інтенсифікації видобутку на діючих родовищах. Поряд із капітальними вкладеннями, поповнення необоротних активів реалізується шляхом прямої закупівлі обладнання або отримання об'єктів як внесків до статутного капіталу, що дозволяє підтримувати сталість операційної діяльності навіть в умовах високого фізичного та морального зносу фондів.

Структура основних засобів нафтогазовидобувних підприємств відображає галузеву специфіку з домінуванням капітальних споруд, частка яких перевищує дві третини загальної вартості активів. Ключовим елементом є свердловини, що становлять 60-70% фондів. Частка робочих машин, обладнання та передавальних пристроїв варіюється в межах 10-15% для кожної групи, тоді як будівлі, силове устаткування та транспортні засоби мають низьку питому вагу - від 1% до 3% [56].

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств нафтогазового комплексу значною мірою детермінована процесами формування, станом та галузевою структурою оборотних активів. Фундаментальним критерієм оптимізації мобільних ресурсів є забезпечення мінімально необхідного, проте достатнього обсягу оборотних коштів для підтримання безперебійного технологічного циклу та операційної стійкості суб'єкта господарювання.

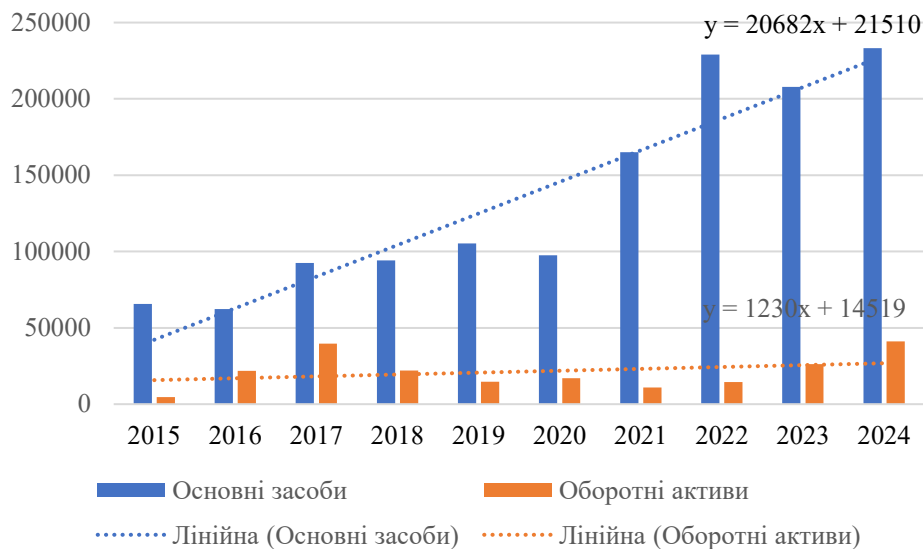


Рис. 2.12 Динаміка необоротних та оборотних активів АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр. та лінійна апроксимація їхнього зростання

**Джерело: складено автором за [131]*

Водночас специфічною рисою структури оборотного капіталу в нафтогазовому секторі є критично висока питома вага дебіторської заборгованості. Така концентрація розрахунків суттєво деформує показники ліквідності, посилює кредитні ризики та створює загрозу виникнення дефіциту грошових коштів через імовірність несвоєчасного погашення зобов'язань контрагентами.

Важливим критерієм розвитку та зростання ринкової вартості підприємства виступає рівень його капіталізації. Основним драйвером нарощення капіталу є чистий прибуток, в основі якого лежить додана вартість, генерована безпосередньо в межах виробничого циклу. Для підприємств нафтогазового сектору процес капіталізації має матеріально-ресурсну орієнтацію: спрямування частини прибутку на розширене відтворення дозволяє залучати реальні активи, впроваджувати інноваційні технології та здійснювати комплексну модернізацію технічної бази. Практичне підтвердження цієї стратегії спостерігається при аналізі фінансових результатів АТ «Укргазвидобування». Зокрема, порівняно з базовим 2015 роком, коли чистий прибуток становив лише 153 млн грн, за

підсумками 2024 року цей показник сягнув 20 911,5 млн грн. Таким чином, прибуток зріс у 136 разів (темп росту - 13 564,0%), що створило потужне підґрунтя для внутрішнього самофінансування та подальшої капіталізації активів товариства (табл. 2.1.).

Порівняння 2023 та 2024 років демонструє чітке зростання доходів від реалізації, викликане підвищенням цін на газовий конденсат і нафту, а також приростом продажів газу на 0,7 млрд м³ за незмінної його вартості.

Собівартість скоротилася переважно за рахунок зменшення рентних платежів на природний газ на 5,8 млрд грн завдяки застосуванню знижених ставок згідно з Податковим кодексом України (червень–листопад 2024 р.), спричинених девальвацією гривні та падінням ПСО нижче 150 дол./тис. м³. Водночас амортизація зросла через переоцінку активів, а витрати на персонал – через збільшення штату та ринкових тенденцій.

Операційні доходи поза реалізацією підскочили за рахунок списання резервів під ліквідацію необоротних активів. Натомість операційні витрати зросли на 1,1 млрд грн унаслідок знецінення запасів.

При чому, собівартість знизилася в 2024 р. насамперед через скорочення рентної плати за природний газ на 5,8 млрд грн – компанія застосовувала знижені ставки за Податковим кодексом України з червня по листопад 2024 р. у зв'язку з девальвацією гривні та падінням ціни ПСО нижче 150 дол./тис. м³. Однак інші складові витрат зросли: амортизація (від переоцінки активів), зарплата (через розширення штату та ринкові фактори). Інші операційні доходи збільшилися переважно за рахунок сторнування резервів на ліквідацію необоротних активів. Інші операційні витрати зросли на 1,1 млрд грн через знецінення запасів.

Результати аналізу динаміки показників ділової активності АТ «Укргазвидобування» підтверджують зазначені теоретичні положення та свідчать про суттєве зниження ефективності управління мобільними ресурсами підприємства. Регресія коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 406,22 у 2021 році до 3,67 у 2024 році вказує на радикальну зміну моделі

розрахунків та накопичення значних обсягів іммобілізованого капіталу. Станом на кінець 2024 року обсяг дебіторської заборгованості склав 33870,4 млн грн.

Виявлене зростання оборотних активів на 792,4% має екстенсивний характер, оскільки воно зумовлене не збільшенням обсягів реалізації, а суттєвим уповільненням швидкості трансформації дебіторської заборгованості у грошові кошти. Попри значне номінальне зростання чистого прибутку (темп росту - 13 564,0%), спостерігається критичний часовий лаг між визнанням доходів та фактичним отриманням фінансових ресурсів.

Зазначені тенденції призводять до вимивання обігових коштів та посилюють ризики втрати ліквідності.

Аналіз показників ліквідності наведено в табл. 2.2.

Ця група показників оцінює здатність компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, що критично для нафтогазового сектору через високі операційні витрати (буріння, транспортування).

Дані таблиці 2.2 демонструють, що ключові коефіцієнти ліквідності часто перебували нижче нормативних значень, рекомендованих для нафтогазового сектору (поточна ліквідність $>1,5-2,0$; швидка $>0,8-1,0$; абсолютна $>0,2$), що вказує на систематичні ризики нестачі оборотних коштів для оперативного покриття поточних зобов'язань.

Аналіз динаміки коефіцієнта поточної ліквідності за період 2015-2024 рр. свідчить про суттєву нестабільність фінансового стану підприємства та наявність циклічних коливань його платоспроможності. Початковий етап дослідження (2015 рік) характеризувався критичним рівнем показника (0,83), що вказувало на дефіцит власних оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань та створювало пряму загрозу фінансовій стійкості. Подальше стрімке зростання до пікового значення 4,30 у 2017 році хоч і нівелювало ризики дефолту, проте свідчило про неефективне управління ресурсами через надмірне накопичення активів або різке скорочення зобов'язань. Рецесійні процеси досягли свого апогею у 2022 році, коли коефіцієнт впав до історичного мінімуму - 0,52, сигналізуючи про критичну втрату платоспроможності. Позитивна динаміка

відновлення у 2024 році до рівня 1,44 (загальний приріст відносно 2015 року склав +0,61) свідчить про поступову стабілізацію, проте поточне значення все ще залишається нижчим за нормативний діапазон (1,5-2,0), що вимагає подальшої оптимізації структури балансу для досягнення цільової економічної спроможності.

Таблиця 2.2.

**Аналіз показників ліквідності (короткострокова ліквідність) АТ
«Укргазвидобування» за 2015-2024 рр.**

Показник	Роки										Відхилення
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту, (+/-) 2024/2015
АТ "Укргазвидобування"											
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,83	2,08	4,30	1,33	1,53	1,13	0,63	0,52	0,89	1,44	0,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	1,86	4,11	1,19	1,26	0,98	0,42	0,37	0,76	1,31	0,83
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,04	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01	0,03	0,03	0,00
Чистий робочий капітал	-917,8	11340,7	30407,5	5485,1	5114,1	1948,3	-6457,7	-13669,7	-3372,3	12593,2	13510,97

**Джерело: складено автором за [131]*

Коефіцієнт швидкої ліквідності має ідентичну тенденцію до показника поточної ліквідності, але з ще нижчими значеннями: мінімум 0,37 у 2022 році, максимум 4,11 у 2017 році; у 2024 році - 1,31 (найкращий показник за останні роки, але все ще на межі норми >0,8–1,0). Це вказує на те, що навіть без урахування запасів (які в нафтогазовому секторі можуть бути малоліквідними

через специфіку - газ у сховищах, конденсат тощо) компанія часто мала обмежені високоліквідні активи для негайного погашення боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду залишається критично низьким - 0,01–0,04 (максимум 0,04 у 2017 році, мінімум 0,01 у 2018-2019 рр.; 2022 році), що значно нижче нормативу $>0,2$. Це означає, що компанія практично не мала достатнього обсягу готівки для покриття навіть невеликої частини поточних зобов'язань без реалізації інших активів або залучення додаткового фінансування. Темп зростання за період практично нульовий (+0,00), що підкреслює хронічну проблему низької грошової ліквідності.

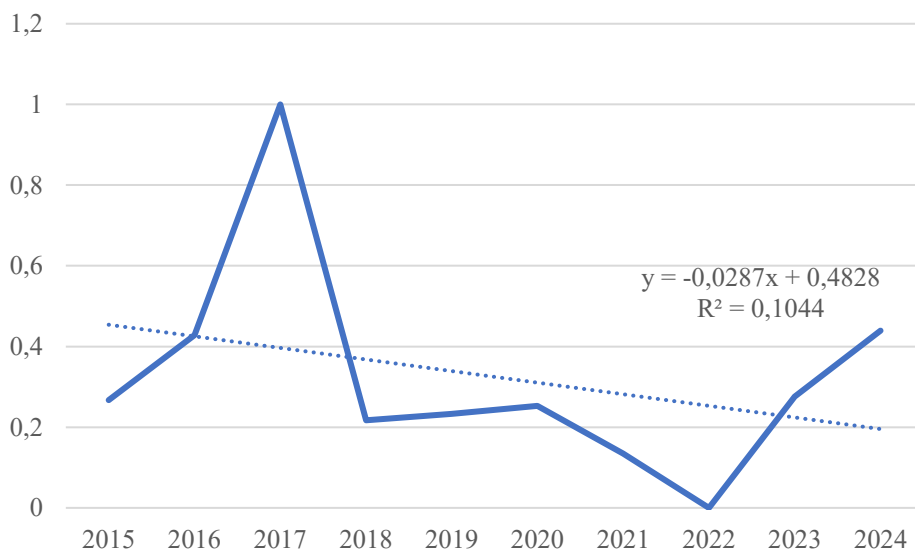


Рис. 2.13. Середнє арифметичне нормалізованих показників ліквідності АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр. та лінійна апроксимація їхнього зростання

**Джерело: складено автором за [131]*

Чистий робочий капітал має негативні значення у 2015 р. (-917,8 млн грн), 2021 р. (-6457,7 млн грн), 2022 р. (-13669,7 млн грн), 2023 р. (-3372,3 млн грн), що вказує на дефіцит оборотних коштів і залежність від короткострокового фінансування або затримок платежів. Позитивні значення спостерігаються у 2016-2020 рр. (пік 30407,5 млн грн у 2017 р.) та у 2024 році (12593,2 млн грн), що

свідчить про поступове покращення, ймовірно, завдяки зростанню прибутку (20,9 млрд грн у 2024 р.) та оптимізації управління оборотними активами.

Середнє арифметичне нормалізованих показників ліквідності наведено на рис. 2.13.

Розрахунок нормалізації показників ліквідності АТ «Укргазвидобування» за 2015-2024 рр. за методом min-max нормалізації (формула: $(x - \min) / (\max - \min)$) у межах усього періоду. Це дозволяє привести всі показники до єдиної шкали [0; 1], де:

0 - найгірше значення за період,

1 - найкраще значення за період.

Наступна група показників довгострокової стабільності компанії: коефіцієнт фінансової залежності (норма: <0.5-0.6), коефіцієнт боргового навантаження (норма: <1.0-1.5 (для нафтогазового сектору, з урахуванням можливого лізингу обладнання); коефіцієнт покриття відсотків (норма: >2-3), коефіцієнт маневреності власного капіталу (норма: >0.5) наведена в табл. 2.3.

Аналіз фінансової стійкості АТ «Укргазвидобування» за період 2015-2024 рр. свідчить про формування специфічної моделі капіталізації, що поєднує консервативне боргове навантаження з обмеженою внутрішньою гнучкістю капіталу. Компанія демонструє стабільно низьку залежність від зовнішніх запозичень. Так, коефіцієнт фінансової залежності коливався у вузькому діапазоні 0,16-0,23 (при середньому значенні 0,20), що значно нижче середньогалузевих порогових значень і підтверджується позитивним трендом до зниження на 3 в.п. за десятиріччя. Аналогічно, коефіцієнт боргового навантаження залишався на рівні 0,19-0,30, фіксуючи зміцнення структури капіталу (зменшення на 0,05 п.п. у 2024 р. відносно 2015 р.).

Водночас показники обслуговування боргу та маневреності ресурсів виявляють зони стратегічної вразливості. Коефіцієнт покриття відсотків продемонстрував нестабільність - від критичного рівня 1,62 у 2015 р. та 2,37 у 2022 р. до пікових 86,50 у 2017 р., що свідчить про високу чутливість здатності

обслуговувати борги до коливань операційного прибутку в періоди пандемії та воєнної агресії.

Таблиця 2.3.

**Аналіз показників фінансової стійкості (довгострокова стабільність)
АТ «Укргазвидобування» за 2015-2024 рр.**

Показник	Роки										Відхиленн я
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту, (+-) 2024/2015
АТ "Укргазвидобування"											
Коефіцієнт фінансової залежності	0,21	0,21	0,16	0,21	0,18	0,22	0,20	0,23	0,21	0,18	-0,03
Коефіцієнт боргового навантаження	0,27	0,27	0,19	0,27	0,22	0,29	0,26	0,30	0,26	0,22	-0,05
Коефіцієнт покриття відсотків	1,62	22,15	86,50	67,10	47,13	9,83	23,00	2,37	6,62	12,46	10,84
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,20	0,03	0,13	-0,07	-0,10	-0,12	-0,19	-0,23	-0,14	-0,05	0,15

**Джерело: складено автором за [131]*

Найбільшою проблемою компанії є негативна маневреність власного капіталу (мінімум (-0,23) у 2022 р. з відновленням до (-0,05) у 2024 р.), що вказує на повну іммобілізацію власних ресурсів у необоротних активах (родовищах та інфраструктурі). Це суттєво обмежує фінансову гнучкість товариства, зумовлює дефіцит власних оборотних коштів та підвищує ризики ліквідності в умовах макроекономічної нестабільності, попри загальну фундаментальну платоспроможність.

Середнє арифметичне нормалізованих показників фінансової стійкості наведено на рис. 2.14.

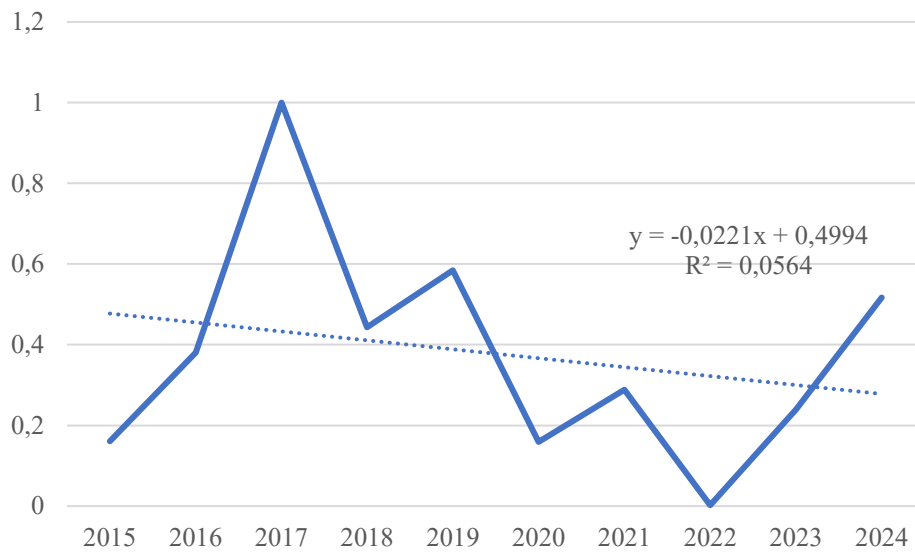


Рис. 2.14. Середнє арифметичне нормалізованих показників фінансової стійкості АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр. та лінійна апроксимація їхнього зростання

**Джерело: складено автором за [131]*

Наступна група показників вимірює ефективність використання ресурсів. До таких показників можна віднести: рентабельність виробничих активів (ROA), рентабельність оборотних активів (RCA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажів (ROS), операційна рентабельність (табл. 2.4.).

Аналіз рентабельності виробничих активів АТ «Укргазвидобування» за досліджуваний період (2015-2024 рр.) виявив значну амплітуду коливань показника: від критичного рівня 0,23% у 2015 році до історичного максимуму у 39,4% у 2017 році, із подальшою стабілізацією на рівні 9,5% у 2024 році.

Рентабельність власного капіталу (ROE) характеризувалася аналогічними тенденціями. Початкове значення у 2015 році (0,25%) вказувало на вкрай низьку віддачу для власників. Пік показника припав на 2017 рік (31,14%), після чого відбувся спад з відновленням у 2021 році (11,88%). У воєнний період 2022 року ROE впав до 1,63%, що відображало вплив зовнішньої агресії на фінансові

результати компанії. До 2024 року показник стабілізувався на рівні 9,12%, демонструючи часткове відновлення інвестиційної привабливості підприємства.

Детальна інтерпретація отриманих даних свідчить про виникнення явища «обтяження» активної частини капіталу. Це означає, що попри зростання вартості виробничих активів на 235,6%, спостерігається стійка тенденція до зниження їхньої прибутковості відносно базисного періоду. Це вказує на зміну граничної ефективності капітальних вкладень, коли кожна додаткова одиниця інвестованих коштів, наприклад у бурове обладнання та розробку родовищ генерує менший обсяг чистого прибутку. Лінійна апроксимація ($y = -1,5796x + 22,686$) підтверджує негативний тренд ефективності використання необоротного капіталу.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників рентабельності АТ «Укргазвидобування» за 2015-2024 рр.

Показник	Роки										Відхилення
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту, (+/-) 2024/2015
АТ "Укргазвидобування"											
Рентабельність виробничих активів (ROA)	0,23	18,61	39,36	29,06	19,09	4,88	11,84	1,48	5,95	9,48	9,25
Рентабельність оборотних активів (RCA)	3,32	90,06	99,11	87,88	103,44	31,23	111,05	22,85	63,77	62,09	58,77
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,25	17,94	31,14	23,17	16,55	4,41	11,88	1,63	6,41	9,37	9,12
Рентабельність продажів (ROS)	0,70	21,66	40,58	34,36	24,12	8,70	17,24	3,38	13,84	20,79	20,09
Операційна рентабельність	3,30	26,58	49,34	41,89	29,80	10,68	20,89	4,11	16,89	25,36	22,06

*Джерело: складено автором за [131]

Показники рентабельності АТ «Укргазвидобування» наведено на рис. 2.15.

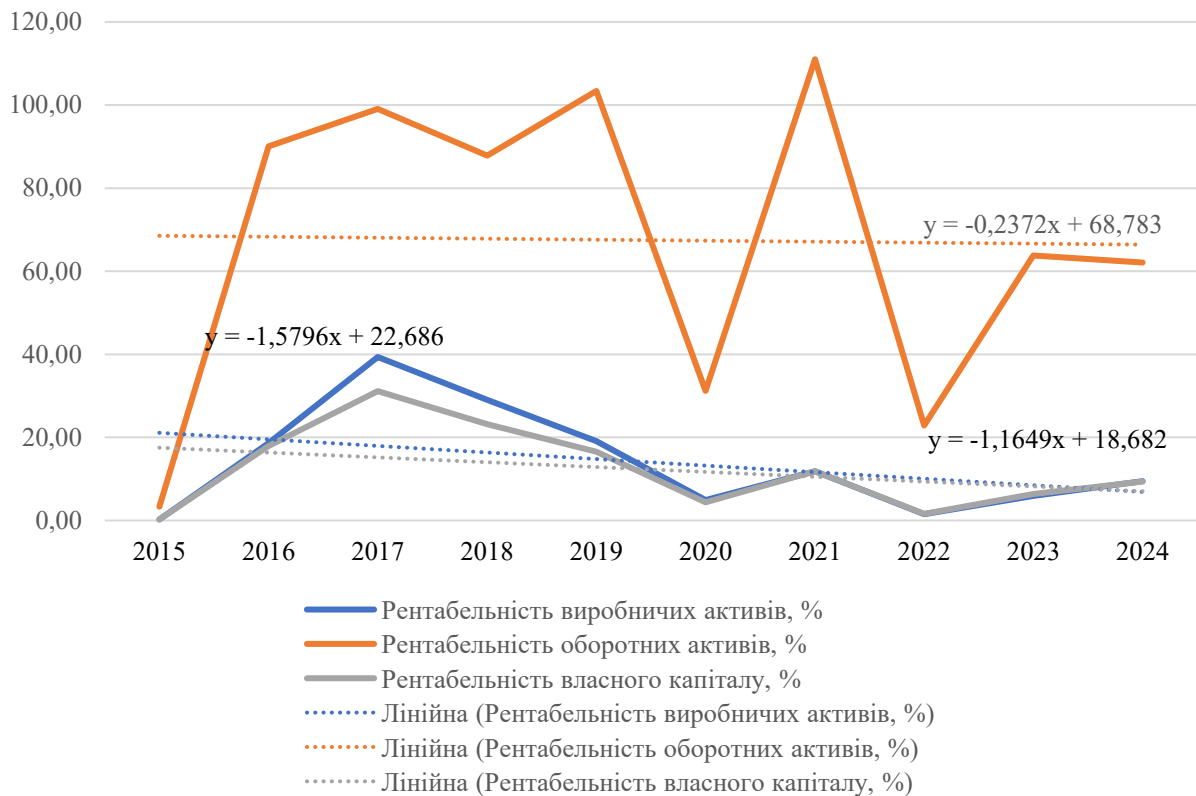


Рис. 2.15 Динаміка показників рентабельності АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр. та лінійна апроксимація їхнього зростання

*Джерело: складено автором за [131]

Висока маржинальність діяльності підтверджується динамікою рентабельності продажів (ROS) та операційної рентабельності, які у 2024 році продемонстрували впевнене відновлення до 20,79% та 25,36% відповідно, зафіксувавши суттєвий приріст порівняно з базовим 2015 роком.

Операційна рентабельність також зазнала значних коливань: від 3,30% у 2015 році до піку 41,89% у 2018 році з подальшим зниженням до 10,68% у 2020 році. До кінця періоду (2024 рік) показник стабілізувався на рівні 22,06%, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності порівняно з початковим періодом.

Середнє арифметичне нормалізованих показників рентабельності наведено на рис. 2.15.

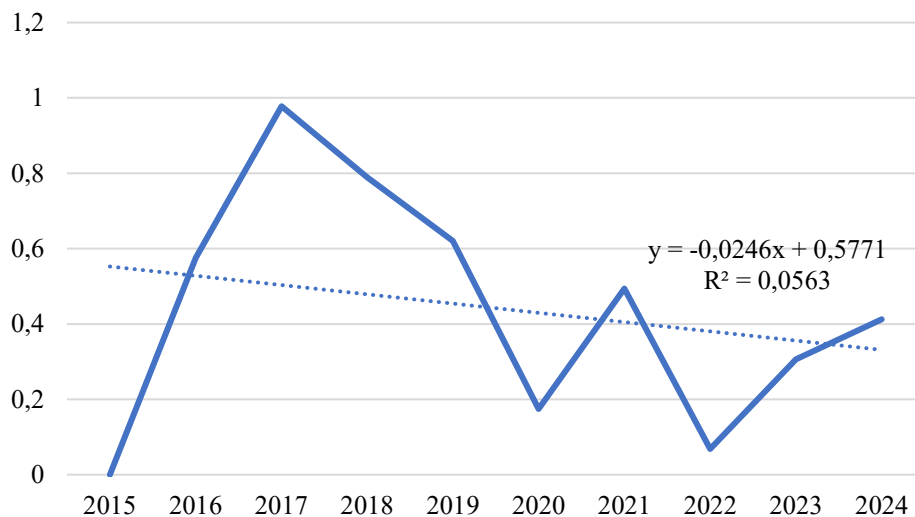


Рис. 2.16. Середнє арифметичне нормалізованих показників рентабельності АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр. та лінійна апроксимація їхнього зростання

**Джерело: складено автором за [131]*

Для встановлення взаємозв'язку між ефективністю та капіталізацією варто розрахувати індикатор граничної ефективності капіталу: розраховується як відношення приросту чистого прибутку до приросту середньорічної вартості виробничих активів (рис. 2.17).

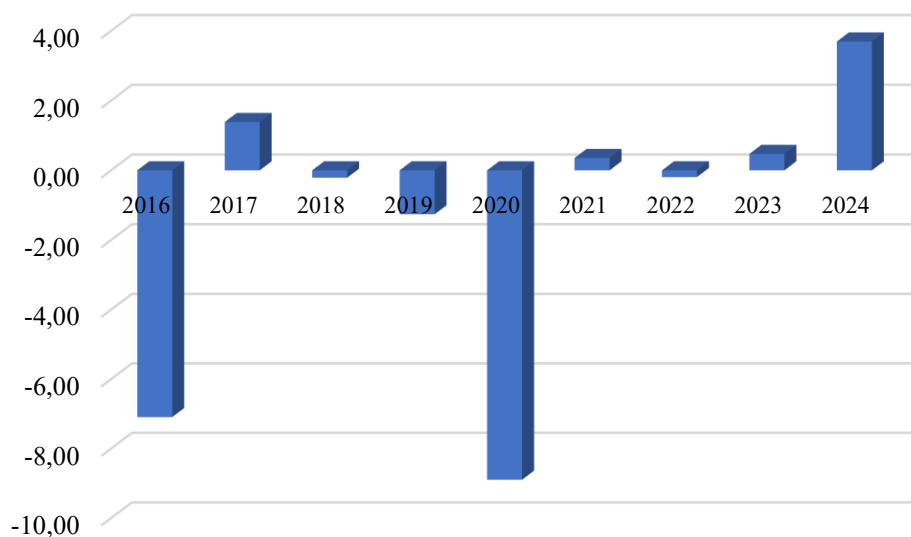


Рис. 2.17 Динаміка індикатора граничної ефективності капіталу АТ «Укргазвидобування» за 2016-2024 рр.

**Джерело: складено автором за [131]*

Важливим напрямом дослідження внутрішнього потенціалу компанії є поглиблений аналіз показників придатності та зносу основних засобів. Такий підхід дозволяє розмежувати реальний технологічний розвиток підприємства та номінальне зростання балансової вартості його активів через переоцінку та капіталізацію витрат на підтримку функціонування морально застарілої технічної бази (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

**Аналіз технічного стану основних засобів АТ «Укргазвидобування» за
2015-2024 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт зносу	0,85	11,48	0,57	11,30	3,40	22,71	0,26	1,80	0,46	0,44
Коефіцієнт придатності	99,15	88,52	99,43	88,70	96,60	77,29	99,74	98,20	99,54	99,56

**Джерело: складено автором за [131]*

На основі фінансових показників АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.5) проведено аналіз технічного стану необоротних активів за період 2015-2024 рр., що дозволив верифікувати якісні параметри розширеного відтворення виробничої бази.

Результати аналізу засвідчують підтримку високого рівня технологічної готовності фондів: коефіцієнт придатності протягом досліджуваного періоду демонструє стабільно високі значення, варіюючись від 77,29% (мінімальне значення у 2020 р.) до 99,74% у 2021 р., із подальшою фіксацією на рівні 99,56% у 2024 р.

Четверта група показників оцінює ефективність операцій (оборотність ресурсів). До таких показників можна віднести: оборотність активів, оборотність запасів, оборотність дебіторської заборгованості, тривалість операційного циклу (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

**Аналіз показників ділової активності АТ «Укргазвидобування» за
2015-2024 рр.**

Показник	Роки										Відхилення
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	темп росту, (+/-) 2024/2015
АТ "Укргазвидобування"											
Коефіцієнт оборотності активів	0,28	0,65	0,63	0,55	0,55	0,41	0,54	0,38	0,36	0,36	0,08
Коефіцієнт оборотності запасів	9,55	16,01	22,60	17,80	16,78	16,75	18,64	17,46	20,22	18,62	9,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,51	5,51	7,88	548,67	487,32	253,07	406,22	18,71	6,26	3,67	-1,84
Тривалість операційного циклу, днів	54,83	146,48	16,45	21,04	22,12	23,42	19,88	58,51	98,03	140,55	85,72

**Джерело: складено автором за [131]*

Сильною стороною компанії є стабільно висока оборотність запасів, яка протягом усього періоду (2015-2024 рр.) значно перевищувала галузеві нормативи, досягнувши у 2024 р. рівня 18,62 оборотів (приріст на 9,07 пункту відносно 2015 р.), що вказує на мінімізацію непродуктивного капіталу в залишках продукції. Водночас коефіцієнт оборотності активів залишається на низькому рівні (0,28-0,65), що є закономірним наслідком високої капіталомісткості видобутку та домінування необоротних активів у структурі балансу.

Середнє арифметичне нормалізованих показників ділової активності наведено на рис. 2.18.

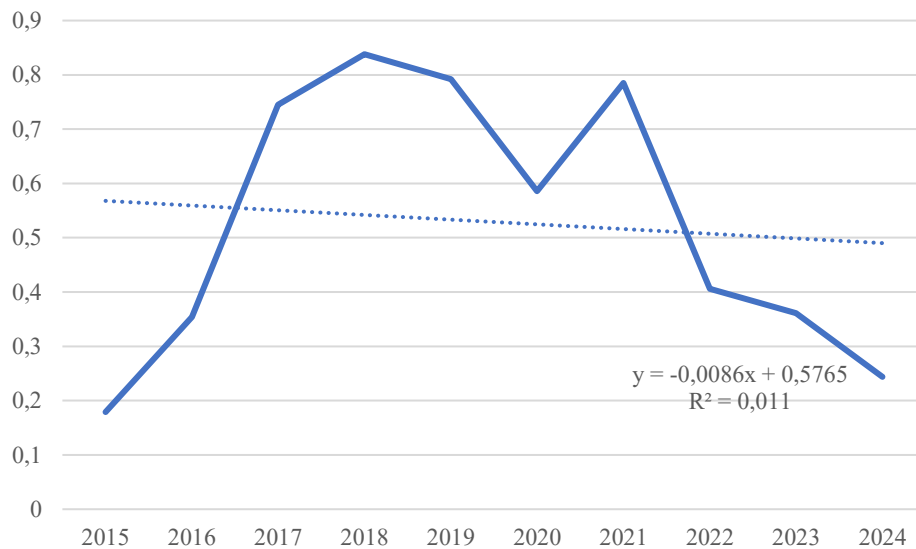


Рис. 2.18. Середнє арифметичне нормалізованих показників ділової активності АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр. та лінійна апроксимація їхнього зростання

**Джерело: складено автором за [131]*

На основі раніше отриманих нормалізованих значень підіндексів чотирьох груп (G_1 – ліквідність, G_2 – фінансова стійкість, G_3 – рентабельність, G_4 – ділова активність) проведено зважування та розрахунок ІЕС (формула 2.1).

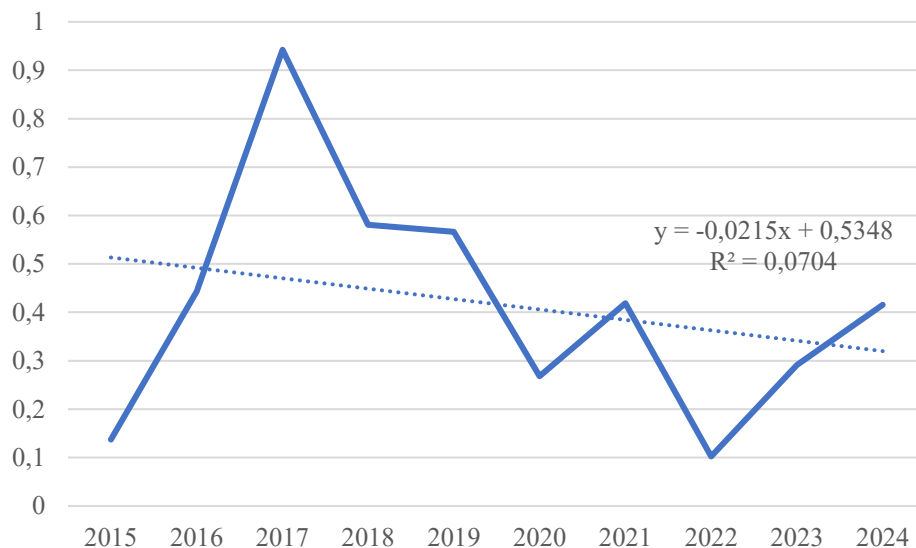


Рис. 2.19. Інтегральний індекс економічної спроможності (ІЕС) АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр.

**Джерело: складено автором за [131]*

Для інтерпретації отриманих результатів та визначення стратегічного вектора розвитку доцільно використовувати наступну шкалу оцінки (табл. 2.7):

Таблиця 2.7.

**Шкала інтерпретації рівнів економічної спроможності підприємства
АТ «Укргазвидобування» за 2015-2024 рр.**

Діапазон ПЕС	Рівень спроможності	Характеристика стану та рекомендації
0,8 – 1,0	Високий (абсолютний)	Стан стійкого розвитку; високий інвестиційний потенціал; здатність до самофінансування агресивного зростання.
0,4 – 0,79	Середній (задовільний)	Прийнятний рівень стійкості; наявність окремих зон ризику; потреби в точковій оптимізації оборотного капіталу.
0,2 – 0,39	Низький (незадовільний)	Суттєва вразливість до зовнішніх шоків; дефіцит ліквідності; необхідність впровадження антикризових заходів.
Нижче 0,2	Критичний (кризовий)	Загроза втрати платоспроможності та банкрутства; повна імобілізація власних коштів; потреба у радикальній реструктуризації.

**Джерело: складено автором*

Таким чином, проведений моніторинг інтегрального показника дозволив виділити ключові фази розвитку економічної спроможності АТ «Укргазвидобування»:

фаза абсолютної спроможності (2017 р.). Досягнення максимального значення індексу на рівні 0,9423 свідчить про стан практично ідеальної збалансованості всіх підсистем підприємства. У цей період зафіксовано високі значення показників ліквідності, фінансової незалежності та операційної ефективності. Такі фінансові результати стали можливими завдяки сприятливій кон'юктурі ринку енергоносіїв у цей період часу та відсутністю дестабілізуючих макроекономічних шоків.

фаза критичної дестабілізації (2022 р.). Зниження індексу до мінімальної позначки 0,1024 відображає глибоку системну кризу. Падіння спроможності до критичного рівня зумовлене кумулятивним впливом воєнних ризиків, фізичних втрат видобувних потужностей та операційних обмежень. У цей період відбулася

деградація ключових компонентів фінансової стійкості, що призвело до фактичного вичерпання внутрішніх адаптаційних резервів компанії.

фаза відновлення (2023-2024 рр.). Значення ПЕС зросли з 0,2911 (2023 р., низький рівень) до 0,4154 (2024 р., середній рівень), вказуючи на фазу поступового відновлення після кризи. Покращення зафіксовано в ліквідності ($G_1 = 0,2756-0,4393$) та фінансовій стійкості ($G_2 = 0,2396-0,5173$). Однак низька ділова активність ($G_4 = 0,361-0,244$) через подовження операційного циклу стримує повне відновлення, вимагаючи фокусу на управлінні дебіторською заборгованістю.

Підсумовуючи, можна зазначити, що фазова структура господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» відображає циклічний характер розвитку компанії, де періоди високої спроможності чергуються з глибокими кризами, зумовленими як внутрішніми ризиками (управління активами, оборотний капітал), так і зовнішніми (геополітика, ціни на енергоносії, пандемія, війна).

2.3. Ризико-орієнтована оцінка спроможності систем управління та планування в нафтогазовій компанії

Подальша адаптована [66] методика дослідження основана на побудові карти ризиків господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». Вона фокусується на побудові карти ризиків господарської діяльності компанії з урахуванням статистичних параметрів рядів динаміки фінансово-економічних показників за 2015-2024 рр. Це дозволяє диференціювати ризики на відповідні зони допустимості ризиків. При чому, такі граничні межі визначаються на основі статистичних параметрів (min, max, mean, std) для кожного показника в групах.

У прикладних дослідженнях бізнес-ризиків виділяють три найважливіші базові показники [30;66]:

1. Показник допустимого ризику (W_{ac}): $W_{ac} = P(X \geq x_{ac})$ (покриття витрат). Це ймовірність того, що обсяг збитків перевищить їх максимально допустимий рівень x_{ac} . Зона допустимого ризику характеризується тим, що за найгіршого

сценарію підприємство повністю покриває всі витрати, а за найкращого - отримує прибуток, обсяг якого суттєво нижчий за запланований рівень.

2. Показник критичного ризику (W_{cr}): $W_{cr} = P(X \geq x_{cr})$ (часткове відшкодування). Це ймовірність того, що збитки виявляться більшими за їх гранично допустимий критичний рівень x_{cr} . Зона критичного ризику визначається станом, за якого компанія не лише втрачає очікуваний прибуток, а й змушена відшкодувати частину операційних витрат за рахунок власних коштів.

3. Показник катастрофічного ризику (W_{ct}): $W_{ct} = P(X \geq x_{ct})$ (банкрутство). Це ймовірність того, що збитки перевищать максимально дозволена катастрофічну межу x_{ct} . Настання катастрофічного ризику може призвести до повної втрати платоспроможності, банкрутства підприємства та його подальшої ліквідації.

Граничні межі встановлюються на основі статистичних параметрів рядів даних (табл. 2.8.).

Для показників, зростання яких позитивно впливає на економічну спроможність (коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості), граничні межі визначаються як відхилення вниз від середнього значення: $x_{ac} = \text{mean} - 1 \cdot \text{std}$ (допустимий поріг), $x_{cr} = \text{mean} - 2 \cdot \text{std}$ (критичний поріг), $x_{ct} = \text{mean} - 3 \cdot \text{std}$ (катастрофічний поріг).

Для показників, зниження яких свідчить про покращення стану (коефіцієнти фінансової залежності та боргового навантаження, тривалість операційного циклу), межі встановлюються як відхилення вгору: $x_{ac} = \text{mean} + 1 \cdot \text{std}$, $x_{cr} = \text{mean} + 2 \cdot \text{std}$, $x_{ct} = \text{mean} + 3 \cdot \text{std}$.

У разі показників, що можуть набувати як позитивних, так і негативних значень (чистий робочий капітал, коефіцієнт маневреності власного капіталу), застосовується аналогічний підхід з урахуванням знаку та економічного змісту: зниження нижче середнього збільшує ризик.

Ймовірності $W_{ac} = P(X \geq x_{ac})$, $W_{cr} = P(X \geq x_{cr})$, $W_{ct} = P(X \geq x_{ct})$ (або $P(Y \leq y_{ac})$) для показників «чим вище - тим краще») обчислюються за допомогою кумулятивної функції нормального розподілу, виходячи з припущення про

нормальність розподілу даних, що є прийнятним наближенням для фінансових часових рядів такого обсягу та дозволяє кількісно оцінити ймовірність потрапляння показника в зони допустимого, критичного та катастрофічного ризику.

Таблиця 2.8.

Статистичні характеристики показників організаційно-економічної спроможності АТ «Укргазвидобування» за 2015–2024 рр.

Показник	Min	Max	Mean	Median	Std
<i>Показники ліквідності</i>					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	4,30	1,47	1,23	1,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	4,11	1,27	1,09	1,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,04	0,02	0,02	0,01
Чистий робочий капітал	-13669,7	30407,5	4247,1	3531,2	11542,3
<i>Показники фінансової стійкості</i>					
Коефіцієнт фінансової залежності	0,16	0,23	0,20	0,21	0,02
Коефіцієнт боргового навантаження	0,19	0,30	0,26	0,27	0,03
Коефіцієнт покриття відсотків	1,62	86,50	27,88	17,31	27,85
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,23	0,13	-0,09	-0,11	0,10
<i>Показники рентабельності</i>					
Рентабельність активів (ROA, %)	0,23	39,36	14,00	10,66	11,99
Рентабельність оборотних активів (RCA, %)	3,32	111,05	67,48	75,83	35,47
Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	0,25	31,14	12,28	10,63	9,42
Рентабельність продажів (ROS, %)	0,70	40,58	18,54	19,02	12,04
Операційна рентабельність (%)	3,30	49,34	22,88	23,13	14,33
<i>Показники ділової активності</i>					
Оборотність активів	0,28	0,65	0,47	0,48	0,12
Оборотність запасів	9,55	22,60	17,44	17,63	3,20
Оборотність дебіторської заборгованості	3,67	548,67	174,28	13,30	215,49
Тривалість операційного циклу (дні)	16,45	146,48	60,13	39,13	48,21

*Джерело: складено автором за [131]

Отримані значення W_{ac} , W_{cr} , W_{ct} порівнюються з порогами стратегічної терпимості компанії:

$$k_{ac} = 0,10 \text{ (10 \%)};$$

$$k_{cr} = 0,05 \text{ (5 \%)};$$

$$k_{ct} = 0,01 \text{ (1 \%)}.$$

У таблиці 2.9 усі показники демонструють $W_{ac} = 0,159$, що перевищує поріг допустимого ризику ($k_{ac} = 0,10$), тоді як $W_{cr} = 0,023$ та $W_{ct} = 0,001$ залишаються в межах прийнятних значень.

Таблиця. 2.9.

Розрахунок показників допустимого (W_{ac}), критичного (W_{cr}) та катастрофічного (W_{ct}) ризиків для основних груп показників організаційно-економічної спроможності АТ «Укргазвидобування», 2015-2024 рр.

Група Показник /	Тип показника	X_{ac}	W_{ac}	X_{cr}	W_{cr}	x_{ct}	W_{ct}	Перевищення порогу ($k=0,10/0,05/0,01$)
Ліквідність: коеф. поточної ліквідності	вищий - кращий	0,43	0,159	-0,61	0,023	-1,65	0,001	$W_{ac} > 0,10$ - перевищено
Фін. стійкість: коеф. фін. залежності	нижчий - кращий	0,22	0,159	0,24	0,023	0,26	0,001	$W_{ac} > 0,10$ - перевищено
Рентабельність: ROA (%)	вищий - кращий	2,01	0,159	-9,98	0,023	-21,97	0,001	$W_{ac} > 0,10$ - перевищено
Ділова активність: тривалість циклу (дні)	нижчий - кращий	108,34	0,159	156,55	0,023	204,76	0,001	$W_{ac} > 0,10$ - перевищено
Інтегральний індекс ПЕС	вищий - кращий	0,18	0,159	-0,07	0,023	-0,32	0,001	$W_{ac} > 0,10$ - перевищено

**Джерело: складено автором за [131]*

Це свідчить про те, що поточний стан економічної спроможності АТ «Укргазвидобування» перебуває в зоні підвищеного, але не критичного ризику ($ПЕС \approx 0,4154$, $W_{ac} > k_{ac}$), з помітною ймовірністю відхилення показників нижче (або вище) середнього рівня в умовах несприятливих зовнішніх факторів.

Карта ризиків господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.10) є інструментом ризико-орієнтованої оцінки, який дозволяє візуалізувати та класифікувати основні групи ризиків за рівнем їхньої ймовірності та потенційного впливу на економічну спроможність компанії. Ризики систематизовано за чотирма групами та класифіковано за типами: зовнішні систематичні (воєнні, ринкові, регуляторні), які впливають на весь нафтогазовий сектор і практично не піддаються прямому контролю з боку компанії, та

внутрішні несистематичні (операційні), які можуть бути суттєво зменшені через вдосконалення систем управління та планування.

Таблиця 2.10

Карта зон ризику за групами факторів впливу на організаційно-економічну спроможність АТ «Укргазвидобування», 2024-2025 рр.

Ризик / Група показників	Допустима зона ($W \leq 0,10$)	Критична зона ($0,05 < W \leq 0,10$)	Катастрофічна зона ($W > 0,05$)	Поточний стан (2024–2025)
Воєнні	Ліквідність $>1,0$; ПЕС $>0,7$	Ліквідність $0,5–1,0$; ПЕС $0,3–0,7$	ПЕС $<0,3$; негативний робочий капітал	Критична
Ринкові	ROA $>10\%$; ROS $>15\%$	ROA $5–10\%$; ROS $8–15\%$	ROA $<5\%$; ROS $<8\%$	Критична
Регуляторні	Debt $<0,20$; coverage >20	Debt $0,20–0,25$; coverage $10–20$	Debt $>0,25$; coverage <10	Допустима – критична
Операційні	Цикл <60 днів; оборотність дебіторів >8	Цикл $60–90$ днів; оборотність $4–8$	Цикл >90 днів; оборотність <4	Катастрофічна

**Джерело: складено автором*

Інтегральна оцінка рівня ризику за картою (табл. 2.10) свідчить про переважання критичних і катастрофічних зон у 2024-2025 рр. Особливо вразливими є операційні ризики (катастрофічна зона через тривалість циклу 140,55 днів) та ринкові ризики (критична зона через ймовірність падіння ROA нижче 5–10 %). Воєнні та регуляторні ризики перебувають у критичній та перехідній зонах відповідно, що узгоджується з поточним значенням ПЕС = 0,4154 (середній рівень спроможності) та перевищенням порогу допустимого ризику $W_{ac} = 0,159 > 0,10$. У цілому можна зробити висновок, що компанія зберігає операційну життєздатність за базового сценарію, але має обмежений запас міцності при реалізації песимістичного сценарію.

Такий підхід забезпечує кількісну оцінку ризику, дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі групи показників і слугує основою для розробки заходів ризик-менеджменту в системах планування та управління нафтогазовою компанією.

Отримані дані ризико-орієнтованої оцінки дозволяють перейти до формування рекомендацій щодо вдосконалення систем стратегічного управління та інтегрованого планування АТ «Укргазвидобування» з метою мінімізації виявлених ризиків і підвищення інтегрального індексу економічної спроможності.

Висновки до розділу 2:

1. Досліджено сучасний стан природно-ресурсного потенціалу нафтогазового комплексу України. Встановлено низький рівень забезпеченості власними запасами (підтверджені запаси нафти становлять лише 395 млн барелів, що забезпечує автономність лише на 5 років). Виявлено стагнацію обсягів видобутку природного газу на рівні 19,8–21 млрд м³ протягом 2010–2024 рр. на тлі суттєвого зниження внутрішнього споживання, що свідчить про часткове покращення енергетичного балансу, але збереження високої вразливості галузі.

2. Встановлено, що у воєнний період галузь проявила адаптивність (зростання приватного видобутку до 2021 р., оптимізація споживання газу), проте загальна динаміка свідчить про посилення структурних дисбалансів, виснаження запасів, кадровий дефіцит та критичну залежність від зовнішніх факторів. Це актуалізує необхідність переходу від сировинної моделі до комплексного стратегічного розвитку з акцентом на розвідку, модернізацію переробки та підвищення енергетичної стійкості.

3. Удосконалено методичний підхід до комплексної оцінки організаційно-економічної спроможності нафтогазової компанії на основі чотирьох етапної процедури, що включає формування інформаційної бази, групування фінансових коефіцієнтів (ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність, ділова активність), розрахунок інтегрального індексу економічної спроможності за зваженою формулою та його інтерпретацію за шкалою. Запропонована методика

адаптована до галузевої специфіки (висока капіталомісткість, ресурсна залежність, волатильність цін тощо).

4. Встановлено, що організаційно-економічна спроможність АТ «Укргазвидобування» характеризується циклічністю та високою чутливістю до зовнішніх шоків (війна, цінова кон'юнктура). Компанія демонструє достатню фінансову стійкість для виживання, але обмежену гнучкість та адаптивність, що посилює стратегічну інерцію. Це актуалізує необхідність оптимізації управління оборотним капіталом, дебіторською заборгованістю та підвищення ефективності використання виробничих активів.

5. Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [153, 154, 155, 156, 157, 158, 159]

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАФТОГАЗОВОЮ КОМПАНІЄЮ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ

3.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів та сценаріїв розвитку нафтогазової компанії

Стратегічні орієнтири розвитку АТ «Укргазвидобування» базуються на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, з урахуванням специфіки нафтогазової галузі. Аналіз внутрішнього середовища дозволив виявити потенційні зони ризику та окреслити приховані резерви, залучення яких дозволить нейтралізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Аналіз зовнішнього середовища дозволить визначити основні групи чинників, що мають визначальний вплив на стійкість та стратегічну гнучкість підприємства. Систематизація цих чинників дозволить виокремити декілька ключових стратегічних векторів ландшафту АТ «Укргазвидобування».

На першому етапі проведемо PEST-аналіз для визначення стану компанії за останні роки. PESTLE-аналіз зовнішніх чинників (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових) дозволяє оцінити макрооточення, в якому діє компанія. Методика аналізу детально описана в 1 розділі цієї дисертаційної роботи. Аналіз базується на поточних умовах (станом на 2025 рік) та прогнозах до 2035 року.

Систематизація зовнішніх чинників PESTLE-аналізу наведено в табл. 3.1. Систематизація отриманих даних за кожним із шести сегментів PESTLE-аналізу слугує підґрунтям для подальшої побудови матриці кількісної оцінки факторів PESTLE-аналізу.

Таблиця 3.1.

PESTLE-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Група чинників	Ключовий субчинник	Опис впливу
1. Політичні (P)	1.1. Військові дії та обстріли об'єктів видобутку	Вплив на активи компанії: недоотримання ~500 млн м ³ у 2022 р.; ~1,7 млрд м ³ у 2025 р. зупинка Шебелинського ГПЗ; прямі втрати видобутку та ефективності операційної діяльності.
	1.2. Необхідність розмінування територій промислової діяльності	Унеможливорює безпечне проведення операцій у регіонах колишньої окупації (основні активи в Харківській та Полтавській областях). Затримки в розвідці, бурінні та відновленні.
	1.3. Ускладнена логістика та відмова постачальників працювати в Україні	Через військові дії частина постачальників відмовляється; затримки поставок обладнання, матеріалів, сервісів тощо.
	1.4. Необхідність повної заміни запасів/матеріалів, які раніше закуповувалися з РФ	Повна заміна ланцюгів постачання (матеріали, обладнання), зростання витрат і ризиків затримок.
	1.5. Ускладнені процедури землевідведення для газовидобутку	Неможливість визначення місцезнаходження власників/користувачів земель (особливо для великих площ під сейсмічні дослідження та нові свердловини). Гальмує розвідку та розробку.
	1.6. Глобальні декарбонізаційні ініціативи	Довгостроковий вплив. Необхідність модернізації інфраструктури, переформатування діяльності, реструктуризації портфелю ліцензій, заходів зі зменшення викидів (метан, CO ₂). Газ як перехідне паливо до 2035–2040, але з тиском на скорочення.
2. Економічні (E)	2.1. Платоспроможність покупців (населення, ТЕС/ТЕЦ, промисловість) та неможливість реалізації газу за ринковими цінами	Через ПСО фіксовані низькі ціни для населення (≈7,96–8,46 грн/м ³) та підвищені, але все ще субсидовані для ТЕС/ТЕЦ (16–21 тис. грн/тис. м ³ з ПДВ у 2025); низька платоспроможність через війну → накопичення боргів, зниження доходів УГВ від продажу, обмеження прибутку.
	2.2. Скорочення промислового виробництва та внутрішнього попиту на газ	Падіння промисловості → зменшення додаткового попиту (промисловість раніше споживала значну частку); загальний попит на газ стискається, посилюється залежність від побутового сегменту з низькими цінами.

Продовження табл. 3.1.

	2.3.Доступність та вартість фінансових ресурсів для поточної діяльності та стратегічних проєктів	Обмежений доступ до кредитів через ризики війни; залучення коштів від МФО/ЄБРР/ЄІБ (≈€1–2 млрд у 2025–2026 для імпорту/відновлення), але висока вартість та умови; брак власних коштів через ПСО.
	2.4.Інвестиційний клімат в Україні та залучення міжнародних партнерів/інвесторів	Високі ризики → відтік/відмова міжнародних компаній; брак висококваліфікованих партнерів для нових проєктів (офшор, нетрадиційні поклади); потенціал зростання з 2027 за стабілізації.
	2.5.Гальмування розвитку нафтогазового сервісного ринку України через війну та ризики	Зменшення обсягів робіт приватних компаній → обмеження доступу до сервісів (буріння, ГРП тощо); зростання витрат УГВ на власні сервіси або імпорт; затримки інвестиційних програм.
	2.6.Макроекономічна стабільність та коливання курсів валют, вплив на інвестиційні проєкти	Волатильність гривні → зростання витрат на імпорт обладнання/матеріалів; інфляція тисне на бюджети; обмежує повне фінансування проєктів (буріння, модернізація); ризик недоотримання обсягів.
3.Соціальні (S)	3.1.Демографічна криза та міграція	Зменшення населення → падіння споживання, дефіцит кадрів
	3.2.Дефіцит кваліфікованих кадрів у видобутку	Втрати персоналу → затримки інвестиційних програм
	3.3.Зміна споживчих звичок (енергоефективність)	Зменшення потреби в опаленні
4.Технологічні (T)	4.1.Доступ до сучасних методів (горизонтальне буріння, 3D-сейсміка)	Ключ до компенсації втрат, плани 3D на заході → буріння 2026–2027
	4.2.Розвиток власних сервісів (надглибоке буріння, ГРП в щільних породах, снабінг)	Зниження залежності від імпорту
	4.3.Водневі/біометанові ініціативи	Газ як сировина → нові ніші
5.Екологічні (E)	5.1.Зелений перехід ЄС (СВАМ, норми викидів)	Зростання витрат на модернізацію
	5.2.Газ як перехідне паливо до 2035–2040	Можливість збереження попиту
	5.3.Правила поводження з відходами/буровими рідинами	Нові вимоги → інвестиції
6.Правові (L)	6.1.Регуляторні бар'єри (дозволи, землевідведення)	Ускладнені процедури через війну/відсутність власників
	6.2.Зміни в ГТС та якості газу	Можливе послаблення → зростання видобутку
	6.3.Угоди про розподіл продукції (УРП)	Потреба коригування під воєнний стан

*Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування

У табл. 3.2. наведено експертний аналіз фактори, які представляють найбільші загрози для підприємств (максимальна негативна сума). До таких факторів можна віднести: економічні (-34), політичні (-28). Низька платоспроможність споживачів та скорочення промислового попиту (фактори 2.1 та 2.2) мають максимальний від’ємний вплив (-9 кожен) економічної групи чинників.

Також варто зазначити, що мінімальну негативну суму мають екологічні (-8) та правові (-8) чинники. Фактори, які відкривають підприємству найбільші можливості (максимальна позитивна сума) – технологічні фактори (+15).

Таблиця 3.2.

Матриця кількісної оцінки факторів PESTEL-аналізу зовнішнього середовища АТ «Укргазвидобування»

Група чинників та субчинників	Ранг важливості	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
<i>1.Політичні (P)</i>				+6	-28
1.1. Військові дії та обстріли об’єктів видобутку	3		-3		-9
1.2. Необхідність розмінування територій промислової діяльності	3		-3		-9
1.3. Ускладнена логістика та відмова постачальників працювати в Україні	2		-2		-4
1.4. Необхідність повної заміни запасів/матеріалів, які раніше закуповувалися з рф	2		-2		-4
1.5. Ускладнені процедури землевідведення для газовидобутку	2		-1		-2
1.6. Глобальні декарбонізаційні ініціативи	3	+2		+6	
<i>2.Економічні (E)</i>				+0	-34
2.1. Платоспроможність покупців та неможливість реалізації газу за ринковими цінами	3		-3		-9
2.2. Скорочення промислового виробництва та внутрішнього попиту на газ	3		-3		-9
2.3. Доступність та вартість фінансових ресурсів для поточної діяльності та стратегічних проєктів	3		-2		-6

Продовження табл. 3.2.

2.4. Інвестиційний клімат в Україні та залучення міжнародних партнерів/інвесторів	2		-2		-4
2.5. Гальмування розвитку нафтогазового сервісного ринку України через війну та ризику	2		-2		-4
2.6. Макроекономічна стабільність та коливання курсів валют, вплив на інвестиційні проекти	2		-1		-2
<i>3.Соціальні (S)</i>				+1	-10
3.1. Демографічна криза та міграція	2		-2		-4
3.2. Дефіцит кваліфікованих кадрів у видобутку	3		-2		-6
3.3. Зміна споживчих звичок (енергоефективність)	1	+1		+1	
<i>4.Технологічні (T)</i>				+15	0
4.1. Доступ до сучасних методів (горизонтальне буріння, 3D-сейсміка)	3	+3		+9	
4.2. Розвиток власних сервісів (ГРП, койлтюбінг)	2	+2		+4	
4.3. Водневі/біометанові ініціативи	2	+1		+2	
<i>5.Екологічні (E)</i>				+6	-8
5.1. Зелений перехід ЄС (СВАМ, норми викидів)	3		-2		-6
5.2. Газ як перехідне паливо до 2035–2040	2	+3		+6	
5.3. Правила поведінки з відходами/буровими рідинами	2		-1		-2
<i>6.Правові (L)</i>				+4	-8
6.1. Регуляторні бар'єри (дозволи, землевідведення)	3		-2		-6
6.2. Зміни в ГТС та якості газу	2	+2		+4	
6.3. Угоди про розподіл продукції (УРП)	2		-1		-2
				+32	-88

*Джерело: узагальнено автором за даними АТ Укргазвидобування

Варто зауважити, що ці кількісні результати підтверджують агресивність макросередовища АТ «Укргазвидобування» та підтверджують гіпотезу про високий рівень стратегічної вразливості АТ «Укргазвидобування» перед екзогенними шоками.

На рис. 3.1. наведено візуальне представлення впливу негативних та позитивних чинників PESTEL-аналізу АТ «Укргазвидобування».

Наступним етапом є систематизація результатів дослідження внутрішніх параметрів функціонування АТ «Укргазвидобування» та екзогенних чинників

впливу та формування матриці SWOT-аналізу (табл. 3.3). Проведений аналіз свідчить про наявність унікального портфелю компанії, але зі значною вразливістю.

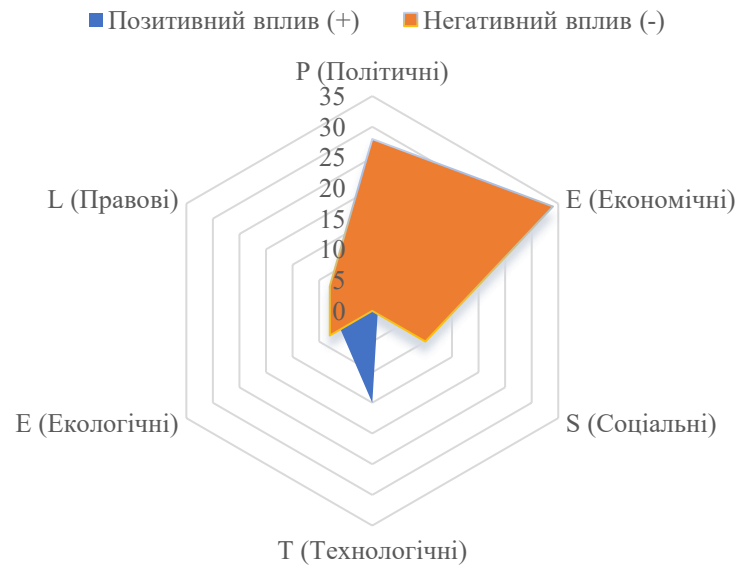


Рис. 3.1. Пелюсткова діаграма зважених оцінок факторів PESTEL-аналізу АТ «Укргазвидобування»

**Джерело: складено автором за даними АТ Укргазвидобування*

Варто зауважити, що АТ «Укргазвидобування» має потужну ресурсну базу та відносно стабільний колектив, але стикається з класичними проблемами старіння основних фондів, виснаженням родовищ і дуже високою потребою в додаткових інвестиціях.

Таблиця 3.3.

SWOT-аналіз внутрішніх параметрів функціонування АТ «Укргазвидобування»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
S1. Високий рівень кадрового забезпечення та збереження професійного ядра фахівців в умовах воєнного стану.	W1. Висока стадія виснаженості базових родовищ та природне падіння дебітів діючого фонду свердловин.
S2. Володіння найбільшою в Україні базою доведених запасів вуглеводнів із високим потенціалом нарощування видобутку.	W2. Суттєвий рівень фізичного та морального зносу технологічного обладнання, що потребує капітальних інвестицій.

Продовження табл. 3.3.

S3. Високий рівень вертикальної інтеграції та наявність власного сервісного обслуговування (буріння, ГРП, сейсміка).	W3. Регуляторні та бюрократичні обмеження в діяльності державного сектора (затримки у землевідведенні).
S4. Позитивна динаміка операційної діяльності у 2024-2025 рр.	W4. Критична залежність від імпорту високотехнологічного обладнання та комплектуючих.
S5. Поступове оновлення основних засобів (власний флот та обладнання).	W5. Значні витрати на відновлення виробничих потужностей після пошкоджень внаслідок бойових дій.

**Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування*

У табл. 3.4. систематизовано SWOT-аналіз екзогенних чинників впливу на АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.4.

**SWOT-аналіз екзогенних чинників впливу на АТ
«Укргазвидобування»**

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
O1. Трансфер передових технологій інтенсифікації видобутку (горизонтальне буріння, цифрові двійники родовищ).	T1. Посилення інтенсивності військової агресії та прицільні атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури.
O2. залучення цільового фінансування від міжнародних партнерів (МФО) на суму €1–2 млрд для модернізації галузі.	T2. Дестабілізація логістичних ланцюгів у ключових видобувних регіонах (Харківська, Полтавська обл.).
O3. Використання статусу природного газу як «перехідного» палива в межах концепції низьковуглецевого розвитку до 2035 р.	T3. Скорочення внутрішнього промислового споживання та низька платоспроможність споживачів.
O4. Диверсифікація діяльності через розвиток проєктів з виробництва біометану та водню.	T4. Непередбачуваність фіскальної політики (зростання рентних платежів) та жорстке державне регулювання ціноутворення.
O5. Потенціал виходу на зовнішні ринки газу за умови лібералізації експорту та стабілізації внутрішнього ринку.	T5. Ризики невідповідності жорстким екологічним стандартам ЄС (СВАМ) та витрати на декарбонізацію.

**Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування*

Зовнішнє середовище АТ «Укргазвидобування» характеризується високим рівнем невизначеності та асиметрією ризиків. Так, військові загрози (Т1, Т2) мають катастрофічний вплив, спричиняючи багатомільярдні збитки та необхідність термінового імпорту газу. Водночас можливості (О1–О2) є досить

реалістичними за умови стабілізації безпекової ситуації та успішного проходження переговорів з МФО.

Проте, варто зауважити, що найбільш критичним є конфлікт між короткостроковими воєнними ризиками та середньо- та довгостроковими можливостями технологічного та фінансового оновлення. Стратегічно компанія змушена балансувати між:

виживанням та швидким відновленням після атак (ремонт, резервне обладнання, диверсифікація локацій);

використанням статусу «перехідного палива» та залученням західного фінансування для модернізації;

підготовкою до екологічних вимог ЄС після 2030 року.

Таблиця 3.5.

Матриця стратегічних ризиків зовнішнього середовища підприємства

Вірогідність виникнення загроз	Наслідки загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	1) Посилення інтенсивності військової агресії та систематичні атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури (Т1) 2) Дестабілізація логістичних ланцюгів у ключових видобувних регіонах (Т2)	1) Непередбачуваність фіскальної політики (зростання рентних платежів) та жорстке державне регулювання ціноутворення (Т4)	-
Середня (С)		1) Ризики невідповідності екологічним стандартам ЄС (СВАМ) та витрати на декарбонізацію (Т5) 2) Скорочення внутрішнього промислового споживання та низька платоспроможність споживачів (Т3)	-
Низька (Н)	-	-	-

*Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування

Військово-логістичні загрози домінують над можливостями, що зумовлює вибір консервативної стратегії (максимізація операційної стійкості, часткове

відновлення після ударів, точкове впровадження нових технологій на відносно безпечних активах та активна робота з міжнародними партнерами для залучення коштів для відновлення). Варто зауважити, що без суттєвого зниження інтенсивності атак реалізація більшості можливостей (O1, O2, O4, O5) залишатиметься обмеженою.

На другому етапі всі ідентифіковані можливості та загрози підлягають класифікації за трьома пріоритетними групами. Це дозволяє визначити вектори концентрації ресурсів та встановити відповідні параметри подальшого моніторингу (табл. 3.5.).

Загрози з високою вірогідністю та руйнівними/тяжкими наслідками (T1, T2, T4) потребують найвищої уваги, постійного моніторингу та пріоритетного включення до WT-стратегій реагування.

Таблиця 3.6.

Матриця стратегічних можливостей зовнішнього середовища підприємства

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	1) Залучення цільового фінансування від міжнародних партнерів (МФО) для модернізації галузі (O2)	1) Трансфер передових технологій інтенсифікації видобутку (горизонтальне буріння, цифрові двійники родовищ) (O1)	-
Середня (С)	1) Використання статусу природного газу як «перехідного» палива в межах концепції низьковуглецевого розвитку до 2035 р. (O3)	1) Диверсифікація діяльності через розвиток проєктів з виробництва біометану та водню (O4)	-
Низька (Н)	-	1) Потенціал виходу на зовнішні ринки газу за умови лібералізації експорту та стабілізації внутрішнього ринку (O5)	-

*Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування

Матриця взаємозв'язків, побудована на основі TOWS-підходу, є логічним продовженням проведеного SWOT-аналізу внутрішніх (табл. 3.3) та екзогенних

(табл. 3.4) чинників функціонування АТ «Укргазвидобування». Вона спрямована на виявлення та систематизацію ключових взаємозалежностей між:

внутрішніми сильними сторонами (S1-S5) та зовнішніми можливостями (O1-O5);

слабкими сторонами (W1-W5) та можливостями (O1-O5) для їх компенсації;

слабкими сторонами (W1-W5) та зовнішніми загрозами (T1-T5).

Таблиця 3.7.

**Матриця взаємозв'язків сильних сторін з можливостями АТ
«Укргазвидобування»**

Сильні сторони	Підтримують Взаємозв'язок →	Можливості	Опис основних взаємозв'язків
S1.	→→→→→ →	O1, O2, O3, O4, O5	Високий рівень професійного ядра фахівців забезпечує швидке освоєння нових технологій (O1), ефективне використання міжнародного фінансування (O2), аргументацію статусу перехідного палива (O3), запуск проєктів біометану/водню (O4) та підготовку до експорту (O5) навіть в умовах обмеженого доступу до зовнішніх кадрів.
S2.	→→→→→	O1, O2, O3, O5	Найбільша в Україні база доведених запасів з потенціалом нарощування видобутку є ключовим аргументом для залучення інвестицій (O2), впровадження технологій інтенсифікації (O1), позиціонування газу як перехідного палива до 2035 р. (O3) та підготовки до виходу на зовнішні ринки (O5).
S3.	→→→→→ →	O1, O2, O4, O5	Вертикальна інтеграція та власні сервісні потужності (буріння, ГРП, сейсміка) дозволяють самостійно впроваджувати передові технології (O1), ефективно освоювати великі інвестиції (O2), розвивати напрями біометану та водню (O4), а також масштабувати видобуток для майбутнього експорту (O5) з мінімальною залежністю від зовнішніх підрядників.
S4.	→→→→	O2, O3, O5	Позитивна операційна динаміка підвищує довіру міжнародних фінансових організацій (O2), зміцнює позицію природного газу як перехідного палива в європейській стратегії (O3); створює передумови для лібералізації експорту (O5).
S5.	→→→→→	O1, O2	Поступове оновлення основних засобів створює технічну базу для інтеграції передових технологій (O1) та забезпечує готовність до використання інвестицій на модернізацію (O2).

*Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування

Матриця взаємозв'язків демонструє асиметрію: сильні сторони (S1–S3, S2) дають значний потенціал для реалізації O1, O2 та O4, тоді як слабкі сторони (особливо W1, W2, W4, W5) створюють вразливість до військових загроз (T1) та логістичних збоїв (T2).

Таблиця 3.8.

Матриця взаємозв'язків слабких сторін з можливостями АТ

«Укргазвидобування»

Слабкі сторони	Підтримують Взаємозв'язок →	Можливості	Опис основних взаємозв'язків
W1.	→→→→→	O1, O2	Висока стадія виснаженості базових родовищ та природне падіння дебіту свердловин може бути суттєво компенсована завдяки трансферу передових технологій інтенсифікації видобутку (O1: горизонтальне буріння, цифрові двійники родовищ) та залученню цільового фінансування (O2), які дозволяють відновити продуктивність зрілих родовищ і досягти приросту видобутку.
W2.	→→→→→ →	O1, O2	Суттєвий фізичний та моральний знос технологічного обладнання, що вимагає значних капітальних інвестицій, безпосередньо усувається або суттєво зменшується завдяки впровадженню сучасних технологій (O1) та масштабному фінансуванню від міжнародних партнерів (O2), яке спрямовується на модернізацію та заміну застарілого обладнання.
W3.	→→	O2, O3	Обмеження в діяльності державного сектора (зокрема затримки у землевідведенні) можуть бути частково послаблені завдяки умовам міжнародного фінансування (O2), які часто передбачають спрощення процедур, а також через посилення політичної ваги статусу природного газу як перехідного палива в низьковуглецевій стратегії ЄС (O3).
W4.	→→→→→	O1, O2	Залежність від імпорту високотехнологічного обладнання та комплектуючих знижується завдяки трансферу передових технологій (O1); локалізація частини виробництва/обслуговування, та масштабним інвестиціям (O2).
W5.	→→→→→	O2	Витрати на відновлення виробничих потужностей після пошкоджень внаслідок бойових дій можуть бути покриті або компенсовані завдяки цільовому фінансуванню від міжнародних фінансових організацій (O2).

*Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування

Представлені взаємозв'язки дозволяють зробити висновок, що зовнішні можливості є важливими для компенсації збитків від бойових дій та модернізації основних фондів.

Таблиця 3.9.

Матриця взаємозв'язків слабких сторін з загрозами АТ «Укргазвидобування»

Сильні сторони	Підтримують Взаємозв'язок →	Можливості	Опис основних взаємозв'язків
W1.	→→→→→	T1, T2, T5	Виснаженості базових родовищ та природне падіння дебіту свердловин посилює наслідки атак на об'єкти видобутку (T1) та дестабілізації логістики в ключових регіонах (T2). Крім того, старіння родовищ ускладнює відповідність екологічним стандартам ЄС та СВМ (T5).
W2.	→→→→→	T1, T2, T5	Суттєвий фізичний та моральний знос технологічного обладнання робить компанію вразливою до посилення військової агресії та прицільних атак (T1). Дестабілізація логістичних ланцюгів (T2) блокує постачання запчастин для ремонту. Знос також посилює ризики невідповідності жорстким екологічним стандартам ЄС (T5).
W3.	→→→	T1, T4	Регуляторні та бюрократичні обмеження державного сектора (затримки у землевідведенні, дозволах) посилюють негативний ефект від непередбачуваності фіскальної політики та жорсткого регулювання (T4). Бюрократія гальмує швидке відновлення після атак (T1) та переміщення активів у безпечніші локації.
W4.	→→→→	T1, T2	Залежність від імпорту високотехнологічного обладнання та комплектуючих збільшує вразливість до атак (T1) та дестабілізації логістичних ланцюгів у ключових видобувних регіонах (T2).
W5.	→→→→→	T1, T2	Значні витрати на відновлення виробничих потужностей після пошкоджень внаслідок бойових дій посилюються атаками (T1). Дестабілізація логістики (T2) ускладнює доставку матеріалів для відновлення, створюючи каскадний ефект виснаження ресурсів.

**Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування*

Такий аналіз дозволяє перейти від описового етапу до формування стратегічних альтернатив, зокрема SO-стратегій (максимізація сильних сторін для реалізації можливостей) та WO-стратегій (використання можливостей для подолання або пом'якшення слабких сторін). При чому, стратегічний вектор подальшого сталого розвитку компанії може бути представлений у вигляді формалізованого опису:

$$\text{Стратегічний вектор} = (S \times O) + (W \times O) - (W \times T) \times k, \quad (3.1.)$$

де k - коефіцієнт військового ризику (1,0-2,5 залежно від сценарію);

S, W, O, T - вектори з матриць взаємозв'язків.

Стратегічний вектор розвитку компанії, формалізований у рівнянні, демонструє чітку залежність від двох домінуючих чинників:

позитивного внеску сильних сторін та можливостей ($S \times O + W \times O$),

негативного множника військово-логістичних загроз ($W \times T \times k$).

У поточних умовах коефіцієнт k коливається в межах 1,8-2,3, що свідчить про переважання негативного впливу зовнішніх шоків над внутрішніми резервами. Саме тому пріоритетними на найближчі 3-5 років залишаються заходи з мінімізації k (зниження вірогідності та наслідків $T1$ і $T2$) та одночасного посилення компоненти $O2$.

Отримані висновки слугують методологічною основою для формування трьох сценаріїв розвитку (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) АТ «Укргазвидобування».

Сценарії відрізняються за рівнем реалізації ключових осей невизначеності: інтенсивністю військово-логістичних загроз ($T1 + T2$) та доступністю зовнішнього фінансування й технологій ($O1 + O2$). Кожен сценарій характеризується домінуючим типом стратегій (WT, WO, SO), прогнозними ключовими показниками ефективності (КПЕ) та оцінкою ймовірності реалізації в середньостроковій перспективі (2026-2030 рр.).

Оптимістичний сценарій передбачає суттєве зниження військово-логістичних загроз (коефіцієнт k знижується до 1,0-1,3) внаслідок можливого досягнення стійкого перемир'я, посилення систем ППО або переміщення частини активів у відносно безпечні регіони. Водночас відбувається повномасштабне освоєння цільового фінансування від міжнародних фінансових організацій на рівні €1,5–2,5 млрд (O2) та активний трансфер передових технологій інтенсифікації видобутку (O1).

У цьому сценарії домінують SO-стратегії (максимальне використання сильних сторін S1–S3 для реалізації O1, O2, O4) та повна реалізація WO-стратегій (компенсація W1–W5). Компанія переходить від режиму виживання до стратегії зростання: масштабне впровадження горизонтального буріння та цифрових двійників на зрілих родовищах, запуск пілотних проєктів з виробництва біометану та «зеленого» водню, підготовка до регіонального експорту після лібералізації ринку (O5).

Ймовірність реалізації в 2026–2030 рр. оцінюється на рівні 20-25%. Сценарій залежить від геополітичного прориву та стабільного фінансування від МФО.

Найімовірніший реалістичний сценарій: продовження точкових атак на об'єкти (T1) з періодичними піками інтенсивності, помірна дестабілізація логістики в ключових регіонах (T2), але стабільний доступ до фінансування на рівні €500–900 млн на. Коефіцієнт k коливається в межах 1,5–1,9.

Згідно базового сценарію на горизонті з 2026 до 2030 року заплановане збільшення товарного та валового видобутку в середньому на ~1% щорічно за рахунок пошуково-розвідувальних робіт на нових родовищах та родовищах, які залежні від проведення сейсмічних досліджень з подальшою їх активною розробкою (рис. 3.2.).

Домінують гібридні стратегії: SO2+SO3 (використання ресурсної бази та вертикальної інтеграції для реалізації O1 та O2), WO1+WO2+WO4+WO5 (компенсація виснаження родовищ, зносу обладнання та імпортої залежності)

та WT1+WT2+WT4 (диверсифікація локацій, створення резервів обладнання, прискорене відновлення після пошкоджень).

Ймовірність реалізації - 50–55%. Сценарій найбільш адекватно відображає поточну реальність та дозволяє утримати роль ключового постачальника газу для енергетичної безпеки України.

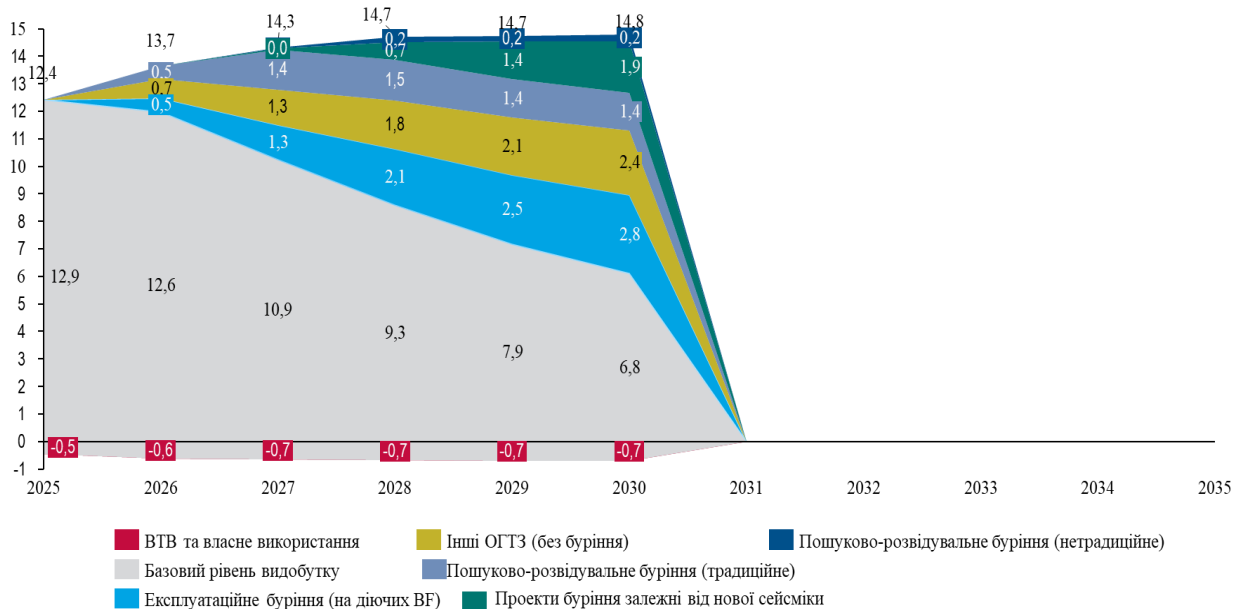


Рис. 3.2. Плановий видобуток за агрегованими важелями (реалістичний сценарій) АТ «Укргазвидобування», млрд. куб. м.

*Джерело: систематизовано автором за даними АТ Укргазвидобування

Песимістичний сценарій активується за умови збереження або ескалації військово-логістичних загроз (Т1 + Т2 на рівні 2025 р. - понад 200 атак на рік, масовані удари по інфраструктурі) та обмеженого доступу до зовнішнього фінансування (\leq €300–500 млн на рік через високі ризики для донорів). Коефіцієнт k зростає до 2,0-2,5.

Домінують WT-стратегії (мінімізація вразливості W1–W5), часткове використання WO2 (обмежене фінансування на відновлення) та збереження операційної стійкості за рахунок S1 та S4. Впровадження нових технологій та диверсифікація (O1, O4) стають мінімальними або відкладаються.

Ймовірність реалізації – 20-25%. Сценарій реалізується за відсутності посилення протиповітряної оборони та суттєвих затримок у фінансуванні.

На наступному етапі важливим є розробка концептуальної моделі системи інтегрованого планування.

3.2. Концептуальна модель системи інтегрованого планування в контексті стратегічного розвитку компанії

Інтегроване планування в системі стратегічного управління нафтогазовою компанією є ключовим чинником забезпечення її операційної результативності та загальної ефективності. Його впровадження вимагає комплексної трансформації на організаційному, технологічному та культурному рівнях, що передбачає перехід від традиційного функціонального підходу до проектно-орієнтованого менеджменту (рис. 3.3.). В основі моделі лежить перехід від фрагментарного управління окремими підрозділами до створення єдиної екосистеми, де стратегічні цілі компанії синхронізуються з її операційними можливостями та фінансовими ресурсами.



Рис. 3.3. Компоненти інтегрованого планування бізнес-процесами

*Джерело: розроблено автором

Такий підхід у довгостроковій перспективі сприяє оптимізації капітальних витрат, синхронізації реалізації інвестиційних проєктів та посиленню ефективності управління ризиками.

Ключові точки (етапи) інтегрованого планування в діяльності нафтогазової компанії (на прикладі впровадженого підрозділу проєктного управління в АТ Укргазвидобування) можна представити на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Ключові точки інтегрованого планування в діяльності нафтогазової компанії (на прикладі впровадженого підрозділу проєктного управління в АТ Укргазвидобування)

**Джерело: розроблено автором*

Весь процес інтегрованого планування можна представити у вигляді лінійної структури, де кожен етап переходить в наступний, забезпечуючи при цьому логіку управлінської системи. Інтегроване планування охоплює п'ять послідовних етапів: попередній аналіз проєктів, планування інвестиційних (окремих виробничих) програм, оперативний контроль виконання, аналіз отриманих результатів та оптимізація процесів.

Перший етап (попередній аналіз проєктів) передбачає систематичну пріоритизацію кандидатів-свердловин (окремих проєктів) на основі геологічних, економічних та операційних критеріїв, оцінку технологічної здійсненності реалізації, а також попередню якісну та кількісну ідентифікацію потенційних ризиків, що дозволяє формувати обґрунтований портфель проєктів на ранній стадії

Другий етап (планування виробничих програм) забезпечує планування ресурсів (рис. 3.5) – повне завантаження власного парку (бурових верстатів, верстатів КРС, флотів ГРП та КУ, тощо) й визначення потреби в залученні аутсорсингу, деталізацію етапів планування згідно розроблених уніфікованих форм для відповідної категорії проєктів (в т.ч. відповідні залежності послідовності та паралельності реалізації виконання етапів – як приклад: для проєктів експлуатаційного буріння будівництво шлейфу можна розпочинати паралельно з бурінням, а для пошуково-розвідувального лише за результатами випробувань) та ідентифікацію критичних точок виконання, де відхилення можуть мати найбільший вплив на загальний результат, що сприяє мінімізації невизначеності та оптимізації розподілу обмежених ресурсів (фінансового, кадрового, окремих сервісів, тощо).

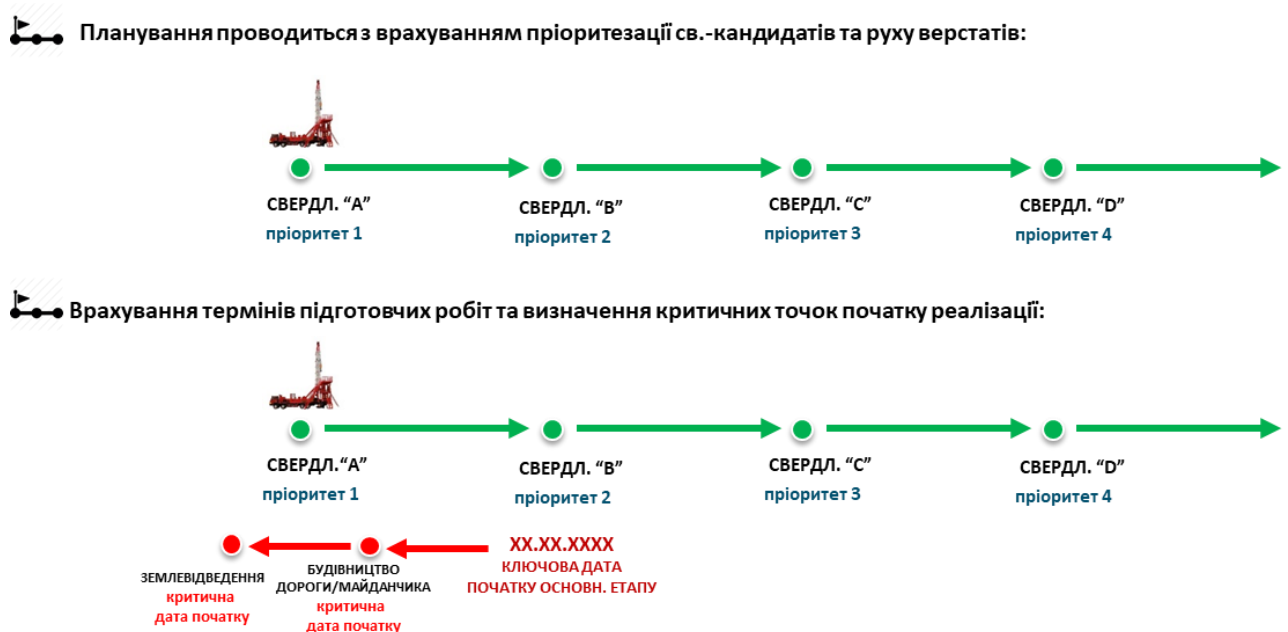


Рис. 3.5. Планування виробничих програм з врахуванням безпростійного переміщення ключових ресурсів з проєкту на проєкт (на прикладі верстату капітального ремонту свердловин)

**Джерело: розроблено автором*

Третій етап (контроль виконання) характеризується поетапним моніторингом основних параметрів реалізації (статусів, термінів, витрат бюджету та оперативних показників), рис. 3.6. Ключовим стає своєчасне виявлення відхилень від плану та превентивне реагування на ризики (в т.ч. можлива повна зупинка відповідного проєкту, якщо ризики подальшої реалізації є невиправданими та ймовірне використання подальших коштів є збитковим – як приклад: в ході фрезерувальних робіт аварійної компоновки виявлено критичне пошкодження експлуатаційної колони, що несе за собою екологічні ризики подальшої експлуатації об'єкту в цілому).



Рис. 3.6. Контроль статусів та термінів виконання

**Джерело: розроблено автором*

Четвертий етап (аналіз результатів) передбачає пост-фактум оцінку фактичних показників видобутку, порівняння їх із плановими значеннями, ретроспективний аналіз реалізації ідентифікованих ризиків та причин відхилень, що формує емпіричну базу для подальшого вдосконалення.

П'ятий етап (оптимізація процесів) спрямований на безперервне покращення шляхом впровадження цифрових інструментів, автоматизації елементів планування та контролю, а також оновлення нормативно-методологічної бази (регламентів, процедур), що забезпечує циклічне підвищення операційної ефективності, зниження витрат та посилення адаптивності до зовнішньої волатильності в нафтогазовій галузі.

На рис. 3.7. наведено деталізовану модель життєвого циклу проєкту спорудження та експлуатації свердловини АТ «Укргазвидобування». Схема візуально представлена як горизонтальна таймлайн-діаграма з 19 послідовними кроками, що охоплюють повний життєвий цикл свердловини - від підготовчих

геологічних та ліцензійних робіт до завершення експлуатації та ліквідації/рекультивації. При чому, кожен етап позначений як контрольна точка з чітким визначенням основних функцій виконання та підтримуючих підрозділів, що відповідає матриці розподілу відповідальності типу RACI, адаптованої до організаційної структури компанії.

Життєвий цикл проєктів починається з підготовчих етапів (отримання ліцензії, проведення 3D-сейсмічних досліджень, погодження технічних та технологічних умов, планування проєкту, землевпорядкування, оцінка впливу на довкілля, економічна оцінка та формування бюджету).

У подальшому переходить до інфраструктурних робіт (будівництво доріг і майданчика, дизайн свердловини), основного спорудження (буріння, випробування та закінчення свердловини), експлуатаційної фази (облаштування, введення в експлуатацію, видобуток). Завершується пост-експлуатаційними заходами (рекультивація, ліквідація).

Ключовими виконавцями виступають профільні департаменти Апарату управління та представники газовидобувних й сервісних філій – напрями геології/ розробки родовищ, видобутку, землевідведення та взаємодії з громадами, капітального будівництва, забезпечення бурових робіт, матеріально-технічного забезпечення, внутрішньосвердловинних робіт, наземної інфраструктури, інвестиційної діяльності, інші служби. Загальна координація на кожному етапі покладена на Департамент управління проєктами.

Важливо зазначити, що такий підхід забезпечує комплексне управління ризиками, оптимізацію ресурсів, дотримання регуляторних вимог (зокрема екологічних та ліцензійних), а також прозорість і контроль за термінами та витратами на всіх стадіях життєвого циклу інвестиційного проєкту.

На рис. 3.8 наведено структуру розробленої системи деталізованого ведення проєктів АТ «Укргазвидобування» для програм Інфраструктурні проєкти, Сейсмозрозвідувальні роботи, Окремі самостійні проєкти (ІТ, механіко-енергетика, безпека, тощо) UGV Master Plan.

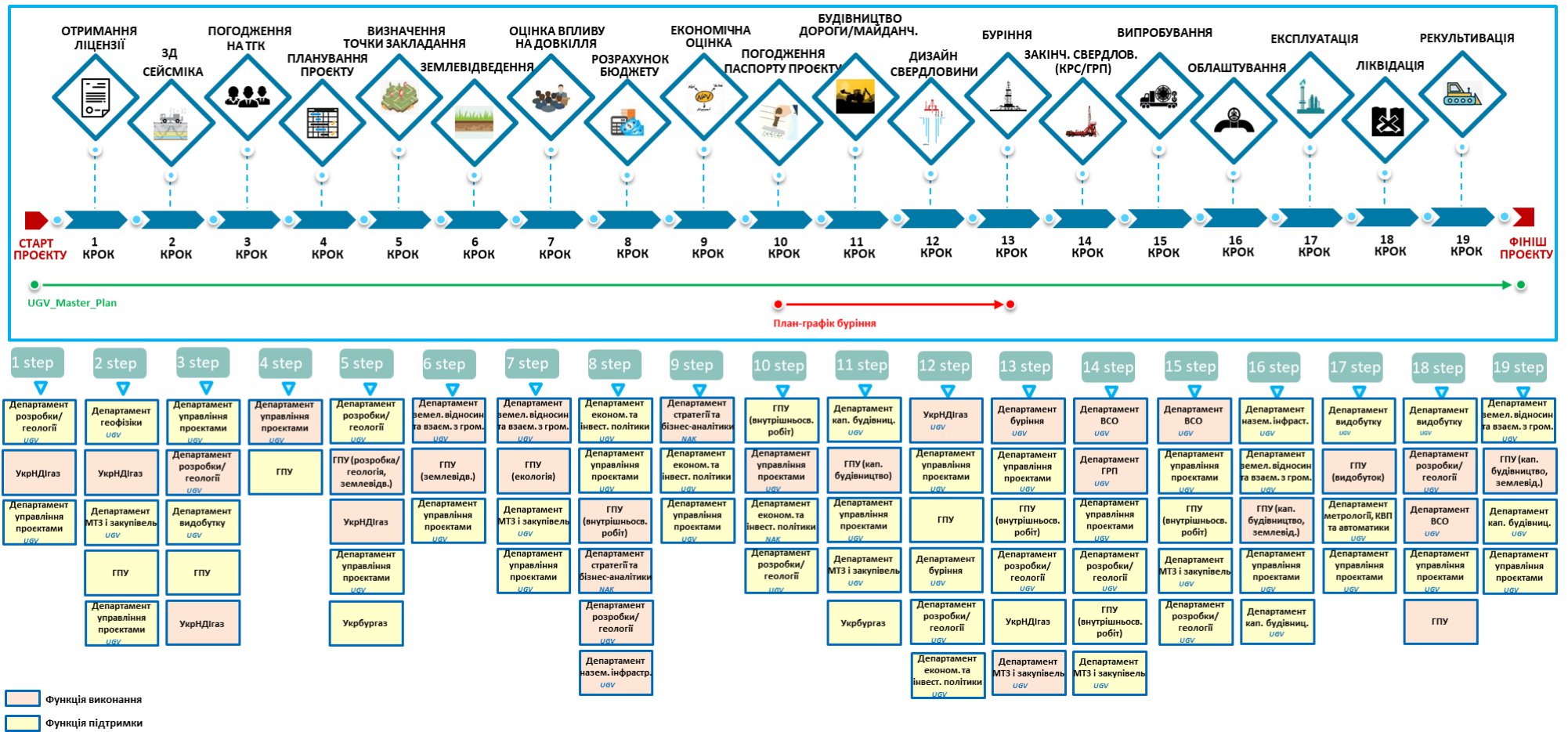


Рис. 3.7. Таймлайн схема інтегрованої моделі життєвого циклу проекту спорудження та експлуатації свердловини

*Джерело: розроблено автором

Наведена схема ілюструє трансформацію від фрагментованого, розрізненого управління проєктами до єдиної інтегрованої системи в діяльності компанії. Вона демонструє, як реалізація п'яти ключових категорій проєктів уніфікується в рамках стандартизованого, універсального процесу. Незалежно від специфіки чи функціональної належності кожного проєкту, він проходить однакову послідовність етапів: ініціація, узгодження, процедура закупівель, безпосередня реалізація, введення в експлуатацію (видобуток) та завершальний етап аналізу й оцінки результатів. Така уніфікована структура забезпечує системність, прозорість і чіткий контроль на всіх рівнях планування, виконання та моніторингу проєктної діяльності.

Ефективність і сталість такої інтегрованої системи значною мірою досягається завдяки впровадженню спеціалізованих інструментів контролю та координації (рис. 3.9.).



Рис. 3.9. Інструменти контролінгу системи ведення проєктів

**Джерело: розроблено автором*

До основних з них належать: регулярні координаційні наради, використання корпоративних цифрових платформ, а також щоденне оновлення статусних звітів (рапортів).

Серед корпоративних інструментів основною є платформа Microsoft Teams, яка забезпечує створення окремих каналів і команд для кожного інвестиційного проєкту. Це сприяє оперативному обміну інформацією, швидкому узгодженню документів, централізованому зберіганню матеріалів та підтримці постійної комунікації між усіма учасниками проєктних команд.

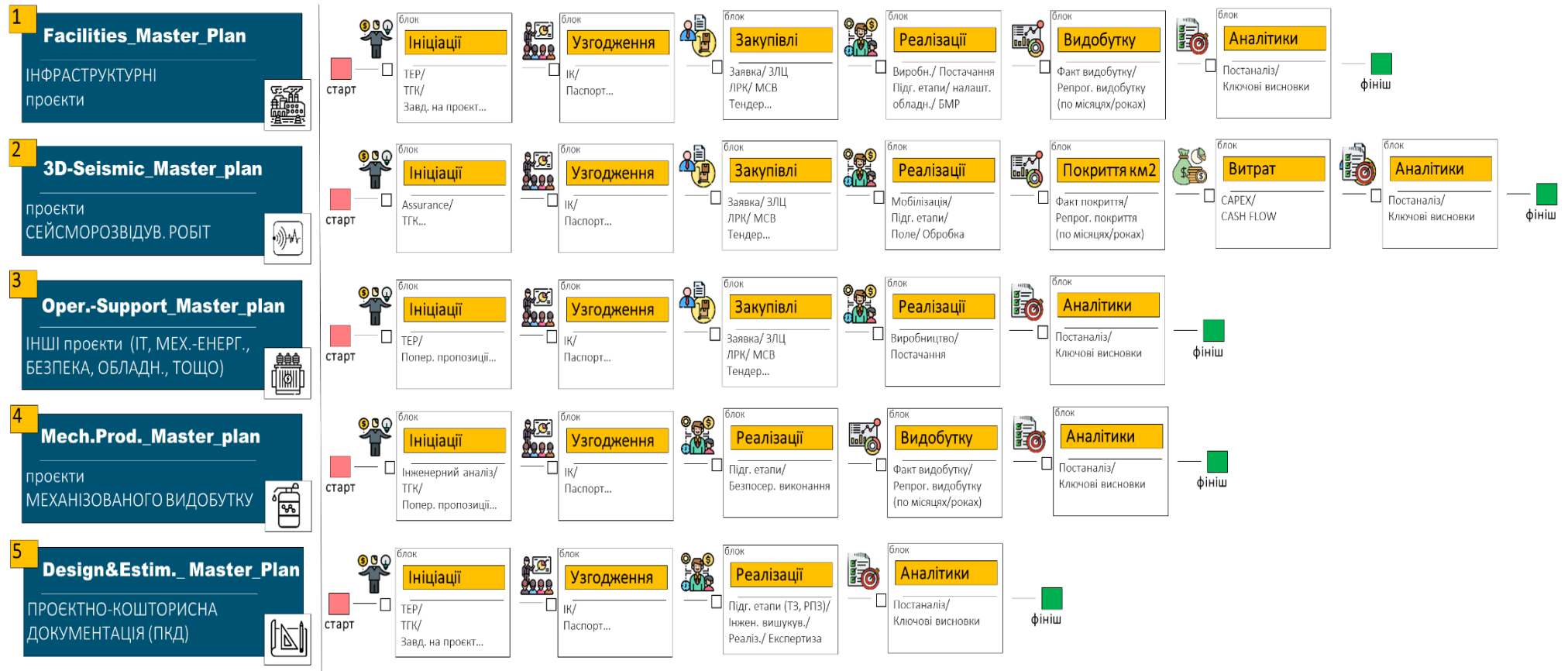


Рис. 3.8 Загальна структура єдиної системи деталізованого ведення проектів АТ Укргазвидобування (UGV Master Plan)

*Джерело: розроблено автором

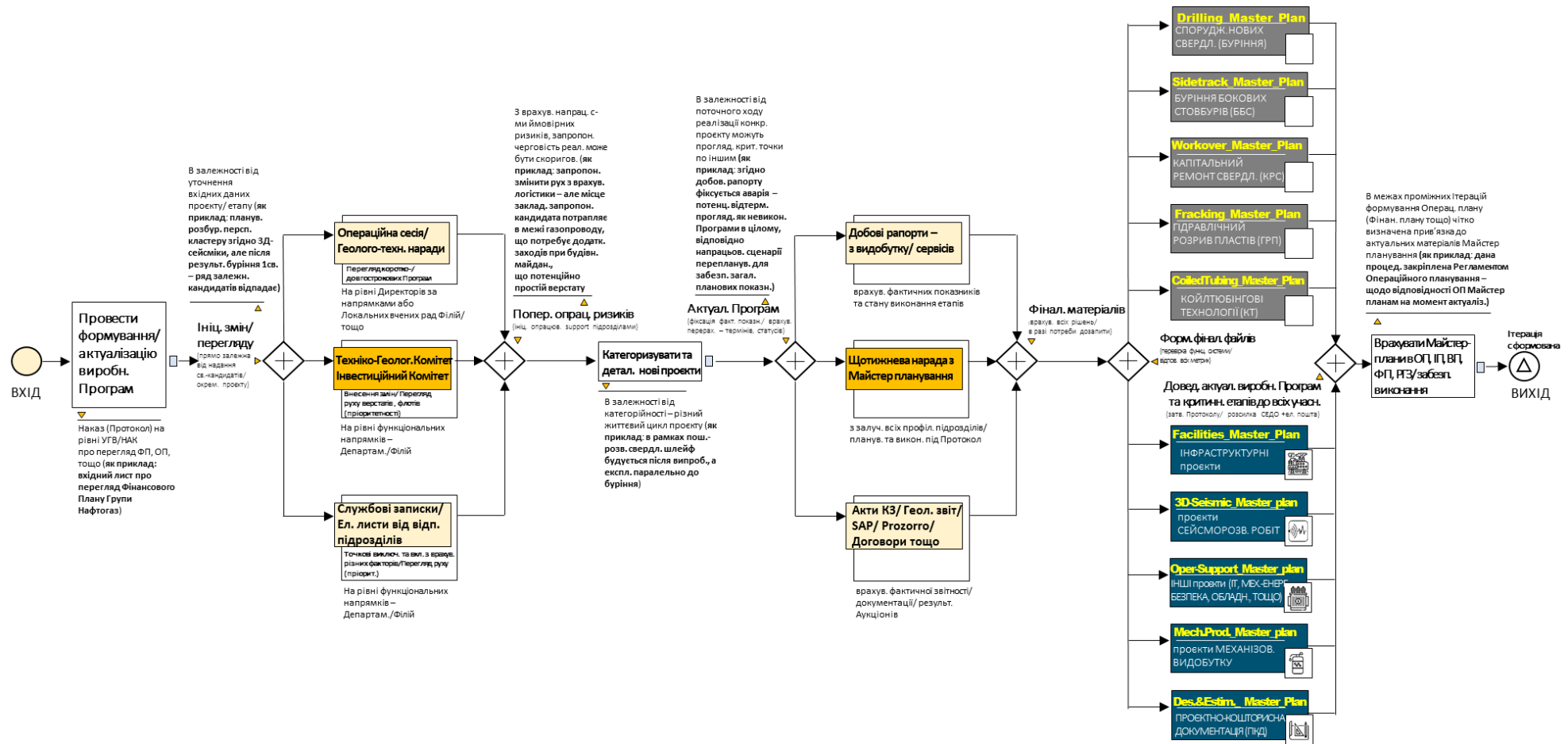


Рис. 3.10 Верхньорівнева модель поточного функціонування процесу Майстер планування та взаємодії в загальній структурі планування

*Джерело: розроблено автором

На рис. 3.10 представлено верхньорівневу модель функціонування відповідного бізнес-процесу проектного управління в Компанії (процесу Майстер планування та взаємодії в загальній структурі планування).

Структурування процесів в запропонованій взаємодії для формування операційного, інвестиційного та виробничого планів на основі єдиного інтеграційного інструменту - UGV Master Plan наведено на рис. 3.11.

Важливим стає деталізація категорій проектів за напрямками, ключових етапів життєвого циклу проектів та зональних відповідальних на кожній стадії життєвого циклу.

У такому вигляді запропонована модель відображає адаптацію принципів інтегрованого бізнес-планування до специфіки нафтогазового виробництва. Вона дозволяє у короткостровій перспективі забезпечити синхронізацію стратегічних цілей компанії з операційними та фінансовими можливостями, підвищує точність прогнозування видобутку та фінансових потоків, посилює дисципліну виконання. У довгостроковій перспективі сприяє сталому розвитку нафтогазової компанії.

Інвестиційна програма визначає доступні бюджети та пріоритети фінансування, тоді як операційний план генерує реалістичний прогноз видобутку та ресурсні вимоги, що, в свою чергу, впливає на коригування фінансового плану. UGV Master Plan забезпечує постійну синхронізацію цих двох планів, усуваючи типові розбіжності між «фінансовим баченням» (бюджетні обмеження) та «операційним баченням» (технічні можливості та прогнози видобутку).

При чому, основу фінансового планування формує двосторонній взаємозв'язок між фінансовими ресурсами та операційними результатами. Це дозволяє забезпечити синхронізацію прогнозів видобутку, бюджетів, грошових потоків і ресурсного забезпечення на рівні всієї компанії.

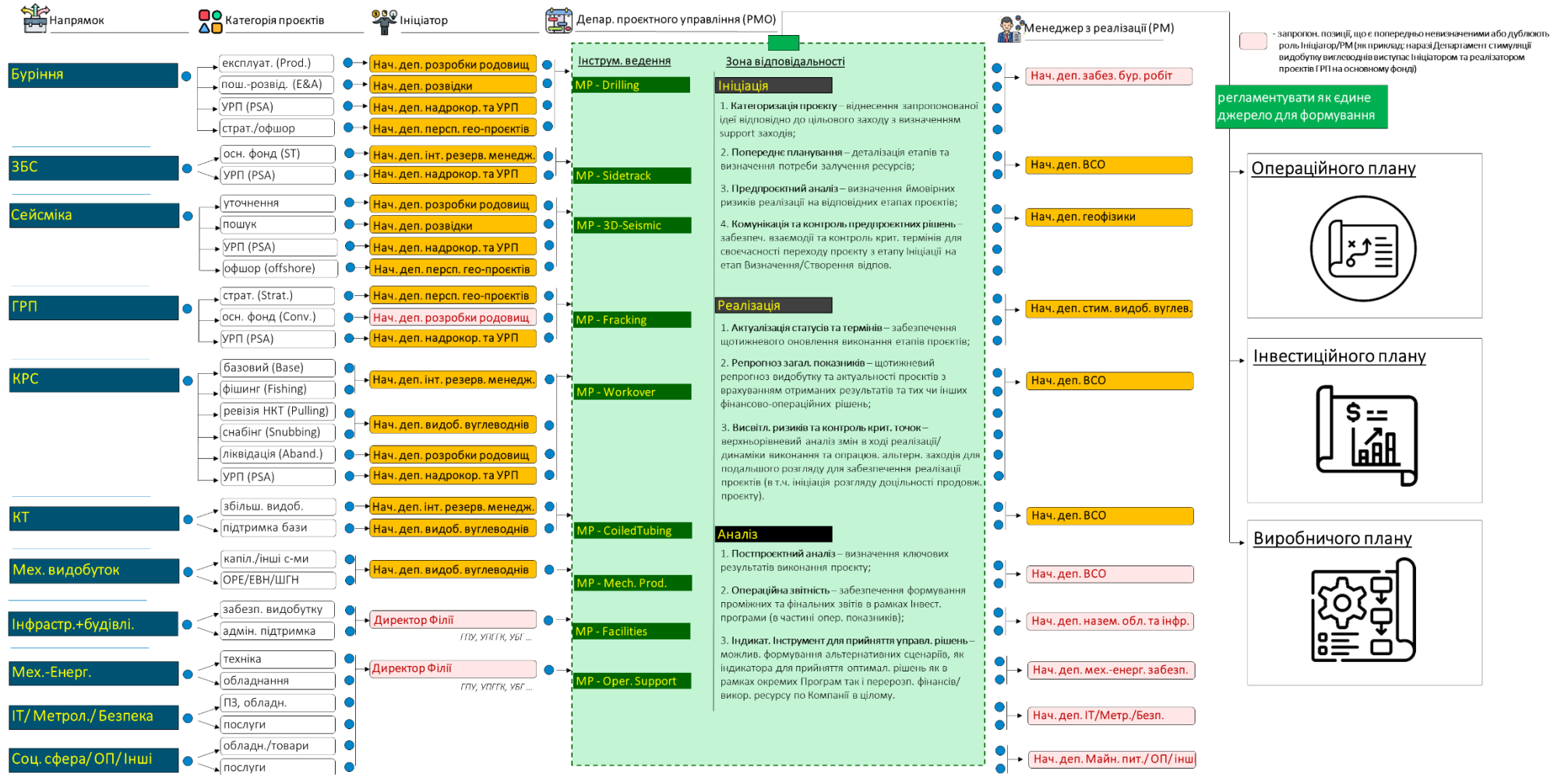


Рис. 3.11. Матриця структуризації процесів та зон відповідальності для інтегрованого планування АТ «Укргазвидобування» *Джерело: розроблено автором

Центральним координаційним елементом в системі документообігу проєктної діяльності виступає проєктний офіс, який забезпечує консолідацію статусів, оцінку ризиків, актуалізацію планів, аналіз відхилень та зворотний зв'язок. При чому, основними учасниками проєктної діяльності є: ініціатор проєкту, спонсор, інвестиційний комітет, менеджер реалізації та підтримуючі менеджери (рис. 3.12). Система побудована на принципі розподіленої відповідальності. Інвестиційний комітет відповідає за стратегічну відповідність, спонсор - за життєздатність та фінансування, а менеджери з реалізації - за тактичне виконання.

Варто зауважити, що в основі системи документообігу лежить циклічний процес, що охоплює всі стадії життєвого циклу проєкту.

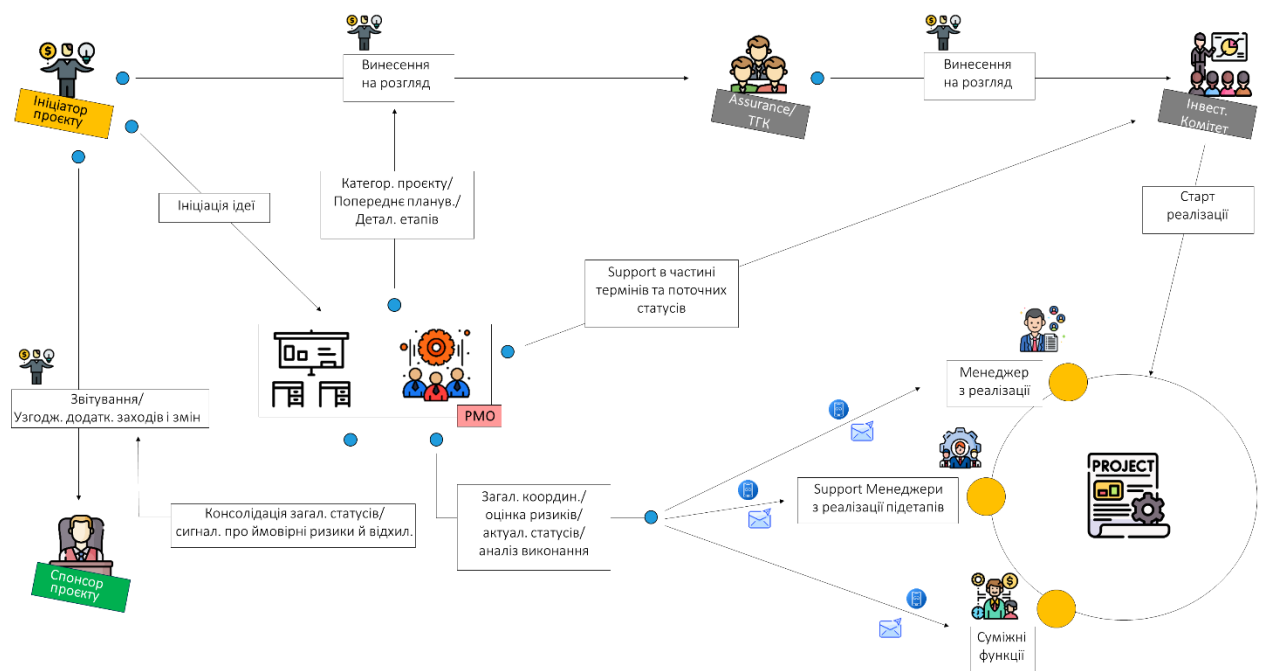


Рис. 3.12. Організаційно-функціональна структура супроводу проєктної діяльності

**Джерело: розроблено автором*

Підсумовуючи викладене, концептуальна модель системи інтегрованого планування в АТ «Укргазвидобування» формує комплексну, багаторівневу систему управління, що забезпечує тісну синхронізацію стратегічних цілей

компанії з операційними процесами, фінансовими ресурсами та проєктним виконанням.

У стратегічній перспективі впровадження інтегрованого планування стає важливим інструментом зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення інституційної стійкості видобувного сегмента компанії.

3.3. Інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування

У сучасній практиці категорія «ризик» трактується як двовекторне явище, що поєднує в собі як потенційні загрози, так і нові можливості для розвитку. Згідно з методологією ISO 31000:2018 [7], яка стала основою для українського державного сектору з 2019 року, ризик визначається як вплив чинників невизначеності на досягнення стратегічних цілей [15]. Отже, це не лише ймовірність фінансових втрат або відхилень від плану, а й здатність подій безпосередньо коригувати результативність діяльності організації [154].

Важливо розмежовувати ризик-менеджмент як цілісну інфраструктуру (що об'єднує кадри, бізнес-процеси та технології) та управління ризиками як безперервну процесну діяльність. Ризик-менеджмент виступає фундаментом, що дозволяє компанії балансувати між амбітними стратегічними цілями та збереженням корпоративних цінностей у межах встановленого ризик-апетиту [16]. Натомість управління ризиками, особливо в межах складних нафтогазових проєктів, має ітераційний та проактивний характер, що дозволяє не просто реагувати на загрози, а виявляти їх на випередження [3;154].

До основних (уніфікованих) етапів процесу управління ризиками проєктної діяльності належать:

виявлення (ідентифікація) ризиків - систематичний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які здатні вплинути на досягнення цілей компанії. Сюди входять ринкові, технологічні, операційні, екологічні, регуляторні, геополітичні, кібернетичні та інші ризики;

оцінка ризиків - кількісне та/або якісне визначення ймовірності виникнення кожного ризику та потенційного масштабу його впливу (позитивного чи негативного) на ключові показники діяльності та стратегічні цілі підприємства;

розробка та вибір стратегій реагування на ризики - прийняття обґрунтованих рішень щодо того, як саме управляти кожним ризиком: уникати його, знижувати ймовірність чи наслідки, передавати ризик третім сторонам (страхування, аутсорсинг, хеджування тощо) або свідомо приймати ризик у межах встановленого ризик-апетиту компанії;

моніторинг, контроль та періодичний перегляд - безперервне відстеження змін у рівні ризиків, оцінка ефективності застосованих заходів, своєчасне коригування стратегій та заходів у відповідь на еволюцію внутрішнього та зовнішнього середовища.

Адаптація класичного ризик-менеджменту до специфіки інтегрованого планування нафтогазової компанії дозволяє виділити такі стратегічні етапи (рис. 3.16):

комплексна ідентифікація та типізація ризиків. На цьому етапі доцільно провести виявлення чинників, що критично впливають на цикл внутрішньосвердловинних операцій нафтогазової компанії (буріння, КРС, інтенсифікація видобутку через ГРП чи застосування колтубінгу). До таких чинників можуть належати: геологічні неочікуваності, технологічні збої, інфраструктурні обмеження, а також логістичні та регуляторні бар'єри тощо;

диференційована оцінка та пріоритезація. На цьому етапі важливо провести аналіз імовірності виникнення ризиків та їх ранжування за ступенем деструктивного впливу на проєкт (високий, середній або прийнятний рівень);

стратегічне реагування та селекція проєктів. На цьому етапі відбувається узагальнення заходів із мінімізації, хеджування або передачі ризиків. При чому, важливим стає критичний відбір портфеля проєктів, де інвестиційні пропозиції з аномально високим рівнем неконтрольованого ризику відсіюються;

моніторинг. На цьому етапі забезпечується безперервний аудит ефективності впроваджених інструментів контролю та актуалізація карти ризиків у режимі реального часу. Важливо зазначити, що етап моніторингу не є заключним етапом, цей процес формує динамічну петлю зворотного зв'язку, де дані моніторингу стають підґрунтям для оперативного коригування траєкторії проєкту.

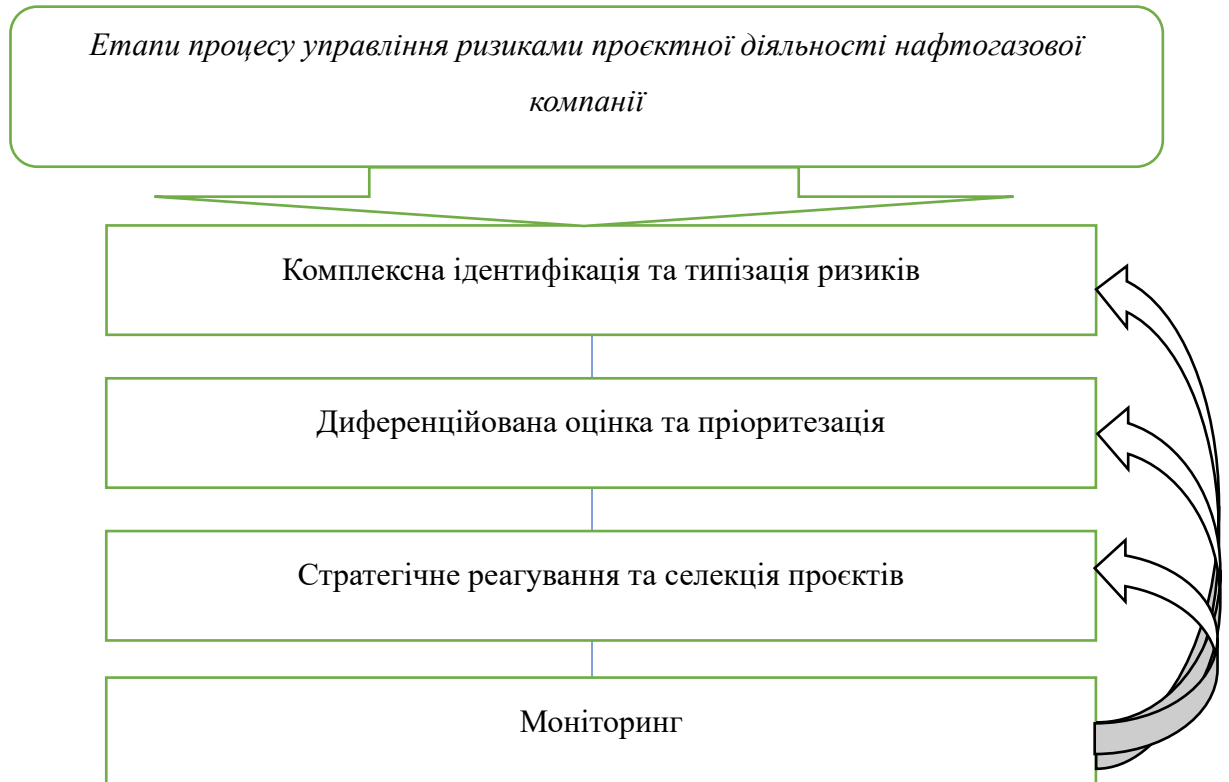


Рис. 3.16 Етапи процесу управління ризиками проєктної діяльності нафтогазової компанії

**Джерело: розроблено автором*

Орієнтуючись на специфіку діяльності нафтогазової галузі можна виділити кілька основних груп ризиків:

1. *Земельні ризики* - охоплюють відносини із землевласниками/землекористувачами, сезонність доступу, соціально-культурні та екологічні обмеження (археологія, природоохоронні зони).

2. *Процесуальні (регуляторні, ліцензійні, процедурні) ризики* - пов'язані з отриманням/продовженням ліцензій, висновків ОВД (оцінкою впливу на довкілля), дотриманням угод (УРП, СД, РЕС тощо), бюрократичними затримками.

3. *Ризики будівництва / підготовки майданчика* - природні фактори (сезонність, зсуви, повені), географічні обмеження (рельєф, берегові зони).

4. *Інфраструктурні ризики* - пов'язані з доступом до електромереж, транспортних шляхів, підземних комунікацій, що впливають на логістику та будівництво.

5. *Геологічні (геологічно-розвідувальні) ризики* - пов'язані з невизначеністю геологічної будови надр, параметрами продуктивних пластів, обводненням, тиском, вивченістю родовища та ймовірністю отримання комерційних припливів вуглеводнів.

6. *Технологічні (операційні, технічні) ризики* - стосуються цілісності свердловин, антиколізійних заходів, обладнання, аварійності під час буріння, ремонту чи видобутку.

7. *Ризики постачання* - обмеженість ринку підрядників, затримки в ланцюгах поставок, геополітичні та митні фактори.

У табл. 3.9. представлена матриця категоризації ризиків нафтогазової компанії.

Варто підкреслити, що в системі управління ризиками нафтогазової компанії кожен ідентифікований ризик підлягає обов'язковій категоризації за двома ключовими параметрами: ймовірністю настання та потенційним впливом на проект, строки, бюджет, безпеку чи досягнення цілей. Для спрощення оцінки та візуалізації застосовується трирівнева шкала:

низький рівень ризику (Low): ймовірність настання низька або мінімальна, умови реалізації проекту сприятливі, обмеження відсутні або практично не впливають на терміни/вартість. Ризик не потребує спеціальних заходів, достатньо стандартного моніторингу;

середній рівень ризику (Medium): ймовірність помірна, обмеження наявні, але вони вирішувані за допомогою додаткових ресурсів, часу або коригувальних заходів. Затримки можливі (від кількох тижнів до кількох місяців), але проєкт залишається реалізованим з помірними витратами на пом'якшення;

високий рівень ризику (High): ймовірність висока або критична, обмеження суттєві чи невирішені (або вирішення потребує непропорційно великих ресурсів/часу), що може призвести до значних затримок, перевищення бюджету, зупинки робіт, аварій, екологічних інцидентів або повної неможливості реалізації заходу.

Таблиця 3.9.

Базовий аналіз ймовірних ризиків нафтогазової компанії (на прикладі АТ «Укргазвидобування»)

Тип ризику (група)	Основні підтипи / характеристики ризиків	Джерела (причини) виникнення ризиків	Потенційні наслідки	Рекомендовані стратегії управління ризиками (реагування)
Земельні ризики	Взаємовідносини з землевласниками/землекористувачами; сезонність доступу; невирішені зобов'язання; культурно-соціальні та екологічні обмеження (археологія, природоохоронні зони, населені пункти)	Конфлікти з власниками землі, агросезонність, археологічні знахідки, статус природоохоронних територій, попередні невиконані зобов'язання	Затримки або неможливість доступу до ділянки; простої техніки та обладнання; судові спори; зупинка проєктів; додаткові витрати	Проведення due diligence та правової експертизи; раннє укладання/переукладання договорів; моніторинг соціальних питань; альтернативне планування локацій; резервні сценарії

Продовження табл. 3.9.

Процесуальні ризики	Належність до спеціальних угод (УРП, СД, РЕС); статус висновків ОВД; термін дії та пролонгація спеціальних дозволів (ліцензій) на користування надрами	Бюрократичні затримки; закінчення строку дії документів; невідповідність умов договірним зобов'язанням; зміни законодавства	Затримки реалізації геолого-технічних заходів; юридичні санкції; неможливість проведення робіт; фінансові втрати; штрафні санкції	Постійний моніторинг строків дії ліцензій та договорів; завчасне подання документів на пролонгацію; внутрішній контроль дотримання умов; юридичний супровід; сценарне планування
Ризики реалізації будівельних робіт	Сезонний та природний вплив (повені, зсуви, сніг тощо); географічні обмеження (рельєф, берегові зони, болотисті ділянки)	Погодні умови; складний рельєф; відсутність типових рішень для регіону; недостатнє попереднє обстеження	Затримки будівництва; зростання витрат; ускладнення логістики; потенційні екологічні та техногенні інциденти; зниження безпеки	Сезонне планування робіт; застосування адаптованих технічних рішень; детальне геотехнічне обстеження; резервні терміни; страхування ризиків
Інфраструктурні ризики	Близькість/перетин з електромережами, транспортними комунікаціями (авто/залізниця, трубопроводи), підземними комунікаціями (газопроводи, кабелі)	Відсутність або складність отримання дозволів на перенесення; технічні обмеження; конфлікти з суміжними власниками	Неможливість розміщення техніки; затримки логістики; додаткові витрати на перенесення; зрив строків проекту	Раннє узгодження з власниками інфраструктури; альтернативні траси; технічна експертиза; резервні сценарії розміщення майданчика
Геологічні ризики	Невизначеність параметрів цільового горизонту (обводнення, тиск, вивченість); відсутність/ризикованість додаткових горизонтів для переходу	Недостатня геологічна вивченість; виснаження родовищ; помилки в інтерпретації даних; природне падіння параметрів	Низька продуктивність свердловини; комерційна неефективність; втрата інвестицій; необхідність дорогих коригувань	Глибокий аналіз 3D-сейсміки та каротажу; оновлення геологічних моделей; сценарне моделювання (Monte Carlo); залучення експертів; резервні цільові об'єкти

Продовження табл. 3.9

Технологічні	Порушення цілісності експлуатаційної колони; антиколізійні ризики при бурінні нових свердловин; аварійність обладнання	Зношеність конструкції свердловин; помилки проектування; недостатній контроль; близьке розташування існуючих стовбурів	Аварії, розгерметизація, вибухи/викиди; втрата свердловини; екологічні наслідки; людські жертви; значні фінансові збитки	Регулярний моніторинг стану свердловин (цементометрія, діагностика); антиколізійне моделювання; профілактичні ремонти; застосування сучасних технологій; навчання персоналу
Ризики постачання	Обмеженість ринку постачальників/підрядників; судові/репутаційні проблеми; геополітичні, митні та логістичні затримки	Концентрація ринку; санкції; перебої в ланцюгах поставок; бюрократія на митниці; геополітичні фактори	Зриви строків постачання; зростання цін; неможливість виконання проекту; додаткові витрати	Диверсифікація постачальників; довгострокові контракти; моніторинг ринку; альтернативні логістичні маршрути; страхування ланцюгів поставок; раннє планування закупівель

*Джерело: розроблено автором [154]

Потенційний вплив також категоризується за трирівневою шкалою, яка враховує рівень наслідків у нафтогазових проєктах (операційні, фінансові, екологічні, безпекові, репутаційні та регуляторні). Така категоризація дозволяє оцінювати не лише ймовірність, а й масштаб потенційних втрат або негативних ефектів (табл 3.10).

Таблиця 3.10.

Категоризація ризиків за критеріями імовірності та впливу

Вплив	Імовірність		
	Низька (Low)	Середня (Medium)	Висока (High)
Високий Вплив (High Impact)	Середній ризик	Високий ризик	<i>Критичний ризик</i>
Середній Вплив (Medium Impact)	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Низький Вплив (Low Impact)	Низький ризик	Низький ризик	Середній ризик

*Джерело: розроблено автором

Використання чіткої критеріальної бази (табл. 3.11) дозволяє об'єктивізувати оцінку загроз, переводячи якісні характеристики у кількісні показники, такі як ймовірність виникнення події у відсотковому еквіваленті та часові параметри затримок (простой бурових верстатів, флотів ГРП/КТ)

Таблиця 3.11

Критеріальна база для ранжування ризиків проєктів нафтогазової компанії

Рівень	Ймовірність	Вплив
Високий	> 50% шансу виникнення.	Затримка > 60 днів, невирішене обмеження або висока ймовірність техногенних/екологічних інцидентів ⁵ .
Середній	10% - 50% шансу виникнення.	Затримка 10–60 днів або простої ресурсу (бурові верстати, флоти ГРП/КТ).
Низький	< 10% шансу виникнення протягом життєвого циклу проєкту.	Затримка < 10 днів або незначні додаткові витрати.

**Джерело: розроблено автором*

На основі результатів ідентифікації та ранжування загроз критично важливим етапом стає формування стратегії реагування, яка визначає подальшу траєкторію управління кожним конкретним ризиком. У межах методології інтегрованого планування виділяють чотири фундаментальні сценарії управлінського впливу на ризики проєктної діяльності:

уникнення. Радикальний метод, що передбачає повну ліквідацію джерела небезпеки через припинення або «заморожування» ініціативи. Такий підхід є доцільним у випадках критичних, непереборних перешкод, як-от відсутність спеціальних дозволів чи ліцензій.

зниження або пом'якшення. Спрямована на мінімізацію ймовірності настання ризикової події або пом'якшення її наслідків. У системі планування нафтогазових проєктів це реалізується шляхом резервування часових буферів («чекінгів») тривалістю від 10 до 520 днів для вирішення регуляторних або

технічних завдань, зокрема пролонгації звітів з оцінки впливу на довкілля (ОВД).

передача (перекладання). Делегування відповідальності та потенційних збитків третім особам. Основними інструментами тут виступають механізми страхування, аутсорсинг високоризикових операцій або використання контрактних моделей типу EPC, де підрядник бере на себе повний цикл відповідальності.

прийняття. Свідомий допуск залишкового ризику за умови, що його потенційний вплив є незначним або витрати на його усунення перевищують можливі втрати.

Лише після проходження всіх етапів ризик-орієнтованої системи інтегрованого планування та врахування часових обмежень проекти можуть бути затверджені та включені до плану.

Таким чином, інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси нафтогазової компанії перетворює управління ризиками на «фільтр» стратегічного вибору. Проектний цикл стає життєздатним лише тоді, коли він проходить крізь динамічну петлю зворотного зв'язку та багаторівневу селекцію. Це дозволяє компанії не просто реагувати на кризи, а проактивно формувати стійкий портфель інвестиційних проектів, де кожен захід має обґрунтований часовий та ресурсний буфер для нівелювання невизначеності.

Висновки до розділу 3:

1. Проаналізовано зовнішнє макросередовище АТ «Укргазвидобування» за допомогою PESTLE-аналізу та побудовано матрицю кількісної оцінки факторів. Виявлено домінування негативного впливу економічних (-34) та політичних (-28) чинників (військові дії, низька платоспроможність споживачів, регуляторні бар'єри). Найпотужнішими можливостями визначено технологічні фактори (+15), пов'язані з інтенсифікацією видобутку та залученням міжнародного фінансування.

2. Систематизовано внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу. Побудовано матриці взаємозв'язків (TOWS) та матриці стратегічних ризиків і можливостей. Встановлено, що сильні сторони (ресурсна база, вертикальна інтеграція, професійні кадри) створюють значний потенціал для реалізації можливостей, тоді як слабкі сторони (виснаження родовищ, знос обладнання) суттєво посилюють вразливість до воєнних і логістичних загроз. При чому, обґрунтовано формалізований стратегічний вектор розвитку компанії у вигляді рівняння $(S \times O + W \times O) - (W \times T) \times k$ та розроблено три альтернативні сценарії розвитку до 2030 року (оптимістичний, реалістичний та песимістичний). Визначено домінуючі типи стратегій для кожного сценарію, ключові показники ефективності та ймовірність реалізації. Реалістичний сценарій визнано найбільш ймовірним (50–55 %).

3. Обґрунтовано концептуальну модель інтегрованого планування як ключового елемента стратегічного управління АТ «Укргазвидобування», що передбачає перехід від традиційного функціонального підходу до єдиної проектно-орієнтованої екосистеми. Систематизовано основні компоненти моделі (цілі, функції, принципи, методи, інструменти та відповідальність), що забезпечують синхронізацію стратегічних цілей з операційними можливостями та фінансовими ресурсами компанії.

4. Розроблено п'ятиетапну структуру інтегрованого планування (попередній аналіз проєктів → планування виробничих програм → оперативний контроль → аналіз результатів → оптимізація процесів) та побудовано деталізовану таймлайн-модель життєвого циклу проєкту спорудження та експлуатації свердловини (19 послідовних етапів) з чітким розподілом відповідальності за принципом RACI.

5. Обґрунтовано концептуальні засади інтеграції ризик-менеджменту в систему інтегрованого планування АТ «Укргазвидобування» відповідно до міжнародного стандарту. Розмежовано ризик-менеджмент як стратегічну інфраструктуру та управління ризиками як ітераційний проактивний процес,

що дозволяє балансувати між досягненням стратегічних цілей і збереженням корпоративної стійкості.

6. Систематизовано чотириетапну модель інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування (комплексна ідентифікація та типізація ризиків → диференційована оцінка та пріоритезація → стратегічне реагування та селекція проєктів → моніторинг). Виокремлено сім ключових груп ризиків, характерних для нафтогазових проєктів (земельні, процесуальні, будівельні, інфраструктурні, геологічні, технологічні, ризики постачання).

7. Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [153, 154, 155, 156, 157, 158, 159].

ВИСНОВОК

У дисертаційній роботі здійснено комплексне теоретико-методичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в умовах інтегрованого планування. Результати дослідження дають підстави для таких висновків:

1. Узагальнено теоретичні основи стратегічного управління розвитком компаній, систематизовано та уточнено понятійно-категоріальний апарат інтегрованого планування з урахуванням сучасних умов України. Обґрунтовано авторське визначення стратегії та розширено комплекс вимог до її розробки. Зокрема, стратегія визначена як управлінський підхід, орієнтований на визначення сильних і слабких сторін внутрішнього потенціалу підприємства, оцінку можливостей і загроз зовнішнього середовища, обґрунтування довгострокових цілей та поточних завдань з метою подолання організаційної (стратегічної) інерції та формування унікальної ціннісної пропозиції в умовах ринкової невизначеності. У дисертаційній роботі доповнено та структуризовано комплекс вимог до розробки стратегії, включивши нові складові, характерні для сучасних умов України: ризик-орієнтованість, сценарну адаптивність, інтегрованість стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, протидію стратегічній інерції, забезпечення енергетичної та екологічної безпеки, а також баланс інтересів стейкхолдерів.

2. Досліджено методичний інструментарій стратегічного планування нафтогазовидобувних компаній та удосконалено його через інтеграцію аналізу стратегічних розривів, сценарного моделювання та ризик-орієнтованого підходу в єдиний комплексний механізм. У дисертаційній роботі доведено, що існуючий аналітичний апарат (зокрема, методи факторного аналізу PESTLE/STEEPLE, матричні моделі SWOT, SNW, база PIMS та графік Maysigma) володіє значним евристичним потенціалом, проте має критичні обмеження при застосуванні у нафтогазовому секторі. До таких обмежень

віднесено: високу суб'єктивність експертних оцінок, статичність (дискретність) аналізу, ризик «аналітичного паралізу» через надмірну ресурсну місткість та слабку адаптивність до стрімких коливань кон'юнктури енергетичних ринків. Специфіка нафтогазовидобувних компаній (висока залежність від природно-ресурсного потенціалу, олігополістична структура ринку із домінуванням державного оператора, тривалий інвестиційний цикл розвідки та буріння) вимагає переходу від жорсткого детермінованого планування до гнучких проактивних моделей.

3. Проаналізовано світовий досвід та еволюцію моделей стратегічного планування у провідних енергетичних компаніях (Royal Dutch Shell, BP, ExxonMobil тощо). Виокремлено кращі практики сценарного планування та довгострокового моделювання, що дозволило обґрунтувати перспективні напрями їх адаптації до організаційно-економічних умов вітчизняних нафтогазових підприємств. Встановлено, що специфічна олігополістична структура ринку нафтогазовидобування та його висока чутливість до циклічних коливань світової економіки змушують глобальних гравців розширювати стратегічний горизонт планування на наддовгострокову перспективу (від 25 до 100 років) з глибокою інтеграцією парадигми сталого розвитку (ESG-критеріїв) та глобального кліматичного порядку денного (Паризької угоди).

4. Здійснено комплексний аналіз динаміки розвитку нафтогазової галузі України за 2010–2024 рр. Виявлено ключові тенденції, структурні дисбаланси та перспективи функціонування в умовах воєнних та енергетичних викликів. Це дозволило науково обґрунтувати необхідність переходу від сировинної моделі до стратегічно-інтегрованого розвитку галузі.

5. Удосконалено методичний підхід до оцінки організаційно-економічної спроможності нафтогазової компанії шляхом розробки багатокритеріальної моделі розрахунку інтегрального індексу економічної спроможності (ІЕС) з адаптованими ваговими коефіцієнтами та галузевою нормалізацією показників. За умови врахування специфіки капіталомісткого виробництва та

волатильності зовнішнього середовища це дозволило виявити циклічний характер розвитку АТ «Укргазвидобування» та ідентифікувати ключові зони вразливості.

6. Виконано ризико-орієнтовану оцінку системи управління та планування в нафтогазовій компанії, систематизовано сім ключових груп ризиків, характерних для галузі. Це дозволило визначити основні вразливості та обґрунтувати необхідність інтеграції ризик-менеджменту в процеси стратегічного планування.

7. Обґрунтовано стратегічні орієнтири та розроблено три альтернативні сценарії розвитку АТ «Укргазвидобування» до 2030 року (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) з використанням TOWS-матриці та формалізованої стратегічної формули. Реалістичний сценарій визнано найбільш ймовірним (50–55 %), що забезпечило науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень.

8. Розроблено концептуальну модель системи інтегрованого планування в контексті стратегічного розвитку нафтогазової компанії, яка вперше забезпечує комплексну синхронізацію стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління через єдиний інтеграційний контур (UGV Master Plan), уніфікований життєвий цикл проєктів та адаптовану матрицю розподілу відповідальності (RACI). Це дозволило оптимізувати розподіл ресурсів, мінімізувати відхилення та підвищити операційну ефективність компанії в умовах невизначеності.

9. Обґрунтовано механізми інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування та розроблено практичні рекомендації щодо їх впровадження. Це дозволило сформулювати проактивну систему управління ризиками, яка забезпечує баланс між досягненням стратегічних цілей та збереженням корпоративної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong J. S. Strategic Planning and Forecasting Fundamentals. Published in The Strategic Management Handbook, edited by Kenneth Albert. New York: McGraw-Hill. 1983. P. 1-32.
2. Banska Weronika. Strategic planning handbook. international board of ELSA. European Law Students' Association. 2021. 23 p. URL: https://files.elsa.org/BEE/Toolkit/Strategic_Planning_Handbook.pdf (accessed November 27, 2025).
3. Drennan L. T., Mc Connell A., Stark A. Risk and crisis management in the public sector. 2nd ed. London: Routledge, 2014. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315816456>.
4. Friend G., Zehle S. Guide to Business Planning. London: The Economist Newspaper Ltd, 2009. 282 p.
5. Global Supply Model. Oil & Gas. A View to 2100. Shell. URL: <https://surl.li/cxpjhg> (accessed November 27, 2025).
6. Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. P. 3.
7. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (дата звернення: 05.09.2025).
8. Palmié M., Rüegger S., Parida V. Microfoundations in the strategic management of technology and innovation: Definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*. 2023. № 154, 113351. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113351>
9. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irvin, 1985. P. 6.

10. Ruocco Paul, Proctor Tony. Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. *Marketing Intelligence & Planning*. 1994. Vol. 12. No 9. P. 24-29. URL: <https://surl.li/znpyhy> (accessed November 27, 2025).
11. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*. August. 1972. P. 4
12. The Complete Guide to Gap Analysis. Smartsheet. URL: <https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples> (accessed 12 March 2024).
13. The Energy Security Scenarios Summary. URL: <https://surl.li/oplvcf> (accessed 12 March 2024).
14. World Energy Model. A View to 2100. Shell. URL: <https://surl.li/mjqmdm> (accessed 12 March 2025).
15. Аберніхіна С. В. Системний підхід до управління ризиками: порівняння міжнародних стандартів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21>
16. Акулюшина М., Лук'янчук О., Адирова, Т. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>.
17. Алходарі Д. Інтеграція сталого розвитку у стратегічне управління: шлях до довгострокового успіху бізнесу. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, No. 4. e01627. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1627>.
18. Андріішин Н. М. Концептуальні засади вдосконалення управління газовидобувним комплексом України на основі досвіду провідних нафтогазових компаній. *Бізнес інформ*. 2020. № 12. С. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-165-172>.
19. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>

20. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків. 2018. 343 с. URL: <https://surl.li/kzeunq>
21. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>.
22. Білецький О., Колесник Т., Шимановська-Діанич Л., Спіцина А., Шкода М., Красноштан О. Інноваційний менеджмент інтегрованих підприємницьких структур у фінансовому механізмі повоєнного відновлення. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6 (59). P. 293–310. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4663>
23. Бланк І.А. Торговий менеджмент. Київ: Українсько-Фінський інститут менеджменту та бізнесу. 1997. 408 с.
24. Богдан Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. 104. С. 35-37.
25. Бричко А. М. Бондар А. В. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>.
26. Василенко М., Горбаченко С., Слатвінська В., Чепурна О. Сценарне планування як інструмент безперервного бізнесу: WEB-технології (комплексний підхід). *Інформаційні технології та суспільство*. 2022. 2 (4). С. 29-35. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2022.2.4>
27. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 8. С. 157–165.

28. Вербіцька І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5 (22). С. 282–291. URL: <https://surl.li/esvscb> (дата звернення: 10.09.2025)
29. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40.
30. Вітлінський В. В. Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ. 2000. 292 с.
31. Власенко Т. А., Ревенко О. В. Управління розвитком підприємства на основі комплексної технології: стратегічний та інноваційний аспект. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 16–20. DOI: <https://doi.org/10.31891/ds>
32. Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад: монографія / за наук. ред. В.Ю. Медвідь, Д.В. Дячкова, О.А. Галича, О.В. Калініченко, В.С. Лесюка; Полтава: ПП «Астроя», 2026. 513 с. ISBN – 978-617-8466-42-8. URL:
33. Гавриленко Т. В. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи (на прикладі підприємств легкої промисловості) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами. Київ. 2006. 21 с.
34. Гараздюк В. В. Інституційні засади формування сприятливого інвестиційного клімату у газовій промисловості України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 42. С. 324-233. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14599440>.
35. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67 (дата звернення: 10.09.2025).

36. Глушко А., Янко А., Білько С. Цифрова трансформація бізнес-процесів: безпековий аспект. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2(17). С. 160–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-26>.
37. Гордієнко П. Л. Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз. Київ: Алегра, 2008. 518 с.
38. Гринько, Т.В., та Соколова, К.О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10 (561). С. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-433-444>.
39. Грушина А. І. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств галузі культури. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15 Ч. 1. С. 90-94.
40. Дабіжа, В., та Восколупов, В. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегічного управління підприємством. *Електронний науковий журнал Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами поставок №1 2020*. 2024. № 27 С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-6>.
41. Данилюк Н. Я., Артим В. І. Вивчення взаємодії між стратегіями підвищення довговічності елементів нафтогазового обладнання та оптимальними практиками керування проектами. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 5(285). С. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-285-5-24-32>.
42. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 10.09.2025).
43. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
44. Дзьоба О. Г. Аналіз потенційної ресурсної бази для диверсифікації джерел та шляхів постачання природного газу в Україну. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2009. № 2 (20). С.12-23.

45. Дзьоба О. Г. Особливості стратегічного управління газовидобувними компаніями на засадах системного підходу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16916755>.
46. Дзьоба О. Г. Управління трансформаціями та розвитком системи газозабезпечення: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2012. 352 с.
47. Дискіна А.А., Акулюшина М.О., Драганов А.В. Складові стратегічних планів розвитку виробничого сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-47> (дата звернення 20.06.2025).
48. Диха М. В. Газовидобування в Україні: стан, проблеми, перспективи у системі енергоринку. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2021. № 2(24). С. 7-16. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/11705> (дата звернення: 10.09.2025).
49. Довбня С., Пономаренко Р. Ієрархічна система збалансованих показників як інструмент стратегічного планування. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № (5 (56), 476-482. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-65>.
50. Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи : монографія / за ред. М. О. Данилюка, А. С. Полянської. Івано-Франківськ, 2017. 292 с.
51. Енергогігант ВР кардинально переглянув стратегію: буде більше нафти й газу, менше ВДЕ. URL: <https://surl.li/dbiaau> (дата звернення: 10.09.2025).
52. Етимологія терміну «управління». URL: <https://surl.li/nzenbm> (дата звернення: 10.09.2025).
53. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика*

та досвід. 2024. № 7. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.57>.

54. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71> (дата звернення 24.06.2025).

55. Забродська Л. Д. Загальна характеристика процесу стратегічного управління. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. Посіб. Харків, 2004. С. 7–33.

56. Задорожний З.-М., Кафка С. Особливості діяльності підприємств нафтогазової промисловості та їх вплив на облік необоротних матеріальних активів. *Вісник Економіки*. 2018. №3. С. 127-140

57. Заїка Ю., Маляренко О. Інтегрована модель антикризового стратегічного управління підприємством: синтез сценарного планування, політика agile-підходів та технологій індустрії 4.0. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-108>.

58. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>.

59. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 33(366). С. 59–63

60. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Вид-во "Каравела". 2008.480 с.

61. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Київ: Вид-во: «Академія». 2007. 320 с.

62. Коваленко М. О. Сутність стратегії. Еволюція стратегічного управління: основні підходи та концепції. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21. № 7-2 (49). С. 193–197. URL: https://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_7-2/44.pdf (дата звернення:

05.09.2025).

63. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. Вип. 51. С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>.

64. Ковтун І. О. Стратегія підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2008. 424 с.

65. Колесник К., Оксентюк В., Кушнір А. Управління ризиками в нафтодобувній промисловості за допомогою системи KIBANA. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2023. № 27. С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.32447/20784643.27.2023.10>.

66. Комеліна О., Щербініна С., Крайнев В. Методичні аспекти оцінювання потенційних зон підприємницьких ризиків підприємств нафтогазової галузі України. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2022. № (2 (92)). С. 13-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.2>

67. Комеліна О., Щербініна С., Крайнев В. Оцінка підприємницьких ризиків для підприємств нафтогазового сектора. *Економіка і організація управління*. 2022. С. 97-109. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.10>.

68. Кондратенко Н. О., Писаревський І. М., Боровик М. В. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-57>.

69. Коненко В. Соколов Д. Функціонування та розвиток стратегічного планування підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.74>.

70. Корнієнко А. М., Гораль Л. Т. Організація системи зменшення ризиків на підприємствах в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-40>.

71. Костецька І.Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10.
72. Кочкодан В. Цифровізація діяльності підприємств нафтогазової галузі: сучасний стан та майбутнє. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та менеджмент у нафтогазовій галузі)*. 2020. № 1(21). С. 7–17. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1\(21\)-7-17](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1(21)-7-17).
73. Коюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. 2019. (3). С. 1–3. URL: <https://surl.li/jjnyof> (дата звернення: 16.10.2025).
74. Крайнюченко О. Ф., Петрович М. В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11>.
75. Краснюк М., Цалко Т., Невмержицька С., Кулинич Ю. Економіко-математичні показники та моделі у проєктному менеджменті нафтогазової компанії. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 3(31). С. 346–366. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3\(31\)-346-366](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3(31)-346-366) (дата звернення: 08.01.2026).
76. Кустрич Л. О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: автореферат дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса. 2018. 42 с.
77. Ладунка І.С., Шутов І.В. Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 426–430. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/59.pdf (дата звернення 29.10.2025).
78. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* Одеса:

ІНСТИТУТ НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156–160. URL: <https://surl.li/cmwwqx> (дата звернення: 10.09.2025).

79. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В. 2017. 312 с.

80. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 139-143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>.

81. Македон В. В. Розвиток системи стратегічного управління міжнародними компаніями на основі крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. 2023. Vol. 31, No. 3. С. 177–188. DOI: <https://doi.org/10.15421/192315>.

82. Маковецька І.М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка та управління бізнесом*. 2024. № 44 (1). DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010010>

83. Маковецька І.М., Яргін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 37-40. URL: <https://surl.li/rfltki> (дата звернення: 28.11.2025).

84. Манн Р. В., Огородніков В. Ю. Теоретичні засади стратегічного управління регіональним розвитком: сутність та етапи реалізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-88>

85. Мартинюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. С. 343–353. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43>.

86. Медвідь В. Ю. Методологічні основи економічного регулювання регіонального розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Чернігів. 2016. 41 с. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/85f698fa-715f-45de-b35e-f79876ab79b6> (дата звернення: 28.11.2025).

87. Медвідь В.Ю., Грищенко С.А. Економічний розвиток місцевого підприємництва в умовах інституційних трансформацій громад. *Актуальні проблеми економіки*. № 11 (269), 2023. С. 49-59. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/11/11.23._topic_Viktoriia-Yu.-Medvid-49-59.pdf (DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-269-49-59).

88. Медвідь В.Ю., Докторов А.І. Теоретичні підходи до стратегічного управління розвитком бізнесу: еволюція та сучасні концепції. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.). Полтава: ПДАУ. 2025. С. 370-373.

89. Медвідь В.Ю., Правдивець О.М., Кривчун Р.Ю. Теоретико-методичні засади формування системи управління інформаційною безпекою підприємства. *Агросвіт*. № 1. 2023. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.1.24>.

90. Михайличенко Н. М., Свиначенко Т. І. Удосконалення підходів до стратегічного планування діяльності вітчизняних нафтогазових компаній на основі провідних зарубіжних практик. *Бізнес інформ*. 2024. № 3 (554). С. 198–203. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-198-203>.

91. Михайличенко Н., Балашова О. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 5. С. 85–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-13>

92. Мізюк Б. М. Роль та місце стратегічного управління. Еволюція завдань та види стратегічного управління. Стратегічне управління : підручник. 2-е вид., перероб. і допов. Львів. 2006, 2007. С. 6–54.

93. Морозова О. С., Земляков І. С., Лозінська Л. Д., Кулик Т. П., Гараздюк В. В. Економіка газової промисловості України в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14909772>

94. Мурзін Ю. С. Аналіз діяльності підприємств енергетичного сектору економіки в небезпечних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-209>.
95. Мухін В. В., Письменна У. Є., Лапко О. О. Структурні трансформації європейського ринку природного газу в контексті енергетичної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 41–50.
96. Мушкевич Ю.В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Economies Horizons*. 2022. № 3(21). С. 4–12. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.263137](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.263137)
97. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71>.
98. Нафта в Україні. URL: <https://surl.lu/vpitjq> (дата звернення: 28.11.2025).
99. Невмержицький Д. С. Оцінка прозорості розвитку енергетичного сектору України: довоєнний та воєнний аспекти. *Академічні візії*. 2024. № 32. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1235/1152> (дата звернення: 15.06.2025).
100. Некрасова Л., Ніколаєв Д. Сценарний підхід як інструмент обґрунтування стратегій сталого розвитку нафтогазових компаній України. *Наукові перспективи*. 2026. № 2(68). С. 2450–2462. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-2450-2462](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2450-2462).
101. Нетудихата К. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. *Підприємництво та інновації*. 2025. №34. С. 141-145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22> (дата звернення: 24.11.2025).
102. Нетудихата К., Сіделев М., Кухаренко В. Теоретичні основи стратегічного планування діяльності бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-174>.

103. Ніколаєв Д. П. Формування адаптивних бізнес-моделей нафтогазових компаній України в контексті стратегії сталого розвитку. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.155> (дата звернення: 08.02.2026).
104. Ніколаєв Д. Теоретико-методологічні засади формування стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-169> (дата звернення: 08.01.2026).
105. Новоселецька А.О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-15>.
106. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
107. Обелець Т. В., Черноштан А. Ю. Інтегроване бізнес-планування як запорука успіху проєктної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 31. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319019>.
108. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>
109. Овецька О., Овецький С. Проєктний менеджмент нафтогазових компаній у форматі контрактів на підвищення видобутку (РЕС): стан та перспективи. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. № 2(33-02). С. 100–105. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-33-00-032>.
110. Овецька О., Ткачук Р. Управління потенціалом нафтогазового підприємства в умовах трансформації операційної моделі (на прикладі Хрестищенського ВБР). *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та менеджмент у*

нафтогазовій галузі). 2021. № 2(24). С. 17–24. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2\(24\)-17-24](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2(24)-17-24).

111. Офіційний сайт British Petroleum. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-organization.html> (дата звернення: 28.11.2025).

112. Офіційний сайт Exxon Mobil Corporation. URL: <https://corporate.exxonmobil.com/> (дата звернення: 28.11.2025).

113. Офіційний сайт Shell Global. URL: <https://www.shell.com/who-we-are.html> (дата звернення: 28.11.2025).

114. Парій Л. В., Клименко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>.

115. Перит І. О. Теоретична та концептуальна сутність стратегії та стратегічного управління бізнесом в сучасній економіці. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 4 (31). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7171.

116. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78.

117. Петруненко Я. В. Корпоративне управління та сталий розвиток бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 613–620. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-83>

118. Письменна У. Є., Мухін В. В., Лапко О. О. Розвиток інтеграції регіональних газових ринків. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 7. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/7.16>.

119. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.

120. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101–105.
121. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 3 (7). С. 106–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_18 (дата звернення: 15.06.2025).
122. Ревенко О., Міненко С., Уваров С. Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 346 (5). С. 614-619. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-88>
123. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf (дата звернення: 15.09.2025).
124. Рогоза М. Є., Лозова О. В., Гусаковська Т. О. Інтегроване стратегічне планування як інструмент формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2026. № 3(340). С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-7-14>.
125. Рогоза М., Гудзь Т., Шимановська-Діанич Л., Дрига О. Smart-моделі проєкту менеджменту інтегрованого планування стратегічного розвитку нафтогазової компанії як інструменти економічної безпеки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 4(26). С. 1686–1699. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4\(26\)-1686-1699](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4(26)-1686-1699).
126. Рогоза М.Є., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю., Шило В.І. Особливості методології проєкту-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1(79).С.45-55.

127. Ружеви́ч Д. І. Аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку підприємств нафтогазового сектору України. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 12 (294). С. 159–170. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-294-159-170>.
128. Руснак О.А. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 148-156. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22).
129. Рябчук О. Г., Андрух О. В. Особливості аудиту і аналізу діяльності суб'єктів господарювання нафтогазової промисловості. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-10>.
130. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 594–598. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/100.pdf (дата звернення: 28.09.2025).
131. Сайт АТ Укргаз. URL: <https://ugv.com.ua/page/docs?count=1> (дата звернення: 28.09.2025).
132. Сачинка Л. Проблеми та перспективи розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. 308 (4). С. 173–178. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-27>.
133. Скільки природного газу споживає та видобуває Україна. URL: <https://surl.li/dbyxzl>
134. Слюсаренко Ю. Державна політика в нафтогазовій сфері в контексті національної безпеки України. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 1. С. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-1-82-88>.
135. Стратегічне планування: навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид.,

перероб. та допов. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2013. 248 с.

136. Титаренко Г. Система принципів та базові цінності взаємодії стейкхолдерів стратегічного планування на основі європейської смарт-спеціалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 5. С. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.5.10>.

137. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.15>.

138. Угрімова І. В. Колмикова Я. М. Визначення та сутність стратегії підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПИ", 2018. № 47 (1323). С. 58-62.*

139. Фадєєва І. Г. Аналіз домінуючих факторів екологічних ризиків діяльності підприємств та їх вплив на фінансовий стан. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 342 № 3(1). С. 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-4).

140. Фадєєва, І., Витвицька, У., Пиріг, А. Удосконалення системи підтримки прийняття рішень щодо управління фінансовими ризиками інвестиційної діяльності нафтогазових компаній. *SWorldJournal*. 2024. 2 (25-02). С. 105–118. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-024>.

141. Філіппов В. Ю., Перевозна М. О., Понтус К. М. Заходи підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль Науки»*. 2023. № 26 (April). С. 82 - 91. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.011>.

142. Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні аспекти розвитку: монографія / за наук. ред. В.Ю. Медвідь, Д.В. Дячкова, О.А. Галича, О.В. Калініченко, В.С. Лесюка; Полтава: ПП «Астроя», 2026. 421 с. ISBN – 978-617-8466-40-4.

143. Целовальникова Є. А. Стратегічне планування – ключова функція управління процесами розвитку транспортних компаній. *Східноєвропейський журнал корпоративних технологій*. 2010. 5 (2(47)). С. 59–62. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2010.3067>.

144. Цифрова трансформація та інноваційний розвиток соціально-економічних систем: виклики та стратегії: монографія / за наук. ред. В.Ю. Медвідь, Д.В. Дячкова, О.А. Галича, О.В. Калініченко, В.С. Лесюка; Полтава: ПП «Астроя», 2026. 469 с. ISBN – 978-617-8466-41-1.

145. Чернова Н. Л., Сергієнко О. А., Гузь О. Б. Алгоритми класифікації і впорядкування компаній нафтогазової галузі за рівнем інвестиційної привабливості. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 308–317. DOI: <https://doi.org/10.23942/2222-0712-2024-3-4-330-347>.

146. Шевченко О. А. Енергетична безпека як невід'ємний елемент забезпечення економічної безпеки держави в стратегіях національної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. № 67. С. 163-168. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.67.32>.

147. Шимановська-Діанич Л. М. Сосян М.М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 6 (76). С. 126-134. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/126.pdf> DOI: 10.15276/ETR.06.2024.13. DOI: 10.5281/zenodo.14549849.

148. Штулер І.Ю. Концептуалізація системи управління витратами в антикризовому забезпеченні безперервності діяльності газовидобувних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №5 (263). С.109-114 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Iryna-Shtuler-109-114.pdf (дата звернення: 7.08.2025).

149. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-266-1-222-229>.

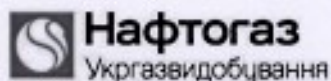
150. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>
151. Яременко О. Інтегроване управління міжнародними ризиками в корпораціях: стандарти, моделі та механізми корпоративної стійкості. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 524-531. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-72>.
152. Яценко О., Яценко В., Яценко В. Особливості стратегічного управління підприємством у парадигмі сучасних викликів. *Сучасна економіка*. 2020. 23 (1). С. 239–245. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v23\(2020\)-38](https://doi.org/10.31521/modecon.v23(2020)-38).
153. Яценко О. Інтегроване планування як запорука ефективності стратегічного управління нафтогазовою компанією. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-197-205>.
154. Яценко О. Управління ризиками в системі інтегрованого планування нафтогазової компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 67–69. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-15>.
155. Яценко О.О. Концептуальні засади інтегрованого планування в контексті стратегічного управління нафтогазовою компанією. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. 10 (102). 2 т. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11509>.
156. Везомський Д.Р., Яценко О.О., Оборонний менеджмент як метод управління підприємством в умовах війни. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали XII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27–28 квітня 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 11-113. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13143>

157. Гриценко В. Яценко О. Циркулярна економіка як сучасний тренд розвитку: переваги та недоліки. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України», (м. Полтава, 13 лютого 2024 року.). Полтава: ПУЕТ, 2024 р.

158. Яценко О.О. Взаємозв'язок стратегічного управління та інтегрованого планування в контексті розвитку нафтогазової компанії. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.). Полтава: ПДАУ, 2025. С. 438-441.

159. Яценко О.О. Удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній через впровадження інтегрованих систем планування. Матеріали VІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики». (м. Полтава, 16 травня 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 180.

ДОДАТКИ



вул. Саролейська, 173, м. Полтава, 36008
тел. (0532) 51 57 00, факс (0532) 51 55 47

office.pgv@ugv.com.ua
www.ugv.com.ua

АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»
ФІЛІЯ ГАЗОПРОМИСЛОВО УПРАВЛІННЯ
«ПОЛТАВАГАЗВИДОБУВАННЯ»

ISO 9001:2015 ISO 14001:2015 ISO 45001:2018
ISO 37001:2018 ISO 50001:2018

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Яценко Олександра Олександровича,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент

Дисертаційна робота Яценко О.О. узагальнює дослідження щодо теоретико-методичних аспектів стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування.

Автором удосконалено організаційно-економічні механізми інтеграції ризик-менеджменту в систему планування нафтогазових компаній, які, на відміну від поточної практики, засновані на необхідності вбудовування ризик-орієнтованої фільтрації факторів на початкових етапах інтегрованого планування проєктної діяльності. Це дозволяє забезпечити системний підхід до ідентифікації, оцінки та планування заходів реагування на критичні ризики компанії.

Зазначені науково-практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності нафтогазових компаній, зокрема, при розробці та впровадженні політики ризик-менеджменту, формуванні інтегрованих планів капітальних проєктів та визначенні ключових стратегічних інструментів (встановлення цілей, прийняття рішень, аналіз результатів) для забезпечення операційної та фінансової стійкості в умовах геополітичних та макроекономічних шоків.

Довідка надана для подання у спеціалізовану вчену раду із захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Директор



Олег СОЛОГУБ



Філія ГІУ «Полтавагазвидобування»
№ ПП/0004.1.33-1309 від 13.11.2025
КЛІП: Сологуб О. Б. 13.11.25 99:48
Сертифікат дійсний до 18.06.27 09:24



Акціонерне товариство
«Укрнафта»
Філія «КРС-Сервіс»
вул. Кудрявська, 4а
м. Київ, 04053, Україна
www.ukrناfta.com

Joint stock company
"Ukrnafta"
Branch "KRS-Service"
Kudryavska str., 4a
Kyiv-053, Ukraine, 04053
www.ukrناfta.com

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Ященко Олександра Олександровича,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент

Дисертаційна робота Ященко О.О. узагальнює дослідження щодо теоретичних засад та практичних інструментів інтегрованого планування як ключового чинника підвищення ефективності стратегічного управління нафтогазовою компанією в умовах нестабільності та невизначеності.

Автором обґрунтовано необхідність імплементації інтегрованого планування як механізму, що, на відміну від класичних підходів функціонального менеджменту, дозволяє узгодити довгострокові стратегічні цілі з оперативними, інвестиційними та виробничими планами компанії, забезпечуючи синергетичні ефекти між різними бізнес-процесами проєктної діяльності.

У роботі отримали подальшого розвитку теоретичні засади та практичні інструменти інтегрованого планування як ключового чинника підвищення ефективності стратегічного управління нафтогазовою компанією, зокрема систематизовано моделі та принципи сценарного планування та оптимізації проєктної діяльності.

Зазначені науково-практичні результати дозволяють здійснювати перехід від реактивного до проактивного управління проєктами. Пропозиції автора були враховані в процесі реформування сервісної функції компанії, що, у свою чергу, дозволило підвищити загальну ефективність стратегічного управління, скоротити терміни реалізації проєктів, суттєво знизити операційні та проєктні ризики завдяки проактивній ідентифікації критичних точок, а також зміцнити фінансову стійкість підприємства.

Довідка надана для подання у спеціалізовану вчену раду із захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Директор



Андрій ПАВЛЮК

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ		POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE
36003, м. Полтава, вул. Івана Банка, 3 код за ЄДРПОУ 01597997 п/р UA66322313000026008000019421 в АТ «Укресімбанк»		3, Ivan Banka Street, Poltava, 36003, Ukraine EDRPOU 01597997 Account UA66322313000026008000019421 in JSC Ukresimbank
+38 (0532) 50-91-70	+38 (0532) 50-02-22	can@puet.edu.ua
№ <u>08-05-2026</u> № <u>44-15/16</u> на № _____		www.puet.edu.ua

Довідка

Видана Яценку Олександрю Олександровичу в тому, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування», підготовленого за спеціальністю 073 Менеджмент для здобуття ступеня доктора філософії, знайшли своє застосування у науково-дослідній роботі Полтавського університету економіки і торгівлі за підсумками участі здобувача у розробці науково-дослідних тем:

- 1) «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (номер державної реєстрації: 0123U103799);
- 2) «Економіка повоєнної відбудови України: організаційно-методичні та управлінські засади» (номер державної реєстрації: 0124U005228).

Проректор
з науково-педагогічної роботи




Олександр МАНЖУРА

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

36003, м. Полтава, вул. Івана Банка, 3
код за ЄДРПОУ 01597997
п/р UA663223130000026008000019421
в АТ «Укрексімбанк»



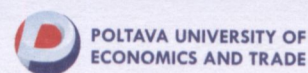
POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE

3, Ivan Banka Street, Poltava, 36003, Ukraine
EDRPOU 01597997
Account UA663223130000026008000019421
in JSC Ukreximbank

+38 (0532) 50-91-70

+38 (0532) 50-02-22

can@puet.edu.ua



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

від "17" 03 2025 № 45-15/12 на № _____

www.puet.edu.ua

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Ященка Олександра Олександровича
на тему «Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті
впровадження інтегрованого планування»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент

Розроблені в дисертаційній роботі Ященко О.О. науково-теоретичні положення та практичні рекомендації впроваджені в освітній процес як елементи наступних дисциплін: «Економіка менеджменту», «Основи менеджменту», «Стратегічний менеджмент» (освітній ступінь «бакалавр», ОПП «Менеджмент», «Бізнес-адміністрування»), «Менеджмент організацій», «Корпоративне управління», «Фінансовий менеджмент» (освітній ступінь «магістр», ОПП «Менеджмент та адміністрування»).

Застосування в навчальному процесі кафедри менеджменту Полтавського університету економіки та торгівлі матеріалів дисертаційного Ященко О.О. дало змогу адаптувати перелічені освітні компоненти до сучасних вимог розвитку менеджменту, поглибити їх теоретико-методичні основи та в кінцевому підсумку підвищити якість підготовки фахівців.

Довідка надана для подання у разову спеціалізовану вчену раду із захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Проректор
з науково-педагогічної роботи



Олександр МАНЖУРА



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Дисертація_Ященко_на_плагіат

Автор

Ященко phd M

Науковий керівник / Експерт

ІД документу

334283485

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Poltava University of Economics and Trade

підрозділ

Poltava University of Economics and Trade

ЗВІТ

Дата звіту

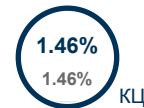
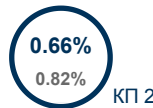
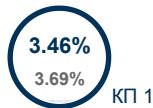
6/12/2026

Дата редагування

6/12/2026

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Цитати, виділені в тексті лапками, були виключені з поточного значення Коефіцієнта Подібності.

40

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

23772

Кількість слів

197197

Кількість символів

Індикатор Контенту ШІ

0%

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		21
Інтервали		0
Мікропробіли		11
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		35

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Дисертація_Науменко_перевірка 5/5/2026 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	99 (0.42 %)
2	Дисертація_Науменко_перевірка 5/5/2026 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	57 (0.24 %)
3	http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/56265/53143.pdf	40 (0.17 %)
4	Дисертація_Науменко_перевірка 5/5/2026 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	36 (0.15 %)
5	Дисертація_Науменко_перевірка 5/5/2026 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	22 (0.09 %)
6	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/7464/3/dis.pdf	22 (0.09 %)
7	http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/56265/53143.pdf	21 (0.09 %)
8	http://4ua.co.ua/international/sa2bc78b5d53b88521306c37_0.html	19 (0.08 %)
9	Дисертація_Науменко_перевірка 5/5/2026 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	18 (0.08 %)
10	Дисертація_Науменко_перевірка 5/5/2026 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	17 (0.07 %)

База даних RefBooks (0.05 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
джерело: Paperity		
1	ASSESSMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT POTENTIAL IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY Юрій Зайцев, Олег Сукнов;	12 (1) (0.05 %)

Домашня база даних



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
Програма обміну базами даних (2.28 %)		



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	Дисертація_Науменко_перевірка 5/5/2026 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	450 (28) (1.89 %)
3	Дис_Канівець плагіат 4/24/2026 Poltava State Agrarian Academy (PSAA) (Deanary)	56 (6) (0.24 %)

4	Стратегічне управління розвитком територіальних громад 1/9/2025 Zaporizhzhia National University (Кафедра управління та адміністрування)	19 (2) (0.08 %)
5	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕС ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ) 12/27/2023 Lesya Ukrainka Volyn National University (Кафедра туризму та готельного господарства)	11 (1) (0.05 %)
6	ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ 12/17/2025 Vinnytskiy National Agricultural University (Vinnytskiy National Agricultural University)	7 (1) (0.03 %)

Інтернет (1.35 %)



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
7	http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/56265/53143.pdf	61 (2) (0.26 %)
8	https://www.gusrv.gov.ua/statinform/menu-strzminy.htm	60 (6) (0.25 %)
9	https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12548/12447	35 (3) (0.15 %)
10	http://dSPACE.UCCU.ORG.UA/bitstream/123456789/7464/3/dis.pdf	33 (2) (0.14 %)
11	http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1182/1/4141-12257-1-PB.pdf	28 (2) (0.12 %)
12	https://mydisser.com/ru/catalog/view/starinec-oleksandr-georgiyovich-antikrizove-upravlinnya-telekomuni-kaciynih-pidpri-mstv-teoriya-ta-.html	26 (4) (0.11 %)
13	http://4ua.co.ua/international/sa2bc78b5d53b88521306c37_0.html	19 (1) (0.08 %)
14	http://referatu.net.ua/referats/7569/170858	16 (1) (0.07 %)
15	https://mydisser.com/ua/avtoref/view/3150.html	11 (1) (0.05 %)
16	https://ronl.org/referaty/raznoe/705888/	10 (1) (0.04 %)
17	http://dSPACE.ONEU.EDU.UA/jspui/bitstream/123456789/4950/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83%D0%BC%20%D0%B7%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%2C%20%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%2C%20%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%20%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8.pdf	10 (1) (0.04 %)
18	https://core.ac.uk/download/pdf/14035008.pdf	8 (1) (0.03 %)
19	http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2049/1/Didur_3_2019.pdf	5 (1) (0.02 %)

Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------