

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного  
середовища»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Марченко Вікторія Олексіївна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Харченко Ю.А. \_\_\_\_\_

(БЛАНК ЗАВДАННЯ)

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП.....  |     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА .....                   | 9   |
| 1.1. Сутність і зміст понять «стратегічне управління» та «стратегія підприємства»: еволюція поглядів, сучасні підходи та концепції.....   | 9   |
| 1.2. Характеристика процесу стратегічного управління: основні етапи, типи та особливості формування стратегій розвитку підприємства ..... | 21  |
| 1.3. Методи та методики формування стратегій розвитку підприємства .....  | 33  |
| Висновок до розділу 1: .....  | 45  |
| РОЗДІЛ II. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» .....                   | 46  |
| 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування».....  | 46  |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».....  | 72  |
| 2.3. Аналіз та оцінка процесу розроблення і реалізації стратегічного управління на АТ «Укргазвидобування» .....                           | 88  |
| Висновок до розділу 2: .....  | 104 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» ..                                   | 106 |
| 3.1. Розроблення механізму формування успішної стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування».....   | 106 |
| 3.2. Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення системи   |     |

|  |     |
|--|-----|
| стратегічного управління АТ «Укргазвидобування» .....  | 118 |
| Висновок до розділу 3: .....   | 130 |
| ВИСНОВКИ.....  | 132 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 135 |
| ДОДАТКИ.....   | 139 |
| ДОДАТОК А. Статут АТ «Укргазвидобування».....  | 141 |
| ДОДАТОК Б. Цінності АТ «Укргазвидобування» .....   | 144 |
| ДОДАТОК В. Політика АТ «Укргазвидобування» у галузі охорони праці,<br>промислової безпеки та навколишнього середовища .....  | 145 |
| ДОДАТОК Г. Політика з охорони здоров'я та промислової медицини.....  |     |
| АТ «Укргазвидобування».....  | 146 |
| ДОДАТОК Д. Положення по управлінню (про взаємодію з) підрядними<br>організаціями в галузі охорони праці та промислової безпеки<br>АТ «Укргазвидобування».....  | 147 |
| ДОДАТОК Ж. Вимоги до підрядників, які виконують/планують виконувати<br>роботи на об'єктах АТ «Укргазвидобування» за чинними договорами та/або<br>договорами, які будуть укладені, на період протидії пандемії COVID-19 ..... | 149 |
| ДОДАТОК З. Фінансова звітність АТ «Укргазвидобування».....   | 151 |

## ВСТУП

Сучасні економічні та соціально-політичні умови ставлять перед нафтогазовими підприємствами України перелік важливих завдань, виконання яких зможе забезпечити їх безперервне функціонування, розвиток та реалізацію можливостей підвищувати ефективність використання наявного ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство, яке бажає зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність, має ретельно працювати над розробленням та реалізацією власної стратегії розвитку, яка включатиме чітко спланований і продуманий ряд заходів та кроків, а також адаптивність та можливість оперативного реагування на зміни та вимоги зовнішнього середовища.

Головним завданням, на сьогодні, перед вітчизняними підприємствами даної галузі, є енергонезалежність нашої держави, тому формування стратегії розвитку є важливою складовою економіки нашої країни, що викликане безперервним процесом соціально-економічного розвитку світу. Господарська самостійність нафтогазових підприємств неабияк потребує активного розроблення стратегій розвитку, аналізу ринкових можливостей, визначення стратегічних ризиків та загроз, а також досягнення конкурентних переваг. Саме тому, якісно продумане стратегічне бачення, вміння адаптуватися, реагувати на зміни в бізнес-середовищі та здатність реалізовувати розроблену стратегію розвитку зможе забезпечити вітчизняним підприємствам досягнення поставлених стратегічних цілей, стрімких конкурентних переваг, а також забезпечить стійкість національної економіки.

У науковій літературі знаходяться праці як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, які демонструють докладний розгляд широкого кола питань, що стосуються процесу формування, оцінки та вибору стратегії розвитку. Теоретичні та практичні аспекти відображені в наукових роботах таких вчених, як: І. Ансоффа, П. Друкера, А. Чандлера, М. Портера, А. Томпсона, А.Ф.

Котлера, Д. Кемпбела, Дж. Гібсона, У. Кінга, О.С. Віханського, В. Герасимчука, О.П. Градова, С.В. Оборської, В. В. Тертичка, М.Г.Саєнко, Є. М. Кайлюка, В. М. Андрєєвої, В. В. Гриненко, Н.К. Моїсєєвої, І.О. Бланка, Н.Н. Мартиненко, Ю.Б. Іванової, М.Д. Виноградського, О.І. Пушкаря, З.Є. Шершньової, В. П. Сладкевича та інших.

Численні дослідження перелічених науковців, безсумнівно, значною мірою полегшують процес пошуку важливих рішень, що знаходяться в області стратегічного розвитку підприємства, при цьому, прослідковується доволі низький рівень систематизації накопичених знань, що породжує необхідність здійснення даного дослідження та підтверджує важливість рішення проблемних питань формування стратегії, які властиві сучасній економіці.

Мета кваліфікаційної роботи: визначити особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Завдання дослідження:

з'ясувати сутність і зміст понять «стратегічне управління» та «стратегія підприємства», простежити еволюцію поглядів, проаналізувати сучасні підходи та концепції;

дослідити й описати процес стратегічного управління: виявити типи, основні етапи та особливості формування стратегій розвитку підприємства;

розглянути й систематизувати методи та методики формування стратегій розвитку підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління АТ «Укргазвидобування»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»;

надати оцінку процесу розроблення та реалізації стратегічного управління на АТ «Укргазвидобування»;

простежити процес розроблення механізму формування успішної стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування»;

розробити рекомендації щодо процесу удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення системи стратегічного управління АТ «Укргазвидобування»;

зробити відповідні висновки.

Об'єкт дослідження: акціонерне товариство «Укргазвидобування».

Предмет дослідження: особливості формування стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» в умовах конкурентного середовища.

При виконанні кваліфікаційної роботи було використано відомі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Особливого значення при вирішенні поставлених завдань набули такі загальнонаукові економіко-математичні методи, як: логічний аналіз, синтез, наукове узагальнення, спостереження, абстрагування, конкретизація, моделювання, а також спеціальні методи (групування, порівняння, метод експертних оцінок, балансовий метод, метод коефіцієнтів тощо).

Теоретичною та методологічною основою написання кваліфікаційної роботи стали джерела навчальної, періодичної та монографічної літератури з обраної теми, а також законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють стратегічну діяльність підприємства, наукові публікації та статті. Практична частина кваліфікаційної роботи виконана на основі внутрішніх нормативних документів, облікових реєстрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової звітності та іншої документації підприємства АТ «Укргазвидобування».

Виконано дослідження та обґрунтовано розроблення механізму формування успішної стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування», зокрема, було враховано досвід реалізації «Стратегії 20/20», а також наявні економічні ускладнення. Було розглянуто ESG-принципи, висвітлено основні пріоритети нової стратегії розвитку та програму її реалізації. Також охарактеризовано процес організаційного та інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством, запропоновано основні шляхи його удосконалення,

продемонстровано переваги впровадження сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси Товариства.

За результатами комплексного наукового дослідження розроблені рекомендації щодо формування стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» в конкурентному середовищі. Результати даного дослідження, а також запропоновані рекомендації, можуть бути використані для практичної реалізації у процесі господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Основні результати наукових досліджень, висновки і пропозиції кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювалися на 74-й науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (м. Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 р.).

Марченко В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища / Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, 25 квітня – 21 травня 2022 р. Т. 1. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 404 – 405.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи з додатками складає 153 сторінки, в тому числі, основний текст викладено на 130 сторінках. Робота містить 27 рисунків, 22 таблиці, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 37 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність і зміст понять «стратегічне управління» та «стратегія підприємства»: еволюція поглядів, сучасні підходи та концепції

В умовах динамічного розвитку науки та техніки, нестабільної політичної, соціально-економічної ситуації, широкої інформатизації бізнес-середовища, ускладнень дій та бажань споживачів, конкурентів, інфраструктурних ринкових агентів, управлінцям необхідно докладати значних зусиль для стабільності існування підприємств та збереження їх конкурентоспроможності.

Саме тому більшість підприємств, які орієнтуються на опанування науково-технічного прогресу та здійснення інноваційного розвитку підприємства, орієнтуються на успішність, не дивлячись на загострення конкурентних позицій. Для прибуткової діяльності менеджмент підприємств повинен передбачати власне майбутнє та адекватно реагувати на зміни ринкового середовища, а також покращувати та модернізувати стратегію розвитку.

Сучасна література з менеджменту збагачена різними видами планування, які становлять цілісну систему. На одному із етапів процесу еволюційного розвитку даної системи виникло стратегічне планування, що сьогодні вважається одним із важливих видів планування [1, с.4].

Сьогодні демонструє, що природним та закономірним процесом поглиблення накопичених знань зі стратегічного менеджменту є активний розвиток теорії, методології та практики стратегічного управління. Різноманітним сегментам ринку притаманні певні особливості кон'юнктури,

тому більшість науковців розглядають стратегічне управління як результат діяльності наукових шкіл та течій, концепції яких використовуються у діяльності сучасних підприємств [2, с.9].

На початку 50-х років ХХ століття було створено американську школу менеджменту в середовищі якої процес формування стратегії розвитку розглядався як процес осмислення, що започаткував розвиток сучасного стратегічного управління. І. Ансоффом, А. Чендлером та К. Ендрюсом в 60-х роках ХХ століття було вперше розроблено концепцію стратегії, зокрема, було вперше визначено основні положення стратегічного планування. Під стрімким впливом соціально-економічного розвитку суспільства та високого рівня конкуренції змінювався й зміст поняття «стратегія підприємства» [2, с. 5].

Вагомий внесок у процес дослідження й становлення теорії та методологій стратегічного управління було здійснено відомими закордонними науковцями, такими як Л. Шендель, Р. Каплан, К. Хаттен, К. Ендрю, К. Боумен, М. Портер, Х. Мінцберг, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд. Проблеми впровадження принципів стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств досліджували О. Віханський, Л. О. Жилінська, Н. Круглова, І.М. Писаревський, С. Попов, З. Шершньова та багато інших. Окремі аспекти стратегічного управління нафтогазовими підприємствами України досліджували такі вчені, як: І. Грищенко, І. Діак, І. Карп, М. Данилюк, В. Петренко, Н. Пилипів, І. Чукаєва, І. Фадєєва та інші.

Так, поступово «стратегія підприємства» почала трактуватись не лише як здійснення правильного управління наявними ресурсами, але й як правильне визначення основних напрямів діяльності на ринку та як план досягнення лідерських позицій за допомогою комплексу різноманітних дій [5, с. 5].

У сучасній літературі науковці виділяють дві основні концепції «стратегії підприємства», а саме – філософську (наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства та розуміється як інтегральна частина менеджменту,

яка дозволяє усвідомити майбутнє) та організаційно-управлінську (пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами реалізації стратегічної діяльності) [6, с. 295].

На даний час, не існує загальноприйнятого та узгодженого визначення терміну «стратегія», тому заведено застосовувати декілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління. Так, наприклад, В.А. Рудьєв та С.О. Гуткевич, концентруючи основну увагу на розглянуті особливості стратегічного менеджменту, зазначають, що стратегічне управління є складним процесом управління підприємством, який спирається на людський потенціал та спрямовує виробничу діяльність на потреби споживачів, своєчасно реагує на будь-які зміни, які дозволяють йому отримати конкурентну перевагу. Вони розподілили цей процес на три основні етапи, в рамках якого визначаються довготривалі перспективи розвитку підприємства та його структурних підрозділів, розробляються заходи із реалізації самої стратегії розвитку та визначаються основні проблеми та загрози підприємства. Дані етапи стратегічного управління є взаємозалежними, оскільки здатні частково збігатися у часі [8, с. 199].

Динамічний розвиток економічних систем сприяв застосуванню різних методів та прийомів прийняття управлінських рішень в умовах швидкоплинних змін, які знайшли своє відображення і в зміні трактування терміну «стратегічне управління», саме тому існує значна кількість конструктивних підходів до визначення цього поняття (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «стратегічне управління»

| Автор          | Визначення   |
|----------------|--|
| І. Ансофф [12] | «Стратегічне управління – це діяльність, яка пов'язана із постановкою цілей та задач підприємства, відповідає внутрішнім можливостям та підтримує ряд тісних взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яке ставить не тільки вимоги перед ним, а й сприяє йому досягати поставлених цілей». |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| О. Віханський<br>[18, с.13] | «Стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й здійснює своєчасні структурні зміни, які відповідають вимогам зовнішнього середовища та сприяють досягненню конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість підприємству вижити в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей». |
|-----------------------------|---|

Продовження таблиці 1.1

|   |  |
|---|--|
| Д. Шендель<br>[13, с.58]                    | «Стратегічне управління – це область наукових знань, яка охоплює методологію формування стратегії розвитку підприємства, процес прийняття стратегічних управлінських рішень, а також способи їхньої практичної реалізації для досягнення цілей підприємства».  |
| Дж. Пірс,<br>Р. Робінсон<br>[15, с.6]       | «Стратегічне управління – це набір управлінських рішень та дій із формування та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти поставлені цілі підприємства».  |
| Д. Хассі [16]                               | «Стратегічне управління – це комплексний процес управління бізнесом, який розглядає не тільки ринки та процес прийняття рішень, але й соціальний розвиток, впровадження та відповідність стратегії організаційній структурі й клімату».  |
| Дж. Хіггінс<br>[14, с.3]                    | «Стратегічне управління – це складний процес управління, головною метою якого є реалізація місії підприємства шляхом управління його взаємодією із зовнішнім середовищем».   |
| Дж.Глінн,<br>В.Маркова,<br>Д.Перкінс [17]   | «Стратегічне управління – це процес прийняття й реалізації управлінських рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, основою якого є співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства із можливостями та загрозами зовнішнього середовища в якому воно функціонує».  |
| З. Шершньова,<br>С. Оборська<br>[19, с.121] | «Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями чи потенціалом підприємства, а також зводити їх у відповідність за рахунок розроблення та реалізації стратегії». |

Джерело: складено автором на основі [12-19]

На основі дослідження походження цього поняття можна зробити висновок, що стратегічне управління – це складний та динамічний процес прийняття та виконання прийнятих стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, який ґрунтується на використанні потенціалу

підприємства, орієнтується на довгострокові конкурентні переваги на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (шляхом інноваційно-інвестиційної спрямованості, зростання масштабів господарювання, реструктуризації або антикризового управління). В свою чергу, стратегічні цілі підприємства співвідносяться з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє та активно розвивається дане підприємство.

Стратегічне управління умовно розподілене провідними науковцями на основні чотири етапи. Такий поділ спричинений безперервною зміною діяльності підприємств, які знаходяться під постійним впливом соціально-економічних, екологічних, геополітичних чинників тощо.

Основні етапи розвитку стратегічного управління [1, с. 4]:

I етап. Поточне планування (бюджетування) – початковий етап, при якому світова економіка розвивалась відносно стабільно. Основними ознаками є:

контроль та управління «за відхиленнями» факту від «плану»;

короткостроковість планів (до 1 року) та розроблення щорічних бюджетів для основних виробничо-господарських функцій;

внутрішня спрямованість, підприємство – замкнута система;

головна проблема менеджерів – поточна прибутковість та структура витрат, ігнорування зовнішніх умов функціонування підприємства.

II етап. Довгострокове або екстраполяційне планування (середина ХХ ст.) – спостерігаються високі темпи розвитку товарних ринків та передбачуваність подій, які на них відбуваються. Основні ознаки:

довгострокове планування, яке ґрунтується на розробленні прогнозу збуту підприємства на декілька років вперед;

планування від досягнутого рівня до зростання;

екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому;

зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство – відкрита система;

спрямованість плану – як на поточну, так і на майбутню прибутковість.

III етап. Стратегічне планування (кінець 60-х років XX ст.) – довгострокове планування є неефективним в умовах динамізму та жорсткої конкуренції, тому зміст стратегічного планування було змінено, адже виникла потреба в розробленні адаптивних планів розвитку підприємства, відповідно, зростала роль в стратегічному аналізі портфеля розвитку підприємства тощо.

Ознаки:

концепція підприємства як «відкритої системи»;

поява стратегічного мислення: зосередженість на зменшенні загроз зовнішнього середовища та використання його можливостей;

завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

IV етап. Стратегічне управління (80-ті роки XX століття). За допомогою стратегічного планування відкривається можливість приймати управлінські рішення щодо довгострокового розвитку підприємства, а завдяки стратегічному управлінню – забезпечувати виконання цілого комплексу конкретних дій щодо оперативного реагування менеджерами на зміни в бізнес-середовищі, здійснювати переоцінку цілей, коригувати основний напрямок розвитку, реалізацію, оцінювання та контроль виконання обраної стратегії розвитку.

Стратегічне управління є складним процесом, за допомогою якого управлінці визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням всіх найсуттєвіших зовнішніх та внутрішніх умов, забезпечуючи виконання розроблених відповідних планів [9, с. 34]. Даний процес є важливою складовою ефективного та стабільного функціонування будь-якого сучасного підприємництва. Серед основних переваг стратегічного мислення, в плані управління та менеджменту, виділяють [10, с. 64]:

здатність підпорядковувати основну діяльність ключовим цілям стратегії розвитку підприємства;

можливість оперативно та більш чітко реагувати на динамічні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;

можливість здійснювати менеджерами підприємства ґрунтовний аналіз та оцінку альтернативних варіантів розвитку, що дозволяє здійснювати раціональний перерозподіл ресурсів у стратегічні зони і стратегічні проекти розвитку підприємства в оптимальний часовий проміжок тощо.

Основне призначення стратегічного управління – концептуалізація ринкової кон'юнктури, параметрів та ситуацій, які виникають у процесі реалізації економічних інтересів підприємства. Під час такого управління менеджер об'єднує загальні функції менеджменту в один управлінський механізм, який забезпечує процес формування стратегії розвитку та зміцнює зв'язки із зовнішнім середовищем, які формуються у процесі реалізації такої стратегії [2, с. 16].

Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, оскільки в його основу покладено вибір цілей та завдань, визначення найдієвішого способу їх досягнення та виконання із концентрацією всіх зусиль [11, с. 10].

Суб'єктами процесу стратегічного управління на підприємстві є вища та середня ланка управління, яка займається формуванням, розробленням та реалізацією стратегії розвитку. Також ними можуть бути державні службовці, недержавні організації, наукові інституції, галузеві наукові установи, вітчизняні й іноземні дослідницькі центри, політичні партії, засоби масової інформації, незалежні експерти та інші [3, с. 7]. Процес стратегічного управління передбачає розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та організаційно-стратегічне передбачення.

Методологія стратегічного управління – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу підприємству раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей. Вона базується як на загальних принципах менеджменту, так і на принципах, які притаманні лише стратегічному управлінню, серед яких принцип пріоритетності, спрямованості, комплексності, системності,

спадковості, коригування, концентрації зусиль, принцип співставлення, синергізму [4, с. 14].

Стратегічне управління формується як єдина система виконання усіх загальних функцій управління, яка включає в себе три основні компоненти: стратегічне планування, реалізацію стратегії та стратегічний контроль [3, с. 6]. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, які їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності.

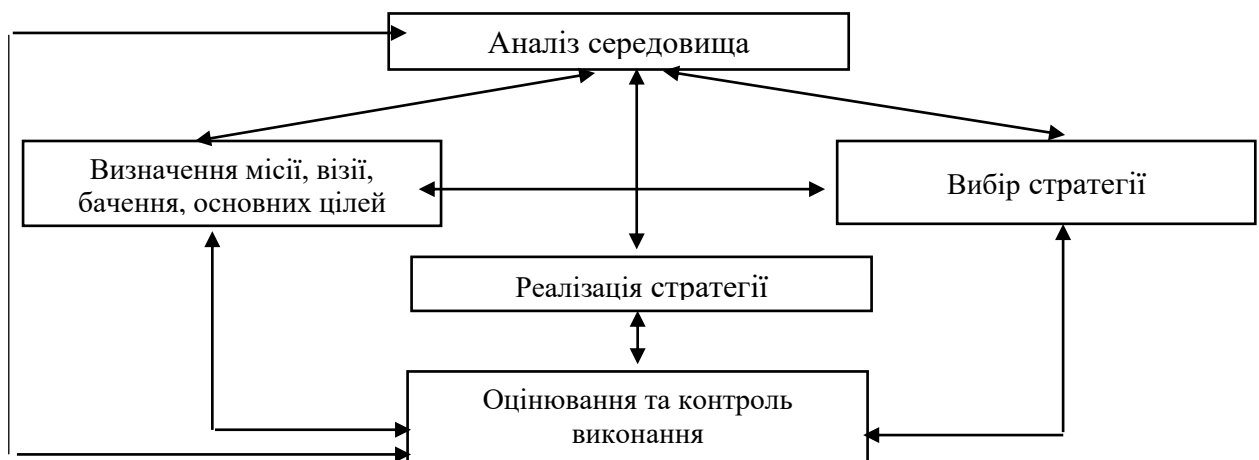


Рисунок 1.1 – Структура стратегічно управління (розроблено автором на основі [4])

Перший етап (аналіз середовища) вважається інтелектуальним, так як відбувається усвідомлення необхідності прийняття управлінського рішення, здійснюється вивчення його основних елементів [4, с. 15]:

макросередовища (включає вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, соціально-культурних складових, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо);

безпосереднього оточення (аналіз ринку споживачів та ринку праці, постачальників, конкурентів тощо);

внутрішнього середовища підприємства (вивчає потенціал підприємства, його завдання, напрями діяльності).

На другому етапі здійснюється діагностика та структуризація проблеми, визначення місії, візії, бачення, основних цілей із паралельним формуванням варіантів подальших дій, тобто відбувається вибір стратегії розвитку та визначаються основні засоби за допомогою яких вона буде реалізована.

На третьому етапі відбувається реалізація стратегії: досить часто спостерігаються ситуації, коли нафтогазові підприємства не спроможні реалізувати обрану стратегію, адже було або неправильно сформовано висновки у ході аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, або відбулися непередбачені зміни у даній галузі.

При цьому, стратегія розвитку може не виконуватись через те, що у менеджерів відсутня можливість належним чином залучати наявний у підприємства потенціал (особливо людський).

Основне завдання даного етапу – створення необхідних передумов для успішної реалізації стратегії. Якщо у процесі діяльності виникають непередбачені зміни, то нафтогазовим підприємствам необхідно здійснити ряд заходів із адаптації обраної стратегії шляхом зміни її локальних підцілей.

Заключним етапом вважається контроль за виконанням рішень та оцінка результатів, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей. Стратегічний контроль фокусується на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийнятну стратегію обраним способом і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.

Ефективність функціонування структури стратегічного управління забезпечується оперативністю реагування на зовнішнє середовище та координованістю основних процесів управління, а також балансом стратегічних, оперативних завдань та ресурсів [3, с. 8].

Відповідно до рисунку 1.1 стратегія управління забезпечує [2, с. 16]:

встановлення цілей та конкретизацію підцілей, їх ресурсне забезпечення;

оптимізацію процесу реалізації стратегії та внутрішньої системи управління;

пошук можливостей або альтернатив, які значною мірою визначаються кон'юктурою ринкового середовища та внутрішнім потенціалом підприємства;

взаємозв'язок із зовнішніми факторами та інфраструктурними складовими бізнесу обраної галузі, які формують ефективні відносини із суб'єктами ринкового середовища підприємства;

організаційний розвиток та розвиток корпоративної культури;

вдосконалення управління змінами (проєктами) тощо.

Отже, основним завданням стратегічного управління є визначення унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства у теперішній час та матиме перспективу в майбутньому.

Варто зазначити, що стратегічне управління – це не окремий підрозділ підприємства, який здійснює стратегічну функцію, це сукупність специфічних управлінських процесів, які стосуються створення конкурентних переваг щодо використання ресурсів, технологій, факторів виробництва, інновацій та менеджменту [2, с. 18].

Таким чином, формування успішної моделі стратегічного управління залежить, перш за все, від сфери її застосування, а також від галузі економіки, інституційних умов реалізації, факторів науково-технічного прогресу, масштабів діяльності, фінансового забезпечення, соціально-економічної, екологічної, політичної ситуації тощо.

В теперішній час стратегічне управління – це важливий фактор успішного виживання підприємства у складних ринкових умовах. При цьому, на деяких вітчизняних підприємствах спостерігається відсутність стратегічного бачення, що в більшості призводить до поразки в конкурентній боротьбі, та виявляється у двох основних формах [2, с. 19].

У першому випадку, діяльність підприємства планується менеджерами на основі того, що зовнішнє середовище або взагалі не буде змінюватися, або ж

у ньому не буде відбуватися значних змін, що є першочерговою ознакою нестратегічного управління. У процесі такої діяльності здійснюються спроби зіставити довгострокові плани в досить тривалій перспективі, приймаються рішення на багато років вперед без можливості варіювання. Безумовно, бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова стратегічного управління, однак це не означає, що існуюча практика буде дієвою через декілька років, а стан зовнішнього середовища залишатиметься у такому ж стані.

Другою «помилковою» формою стратегічного управління є розроблення програми дій, яка починається з аналізу внутрішніх можливостей та наявних ресурсів підприємства. При такому підході дуже часто виявляється, що підприємство не здатне досягати визначених цілей, адже даний процес залежить від можливостей, бажань та потреб основних клієнтів, а також від поведінки конкурентів. На основі такого аналізу можливо визначити обсяг продукції, яке підприємство спроможне виробляти, та величину витрат.

На основі наведеної інформації можна сформулювати наступний висновок: будь-якому менеджеру необхідно починати планувати діяльність підприємства, в першу чергу, із аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей їх раціонального використання для реалізації сформульованої стратегії розвитку підприємства.

В залежності від форми власності (приватної, колективної, державної) особливості формування системи стратегічного управління на підприємстві можуть відрізнятися. Так, наприклад, у акціонерних компаніях, до яких відноситься досліджуване підприємство, важливий вплив на прийняття рішень мають акціонери, які мають велику частку акцій, інтереси яких не завжди співпадають з інтересами менеджерів, дрібних акціонерів чи споживачів. На основі цього можуть виникати нові джерела конкуренції, відбуватися інституційні зміни щодо умов функціонування підприємства, ринку та його інфраструктурного оточення. Велике значення мають регуляторні умови

функціонування підприємства, особливо – пріоритетні для економіки країни чи такі, від яких залежить національна безпека [12, с. 13].

Наступний крок – визначення сутності поняття «стратегія підприємства». Стратегія підприємства визначається як систематичний план його потенційної поведінки при наявності неповної інформації про майбутній стан зовнішнього середовища та підприємництва, до складу якого входить формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів та основних правил прийняття управлінських рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [1, с. 9].

Наголошується, що роль стратегії в успіху підприємства є значною, тому це поняття не прийнято розглядати як вузькоспеціалізоване поняття. Керівники провідних підприємств вивчають та аналізують стратегію як головний елемент інструментарію рішення різнопланових проблем під час функціонування та розвитку підприємства.

Стратегія підприємства визначається для того, щоб надавати можливість менеджерам усвідомлено приймати рішення щодо подальшого розвитку підприємства, впевнено керувати бізнес-процесами та здійснювати прогнозування тенденцій змін виробничих процесів, які будуть врахувати динамічні та швидкоплинні умови ринкового середовища.

Для розроблення стратегії розвитку кожному підприємству необхідно здійснити аналіз та оцінку: місії підприємства та можливості її здійснення; конкурентних переваг та наявних ресурсів; особливостей організації бізнесу та асортименту продукції (послуг); ринків або їх сегментів, де вже здійснюється збут та реалізація продукції; організаційної структури підприємства та апарату управління; виробничої програми та виробничого потенціалу [13, с. 85].

Отже, як вже було продемонстровано, стратегічне управління є важливою складовою ефективного та стабільного функціонування будь-якого сучасного підприємства. Необхідність розроблення стратегії підприємства викликана

нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на господарську діяльність підприємства.

## 1.2 Характеристика процесу стратегічного управління: основні етапи, типи та особливості формування стратегій розвитку підприємства

Стратегічне управління – це складний процес, на основі якого менеджери здійснюють довгострокове керування підприємством, визначаючи специфічні цілі діяльності та розробляючи стратегії для їх досягнення, враховуючи всі найважливіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечувати виконання розроблених відповідних планів, які постійно коригуються [7].

В сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується значною динамічністю, мінливістю, слабкою передбачуваністю, ігнорувати стратегічне управління дуже ризиковано, адже його відсутність може призвести до катастрофічних наслідків. Діяльність менеджерів, яка керується принципом «тільки сьогодні» є безперспективною та може призвести до банкрутства. Варто зазначити, що використання принципів та методів стратегічного управління у господарській діяльності підприємства залежить, в першу чергу, від масштабу застосування сучасних моделей стратегічного управління [12, с. 33].

В умовах широкої глобалізації більшість підприємств відходять від відкритого конкурентного суперництва, основою якого був збут та реалізація продукції. Здійснюється перехід до активної фази інноваційно-інвестиційної конкурентної боротьби, яка характеризується удосконаленням технологічних, інформаційних, фінансово-матеріальних, інфраструктурних активів бізнесу, появою нових моделей стратегічного управління, які характеризуються значною гнучкістю, адаптивністю організаційної та виробничої структури підприємства.

В залежності від типу підприємства (мале, середнє, велике) розрізняють різні конкурентні можливості та переваги, тому менеджерам необхідно уміло

застосовувати різні моделі стратегічного управління. Так, наприклад, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні можливості великих підприємств дають можливість обирати більш складні та комплексні моделі, а середніх та малих – більш спрощені, які направлені на вирішення стратегічних завдань щодо невизначеності ринкової інформації та основних ризиків [12, с. 33].

Під час запровадження та реалізації стратегічного менеджменту слід враховувати, що стратегічному управлінню окрім очевидних переваг, притаманні обмеження та недоліки, серед яких: залучення додаткових зусиль, витрат часу та ресурсів, дорога вартість помилок, які різко посилюють негативні наслідки та сковують бюджет, відсутня можливість абсолютної деталізації подій майбутнього, висока імпровізація, велика відповідальність за розвиток стратегічного мислення, а також за створення відповідної організаційної структури без якої ефективно стратегічне управління неможливе. Специфіка стратегічного управління полягає у тому, що стратегічні рішення мають [4, с. 30]:

- 1) ґрунтуватися на науковій методології стратегічного управління;
- 2) впливати на конкурентні переваги підприємства на ринку;
- 3) визначати прибутковість, виробничу потужність та обсяг ринку;
- 4) відбиватися на темпі розвитку підприємства;
- 5) спиратися на відповідну модель стратегічного управління;
- 6) виділятися особливою складністю при формуванні альтернативних стратегій тощо.

При цьому, стратегічний менеджмент являється одним із найефективніших способів управління в суворих умовах ринкової нестабільності.

До характерних рис системи стратегічного управління нафтогазових підприємств відносять взаємодію галузевої приналежності та масштабів підприємства, а також типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації, науково-технічного потенціалу, рівнів управління та кваліфікації персоналу тощо [15].

Варто зазначити, що процес стратегічного управління підприємством є достатньо складним, тому для зручності його поділяють на окремі етапи, які тісно взаємопов'язані між собою, адже нерідко існує потреба повертатися назад на крок для уточнень або корегувань, а окремі етапи можуть виконуватися одночасно та мати досить розмиті кордони між собою [1].

На першому (умовному) етапі здійснюється вибір концепції підприємства та управління. Сама концепція стратегічного управління передбачає цільовий, системний, ситуаційний, інтегральний, інноваційний та когнітивний підходи до процесу організації управління, акцент робиться на систематичному вивченні зовнішнього середовища, але у взаємозв'язку із внутрішнім середовищем, встановленими цілями та сформованими стратегіями.

На другому етапі здійснюється комплексний аналіз середовища підприємства, прогнозування його майбутнього стану та розвитку, виявляються можливості і деякі загрози мікро- та макросередовища, сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, оцінювання конкурентоспроможності та прогнозування її можливої зміни.

На третьому етапі здійснюється визначення та встановлення місії, мети, основних цілей підприємства.

На четвертому етапі здійснюється стратегічний аналіз, за допомогою якого порівнюється мета і цілі підприємства з результатами аналізу зовнішнього середовища, виявляються та усуваються розриви між ними, а також виробляються альтернативні стратегії, тобто варіанти стратегічного розвитку, формування стратегічного набору до якого входять корпоративні, конкурентні, функціональні, операційні та інші стратегії.

П'ятий етап характеризується вибором найбільш оптимальних стратегій і формуванням остаточного варіанту стратегічного плану підприємства. Здійснюється моделювання варіативних проєктів розвитку подій, до яких відносять оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний, та досліджується вплив кожного чинника на визначені альтернативні стратегії. На цьому етапі визначається стан конкурентоспроможності підприємства у разі

реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм, а також здійснюється стратегічний вибір та оформлення стратегічних планів розвитку підприємства.

Шостому етапу притаманний здебільшого процес декомпонування стратегічного плану підприємства, тобто перетворення його на тактичні і поточні плани, проекти, програми, які потім доводяться до кожного структурного підрозділу та до кожного робочого місця.

Сьомий етап характеризується початком процесу управління виконанням обраної стратегії та включає в себе організаційно-кадрове забезпечення, створення та організацію діяльності відповідних організаційних структур управління, створення та організацію діяльності фінансово-економічного, соціально-психологічного, інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії, запровадження стратегічного мислення та організаційної культури.

На восьмому (заключному) етапі здійснюється практична оцінка виконання стратегії та змін середовища, а також систематичний контроль за її виконанням.

Отже, наведена вище інформація свідчить про те, що процес формування та реалізації стратегії розвитку – це складний та безперервний процес, адже умови діяльності підприємства є змінними, а стратегічний план постійно коригується. При цьому, існує ряд обмежень щодо використання стратегічного управління на обраному підприємстві. У таблиці 1.2 наведено основні обмеження, а також запропоновано можливі шляхи їх усунення.

Таблиця 1.2 – Обмеження щодо використання стратегічного управління та основні варіанти його подолання

| № | Обмеження   | Варіанти подолання  |
|---|---|---|
| 1 | На підприємстві відсутній систематичний підхід до формування стратегічного управління | Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів із застосуванням стратегічного контролінгу, використанням методів мотивації щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки. |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 2 | Конкуренція стратегічних та поточних видів діяльності з перевагою останніх      | Розроблення системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів та резервів. Страхування стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних та соціально-економічних заходів.  |
| 3 | Відсутня надійна стратегічна інформація для управління                          | Формування аналітичних підрозділів (служб) та побудова систем стратегічного моніторингу та контролю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища   |
| 4 | Недостатні знання та вміння у персоналу для здійснення стратегічного управління | Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів управління (особливо вищого рівня), щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків для всебічного забезпечення функціонування підприємства у стратегічному режимі. |
| 5 | Опір змінам   | Створення та розвиток внутрішньої культури та організаційної структури, яка здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень та формування стратегічного мислення та поведінки працівників.  |

Примітка. Розроблено за джерелом [3].

На основі даної таблиці можна зробити висновок, що стратегічне управління – це важливий фактор успішного виживання будь-якого підприємства в складній конкурентній боротьбі.

У своїх працях І. Ансофф виділяв три основні види стратегічного управління в залежності від ступеня нестабільності зовнішнього середовища, серед них [19]:

- 1) управління на основі екстраполяції – процес довгострокового планування в умовах невисокого ступеня нестабільності;
- 2) управління на основі передбачення змін – стратегічне планування, процес вибору стратегічних позицій при середньому ступені нестабільності;
- 3) управління на основі гнучких експертних рішень – процес ранжування стратегічних задач в умовах стратегічного ризику.

У сучасній науковій літературі більшість науковців поділяють стратегічне управління на такі види [16, с. 55]:

управління шляхом вибору стратегічних позицій – застосовується, коли прив'язка нових стратегій компанії до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій. Це дозволяє застосувати накопичений досвід;

управління шляхом ранжування стратегічних завдань – застосовується для вирішення швидкоплинних проблем, які обумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічними процесами тощо;

опрацювання надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках – застосовується, коли виявлена проблема ставить нові задачі, які не відповідають минулому досвіду або коли існуюча технологія прийняття рішень не дозволяє терміново вжити контрзаходи;

управління слабкими сигналами про можливі проблеми – застосовується при високому рівні нестабільності.

Звідси, аналіз діяльності підприємства у ринковій економіці дає можливість відокремити чинники, які найсуттєвіше впливають на зміст стратегії, серед них: потреби споживачів, можливість застосування нововведень, наявність необхідних ресурсів, можливість використання власних та залучених капіталовкладень, рівень діючої технології та можливості її модернізації, здатність використання сучасних інформаційних технологій тощо [16, с. 59].

Найбільш поширені стратегії розвитку відображають чотири різні підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану як одного, так декількох елементів, серед яких: галузі, ринку, положення підприємства, продукту та технології. Кожен з даних п'яти складових може знаходитися в одному з двох станів – існуючому або новому.

Еталонні стратегії бізнесу діляться на чотири основні типи: стратегія концентрованого росту, стратегія інтегрованого росту, стратегія диверсифікованого росту та стратегія скорочення (рис. 1.2) [2, с. 224].



Рисунок 1.2 – Еталонні стратегії розвитку підприємства (розроблено автором на основі [2])

При застосуванні стратегії концентрованого росту відбувається зміна або продукту, або ринку збуту. Такий підхід використовується, коли підприємство існує декілька років, має певну репутацію та зайняло свою нішу на ринку.

Стратегія інтегрованого росту припускає зміну самого підприємства всередині галузі шляхом його розширення або реструктуризації.

Стратегія диверсифікованого росту застосовується тоді, коли підприємство повністю освоїло свій ринок з усіма можливими нюансами та повністю реалізувало всі можливості просування наявного продукту [17, с. 162].

Еталонна стратегія скорочення застосовується не тільки в умовах банкрутства, а тоді, коли підприємство потребує реструктуризації або після періоду інтенсивного розвитку [2, с. 228].

Діяльність підприємств у реальних умовах ринкових перетворень змушує менеджерів постійно коригувати свою діяльність шляхом збільшення або зменшення темпів зростання продажів продукції (наданих послуг), маючи на

меті подальше зростання. За таких обставин підприємства застосовують різні загальні стратегії, до яких, як правило, зараховують: стратегію зростання, стратегію підтримки, стратегію реструктуризації, стратегію згорання діяльності, стратегію санації тощо. Для практичної роботи менеджерам функціонального та ділового рівнів управління варто знати, за допомогою чого забезпечуються і за рахунок чого здійснюються, а також що включають у себе загальні стратегії сучасного підприємства [1, с. 133; 3, с. 197].

Розглядаючи процес організаційного розвитку підприємства, наголошуючи на комплексності, виділяють такі стратегії [2, с. 228]:

організаційну (забезпечує входження підприємства у вертикальні галузеві структури, горизонтальне об'єднання підприємств, використання нових ефективних способів ділової взаємодії);

виробничу (забезпечує підтримку відповідного технічного рівня виробництва при неодмінному дотриманні правила зниження виробничих витрат);

ринкову (відображає орієнтацію підприємства на споживчий попит, розроблення та вдосконалення товарів, їх ефективне просування на ринку);

фінансову (відображає зусилля, які застосовують для зміцнення фінансових позицій підприємства у зовнішньому середовищі);

кадрову стратегію (спрямована на збереження ядра кваліфікованого персоналу підприємства та представляє набір основних принципів, правил та цілей роботи з ним, конкретизованих з урахуванням типу організаційної стратегії, організаційного й кадрового потенціалу).

Ці стратегії відповідають системі цілей і завдань підприємства та покликані забезпечити їх досягнення.

Слід зазначити, що сьогодні існують різні погляди на сутність та зміст стратегій розвитку підприємства, кожна з яких має право на реалізацію. Важливий момент розроблення стратегії – аналіз набору різних варіантів стратегій, які дають можливість підприємству досягти поставлених цілей у межах обраного напрямку та обмежень на використання наявних ресурсів, які,

незважаючи на їх різноманіття, ґрунтуються на базових стратегіях. Після розгляду можливих альтернатив розвитку керівництво підприємства може звертатися до розгляду стратегій, які мають бути конкретними та однозначними.

На нинішньому етапі розвитку ринкових відносин в Україні керівники різних рангів повинні чітко усвідомлювати, що дуже важливим моментом при створенні стратегії розвитку для свого підприємства є, насамперед, вмiле вирішення трьох основних завдань [4, с. 62 ]:

- 1) формування місії, візії та стратегічного бачення підприємства;
- 2) встановлення мети й системи стратегічних цілей розвитку підприємства;
- 3) розроблення стратегії підприємства відповідно до сформульованих мети й місії, а також до концепції стратегічного управління підприємством в цілому.

Під час формування стратегії підприємства важливо отримати відповіді на безліч запитань, наприклад, на такі: «Як вижити в умовах постійно мінливого ринку?», «Як обійти конкурентів?», «Як розширити свій бізнес?», «Як досягти стратегічних і фінансових цілей?» тощо. Таким чином, можна зробити висновок, що загальна стратегія розвитку підприємства первісно виходить [4, с. 82 ]:

- а) із сформульованої моделі поведінки в конкретній ринковій ситуації;
- б) з банку ідей та з можливості їхньої реалізації.

У плані розроблення стратегії головним є завдання з визначення тих дій, котрі в своїй основі визначають позицію підприємства на ринку й очікуваний успіх, тобто досягнення стратегічних і фінансових цілей. У цьому процесі велика роль надається побудові «стратегічної піраміди» [10, с. 84].



Рисунок 1.3 – Ієрархія стратегічної піраміди (розроблено автором на основі [10])

На основі Рис. 1. 3 можна стверджувати, що стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, так, кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня та обмежує його в чомусь.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень стратегічної піраміди. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства. Загальні конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній стратегії та вказують основні шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу та являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. Функціональні стратегії розробляються менеджерами для кожного функціонального напрямку діяльності (стратегія виробництва, маркетингу тощо) та передають визначені стратегії до функціональних служб підприємства. Операційні стратегії створюються менеджерами для основних структурних підрозділів підприємства [13, с. 87].

Варто зазначити, що будь-які стратегії розвитку підприємства тісно взаємодіють із чинним законодавством, зокрема, мають узгоджуватися із

обраною стратегією розвитку країни, в якій здійснює свою господарську діяльність обраний для дослідження суб'єкт господарювання.

На основі світового та вітчизняного досвіду було з'ясовано, що ефективне використання ринкової моделі регулювання в економіці та енергетиці можливе лише при дієвій системі законодавчого забезпечення, а створення функціональної нормативно-правової бази зможе забезпечити запровадження ринкових механізмів регулювання економічною діяльністю.

Під час дослідження було виявлено, що швидкоплинні та глибокі зміни в економіко-енергетичній системі України потребують гармонізації існуючої законодавчої бази відповідно до нових економіко-екологічних і соціально-політичних умов світу [20, с. 67].

Так, для забезпечення стабільного розвитку стратегічних галузей промисловості України було прийнято ряд рішень на державному рівні. Наприклад, Міністерством з питань стратегічних галузей промисловості України було розроблено та оприлюднено для громадського обговорення проєкт ЗУ «Про державну промислову політику», яким передбачається створення вітчизняного конкурентоспроможного промислового комплексу, здатного з урахуванням процесів інтеграції у світовий економічний простір та умов глобалізації розв'язувати основні завдання соціально-економічного розвитку та утвердження України як високотехнологічної держави. При цьому, даний законопроект ще досі знаходиться на розгляді у зв'язку із ускладненням політичної ситуації в країні [22].

Якщо в господарсько-виробничих процесах економічно розвинутих країн світу енергозбереження – комплексний елемент економічної та екологічної необхідності, то для України – це нагальне питання виживання в конкурентних умовах та виходу національних продуктів на зовнішні ринки європейського та світового просторів [20]. Відтак, реалізація політики енергозбереження стає важливим стратегічним вектором розвитку економіки та соціальної сфери України.

Важливим кроком Уряду в процесі забезпечення енергетичної безпеки України було прийняте рішення про розроблення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» на основі програмно-цільового підходу (метод прогнозування майбутнього стану енергетичної системи замінено на складання алгоритмів) [23].

За визначенням авторів, дана стратегія розвитку створена саме для вирішення потреб енергетичної безпеки держави в умовах високої невизначеності та складної ситуації через збройну агресію РФ щодо України. Основною метою було визначено процес зниження енергоємності українського енергоринку, підвищення диверсифікації джерел енергоресурсів, нарощування вітчизняного виробництва та інтеграція газового й електроенергетичного ринків та відповідних транспортних мереж в енергетичний простір ЄС у технічно надійний, безпечний, економічно ефективний та екологічно прийнятний спосіб для гарантування поліпшення умов життєдіяльності суспільства [21].

Впровадження такої стратегії було розділено на три етапи:

1. Реформування енергетичного сектору (2020);
2. Оптимізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури;
3. Забезпечення сталого розвитку до 2035 року (початок видобутку газу з нетрадиційних джерел, динамічний розвиток відновлюваних джерел енергії).

Детально аналізуючи зміст даного документу, можна стверджувати, що він є експертно розробленою стратегією із чітко визначеною структурою, яка орієнтується на кількісно-вимірювані прогнозні показники та інноваційне спрямування на розвиток енергетичної системи України, зорієнтована на євроінтеграційні процеси та постійну адаптацію під можливі зміни на енергетичному ринку ЄС. При цьому, у зв'язку із початком повномасштабної війни Російської Федерації проти України розроблена стратегія розвитку потребує значних змін, масштаб яких, на сьогодні, складно уявити, так як в результаті дій російських окупантів активно продовжуються пошкоджуватись

(знищуватись) газотранспортні системи. Тому другий етап даної стратегії (який зазначено вище) реалізувати в таких умовах відсутня можливість, а тому терміни його реалізації мають бути подовжені.

Задля ефективного процесу відновлення сучасної системи управління розвитком енергетичного ринку України необхідно запроваджувати системи стратегічного управління (на основі сценарного моделювання ринків) та засади ресурсного менеджменту в управлінні видобувною галуззю. Окрім цього, необхідно здійснювати підготовку персоналу до роботи з новими моделями функціонування енергетичних ринків та сучасним науково-технічним забезпеченням. Також варто сформулювати базові засади державної галузевої політики на підставі взаємодії держави із суспільством, базуючись на принципах ефективного управління, делегування повноважень та розподілу обов'язків тощо. Крім цього, необхідно розробити нову модель функціонування ринку електроенергії, яка передбачатиме прийняття нормативно-правових актів, передбачених Законом України «Про ринок електричної енергії України», та запобігати утворенню монополізму на ринку, відокремивши функції оператора систем розподілу від функцій постачання, створення оператора ринку [24].

Отже, встановлено, що важливою складовою вдалого стратегічного управління підприємством є вміння оперативно здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також застосовувати різний арсенал методів для визначення відповідної стратегії розвитку та її реалізації.

### 1.3 Методи та методики формування стратегій розвитку підприємства

Постійно зростаюча нестабільність та мінливість зовнішнього ділового середовища підприємства вимагає від менеджерів активного розроблення все більш складних та деталізованих систем управління розвитком підприємства.

Під час дослідження даного питання було з'ясовано, що управління стратегічним розвитком підприємства вимагає застосування цілого комплексу

різних підходів та методів, інструментів та механізмів. Даний процес характеризується інтегрованою діяльністю, потенціал якої розкривається в теорії та практиці через сукупність управлінських функцій, множину способів вибору та реалізації стратегій, а також методів тактичного управління та підходів до здійснення інноваційно-інвестиційного розвитку. Відтак, деякі методи досліджень та розробок стратегії розвитку підприємства самостійно не можуть охопити сукупність проблем та викликів, які виникають у процесі господарської діяльності сучасного підприємства.

На основі даної інформації виникає необхідність обґрунтування та застосування конкретної методології розроблення стратегії розвитку підприємства, яка являтиме собою єдність існуючих методів, а також засобів та прийомів вивчення будь-якого процесу або явища.

Відомо, що на практиці стратегічного управління було складено два основні типи систем, серед яких [13, с. 160]:

1) система визначення позицій (притаманне довгострокове стратегічне планування та управління шляхом вибору стратегічних позицій), використовується при спрямованому наступі підприємства на його зовнішнє бізнес-оточення;

2) система вчасної реакції (характеризується управлінням сильними та слабкими сигналами в умовах невизначеності, а також управлінням із використанням ранжування стратегічних завдань), надає можливість отримати відповіді на швидкі та несподівані зміни у зовнішньому оточенні підприємства.

Процес прийняття стратегічного рішення щодо вибору необхідної системи визначення конкурентної позиції підприємства спричинений, в першу чергу, новизною та складністю поставлених стратегічних завдань та викликів, які диктує навколишнє середовище підприємства.

Загалом, всі методи та підходи щодо розроблення стратегії розвитку підприємства зводяться до теоретичного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в поєднанні з суб'єктивними поглядами самих авторів. Варто зазначити, що стратегію розвитку підприємства практично

неможливо продумати та прорахувати до кінця, так як процес її коригування залежить від динаміки та діапазону змін зовнішніх та внутрішніх умов. Тому можна зробити припущення, що уніфікованого та стандартного методу розроблення стратегії розвитку на сьогодні не існує, при цьому, досвід підказує декілька можливих напрямків аналізу, розроблення та формування стратегії розвитку підприємства.

Одним із лідерів розроблення процедур формування стратегій розвитку вважається Гарвардська школа бізнесу. Науковці К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел та К. Прахалад вважаються розробниками основних підходів формування стратегій, основні положення яких продемонстровано в таблиці 1.3 [25, с. 115].

Таблиця 1.3 – Підходи для розроблення стратегій розвитку підприємства

| Науковці             | Основний зміст розроблень               | Стратегія            | Період створення |
|----------------------|---|----------------------|------------------|
| К. Ендрюс            | SWOT-аналіз                             | Економічна стратегія | 1970 рр.         |
| М. Портер            | П'ять сил конкуренції, типові стратегії | Стратегія бізнесу    | 1980 рр.         |
| Г. Хемел К. Прахалад | Стрижневі компетенції                   | Стратегія лідерства  | 1990 рр.         |

Традиційним вважається той метод розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства, основа якого базується на ґрунтовному аналізі чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на встановленні стратегічних цілей та виборі стратегічного бачення. При цьому, науковці можуть по-різному визначати певні розбіжності між стратегіями та чинниками, які на них впливають, а тому пропонують пізні підходи та етапи розроблення стратегії. Так, наприклад, І. Ансофф вважав, що першочергово під час процесу розроблення стратегії необхідно здійснити аналіз стану досліджуваного підприємства, його перспективи, а також оцінити конкурентні позиції у ринковому середовищі, а потім переходити до вибору необхідної стратегії. Він

розглядав процес розроблення стратегії розвитку підприємства наступним чином [12]:

I етап - визначати та порівняти цілі розвитку підприємства;

II етап - сформулювати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей, а також загроз, які можуть гальмувати розвиток підприємства в контексті досягнення поставлених цілей;

III етап – організувати та стимулювати діяльність підприємства.

Слід зазначити, що методологія стратегічного розвитку підприємств характеризується єдністю загально світоглядних, наукових та окремих методів дослідження, за допомогою яких виділяються основні теоретичні положення, а також принципи та підходи, особливості та ключові характеристики стратегічного розвитку. Метою такого розвитку є визначення основної концепції, сукупності методичних підходів, методик стратегії розвитку, систем та механізмів, а також комплексу інструментів формування та реалізації стратегії, які включають різнобічні методи та засоби моделювання, прогнозування та стимулювання [12, с. 30; 10, с. 106].

Важливим є визначення перспективних напрямів та програм виробничої діяльності, які забезпечують ефективність стратегічного розвитку підприємства.

На рисунку 1.4. відображено концептуальні методи стратегічного розвитку підприємства, які менеджери можуть використовувати як окремо, так і в комплексі, залежно від стану підприємства, галузі та економіки в цілому.

Як вже зазначалося раніше, для формування стратегічних цілей важливо мати інформацію про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз яких дає можливість здійснити оцінку реальності поставлених цілей, а також спрогнозувати можливі зміни та можливість вибору найбільш ефективної стратегії розвитку.



Рисунок 1.4 – Методи стратегічного розвитку підприємств

Стратегічний аналіз розвитку підприємства допомагає комплексно дослідити та оцінити конкурентну динаміку обраної галузі. На основі отриманих даних менеджеру буде простіше скласти програму дій та кроків, які необхідно здійснити у ході формування стратегії розвитку, а також дослідити наявні можливості, компетенції, переваги тощо. В результаті здійснення таких заходів менеджер зможе прийняти рішення: підприємству раціональніше пристосуватися до наявних умов бізнес-середовища, або протидіяти йому, намагаючись змінити конкурентне середовище на власну користь (якщо це можливо) [12, с. 32].

Для здійснення аналізу стратегічного розвитку використовують різні сучасні моделі та методика, які формують зв'язки між ефективністю функціонування підприємства та контрольованими чи неконтрольованими параметрами, які характеризують рівень цієї ефективності [1, с. 141].

У сучасній бізнес-літературі існує велика різноманітність стратегічних матриць з використанням яких можливо здійснити стандартний стратегічний аналіз у різних його аспектах. Наприклад, залежно від виду стратегічного аналізу виділяють такі методики дослідження стану [13, с. 24]:

1) зовнішнього середовища (спрямовані на: встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або навпаки сприяють розвитку підприємства; дослідження ринкових змін та їх тенденцій, які мають вплив на

поточну діяльність підприємства тощо). До них відносяться: SWOT-аналіз зовнішнього середовища, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, методи економіко-математичного моделювання та методи оптимізації.

До переваг даних методик відносять: наглядне відображення зовнішніх чинників, оцінка вірогідності настання декількох подій. Серед недоліків виділяють: статичність, неможливість врахування раптових подій та суб'єктивність.

2) проміжного середовища (застосовуються для аналізу комерційної пропозиції та ґрунтуються на аналізі кількісних та якісних показників виробництва). До основних методик аналізу даного середовища належать: модель п'яти конкурентних сил Портера, експертні методики тощо.

3) внутрішнього середовища (спрямовані на виявлення факторів, які впливають на формування довгострокової прибутковості підприємства та можуть бути контрольовані менеджерами). До них відносять такі методики: SWOT-аналіз внутрішнього середовища, SNW-аналіз, матрицю БКГ, матрицю корпорації «General Electric», матрицю «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» Артура Д. Літла, матрицю Хассі, матрицю «зростання ринку – конкурентні позиції підприємства» Томпсона та Стрікленда тощо [1, с. 142].

До переваг цих методик відносять: оцінка конкурентних переваг та обслуговуючих виробництво чинників, послідовність, комплексність, простота, визначені варіанти стратегій, акцентування на якісних сторонах аналізу. До недоліків належать: суб'єктивність, недоступність даних про витрати та інших стратегічних показників конкурентів, статичний характер моделей, обмеженість в кількості позицій та показників, обмежене число стратегій розвитку.

Проаналізувавши методики та моделі здійснення стратегічного аналізу можна зробити висновок, що їм притаманні як переваги, так і недоліки. В наслідок цього, менеджерам необхідно чітко усвідомлювати коли їх використовувати, а також знати всі обмеження та сфери їх застосування. При цьому, слід використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, експертні методики аналізу, які дозволяють комплексно визначити ситуацію, яка склалася

на підприємстві, адже від цього залежить правильність прийняття управлінського рішення та подальший стратегічний розвиток підприємства.

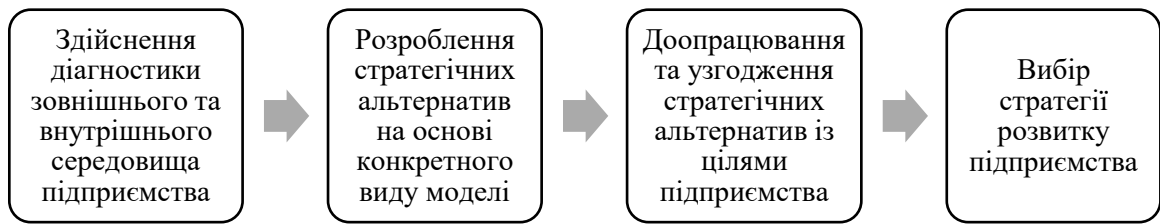


Рисунок 1.5 – Загальний алгоритм методики формування стратегії розвитку підприємства (розроблено автором на основі [1])

Варто усвідомлювати, що методики стратегічного аналізу мають одночасно відповідати як зовнішнім змінам, так і існуючій корпоративній культурі підприємства. На вибір методики здійснення стратегічного аналізу розвитку підприємства можуть впливати такі чинники: недостатнє опрацювання методологічного підґрунтя стратегічного аналізу на підприємстві, недостатність необхідної достовірної інформації, практична складність, трудомісткість застосування методик та моделей, наприклад, складних математичних та прогностичних процедур, обмежене використання сучасних інформаційних технологій, складність оцінювання ефективності тощо.

Ефективність обраної методики аналізу стратегії розвитку підприємства можна оцінити за допомогою складеного, на основі отриманих результатів, стратегічного плану підприємства, а також його фінансового стану за останній період. Відповідно, чим кращими будуть показники стану підприємства, тим зменшується необхідність впроваджувати радикальні зміни в обраній стратегії. Якщо ж дійсний стан підприємства виявиться незадовільним або критичним, тим більшу частину уваги слід приділити аналізу та коригуванню стратегії розвитку підприємства, адже йому може загрозувати процес стагнації та банкрутства.

Міжнародна практика демонструє безліч методів діагностики ймовірності, попередження та прогнозування банкрутства, які відрізняються

один від одного ключовими показниками, за допомогою яких здійснюють обчислення фінансового стану підприємства. Найпоширенішими із моделей вважають: модель Альтмана, модель Спрінгейта, модель Терещенка, дискримінантна модель Ліса, Таффлера, коефіцієнт Бівера тощо. Крім цього, Міністерство фінансів України затвердило власним наказом перелік методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства [26].

Так, наприклад, ймовірність виникнення банкрутства можливо визначити використовуючи модель Альтмана, яка відображена нижче [27, с. 40].

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,99 \times X_5 \quad (1),$$

де  $X_1$  – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів. Оцінюється сума чистих ліквідних активів по відношенню до сукупних активів;

$X_2$  – відношення чистого прибутку до сукупних активів. Відображає рівень фінансового важеля підприємства;

$X_3$  – відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до загальної вартості активів. Відображає ефективність ведення операційної діяльності підприємством;

$X_4$  – відношення між власним і залученим капіталом;

$X_5$  – відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів. Характеризує рентабельність активів підприємства.

В залежності від отриманого результату визначається ймовірність настання банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою спеціальної шкали (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Шкала визначення стану підприємства за моделлю Е. Альтмана

| Значення Z   | Ймовірність банкрутства |
|--------------|-------------------------|
| 1,80 і менше | Дуже висока             |
| 1,81—2,70    | Висока                  |
| 2,71—2,99    | Існує ймовірність       |
| 3,0 і вище   | Дуже низька             |

На основі даної таблиці зіставляються отримані значення із шкалою та робиться відповідний висновок про ймовірність банкрутства на досліджуваному підприємстві. Рівень фінансового потенціалу підприємства менеджер може визначити скориставшись наступною матрицею.

Таблиця 1.5 – Матриця оцінок фінансової стійкості (потенціалу)

| Ймовірність банкрутства | Фінансова стійкість   | Рівень фінансового потенціалу |
|-------------------------|---|-------------------------------|
| Дуже висока або висока  | Фінансова стійкість на підприємстві відсутня, тому воно вважається фінансово нестабільним.  | Низький                       |
| Низька                  | Діяльність підприємства вважається прибутковою, при цьому, фінансова стійкість є залежною від будь-яких змін у бізнес-процесах    | Середній                      |
| Дуже низька             | Фінансове становище характеризується стабільністю, діяльність підприємства вважається прибутковою, тому воно є фінансово стійким. | Високий                       |

На основі даної матриці можна зробити висновок, що низькі показники ймовірності банкрутства свідчать про те, що рівень фінансового потенціалу підприємства є сприятливим, тобто, знаходиться в нормі.

Модель діагностики банкрутства підприємства, яка була розроблена науковцем О. Терещенко, вважається найбільш поширеною в Україні, так як характеризується наявністю значних переваг над іншими вітчизняними методиками. Дана модель має такий вигляд [27, с. 44]:

$$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6 \quad (2),$$

де  $X_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;

$X_6$  – відношення виручки до основного капіталу

Якщо  $Z > 2$  – підприємству банкрутство не загрожує, якщо  $1 < Z < 2$  – вважається, що фінансова стійкість підприємства порушена, якщо  $0 < Z < 1$  – існує значна загроза банкрутства.

Отже, на основі вище зазначеної інформації можна зробити такі висновки:

1) під час формування стратегії в конкурентному середовищі першочергово здійснюється аналіз ринку, адже потрібно чітко усвідомлювати всі тенденції його розвитку. Такі заходи надають можливість своєчасно реагувати на зміни попиту споживачів та дії основних конкурентів. Відтак, менеджерами здійснюється розрахунок місткості ринку, оцінюється його насиченість, визначається ступінь концентрації та диференціації, аналізуються економічні, нормативні, адміністративні бар'єри, визначаються основні характеристики ринку та встановлюються їх типи (монополія, олігополія тощо), зокрема, аналізується зовнішнє середовище прямого впливу. На основі проведених досліджень визначаються можливості та загрози для підприємства [28, с. 503];

2) після дослідження стану зовнішнього середовища здійснюється аналіз сильних та слабких сторін внутрішнього середовища: оцінюється стан виробничої потужності, трудових ресурсів, фінансової стійкості, наявності власних оборотних коштів, аналізується можливість зниження собівартості продукції, тобто виявляються внутрішні резерви, які необхідні для підвищення конкурентоспроможності [29, с. 68];

3) потім здійснюється аналіз конкурентоспроможності продукції (послуг): аналізуються показники ефективності діяльності підприємства та порівнюється власна номенклатура з товарами-аналогами [30, с. 42];

4) на основі такої інформації та отриманих даних обирається конкурентна стратегія, яка враховує поточну ситуацію на ринку, а також позицію, яку займає підприємство.

Необхідно зазначити, що процес формування конкурентної стратегії має системний характер, адже всі елементи такого механізму є взаємозалежними та

спрямованими на досягнення поставленої мети, яка полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш поширені конкурентні стратегії розвитку відображають два принципово різні підходи (зростання чи скорочення) та пов'язані зі зміною стану одного або кількох ключових елементів.

Стратегії зростання застосовуються в тих галузях, які динамічно розвиваються та швидко змінюються під впливом новітніх технологій. До них відносять [30, с. 42; 31, с. 407]:

1) стратегії концентрованого зростання (відбувається зміна продукту або ринку): стратегія проникнення та посилення позицій на ринку, стратегії розвитку ринку, стратегії розвитку продукту;

2) стратегії диверсифікованого зростання: стратегія концентричної диверсифікації, стратегія чистої диверсифікації, стратегія конгломератної диверсифікації;

3) стратегії обмеженого зростання (найменш ризиковані).

Стратегії скорочення застосовуються при потребі розподілу ресурсів після тривалого зростання або при спадах та кардинальних змінах в економіці. Вони включають: стратегію останнього засобу, стратегію ліквідації, стратегію «збирання урожаю», стратегію скорочення виробництва, стратегію скорочення витрат [4, с. 42].

М. Портером було сформовано базові (універсальні) конкурентні стратегії, які можуть застосовуватись для забезпечення конкурентних переваг підприємством у будь-якому конкурентному середовищі.

До сформованих базових стратегій відносять [4, с. 43; 31, с. 407]:

стратегію лідерства за витратами – застосовується під час продажу стандартного товару за нижчими цінами, аніж у конкурентів, за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах;

стратегію диференціації – характеризується або зміною споживчих якостей товару по відношенню до товарів конкурентів, або зміною іміджу підприємства та його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів;

стратегію фокусування (або ринкової ніші) – застосовується, коли підприємство зорієнтоване на вузьку спеціалізацію та всі зусилля спрямовуються як на один сегмент ринку, так і на окрему групу покупців чи товарів, а також на низькі витрати.

Перелічені базові стратегії характеризуються взаємозалежністю та синтезом, завдяки якому утворюється ще чотири додаткові конкурентні стратегії, серед яких, наприклад, стратегія оптимальних витрат, яка характеризується пропозицією споживачам товарів (послуг) відповідно до їх очікувань чи вимог, які мають високу споживчу цінність, але за нижчою за їх очікуваннями ціною [1, с. 239].

Крім названих конкурентних стратегій науковці виділяють також стратегію упередження, яка найчастіше застосовується підприємствами у тих галузях, які знаходяться на початковій стадії життєвого циклу та мають тісні зв'язки із формуванням стратегічного потенціалу [1, с. 239].

Будь-яка конкурентна стратегія існує як додатковий план напрямку діяльності підприємства чи його окремої стратегічної одиниці бізнесу (СОБ), який визначає основні шляхи реалізації корпоративної (портфельної) стратегії. При цьому, всі конкурентні стратегії зазвичай спрямовані або на посилення конкурентних позицій підприємства на ринку, або на збереження досягнутих лідерських позицій, що демонструє значну перевагу над конкурентами.

Вибір стратегії розвитку в конкурентному середовищі, в першу чергу, залежить від соціально-економічного стану, стану галузі, інтенсивності конкуренції, статусу підприємства, його виробничої потужності, ресурсних можливостей тощо.

Отже, на основі продемонстрованої інформації можна зробити висновок, що для оцінювання фінансового потенціалу підприємства менеджеру слід скористатися декількома запропонованими моделями визначення ймовірності банкрутства для отримання більш точного та якісного результату. Крім цього, проаналізована фінансова стійкість підприємства вважається одним із

ключових факторів при оцінюванні фінансового потенціалу та при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Використовуючи запропоноване поєднання різних методів та методик формування стратегії розвитку підприємства менеджером може бути прийнято обґрунтоване управлінське рішення щодо вибору найефективніших шляхів стратегічного розвитку власного підприємства.

#### Висновок до розділу 1:

Таким чином, у перший розділ кваліфікаційної роботи складається із трьох підпунктів, які комплексно розкривають обрану тему для дослідження, зокрема:

у першому підпункті було охарактеризовано сутність та зміст таких понять як «стратегічне управління» та «стратегія підприємства», зокрема, було розглянуто еволюцію поглядів, продемонстровано сучасні підходи та концепції, відображено структуру стратегічного управління, описано дві основні форми відсутності стратегічного мислення на вітчизняних підприємствах та охарактеризовано необхідність розроблення стратегії розвитку підприємства;

у другому підпункті даної роботи було надано ґрунтовну характеристику процесу стратегічного управління, а саме: розглянуто основні типи, етапи та особливості формування стратегії розвитку підприємства, продемонстровано еталонні стратегії розвитку та відображено ієрархію стратегічної піраміди, а також здійснено критичний огляд діючого законодавства та нормативної бази;

у третьому підпункті було описано основні методи та методики формування стратегій розвитку підприємства, зокрема, розглянуто методики дослідження стану внутрішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, наведено основні їх переваги та недоліки, а також проаналізовано декілька основних методів діагностики ймовірності банкрутства на підприємстві, проаналізовано базові стратегії розвитку у конкурентному середовищі та методику їх формування.

Досліджені теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища дають можливість застосувати одну із них на прикладі АТ «Укргазвидобування», аналіз стану господарської діяльності якого буде продемонстровано у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ II

### КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування»

АТ «Укргазвидобування» – підприємство, яке здійснює успішну господарську діяльність на території України та займає лідируючі позиції з видобутку газу та газового конденсату у Центральній та Східній Європі.

Так, наприклад, за офіційно опублікованими даними було встановлено, що станом на 2020 рік дане Товариство видобуло 73% природного газу, понад 22% нафти та газового конденсату в Україні. В грудні 2021 року висвітлено інформацію про те, що було забезпечено видобуток 1,109 млрд м<sup>3</sup> природного газу для потреб національного споживача (на 2,6 млн м<sup>3</sup> газу більше ніж за аналогічний період минулого року), а також відбулося збільшення середньодобового видобутку газу до 38,3 млн м<sup>3</sup> (на 0,2 млн м<sup>3</sup> більше ніж за аналогічний період минулого року).

Дана інформація свідчить про те, що підприємство займає передові конкурентні позиції серед інших українських підприємств та організацій, які здійснюють господарську діяльність в енергетичному секторі, а також активно продовжує нарощувати власні виробничі потужності та здійснювати модернізацію виробничої інфраструктури.

АТ «Укргазвидобування» відноситься до вертикально інтегрованих підприємств, основною діяльністю яких є пошук та розвідка родовищ нафти та

газу, їх розроблення, а також видобування, транспортування, перероблення вуглеводневої сировини, зберігання та реалізація нафтопродуктів. Відповідно, цикл виробництва – замкнутий.

Аналізуючи Статут АТ «Укргазвидобування» було встановлено, що підприємство було засновано 28 серпня 1998 року як дочірню компанію, яка знаходиться у власності НАК «Нафтогаз України». Більш ґрунтовна та згрупована основна інформація про юридичний статус даного підприємства відображена у таблиці 2.1, яка продемонстрована нижче (Додаток А).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «Укргазвидобування»

| Найменування статті           | Значення  |
|-------------------------------|---|
| 1                             | 2   |
| Дата заснування               | 28.08.1998 (23 роки 7 місяців)  |
| Адреса реєстрації             | Україна, 04053, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28  |
| Код ЄДРПОУ                    | 30019775  |
| Статус юридичної особи        | не перебуває в процесі припинення (станом на 21.04.2022)  |
| Розмір статутного капіталу    | 4 080 768 868,35 грн.   |
| Платник ПДВ (номер свідоцтва) | 300197726657 (станом на 16.06. 2021)  |
| Організаційно-правова форма   | акціонерне товариство   |
| Форма власності               | недержавна власність  |
| Уповноважені особи            | Кобець Олена Анатоліївна, 08.05.2020 (Генеральний директор Акціонерного товариства «Укргазвидобування» з 08 травня 2020 року) |
| Кількість працівників         | 17 727 осіб   |
| Види діяльності (за КВЕД)     | Основний:<br>06.20 Добування природного газу  |

Господарську діяльність Товариство здійснює практично по всій території України: структурні підрозділи розміщені на території 12 областей (серед яких Полтавська), до складу яких входить 66 районів та 236 територіальних громад. Геологорозвідувальні роботи з пошуку нових родовищ вуглеводнів здійснюються у Дніпровсько-Донецькій западині, а також у Карпатському регіоні. Виявлено, що здійснюється активне розроблення 140

родовищ вуглеводнів в Україні, фонд діючих свердловин складає 2,5 тисячі одиниць.

Шебелинське відділення з переробки газоконденсату та нафти вважалось основним нафтопереробним активом АТ «Укргазвидобування» та одним із двох нині діючих в Україні нафтопереробних підприємств, якому у 2020 році вдалося переробити 446 тис. тон сировини. Понад 90% сировини, яка була перероблена – власного видобутку, зокрема, обсяг випуску готової продукції для споживачів становив 140 тис. тонн бензинів, 75 тис. тонн дизпалива та 144 тис. тонн скрапленого газу. При цьому, у зв'язку із початком повномасштабної війни РФ проти України, частина структурних підрозділів, які було розташовано у Східному регіоні поблизу лінії розмежування, тимчасово призупинили своє функціонування через значні ризики військових дій, персонал підприємства було евакуйовано до сусідніх або західних областей. Відновлення роботи об'єктів буде розпочато після стабілізації ситуації.

Господарська діяльність АТ «Укргазвидобування» здійснюється на основі чинного законодавства України, підпорядковується Указам Президента України, законам та постановам ВРУ, постановам та розпорядженням КМУ, а також Статуту Товариства та рішенням його органів, керується внутрішніми документами Товариства (документами у сфері запобігання та протидії проявам корупції, правилами охорони праці та пожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку) тощо.

Статут Товариства було створено на основі ЗУ «Про акціонерні товариства», ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», ЗУ «Про ринок природного газу» та інших чинних нормативно-правових актів, які здійснюють регулювання діяльності підприємств даного сектору економіки.

Головним завданням АТ «Укргазвидобування» є здійснення переробки природного газу, конденсату та нафти на основі раціонального та ефективного використання ресурсів вуглеводнів із застосуванням передових методів виробництва, прогресивних інноваційних технологій з переробки природного газу та газового конденсату а також реалізація продукції, яка виробляється.

Головною метою діяльності АТ «Укргазвидобування» є досягнення позитивних, перш за все, економічних та соціальних результатів та одержання прибутку від здійснення господарської діяльності, що сприятимуть активному розвитку та підвищенню рівня енергетичної безпеки України, задовольняючи потреби, першочергового, внутрішніх споживачів у відповідних послугах, які будуть здійснюватися надійним, безпечним та економним способом.

Візія полягає у тому, що менеджмент підприємства постійно працює над тим аби залишатися лідерами на нафтогазовому ринку України та несе відповідальність за енергонезалежну систему для добробуту населення (меседж: «Тепло у кожному домі»). Крім цього, вищим керівництвом підприємства було визначено, що АТ «Укргазвидобування» – це підприємство, яке динамічно розвивається та прагне до лідерства, як на українському, так і на європейському енергетичному ринку. В основі успіху – люди, ефективність, передові технології.

На офіційному порталі Товариства розміщені корпоративні цінності, серед яких: патріотизм, професійність, прогресивність, порядність та прозорість. Дані корпоративні цінності визначаються як система моральних координат, яка активно сприяє розвитку та становленню не лише підприємства, а й України загалом, а також допомагає працівникам зосереджувати увагу та всі зусилля на досягненні стратегічної мети підприємства – зробити Україну енергонезалежною. Крім цього, АТ «Укргазвидобування» – член Мережі Глобального договору ООН, який підписав офіційний документ – «Стандарт корпоративної соціальної відповідальності», за допомогою якого здійснюється забезпечення власного сталого розвитку та всебічного розвитку регіонів (Додаток Б).

Даний документ описує принципи та підходи до встановлення взаємодії з місцевими громадами, органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади, зацікавленими благодійними та громадськими організаціями під час реалізації проєктів Товариства, а також сприяє упорядкуванню й систематизації цієї діяльності. Документ створено з метою

пошуку додаткових можливостей розвитку Товариства, який враховує найкращий світовий та національний досвід реалізації проєктів у сфері корпоративної соціальної відповідальності, який спрямований на ефективне виконання статутних завдань Товариства та реалізації його стратегії розвитку, впровадження кращих практик ведення бізнесу у нафтогазовій галузі та на території країни в цілому, створення цінності для суспільства і держави.

Глобальною метою АТ «Укргазвидобування» в сфері сталого розвитку є раціональне використання ресурсів сьогодення для потреб майбутніх поколінь та системна діяльність, яка спрямована на розвиток та підтримку громад. Зокрема, впродовж 2018-2021 рр. Товариством було сплачено рентних платежів на суму 4 млрд 452 млн 205 тис. грн (загалом по Україні), а 1 млрд 780 млн 882 тис. грн – до бюджетів обласного рівня. Близько 90% цих коштів було сконцентровано у двох газовидобувних областях: Харківській та Полтавській. За січень-травень 2021 року було здійснено фінансування місцевих бюджетів, на території яких Товариство здійснює видобуток вуглеводнів, на суму понад 548,6 млн грн рентних платежів.

АТ «Укргазвидобування» дотримується чинного законодавства України, а також міжнародних стандартів та норм ведення господарської діяльності, зокрема стандартів діяльності із забезпечення екологічної та соціальної стійкості Міжнародної фінансової корпорації (IFC), екологічної та соціальної політики Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD), ДСТУ ISO 14001:2015 «Система екологічного управління, ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», 10 принципів Глобального договору ООН тощо.

АТ «Укргазвидобування» має неабиякий вплив на економіку України. За останніми даними підприємство належить до найбільш бюджетоутворюючих компаній. Станом на 2020 рік було видобуто 13,35 млрд м<sup>3</sup> товарного газу, інвестовано у виробництво 22,9 млрд грн, сплачено податків у державний бюджет на суму 62,7 млрд грн, приріст запасів газу складав 20 млрд м<sup>3</sup>.

Під час дослідження показників діяльності Товариства було встановлено, що обсяг річного видобутку природного газу за 2021 рік складав 13,67 млрд м<sup>3</sup>,

на потреби споживачів було передано близько 12,93 млрд м<sup>3</sup>. Якщо порівнювати дані показники з аналогічним періодом 2020 року, то відбулося зниження видобутку природного газу на 3,97% (0,56 млрд м<sup>3</sup>), що відповідно, вплинуло й на обсяг переданого газу – зменшення відбулося на 3,84% (0,52 млрд м<sup>3</sup>).

Така динаміка виробництва, в першу чергу, пов'язана із соціально-економічними та політичними загостреннями у світі, які були спричинені агресивними діями РФ та ускладненням економічних відносин із Республікою Білорусь. Тому для зменшення негативного впливу таких чинників керівництвом даного підприємства було здійснено ряд заходів зі стабілізації виробничих показників. Зокрема, було здійснено такі заходи: пробурено та підключено до наземної інфраструктури 50 нових свердловин, здійснено 243 капітальних ремонти свердловин, 609 колтюбінгових операцій, 105 операцій з гідророзриву пласта, а також здійснено 11 операцій з буріння бічних стовбурів та обладнано системою механізованого видобутку 77 свердловин.

Товариство довгий час перебувало у процесі стагнації та було позбавлене ресурсів для якісних змін, що призвело до банкрутства. На середину 2015 року Товариство мало мільярдні борги, експлуатовані родовища були занадто виснажені, нові ділянки не виділялись, технології перебували у застарілому стані, система мотивації співробітників була практично відсутня.

Отже, із середини 2015 року новим менеджментом компанії було взято курс на відновлення та розвиток Товариства. Завдяки модернізації та оновленню виробничих потужностей, закупівлі сучасної техніки та залученню новітніх технологій вдалося збільшити обсяги видобутку природного газу та вийти на рекордні виробничі показники за період незалежності України.

У 2019 році було розпочато процеси з трансформації. Головна мета перебудови – зробити компанію лідером корпоративного реформування серед українських держкомпаній, сучасним ефективним бізнесом та посилити її роль в забезпеченні енергетичної незалежності країни. Менеджментом було здійснено системні та критично важливі зміни, направлені на перехід до якісно

нового стану: відбулася організаційна трансформація, було впроваджено процесний підхід та покращено операційну ефективність, лідерство та культуру.

Протягом 2020 року було розроблено «Політику управління проектами», яка сприяє можливостям розвитку проектного менеджменту Товариства. Для систематизованого відображення бізнес-процесів було створено єдиний реєстр бізнес-процесів (1 та 2 рівня) та визначено, хто саме є відповідальним за кожний бізнес-процес. Крім цього, було активно розпочато реформи та підвищення темпів розвитку, зокрема, було запропонована «Стратегія 20/20», яка передбачала підвищення видобутку природного газу до 20 млрд м<sup>3</sup> у 2020 році. Підвищилась економічна активність активів компанії, було проведено реформування внутрішніх функцій, розпочато боротьбу з корупцією (АТ «Укргазвидобування» стало одним із лідерів електронної системи державних закупівель «Прозоро»).

АТ «Укргазвидобування» здійснює також науково-технічну діяльність. Профільні фахівці апарату компанії знаходяться у постійному пошуку ефективних рішень щодо підвищення видобутку вуглеводнів та використовують новітні методики та сучасне обладнання. Так, наприкінці 2020 року відбулося покращення показників безпеки виробництва та розпочато партнерство із міжнародною компанією «Expert Petroleum» з інтенсифікації видобутку нафти та газу на 13-ти виснажених родовищах Західної України, а також створено унікальний для України Центр 3D-моделювання родовищ, який має сприяти підвищенню ефективності планування та розробленню вуглеводневих покладів.

Інноваційні технології – важливий інструмент для досягнення амбітних цілей підприємства. У 2021 році фахівцями АТ «Укргазвидобування» було вперше застосовано технологію капілярних систем за рахунок якої вдалося збільшити видобуток природного газу на старих свердловинах на 67 млн м<sup>3</sup> та зменшити обсяг виробничо-технологічних втрат. Топ-менеджерами даного Товариства було наголошено, що видобування власного додаткового газу – це

особливо важливий процес в умовах сьогоднішніх цін на газ. Використовуючи технологію капілярних систем вдалося підняти добовий видобуток природного газу на старих свердловинах у достатньо швидкий та економічно доцільний спосіб, тому планується ціла програма із розширення її застосування.

У даному Товаристві чітко прослідковується наявність процесу управління, адже є чітка організаційна структура за допомогою якої здійснюється організація, планування, мотивація та контроль господарської діяльності компанії, оперативне прийняття управлінських рішень.

Отже, для наочного відображення на наступній сторінці відобразимо загальну блок-схему організаційної структури АТ «Укргазвидобування», яка була затверджена Директором з управління персоналу (Рис. 2.1).

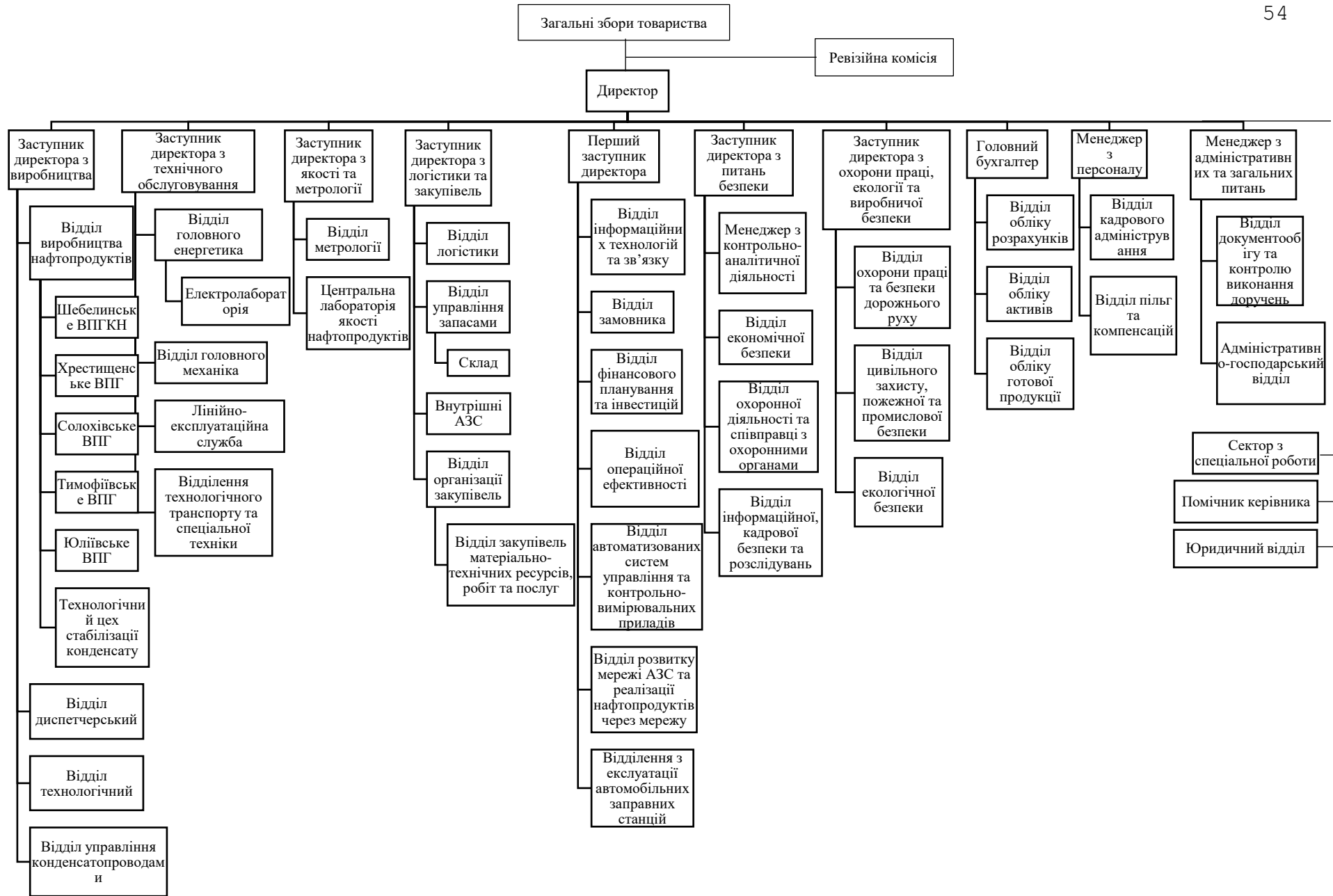


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Укрзавдобування»

Засновником та єдиним акціонером є НАК «Нафтогаз України». Органами Товариства є: загальні збори акціонерів Товариства – вищий орган Товариства, генеральний директор – одноосібний виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю підприємства. Керівництво компанії: Укргазвидобування, Дивізіон Нафта, Дивізіон Технічне забезпечення, Дивізіон Розвідка та Видобування та Соціальна сфера.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» має ефективно налагоджену систему управління. Широка організаційна структура управління Товариства є лінійно-функціональною, у ній передбачено усі ключові посади та структурні підрозділи. Між кожним з них розподілені повноваження та функціональні обов'язки, зокрема, загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників організаційної структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння усім іншим виконавцям робіт, здійснюють розроблення відповідних управлінських рішень, програм, планів та проєктів.

Досліджуючи АТ «Укргазвидобування» як систему управління було проаналізовано й об'єкт управління, використовуючи метод кількісного та якісного аналізу діючої системи управління персоналом (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Система управління АТ «Укргазвидобування» з розглядом суб'єкту та об'єкту управління

**Примітка.** Авторська розробка.

Варто зазначити, що вже наприкінці цього року менеджментом АТ «Укргазвидобування» з метою створення безпечних умов праці та підвищення виробничих показників, було впроваджено сучасні технології із діджиталізації виробничих процесів, зокрема, обладнано системою дистанційного моніторингу за процесом управління 386 високодебітних свердловин, здійснено 2 973 геофізичних досліджень та інших робіт, що на 21% більше запланованого обсягу (Рис. 2.3).

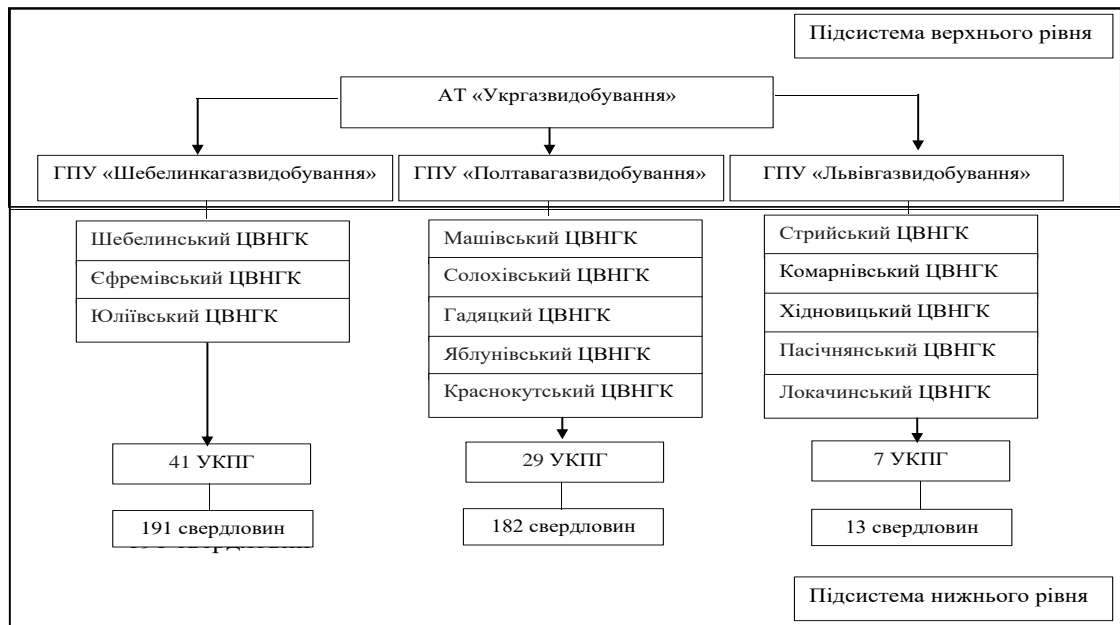


Рисунок 2.3 – Схема об'єктів управління компанії, що підлягають моніторингу

Проект щодо моніторингу системи управління було створено задля: формування дистанційного контролю за режимами роботи підрозділів та електронної бази даних про режим їх роботи, забезпечення охоронною сигналізацією, миттєвий доступ в єдиний інформаційний простір до структурованої інформації електронної бази даних з метою її аналізу та прийняття рішень про корегування роботи, починаючи із робочих місць експлуатаційного, оперативно-диспетчерського призначення, закінчуючи керівним персоналом, оперативне використання отриманих даних для

моделювання та оптимізації фізичних процесів в системах збору вибутої вуглеводневої сировини, в системі управління виробництвом (MES) та в системах планування ресурсів підприємства (ERP), підвищення ефективності роботи персоналу тощо.

Одним із важливих досягнень були зміни в процесі управління ризиками. Зокрема, було створено централізовану корпоративну функцію «Управління ризиками Групи Нафтогаз» та затверджено Політику, Регламент управління ризиками, розроблено основні підходи до підвищення ефективності управління ризиками, здійснено ідентифікацію та надано оцінку найбільш критичним ризикам Товариства, а також забезпечено координацію розроблення планів заходів з управління ризиками, впроваджено моніторинг за їх впровадженням.

Зокрема, менеджментом АТ «Укргазвидобування» було запроваджено систему торгівлі енергоносіями та управління ризиками – «Energy Trading and Risk Management». Основною метою впровадження системи став процес підвищення ефективності та контролю операцій з торгівлі природним газом, а також спроба покращити управління комерційними ризиками та якість управлінських рішень.

Зараз одним із головних стратегічних завдань нового менеджменту став процес перетворення підприємства на прозору ефективну компанію відповідно до кращих міжнародних практик управління та міжнародної експертизи. Відтак, було змінено політику Товариства щодо роботи з персоналом, розроблено нову HR-стратегію, яка дозволяє будувати прозору та мотиваційну кадрову політику, яка включає реалізацію таких напрямків, як: залучення найкращих висококваліфікованих фахівців, максимальне сприяння професійному розвитку та кар'єрному зростанню працівників, підвищення організаційної ефективності, прозорий добір співробітників на конкурсних умовах, зміна управлінських практик, підвищення рівня залученості та мотивації працівників, створення комфортних та безпечних умов праці й гарантія гідного рівня заробітної плати.

Наступний крок – аналіз загального стану структури та динаміки

персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

| Категорія зайнятих  | 2018 р. |        | 2019 р. |        | 2020 р. |        | Зміна (+;-)<br>питомої ваги<br>2020 р. від |         |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--|---------|
|   | осіб    | %      | осіб    | %      | осіб    | %      | 2018 р.                                    | 2019 р. |
| Управлінський персонал  | 3007    | 14,80  | 2580    | 13,52  | 2329    | 13,14  | -1,66                                      | -0,39   |
| У тому числі:   |         |        |         |        |         |        |  |         |
| керівники   | 621     | 3,06   | 567     | 2,97   | 492     | 2,78   | -0,28                                      | -0,19   |
| спеціалісти   | 1123    | 5,53   | 1001    | 5,25   | 925     | 5,21   | -0,32                                      | -0,04   |
| технічні працівники   | 1263    | 6,22   | 1012    | 5,30   | 912     | 5,15   | -1,07                                      | -0,15   |
| Виробничий персонал   | 17312   | 85,20  | 16496   | 86,48  | 15398   | 86,86  | 1,66                                       | 0,39    |
| Разом   | 20319   | 100,00 | 19076   | 100,00 | 17727   | 100,00 | х  | х       |
| Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу | 5,76    | -      | 7,39    | -      | 7,61    | -      | -  | -       |

На основі даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що найбільша чисельність персоналу за аналізований період спостерігалась у 2018 році: у порівнянні з 2019 роком загальна чисельність персоналу зменшилась на 1243 особи, а з 2020 роком – на 2592 особи. Це пояснюється тим, що на підприємстві було здійснено кадрову реорганізацію.

Протягом 2018-2020 рр. в кількості керівників відбуваються деякі зміни: в 2018 році на підприємстві працює найбільша кількість керівників – 621 особа, протягом 2019 – 2020 рр. їх кількість була зменшена до 567 та 492 осіб відповідно. Кількість спеціалістів у 2020 році також менша за попередні, у порівнянні із 2019 роком їх кількість зменшилась на 76 працівників, а з 2018 роком – на 198 осіб. Кількість технічних службовців протягом трьох років також має тенденцію зниження У 2020 році у порівнянні з 2018 роком таких працівників стало на 351 особу менше, а з 2019 роком – на 100 осіб. Зокрема, частка виробничого персоналу від загальної кількості працівників протягом

2018 - 2020 рр. має незначне коливання: питома вага цієї категорії працівників склала 85,20% у 2018 році, 86,48% у 2019 році та , 86,86% у 2020 році.

Таким чином, протягом 2018-2020 рр. у АТ «Укргазвидобування» відбувалося значне зменшення чисельності працівників.

Наступним кроком було охарактеризовано загальну вікову структуру персоналу за категоріями зайнятих у 2018-2020 рр. (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

| Вікові категорії         | 2018 р. |        | 2019 р. |        | 2020 р. |        | Зміна<br>питомої ваги<br>(+; -)<br>2020 р. від |         |
|--------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--|---------|
|                          | осіб    | %      | осіб    | %      | осіб    | %      | 2018 р.  | 2019 р. |
| Молодь віком 15-24 років | 2824    | 13,90  | 2571    | 13,48  | 2105    | 11,87  | -2,02  | -1,60   |
| 25-49 років              | 7856    | 38,66  | 7472    | 39,17  | 7154    | 40,36  | 1,69   | 1,19    |
| 50-59 років              | 6588    | 32,42  | 6238    | 32,70  | 6006    | 33,88  | 1,46   | 1,18    |
| 60-65 років              | 2205    | 10,85  | 2046    | 10,73  | 1851    | 10,44  | -0,41  | -0,28   |
| Пенсійного віку          | 846     | 4,16   | 749     | 3,93   | 611     | 3,45   | -0,72  | -0,48   |
| Разом                    | 20319   | 100,00 | 19076   | 100,00 | 17727   | 100,00 | x  | x       |

Отже, в цілому на підприємстві працюють люди віком від 25 до 49 років. У 2018 році їх питома вага склала 38,66 % від загальної чисельності персоналу, в 2019 – 39,17 %, а в 2020 році – 40,36 % (Рисунок 2.4).

Показники кількості працівників віком від 15 до 24 років протягом аналізованого періоду залишалися відносно стабільними, їх коливання незначне. Так, у 2018 році на підприємстві працювало 2 824 особи, у 2019 році – 2 571 особа, а у 2020 році – 2 105 осіб даної категорії, що у відсотковому співвідношенні 13,90%, 13,48% та 11,87% відповідно.

Відсоткове співвідношення працівників, що відносяться до вікової категорії 50-59 років залишалось практично незмінне: у 2018 році цей показник склав 32,42%, а у 2019 та 2020 роках 32,70% та 33,88% відповідно.

Працівники, що відносяться до категорії «пенсійний вік» займають найменшу частку серед загальної чисельності працюючих: у 2018 таких працівників працювало 846 осіб, у 2019 – 749 осіб, а у 2020 році – 611 осіб.

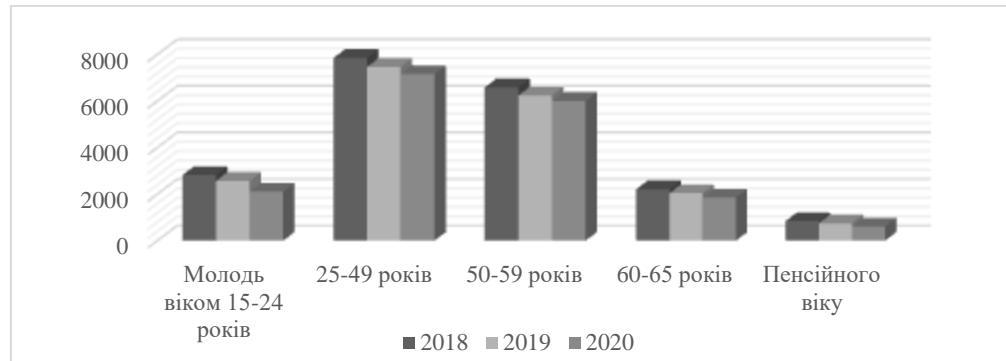


Рисунок 2.4 – Динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Наступним етапом дослідження було надання характеристики освітньої структури персоналу АТ «Укргазвидобування» (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

| Рівень освіти                           | 2018 р. |        | 2019 р. |        | 2020 р. |        | Зміна питомої ваги (+; -) 2020 р. від |         |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------------------------------------|---------|
|   | осіб    | %      | осіб    | %      | осіб    | %      | 2018 р.                               | 2019 р. |
| Середня освіта                          | 1576    | 7,76   | 1362    | 7,14   | 1194    | 6,74   | -1,02                                 | -0,40   |
| Початковий рівень вищої освіти          | 4754    | 23,40  | 4264    | 22,35  | 4003    | 22,58  | -0,82                                 | 0,23    |
| Перший рівень вищої освіти – «бакалавр» | 7232    | 35,59  | 7047    | 36,94  | 6496    | 36,64  | 1,05                                  | -0,30   |
| Другий рівень вищої освіти – «магістр»  | 6757    | 33,25  | 6403    | 33,57  | 6034    | 34,04  | 0,78                                  | 0,47    |
| Разом                                   | 20319   | 100,00 | 19076   | 100,00 | 17727   | 100,00 | x                                     | x       |
| Перекваліфікація персоналу              | 712     | 3,50   | 683     | 3,58   | 549     | 3,10   | -0,41                                 | -0,48   |
| Навчались за кордоном                   | 42      | 0,21   | 54      | 0,28   | 95      | 0,54   | 0,33                                  | 0,25    |

За отриманими даними можна зробити висновки, що освітній рівень працівників АТ «Укргазвидобування» є високим.

Частка працівників із середньою освітою на підприємстві є найменшою, та не перевищує 8% протягом аналізованого періоду. Кількість працівників, які освоїли початковий рівень вищої освіти, також незначна – відсоткове співвідношення коливається в межах 22-23% за три роки.

Більшість працюючих на підприємстві мають перший рівень вищої освіти – «бакалавр», у 2018 році відсоткова частка таких працівників складала 35,59%, у 2019 році – 36,94% та 36,64% у 2020 році, що демонструє сприятливі умови праці та кар’єрну перспективу для молодих фахівців.

Варто також звернути увагу, що на підприємстві працює також багато фахівців, які мають другий рівень вищої освіти – «магістр». Відсоткова частка даного персоналу має позитивну тенденцію до зростання. Так, у 2018 році відсоткова частка складала 33,25%, у 2019 році 33,57%, а у 2020 році 34,04%.

Також на підприємстві активно здійснюється перекваліфікація персоналу, здійснюється навчання за кордоном для підвищення трудового досвіду та вивчення міжнародного практик, що значно підвищує рівень компетентності найманих працівників.



Рисунок 2.5 – Динаміка освітньої структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2020 рік

Показники даної таблиці свідчать про те, що АТ «Укргазвидобування»

залучає до виробничої та науково-дослідної діяльності все більше досвідчених та кваліфікованих працівників, які будуть спрямовувати всі свої розумові зусилля не лише на благо Товариства, а й всієї України, зміцнюючи її економіку.

У наступній таблиці було здійснено аналіз показників плинності персоналу. Досліджені дані відображено нижче.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

| Показники  | Роки    |         |         | Зміна (-,+)<br>2020 р. до |         |
|--|---------|---------|---------|---------------------------|---------|
|  | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2018 р.                   | 2019 р. |
| Середньоспискова чисельність працівників, осіб           | 20319   | 19076   | 17727   | -2592                     | -1349   |
| Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб | 330     | 356     | 334     | 4                         | -22     |
| Вибуло працівників, осіб:                                | 1573    | 1705    | 1687    | 114                       | -18     |
| Коефіцієнт оновлення персоналу                           | 1,62    | 1,87    | 1,88    | 0,26                      | 0,02    |
| Коефіцієнт вибуття персоналу                             | 7,74    | 8,94    | 9,52    | 1,78                      | 0,58    |
| Коефіцієнт плинності кадрів                              | 7,74    | 8,94    | 9,52    | 1,78                      | 0,58    |
| Коефіцієнт абстентеїзму                                  | 0,003   | 0,002   | 0,003   | 0,000                     | 0,001   |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності                       | 0,01    | 0,008   | 0,009   | -0,001                    | 0,001   |

Із наведених даних можна зробити висновок, що внаслідок покращення кадрової політики на підприємстві було зменшено кількість керівного персоналу, адже складність організаційної структури значно уповільнювала як управлінський, так і виробничий процес. Так, у 2020 році чисельність працівників було зменшено на 2592 особи у порівнянні з 2018 роком та на 1349 осіб у порівнянні з 2019 роком.

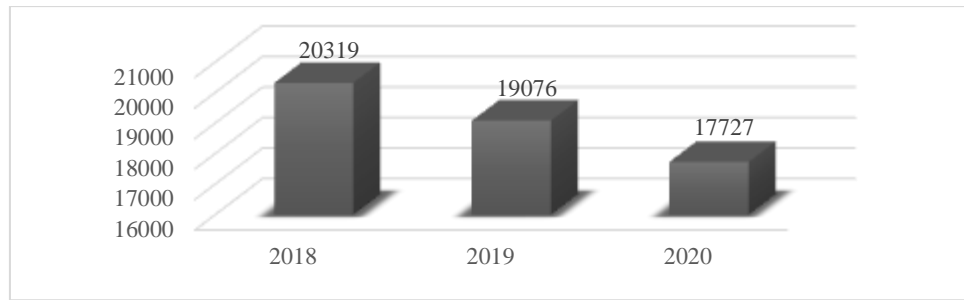


Рисунок 2.6 – Середньооблікова чисельність працівників Товариства за 2018-2020 рр., осіб

За три роки було прийнято на роботу 1020 нових працівників. Показник вибуття працівників за три роки сягнув 4 965 осіб.

Дана інформація також демонструє те, що окрім оновленої кадрової політики на підприємстві активно здійснюється автоматизація виробництва, тому потреба у кадрах знижується.

Коефіцієнт оновлення персоналу за 2018-2020 роки поступово збільшувався: у 2020 році він склав 1,88. Основною причиною приймання на роботу нових працівників стало розширення обсягів діяльності підприємства, яке потребувало підвищення забезпеченості процесу виробництва трудовими ресурсами.

Коефіцієнт вибуття персоналу за аналізований період дещо підвищився. Наприклад, у 2018 році цей показник сягав 7,74, а вже у 2020 році він склав 9,52, відповідно, збільшення відбулося на 1,78. Для того, щоб зменшити даний показник менеджменту Товариства слід продовжувати постійний розвиток та залучення працівників не тільки до процесу виробництва, але й управління. Відповідно, відбулося зростання коефіцієнта плинності кадрів, що свідчить про зменшення сталості складу працівників.

Коефіцієнт абстентеїзму має незначну тенденцію коливання протягом аналізованого періоду. Для того, щоб знизити рівень абстентеїзму менеджерам Товариства необхідно здійснювати детальний аналіз причин неявки працівників на роботу, що дасть можливість оперативніше виявити основні негативні тенденції, які спостерігаються у колективі, та працювати над подальшою

політикою стимулювання та мотивації.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, який відображає співвідношення кількості працівників, які змінили посаду протягом року, до середньоспискової чисельності працівників підприємства, за аналізований період частково коливався. Такий процес має позитивний характер, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Наступним кроком став аналіз структури та складу заробітної плати АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

| Показники  | Звітні роки |     |           |     |           |     | Зміна (+;-) 2020 р. від |      |           |      |
|--|-------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-------------------------|------|-----------|------|
|  | 2018        |     | 2019      |     | 2020      |     | 2018 р.                 |      | 2019 р.   |      |
|  | Сума, грн   | %   | Сума, грн | %   | Сума, грн | %   | Сума, грн               | %    | Сума, грн | %    |
| 1. Фонд заробітної плати всього  | 3640582     | 100 | 2975636   | 100 | 3496405   | 100 | -144177                 | x    | 520769    | x    |
| В тому числі:  |             |     |           |     |           |     |                         |      |           |      |
| 1.1 Фонд основної заробітної плати   | 2766842     | 76  | 2350752   | 79  | 2797124   | 80  | 30282                   | 4    | 446372    | 1    |
| 1.2 Фонд додаткової заробітної плати   | 873740      | 24  | 624884    | 21  | 699281    | 20  | -174459                 | -4   | 74397     | -1   |
| З нього:   |             |     |           |     |           |     |                         |      |           |      |
| доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника               | 54609       | 1,5 | 29756     | 1   | 27971     | 0,8 | -26637                  | -0,7 | -1785     | -0,2 |
| доплата за ненормований робочий день   | 72812       | 2   | 44635     | 1,5 | 41957     | 1,2 | -30855                  | -0,8 | -2678     | -0,3 |
| доплата за роботу у нічний час   | 127420      | 3,5 | 89269     | 3   | 101396    | 2,9 | -26025                  | -0,6 | 12127     | -0,1 |
| виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати                              | 65530       | 1,8 | 38683     | 1,3 | 52446     | 1,5 | -13084                  | -0,3 | 13763     | 0,2  |
| оплата за невідпрацьований час   | 36406       | 1   | 23805     | 0,8 | 38460     | 1,1 | 2055                    | 0,1  | 14655     | 0,3  |
| система преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів | 254841      | 7   | 187465    | 6,3 | 227266    | 6,5 | -27574                  | -0,5 | 39801     | 0,2  |
| надбавки за виконання особливо важливої роботи                                 | 262122      | 7,2 | 211270    | 7,1 | 244748    | 7   | -17374                  | -0,2 | 33478     | -0,1 |

За аналізований період виявлено, що фонд заробітної плати у 2018 році мав найбільший показник – 3640582 тис. грн, коли на підприємстві працювала найбільша кількість найманих працівників – 20319 осіб. У 2020 році фонд заробітної плати склав 3496405 тис. грн, при цьому, у Товаристві вже працювало 17727 осіб. Фонд заробітної плати було дещо зменшено, але через те, що на підприємстві працювала менша кількість працівників, заробітна плата – зросла ( фонд основної заробітної плати було збільшено на 30 282 грн).

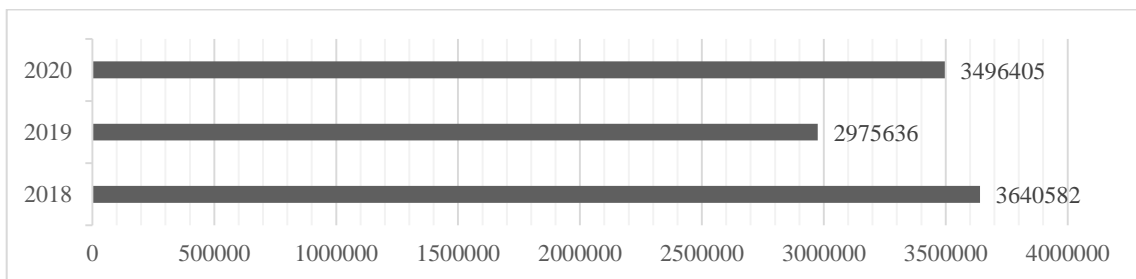


Рисунок 2.7 – Фонд заробітної плати АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр., грн

Збільшення витрат на оплату праці у 2020 році пов'язане із тим, що у 2019 році відбулося часткове підвищення посадових окладів та тарифів (в основному працівникам виробничих категорій).

Крім цього, АТ «Укргазвидобування» реалізовує різні проекти соціального партнерства та програми, які спрямовані на поліпшення соціально-економічного становища на всіх територіях, де підприємство здійснює свою господарську діяльність, а також на розвиток суспільства, підвищення безпеки, ефективності та екологічності, охорону праці, оздоровлення та професійний розвиток працівників, інвестуються значні кошти у будівництво (реконструкцію) об'єктів соціальної сфери та транспортної інфраструктури України.

Наступний крок – аналіз середньої заробітної плати на АТ «Укргазвидобування», у газовидобувній галузі та в Україні у 2018-2020 рр.

(таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка середньої заробітної плати на АТ «Укргазвидобування», у газовидобувній галузі та в Україні у 2018-2020 рр.

| Показники   | 2018 р.                 |                    | 2019 р.                 |                    | 2020 р.                 |                    |
|---|-------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
|   | Абсолютне значення, грн | Темпи зростання, % | Абсолютне значення, грн | Темпи зростання, % | Абсолютне значення, грн | Темпи зростання, % |
| Середня заробітна плата на АТ «Укргазвидобування» | 14931                   | 20,95              | 12999                   | -12,94             | 16 436                  | 26,44              |
| Середня заробітна плата в галузі                  | 14312                   | 18,42              | 15548                   | 8,63               | 16 763                  | 7,25               |
| Середня заробітна плата в Україні                 | 10573                   | 20,46              | 12264                   | 15,99              | 14179                   | 15,61              |
| Індекс інфляції, %                                | 109,8                   |                    | 104,1                   |                    | 105                     |                    |

Із наведеної таблиці можна зробити висновок, що працівники АТ «Укргазвидобування» протягом 2018-2020 рр. мають хорошу заробітну плату, адже по відношенню до середньої заробітної плати в галузі у 2020 році наймані працівники даного підприємства отримують не гірші фінансові виплати. Якщо порівнювати із середньою заробітною платою в Україні, то перевищення становить 2 257 грн у цьому ж році. Так, на рисунку 2.8 показано описане співвідношення.



Рисунок 2.8 – Динаміка середньої заробітної плати на АТ «Укргазвидобування», у газовидобувній галузі та в Україні у 2018-2020 рр.

Варто зазначити, що менеджментом АТ «Укргазвидобування» приділяється значна увага питанням, які стосуються охорони довкілля, а також вимогам екологічної та радіаційної безпеки. Таке ж відношення вимагається й від інших підприємств, установ, організацій чи фізичних осіб, які виконують роботи чи надають послуги на території України.

АТ «Укргазвидобування» як соціально-відповідальна компанія дбає про збереження життя та здоров'я як власних найманих працівників, так і всього суспільства в цілому, а також значна увага приділяється захисту навколишнього середовища. Ці дві ключові складові вважаються пріоритетними в господарській діяльності Товариства. Відтак, у 2019 році Науково-технічною радою було схвалено Політику АТ «Укргазвидобування» у галузі охорони праці, промислової безпеки та навколишнього середовища (екології) (Додаток Б).

Менеджментом компанії (на всіх управлінських рівнях та в повному обсязі) усвідомлюється повна відповідальність перед працівниками та суспільством за створення безпечних умов праці на всіх етапах виробничої діяльності з видобутку природного газу та газового конденсату.

Керівництвом АТ «Укргазвидобування» було визначено, всі його структурні підрозділи, здійснюючи повний виробничий цикл від розвідки та видобутку вуглеводнів, їх транспортування та переробки до надання спеціалізованих сервісних послуг, мають відповідати найвищим стандартам виробничої безпеки і бути націленими на постійне вдосконалення системи управління охороною праці, а також промислової безпеки та системи охорони довкілля, як ключового елементу ефективного управління виробництвом.

Підтвердженням цього є успішно діюча третя редакція системи охорони праці АТ «Укргазвидобування» СОУ 09.1-30019775-121:2013, яка була погоджена Державною службою гірничого нагляду та промислової безпеки

України та сертифікована на відповідність вимогам ДСТУ OHSAS 18001:2010 «Системи управління безпекою та гігієною праці. Вимоги».

Крім цього, з 2015 року було розпочато впровадження в господарську діяльність Товариства «7 золотих правил охорони праці» (розроблені Міжнародною організацією праці), які на сьогодні ефективно діють на більшості підприємств Європейського Союзу.

Також у Товаристві активно діє Політика з охорони здоров'я та промислової медицини, яка є однією із складових загальної Політики з охорони праці, промислової безпеки та екології. Основна увага даної Політики спрямована на створення належних, безпечних, а також здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, адаптацію трудових процесів до можливостей працівника з врахуванням стану його фізичного здоров'я та психологічного стану (Додаток В).

Дані нормативні документи з охорони праці сформовано із дотриманням вимог чинного законодавства України, а також у відповідності до діючих національних та міжнародних стандартів, внутрішніх документів АТ «Укргазвидобування» в галузі охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища (екології).

Дотримання вимог державних законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці, а також вимог перелічених вище внутрішніх нормативних документів з охорони праці, правил безпеки дорожнього руху, пожежної, екологічної, радіаційної та техногенної безпеки надає можливість АТ «Укргазвидобування» здійснювати господарську діяльність, яка знаходиться в межах дозвільних нормативів екологічної безпеки із допустимим рівнем виробничого травматизму за класифікацією Міжнародної організації праці, експлуатація виробничих об'єктів знаходиться в межах чинного законодавства про охорону праці.

У 2019 році наказом АТ «Укргазвидобування» було затверджено Положення по управлінню (про взаємодію з) підрядними організаціями в галузі охорони праці та промислової безпеки (інші зміни та доповнення до даного

документу було затверджено у 2021 році наказом АТ «Укргазвидобування» (Додаток Г).

У березні 2020 р. Керівництвом АТ «Укргазвидобування» було затверджено ще один не менш важливий нормативний документ – Вимоги до підрядників, які виконують/планують виконувати роботи на об'єктах АТ «Укргазвидобування» за чинними договорами та/або договорами, які будуть укладені, на період протидії пандемії COVID-19, який спрямовано на регулювання зовнішніх господарських відносин підприємства в умовах кризового стану економіки (Додаток Д).

Під час ознайомлення із офіційною документацією підприємства було з'ясовано, що в рамках постійно діючих проєктів та заходів щодо вдосконалення системи управління охороною праці, яка стосується усіх сторін, що задіяні у виробничих процесах компанії, керівництвом АТ «Укргазвидобування» було створено телефонну лінію інформування щодо виявленої небезпеки на виробничих об'єктах чи порушень дотримання норм безпечного виробництва. Так, наприклад, до таких порушень відноситься відсутність у співробітників засобів індивідуального захисту, робота у нетверезому стані, порушення умов безпечного робочого місця, виконання небезпечних робіт без дотримання норм охорони праці, та інше. Крім цього, менеджментом АТ «Укргазвидобування» було розроблено пам'ятку «Безпечний робочий простір», яка знаходиться у вільному доступі для кожного співробітника та нагадує про відповідальне ставлення до виконання будь-яких доручених завдань.

В Філії УПГГК працює 1220 осіб (станом на 2020р.), в тому числі, посадових осіб – 132. Кількість працівників, що виконують роботи підвищеної небезпеки та/або експлуатують машини, механізми, устаткування підвищеної небезпеки – 829 осіб, із них робочих місць на яких виконують заявлені роботи підвищеної небезпеки складає: 4 робочих місць, у тому числі на яких існує підвищений ризик виникнення травм, 4 робочих місць, а саме: обхідник лінійний (1 р.м.), слюсар з ремонту технологічних установок (1 р.м.),

електромонтер з обслуговування і ремонту установок захисту від корозії підземних трубопроводів (1 р.м.), електрозварник ручного зварювання (1 р.м.) Обліковується виробничих об'єктів всього 1 одиниця, а саме – житлово-цивільного призначення

Відповідальним за дотримання вимог законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки у АТ «Укргазвидобування» є Член Правління, який пройшов перевірку знань Загального курсу з охорони праці, Правил безпеки в нафтогазовидобувній промисловості України (НПАОП 11.1-1.01-08) комісією створеною на підставі наказу Держпраці №65 від 15.05.17р. у ДП «ГМНЦ Держпраці» (витяг з протоколу №138/1-19 від 19.04.19.).

Контроль за дотриманням вимог законодавства та за станом охорони праці та промислової безпеки у виробничих підрозділах філії Управління з переробки газу та газового конденсату АТ «Укргазвидобування» здійснює відділ з охорони праці, промислової та екологічної безпеки АУП чисельністю 6 осіб та служба охорони праці та промислової безпеки, чисельність якої складає 12 осіб, які очолює начальник відділу охорони праці, промислової та екологічної безпеки.

Положення про відділ охорони праці, промислової та екологічної безпеки та служби охорони праці та промислової безпеки АТ «Укргазвидобування» були затверджені директором 16.04.2018 р. із змінами 23.04.2018 року.

Організація навчання та інструктажів з питань охорони праці працівників під час прийняття на роботу і в процесі роботи проводиться згідно вимог НПАОП 0.00-4.12-05 «Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці», «Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці в УПГГК», затвердженого наказом по УПГГК №316 від 10.05.2017 року. Цим же наказом затверджено Програму навчання з охорони праці посадових осіб, ІТП та членів комісій з перевірки знань з питань охорони праці.

Обов'язки, права та відповідальність персоналу, що здійснює керівництво, виконує та перевіряє різні види діяльності, які впливають на ризики

в галузі охорони праці, визначені у відповідних розділах посадових інструкцій та інструкціях з охорони праці за професіями і видами робіт.

Вступний, первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі працівників проводяться відповідно до вимог НПАОП 0.00-4.12-05 за відповідними програмами, які затверджені керівником підприємства, з реєстрацією в журналах реєстрації інструктажів, картах реєстрації інструктажів і навчання з охорони праці.

Отже, на основі даної інформації можна зробити висновок, що АТ «Укргазвидобування» відноситься до найбільших державних газовидобувних підприємств, яке відіграє значну роль в енергетичному секторі нашої країни та сплачує чималі податки до державного бюджету. Менеджмент підприємства впроваджує не лише економічно вигідні, а й інноваційні, екологічні технології та механізми, які значно покращують виробничу діяльність для подальшого забезпечення енергоресурсами як національного, так і європейського споживача. В першу чергу, підприємством прикладаються значні зусилля для створення надійних та безпечних енергонезалежних умов в Україні.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності має велике значення у процесі прийняття управлінських рішень, адже від цього, в першу чергу, залежить конкурентоспроможність підприємства. Саме тому використовуючи методику техніко-економічного аналізу було об'єктивно оцінено як внутрішні, так і зовнішні відносини АТ «Укргазвидобування», охарактеризовано його ефективність, прибутковість діяльності, а також перспективи розвитку. Відтак, для комплексного уявлення стану фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укргазвидобування» (за 2018-2021 рр.) було з'ясовано показники рентабельності та фінансової стійкості, досліджено ефективність використання основних фондів, капіталу, а також

проаналізовано рівень забезпечення підприємства власними обіговими коштами, здійснено оцінювання динаміки та стану платоспроможності (ліквідності), надано оцінку становища підприємства на вітчизняному енергетичному ринку, обчислено продуктивність праці тощо.

Під час аналізу фінансового стану АТ «Укргазвидобування» було здійснено розрахунок групи показників прибутковості. Зокрема, було досліджено процес формування та використання прибутку, а також проаналізовано динаміку змін значення валового та чистого прибутку та розглянуто основні фактори впливу. Крім того, було ґрунтовно вивчено вплив доходу (виручки) від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, суми непрямих податків, а також фінансових результатів від операційної діяльності на такі показники як валовий та чистий прибуток тощо.

Інформаційним забезпеченням проведення такого аналізу стали дані річної фінансової звітності АТ «Укргазвидобування», зокрема: форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 4 «Звіт про власний капітал», форма № 5 «Примітки до фінансової звітності», форма №1-ПВ «Звіт з праці», форма № 1-підприємство «Структурне обстеження підприємства», форма № 11-03 (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)» (Додаток Ж).

Варто наголосити, що АТ «Укргазвидобування» здійснює свою господарську діяльність в умовах чистої конкуренції. Як результат, існує велика кількість конкурентів досліджуваного Товариства, основними з яких є такі компанії, як: ПАТ «Укрнафта», АТ ДАТ «Чорноморнафтогаз», «Burisma Holdings Limited», «ГеоАльянс», «Полтавська газонафтова компанія», ДТЕК «Нафтогаз» тощо. Саме тому у процесі дослідження було здійснено стратегічний аналіз оцінки конкурентних можливостей, а також формування показників конкурентних переваг, що надають можливість менеджменту підприємства покращити власну довгострокову ринкову позицію (Таблиця 2.8).

На основі наданої оцінки конкурентної сили було встановлено, що безумовним лідером серед газовидобувних компаній є компанія

«ДТЕК Нафтогаз». Для даної компанії характерна конкурентна сила у 9 балів. На другому та третьому місці розташовані АТ «Укргазвидобування» та «Geo Alliance Group» з конкурентною силою у 7,65 та 7,6 балів відповідно. Тому керівництву Товариства слід якісно та ґрунтовно продумати наступні стратегічні кроки задля збереження чи нарощення конкурентних позицій.

Таблиця 2.8 – Зважена оцінка конкурентної сили АТ «Укргазвидобування» на фоні його основних конкурентів

| Ключові фактори успіху  | Вага фактора | АТ «УГВ» | Підприємства-конкуренти |            |                      |                    |
|-------------------------|--------------|----------|-------------------------|------------|----------------------|--------------------|
|                         |              |          | ДТЕК «Нафтогаз»         | «Укрнафта» | «Geo Alliance Group» | «Чорноморнафтогаз» |
| Якість продукції        | 0,10         | 9/0,9    | 10/1                    | 9/0,9      | 9/0,9                | 9/0,9              |
| Репутація               | 0,10         | 8/0,8    | 9/0,9                   | 6/0,6      | 7/0,7                | 7/0,7              |
| Виробничі можливості    | 0,10         | 8/0,8    | 10/1                    | 9/0,9      | 8/0,8                | 8/0,8              |
| Технологічний рівень    | 0,05         | 8/0,4    | 10/0,5                  | 9/0,45     | 8/0,4                | 8/0,4              |
| Збутова мережа          | 0,05         | 9/0,45   | 9/0,45                  | 9/0,45     | 7/0,35               | 6/0,3              |
| Реклама                 | 0,05         | 8/0,4    | 10/0,5                  | 8/0,4      | 7/0,35               | 7/0,35             |
| Фінансовий стан         | 0,10         | 9/0,9    | 9/0,9                   | 7/0,7      | 8/0,8                | 5/0,5              |
| Витрати                 | 0,30         | 7/2,1    | 8/2,4                   | 6/1,8      | 7/2,1                | 5/1,5              |
| Обслуговування клієнтів | 0,15         | 6/0,9    | 9/1,35                  | 5/0,75     | 8/1,2                | 6/0,9              |
| Загальна зважена оцінка | 1,00         | 7,65     | 9,00                    | 6,95       | 7,60                 | 6,35               |

Таким чином, фінансово-господарський стан АТ «Укргазвидобування» є стабільним та конкурентоспроможним. Протягом 2019-2021 років Товариство намагається покращувати стан показників господарської діяльності, шляхом щорічних вкладень значних обсягів інвестицій в інноваційну та науково-технічну діяльність. Також менеджментом підприємства активно впроваджуються останні досягнення науки та техніки в систему стратегічного управління та виробничі процеси, що дозволяє збільшувати обсяги видобутку природного газу, знижуючи, при цьому, операційні та інші витрати.

Розрахунок основних фінансово-економічних показників господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. здійснено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

| Показники   | Од.<br>виміру | Джерела<br>інформації,<br>розрахунок    | Роки      |           |           | Відхилення         |                     |                    |                     |
|---|---------------|---|-----------|-----------|-----------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
|   |               |   | 2018 р.   | 2019 р.   | 2020 р.   | 2020 р. до 2018 р. |                     | 2020 р. до 2019 р. |                     |
|   |               |   |           |           |           | абсолютне          | темп приросту,<br>% | абсолютне          | Темп приросту,<br>% |
| 1   | 2             | 3                                       | 4         | 5         | 6         | 7                  | 8                   | 9                  | 10                  |
| <b>1. Капітал підприємства</b>  |               |   |           |           |           |                    |                     |                    |                     |
| 1.1. Середня вартість сукупного капіталу                                      | тис. грн.     | форма 1 «Баланс»                        | 143794086 | 143191338 | 140265351 | -3528735           | -2,45               | -2925987           | -2,04               |
| 1.2. Середня вартість власного капіталу                                       | тис. грн.     | форма 1 «Баланс»                        | 117091274 | 115105080 | 112189386 | -4901888           | -4,19               | -2915694           | -2,53               |
| <b>2. Ресурси підприємства</b>  |               |   |           |           |           |                    |                     |                    |                     |
| 2.1. Середньорічна вартість основних засобів                                  | тис. грн.     | форма 1 «Баланс»                        | 99646703  | 107648760 | 117546922 | 17900219           | 17,96               | 9898162            | 9,20                |
| 2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів                            | тис. грн.     | форма 1 «Баланс»                        | 1733440   | 1911084   | 1959753   | 226313             | 13,06               | 48669              | 2,55                |
| 2.3. Середні залишки оборотних засобів  | тис. грн.     | форма 1 «Баланс»                        | 30876751  | 18414880  | 15841301  | -15035450          | -48,70              | -2573579           | -13,98              |
| 2.4. Середньооблікова чисельність працівників                                 | осіб          | форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ     | 20319     | 19076     | 17727     | -2592              | -12,76              | -1349              | -7,07               |
| <b>3. Економічні показники</b>  |               |   |           |           |           |                    |                     |                    |                     |
| 3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн.     | форма 2 «Звіт про фінансові результати» | 78970011  | 78963830  | 56891757  | -22078254          | -27,96              | -22072073          | -27,95              |
| 3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг                              | тис. грн.     | форма 1- підприємництво                 | 78970011  | 78963830  | 56891757  | -22078254          | -27,96              | -22072073          | -27,95              |

Продовження табл. 2.9

| 1  | 2              | 3   | 4        | 5        | 6        | 7         | 8      | 9         | 10     |
|--|----------------|---|----------|----------|----------|-----------|--------|-----------|--------|
| 3.3. Операційні витрати  | тис. грн.      | форма 2 «Звіт про фінансові результати»     | 45094673 | 54526503 | 49754101 | 4659428   | 10,33  | -4772402  | -8,75  |
| 3.4. Фонд оплати праці усіх працівників                          | тис. грн.      | форма 1-ПВ                                  | 3640582  | 2975636  | 3496405  | -144177   | -3,96  | 520769    | 17,50  |
| 3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника           | грн.           | (3.4/2.4/12)*1000                           | 14931    | 12999    | 16436    | 1505      | 10,08  | 3437      | 26,44  |
| 4. Фінансові результати  |                |   |          |          |          |           |        |           |        |
| 4.1. Валовий прибуток (збиток)                                   | тис. грн.      | форма 2 «Звіт про фінансові результати»     | 38368303 | 36983880 | 18747873 | -19620430 | -51,14 | -18236007 | -49,31 |
| 4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності                | тис. грн.      | форма 2 «Звіт про фінансові результати»     | 34202409 | 24902142 | 7324336  | -26878073 | -78,56 | -17577806 | -70,59 |
| 4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн.      | форма 2 «Звіт про фінансові результати»     | 33077707 | 23529657 | 6073371  | -27004336 | -81,64 | -17456286 | -74,19 |
| 4.4 Чистий прибуток (збиток)                                     | тис. грн.      | форма 2 «Звіт про фінансові результати»     | 27135195 | 19048972 | 4946831  | -22188364 | -81,77 | -14102141 | -74,03 |
| 5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат        |                |   |          |          |          |           |        |           |        |
| 5.1. Продуктивність праці працівників                            | тис.грн /особу | 3.2 / п.2.4                                 | 3887     | 4139     | 3209     | -678      | -17,44 | -93       | -22,47 |
| 5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року            |                | сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1) | 0,006    | 0,113    | 0,138    | 0,132     | 2200   | 0,025     | 22,12  |

Продовження табл. 2.9

| 1  | 2             | 3  | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     |
|--|---------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів               |               | введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1) | 0,233  | 0,248  | 0,121  | -0,112 | -48,07 | -0,13  | -51,21 |
| 5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів                 |               | вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1) | 0,003  | 0,007  | 0,005  | 0,002  | 66,67  | -0,002 | -28,57 |
| 5.5. Фондовіддача  | грн./<br>грн. | п.3.2 / п.2.1  | 0,792  | 0,734  | 0,484  | -0,308 | -38,89 | -0,25  | -34,06 |
| 5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів             | оборо-<br>ти  | п.3.1 / п.2.3  | 2,558  | 4,288  | 3,591  | 1,03   | 40,38  | -0,70  | -16,25 |
| 5.7. Середній період обороту оборотних засобів           | дні           | 360 дн. / п.5.6  | 140,73 | 83,96  | 100,25 | -40,48 | -28,77 | 16,30  | 19,41  |
| 5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)     | оборо-<br>ти  | п.4.1 / п.1.1  | 0,267  | 0,258  | 0,134  | -0,13  | -49,81 | -0,12  | -48,06 |
| 5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції | коп.          | п.3.3 / п.3.2*100  | 57,104 | 69,053 | 87,453 | 30,35  | 53,15  | 18,40  | 26,65  |
| <b>6. Показники рентабельності підприємства</b>          |               |  |        |        |        |        |        |        |        |
| 6.1. Рентабельність сукупного капіталу                   | %             | п.4.3 / п.1.1*100  | 23,00  | 16,43  | 4,33   | -21,38 | X      | -14,80 | X      |
| 6.2. Рентабельність власного капіталу                    | %             | п.4.4 / п.1.2*100  | 23,17  | 16,55  | 4,41   | -21,61 | X      | -14,98 | X      |
| 6.3. Рентабельність продукції                            | %             | п.4.2 / п.3.3*100  | 75,85  | 45,67  | 14,72  | -65,86 | X      | -35,68 | X      |

Аналізуючи наведену вище таблицю можна зробити наступний висновок: деякі із показників стану господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» протягом 2018-2020 років мають тенденцію коливання, відповідно, деякі показники мають позитивну динаміку, інші – негативну.

Так, капітал підприємства було проаналізовано використовуючи показники середньої вартості сукупного капіталу та середньої вартості власного капіталу.

Абсолютне значення показника середньої вартості сукупного капіталу в 2020 році було зменшено на 3528735 грн порівняно із 2018 роком та на 2925987 грн порівняно із 2019 роком. Також спостерігається зменшення показника середньої вартості власного капіталу протягом дослідженого періоду.

Так, ефективність використання ресурсів Товариства було досліджено за допомогою визначення динаміки таких показників, як: середньорічна вартість основних засобів, середньорічна вартість нематеріальних активів, середні залишки оборотних засобів, середньооблікова чисельність працівників.

Звідси, середньорічна вартість основних засобів Товариства має позитивні темпи приросту: у 2020 році показник збільшився на 17,96 % відповідно до 2018 року та на 9,20 % відповідно до 2019 року. Дана інформація свідчить про те, що протягом аналізованого періоду витрачалося достатньо коштів на оновлення основних засобів та було ліквідовано достатньо застарілі основні засоби.

Наступний показник - середньорічна вартість нематеріальних активів – має незначні коливання, при цьому, вони характеризуються позитивною динамікою приросту: у 2020 році показник зріс на 13,06% відповідно до 2018 р. та на 2,55% відповідно до 2019 р. Це означає, що керівництвом Товариства було докладено достатньо зусиль для оновлення бази нематеріальних активів.

Середні залишки оборотних засобів мають тенденцію зниження: у 2020 році даний показник зменшився майже в два рази – на 48,71% відповідно до 2018 року та на 13,98% відповідно до 2019 року. Така динаміка залишків негативно характеризує використання керівництвом Товариства оборотних

коштів, що може призвести до зростання потреби в фінансових ресурсах. Резервами для підвищення даного показника можуть бути, наприклад, заходи із зниження суми виробничих запасів до мінімально допустимого рівня (забезпечить безперебійність операційного процесу), стимулювання збуту та зниження суми запасів готової продукції або здійснення заходів щодо прискорення погашення дебіторської заборгованості тощо.

Показник середньооблікової чисельності працівників Товариства у 2020 р. скоротився на 2 592 особи відповідно до 2018 р. та на 1 349 осіб відповідно до 2019 р. Зменшення чисельності працівників обумовлено запровадженням заходів з оптимізації чисельності працівників у процесі трансформації. Організаційна структура підприємства також була перебудована для уникнення бюрократизації, тому кількість керуючого персоналу була також зменшена.

До основних економічних показників, що характеризують господарську діяльність АТ «Укргазвидобування» відносяться такі: чистий дохід від реалізації продукції, матеріальні витрати з реалізованої продукції, операційні витрати, фонд оплати праці, середньомісячна заробітна плата одного працівника.

Відповідно, чистий дохід від реалізації продукції, у 2020 році є набагато меншим, аніж у 2019, оскільки за цей період відбулося значне зменшення обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг). Темп приросту показника скоротився на 27,96%. Така динаміка насамперед пов'язана із нестабільною економічною ситуацією у світі, що була спричинена спалахом вірусу COVID-19. Окрім цього, воєнні дії на території нашої держави, а також економічні коливання, викликані політичним напруженням, також мають негативний вплив на господарську діяльність Товариства. Тому керівництво намагається стабілізувати фінансовий стан підприємства, а також впроваджувати нові технології, модернізувати та закупляти нове обладнання, навчати персонал, аби фінансові показники починали рухатися з позитивною динамікою. Беззаперечно, цей процес не є короткотривалим. Результат фінансового звіту 2022 покаже, наскільки вдало були прийняті управлінські рішення у процесі

стратегічного управління під час національного карантину та воєнного стану на території України (Рисунок 2.9).

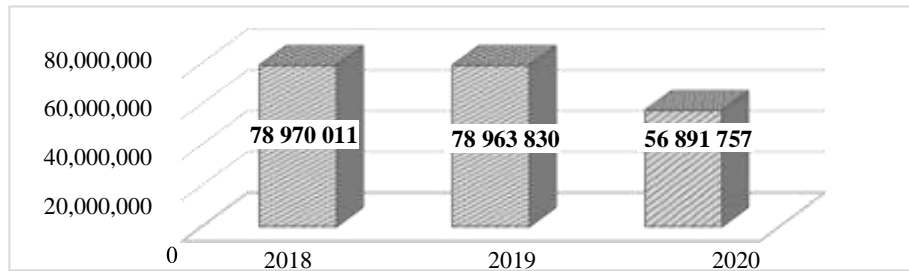


Рисунок 2.9 – Зміни чистого доходу (виручки) від реалізації продукції АТ «Укргазвидобування» протягом 2018-2020 рр., тис, грн.

Операційні витрати АТ «Укргазвидобування» мають тенденцію коливання, а саме: у 2020 році цей показник збільшився на 10,33 % відповідно до 2018 року та зменшився на 8,75 % відповідно до 2019 року. Динаміка зменшення даного показника вказує на те, що на підприємстві ефективно впроваджують заходи щодо економії ресурсів під час виробництва продукції.

Фонд оплати праці усіх працівників у 2020 році зменшився на 3,96 % відповідно до 2018 року та збільшився на 17,50 % відповідно 2019 року. Враховуючи те, що протягом аналізуючого періоду відбулося значне скорочення персоналу, можна зробити висновок про достатній рівень забезпечення найманих працівників АТ «Укргазвидобування» матеріальними заохоченнями та стимулами. Крім цього, збільшення витрат на оплату праці пов'язано із тим, що у 2019 році відбулось часткове підвищення посадових окладів та тарифів в основному працівникам виробничих категорій (Рисунок 2.10).

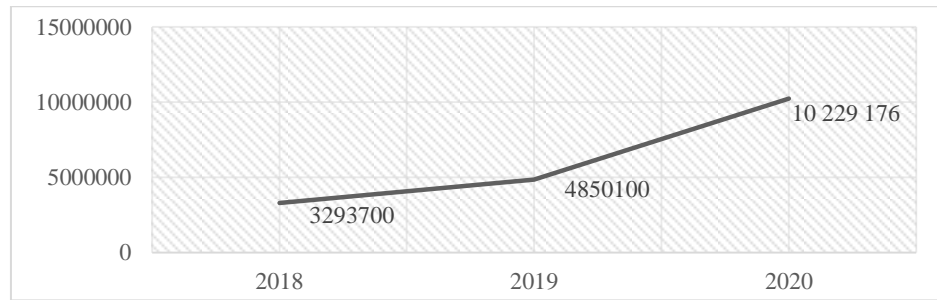


Рисунок 2.10 – Фонд оплати праці АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр., грн

Середньомісячна заробітна плата одного працівника АТ «Укргазвидобування» протягом аналізованого періоду має позитивну тенденцію до зростання: у 2018 році цей показник склав 14 931 грн, у 2019 році – 12 999 грн, у 2020 році – 16 436. Отже, порівняно з 2018 роком підвищення відбулося на 10,08%, а з 2019 роком – на 26,44%. Це суттєве і стабільне підвищення заробітної плати позитивно характеризує забезпечення найманого персоналу виплатами та винагородами.

Основними показниками, що характеризують фінансові результати, тобто прибутковість підприємства, є: валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності і чистий прибуток.

Отже, валовий прибуток (збиток) у 2020 році склав 18 747 843 тис. грн., у 2019 році – 35 679 265 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні відображає зменшення темпу приросту на 51,14%. Це означає, що всі ресурси, які було видобуто в плановому періоді, не було повністю реалізовано або було не вірно продумана цінову політику (Рисунок 2.11.)

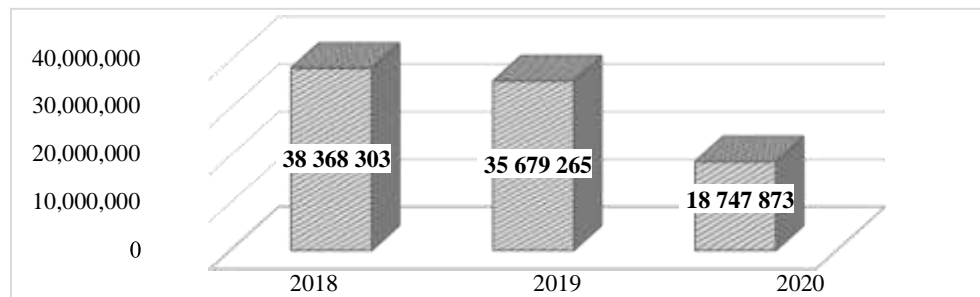


Рисунок 2.11 – Валовий прибуток АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр., грн.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності також зменшився: у 2019 році цей показник складав 24 902 142 тис. грн, а вже у 2020 році – 7 324 36 тис. грн відповідно. Даний показник є одним із ключових результативних показників господарської діяльності підприємства, що показує ефективність основної діяльності без врахування інших факторів. Якщо підприємство отримує операційний прибуток, це свідчить про успішність його основної діяльності і про наявність можливостей для погашення відсотків за кредитами, фінансування інших видів діяльності, що не належить до операційної.

Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток значно зменшились, якщо порівнювати 2019 та 2020 роки. Так, показник прибутку (збитку) від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 році по відношенню до 2018 року зменшився на 81,64%, а порівняно із 2019 роком – на 74,19%. Чистий прибуток у 2019 році складав 19 048 972 тис. грн, а у 2020 році – 4 946 831 тис. грн, тобто даний показник у 2020 році зменшився на 14 102 141 тис. грн, що у відсотковому співвідношенні складає 74,03 %. Така інформація свідчить про збитковість господарської діяльності Товариства протягом останніх років.

Показниками, що характеризують ефективність використання ресурсів та витрат АТ «Укргазвидобування»: продуктивність праці працівників, коефіцієнти зносу основних засобів на кінець року, фондвіддача, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, середній період обороту оборотних засобів, коефіцієнт обіговості активів та операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції.

Продуктивність праці одного працівника у 2020 р. зменшилась на 17,44 % відповідно до 2018 р. і на 22,47 % відповідно до 2019 р.

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року у 2020 році зменшився на 22,00 відповідно до 2018 року і на 22,12 відповідно до 2019 року. Ця

тенденція зумовлена збільшенням вартості зносу та зменшенням первісної вартості основних засобів протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт оновлення основних засобів також станом на 2020 рік зменшився на 48,06 відповідно до 2018 року та на 51,21 відповідно до 2019 року.

Коефіцієнт вибуття основних засобів протягом аналізованого періоду має тенденцію коливання: у 2018 році показник складав 0,003, у 2019 році – 0,007, у 2020 році – 0,002.

Фондовіддача – демонструє обсяг валової (товарної) продукції у вартісному вираженні на одиницю (1 грн) середньорічної вартості основних засобів, які беруть участь у виробництві цієї продукції. Показник фондовіддачі АТ «Укргазвидобування» протягом аналізованого періоду зменшився з 0,79 грн/грн до 0,48 грн/грн, що у відсотковому співвідношенні складає 38,88% та 34,05% відповідно. Зменшення фондовіддачі основних виробничих фондів свідчить про погіршення ефективності їх використання, що є негативним явищем в економіці підприємств. Основними шляхами підвищення фондовіддачі основних фондів є збільшення обсягу виробництва валової (товарної) продукції внаслідок більш інтенсивного їх використання, а також зниження середньорічної вартості цих фондів шляхом ліквідації зношених, малопродуктивних та невикористаних у виробництві основних засобів (Рисунок 2.12.)

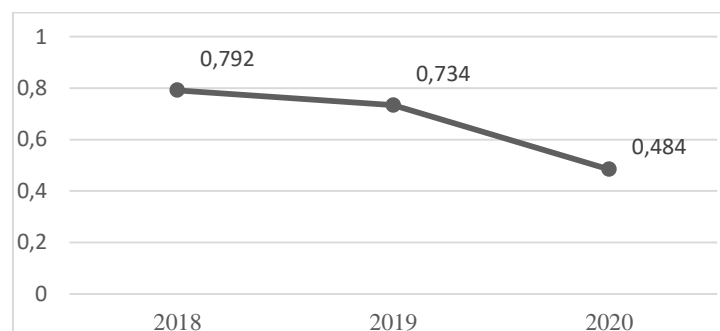


Рисунок 2.12 – Показники фондовіддачі АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів мав негативний темп приросту, як у порівнянні із 2018 роком (- 49,81%), так із 2019 роком (- 48,06%), що характеризує неефективне їх використання.

Середній період обороту оборотних засобів у 2020 році зменшився на 28,78 % відповідно до 2018 року і збільшився на 19,41 % відповідно до 2019 року. Ця тенденція скорочення позитивно характеризує використання оборотних засобів протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) має негативний темп приросту протягом аналізуючих років, що показує неефективне використання підприємством власних обмежених ресурсів. Тому керівництву необхідно працювати в напрямку оптимізації суми активів. Так, наприклад, можливий продаж частини незавантажених необоротних активів (якщо збільшення завантаженості не планується) або знизити суму запасів (якщо їх обсяг надмірний), вжити заходів щодо повернення дебіторської заборгованості тощо. Варто відзначити, що заходи щодо збільшення виручки компанії також позитивно впливають на оборотність активів.

Операційні витрати з реалізованої продукції на 1 грн реалізації протягом аналізованого періоду збільшуються з 57,1 грн до 87,4 грн. Це пояснюється тим, що темпи зростання операційних витрат перевищили темпи зростання доходу від реалізації продукції.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність Товариства впливає його здатність генерувати прибуток. Саме тому у даному дослідженні також було з'ясовано та проаналізовано такий показник господарської діяльності як рентабельність підприємства, який якісно та кількісно відображає ефективність її здійснення. Відповідно, до основних показників рентабельності належать: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції.

Рентабельність сукупного капіталу у 2020 році зменшилася на 21,38% відповідно до 2018 року та на 14,80% відповідно до 2019 року. Такі дані

характеризують те, що прибутковість капіталу в період з 2018 по 2020 рр. знизилася у зв'язку з уповільненням оборотності операційного капіталу, а також зі зменшенням його частки в загальній сумі активів.

Рентабельність власного капіталу Товариства надає характеристику стану рівня прибутковості власного капіталу, який було вкладено в дане підприємство, відтак, у 2020 році спостерігається зменшення показника на 21,61 % відповідно до 2018 року та на 14,98 % відповідно до 2019 року, що свідчить про значне зменшення прибутковості власних коштів підприємства.

Рентабельність продукції АТ «Укргазвидобування» у 2020 році також характеризується негативною динамікою (2.13).

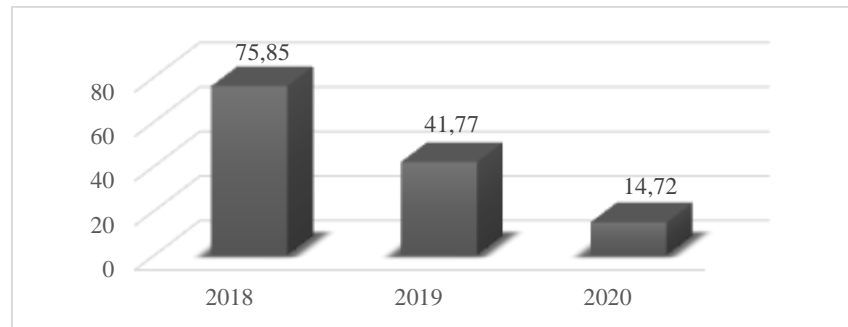


Рисунок 2.13 – Рентабельність продукції АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр., грн.

Відповідно, відбулося скорочення на 65,86 % відповідно до 2018 року та на 35,68 % – до 2019 року. Подібна зміна показника відбулася у наслідок того, що темп зростання операційних витрат значно перевищує темп зростання прибутку від операційної діяльності.

Варто наголосити, що важливим завданням фінансового менеджменту АТ «Укргазвидобування» є також процес побудови зваженої стратегії управління фінансовою структурою капіталу, адже раціональне співвідношення позикового та власного капіталу здійснює неабиякий вплив на кінцевий результат та ефективність ведення господарської діяльності Товариства, при цьому, стосується не лише фінансової частини, а й інвестиційної, операційної,

науково-дослідної тощо. Це пояснюється тим, що, контролюючи співвідношення між позиковим та власним капіталом, можливо забезпечити необхідний рівень фінансової стійкості та рентабельності, а також мінімізувати фінансові ризики та підвищити ринкову вартість суб'єкта господарювання.

Наступний крок – визначення показників ймовірності виникнення банкрутства в АТ «Укргазвидобування» за двома моделями: моделлю Е. Альтмана (табл. 2.10) та моделлю О. Терещенка (табл. 2.11), які були запропоновані у попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи. На основі отриманих результатів буде простіше скоординувати роботу щодо формування нової стратегії розвитку Товариства у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.10 – Діагностика банкрутства АТ «Укргазвидобування» за моделлю Е. Альтмана

| Рік  | Значення показника | Ймовірність банкрутства |
|------|--------------------|-------------------------|
| 2018 | 3,86               | Дуже низька             |
| 2019 | 4,02               | Дуже низька             |
| 2020 | 2,73               | Існує ймовірність       |
| 2021 | 3,28               | Дуже низька             |

Отже, за даною моделлю ймовірність виникнення банкрутства в АТ «Укргазвидобування» – мінімальна, так як протягом дослідженого періоду цей ризик незначно підвищився лише у 2020 році, при цьому, ймовірність виникнення банкрутства була низькою. В інших досліджених роках значення показника задовільне, тому діяльність Товариства можна вважати прибутковим.

У таблиці показано результати наступних обчислень.

Таблиця 2.11 – Діагностика банкрутства АТ «Укргазвидобування» за моделлю О. Терещенка

| Рік  | Значення показника | Ймовірність банкрутства |
|------|--------------------|-------------------------|
| 2018 | 3,45               | Не загрожує             |
| 2019 | 2,63               | Не загрожує             |

|      |      |             |
|------|------|-------------|
| 2020 | 3,73 | Не загрожує |
| 2021 | 3,64 | Не загрожує |

Отже, отримані розрахунки за моделлю О. Терещенка також підтверджують те, що АТ «Укргазвидобування» не загрозувало банкрутство протягом 2018-2021 рр.

На основі вище наведених обчислень можна зробити висновок, що АТ «Укргазвидобування» має сприятливий фінансовий потенціал, а інвестиційним внескам для подальшого розвитку Товариства нічого не загрожує, адже воно може й надалі продовжувати здійснювати виробничу, науково-технічну та дослідну діяльність, а також працювати над формуванням стратегії розвитку.

2.3. Аналіз та оцінка процесу розроблення і реалізації стратегічного управління на АТ «Укргазвидобування»

Для більш ґрунтовного аналізу процесу реалізації стратегічного управління на АТ «Укргазвидобування» було досліджено та оцінено стан зовнішнього середовища підприємства, яке охоплює середовище непрямого та прямого впливу на нього. Так, аналізуючи середовище непрямой дії, було надано оцінку впливу на підприємство таких груп факторів, як: економічні, політичні, соціально-демографічні, екологічні, технологічні та географічні.

Так, було досліджено, що у продовж карантинних умов Товариством було вжито ряд запобіжних заходів, які були спрямовані на те, щоб мінімізувати ризики своїх працівників, бізнесу та громад, що працюють, включаючи організацію віддалених робочих місць та надання індивідуальних заходів захисту своїм працівникам, а також постачання медичного обладнання та засобів персонального захисту лікарям по всій Україні. Крім цього, було оцінено вплив COVID-19 на знецінення активів, діяльність, що приносить доходи від реалізації, здатність Товариства генерувати достатній грошовий потік для своєчасного погашення зобов'язань, та можливість продовжувати свою діяльність в близькому майбутньому. Коли було випущено останню

консолідовану звітність, вплив COVID-19 на діяльність Товариства був не суттєвим.

Керівництво Товариства продовжує докладати значних зусиль для виявлення, управління та пом'якшення наслідків пандемії на результати господарської діяльності, однак, існує ряд факторів, що знаходяться поза межами знань та контролю, включаючи тривалість та тяжкість спалаху, будь-яких інших подібних ситуацій, а також вжитих урядом подальших регулюючих дій.

Після спалаху вірусу COVID-19 перед нашою країною, зокрема й перед енергетичними підприємствами (до яких відноситься АТ «Укргазвидобування»), постала нова загроза – війна. Так, на початок 2022 року український видобуток природного газу складав близько 49,5 млн м<sup>3</sup>, з яких АТ «Укргазвидобування» видобуло 36,1 млн м<sup>3</sup>, а 13,4 млн м<sup>3</sup> – решта приватних компаній та ПАТ «Укрнафта», при цьому, під час воєнних дій на території нашої держави частка видобутку газу та газового конденсату зазнала деяких змін (рис. 2.14).

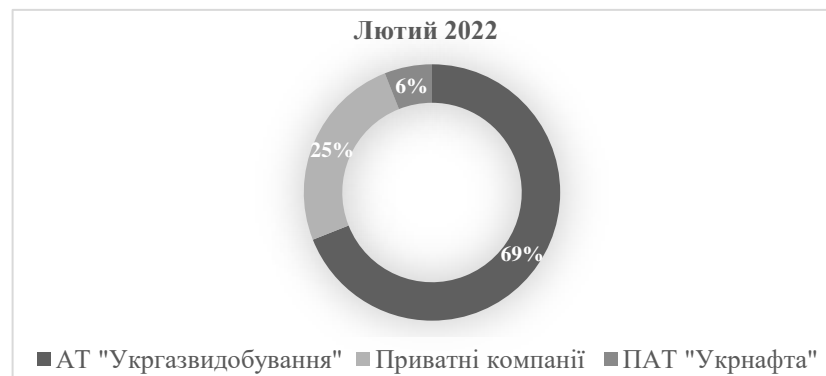


Рисунок 2.14 – Частка АТ «Укргазвидобування» у видобутку природного газу в Україні станом на лютий 2022 року

Відтак, частина структурних підрозділів АТ «Укргазвидобування» намагається продовжувати стабільний та безперервний видобуток природного газу, за винятком низки об'єктів, які розташовані у найгарячіших точках, задля забезпечення вітчизняного ринку необхідною кількістю енергоресурсів.

У рамках стратегічного управління менеджментом Товариства здійснюється ряд заходів, що сприяють модернізації та переоснащенню новітніми технологіями працюючих стратегічних одиниць підприємства.

На офіційному порталі Товариства було оприлюднено інформацію про те, що підприємству, незважаючи на обстріли та бомбардування, вдається зберігати позитивну динаміку видобутку природного газу – прикладом зусиль став приріст видобутку газу на понад 1% з початку 2022 (в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року). Керівництвом Товариства зазначається, що підприємство, на сьогодні, втримує темп добового видобутку на довоєнному рівні, адже зниження видобутку незначне – коливається в межах 5%. Зокрема, для мінімізації темпів скорочення видобутку газу фахівці Товариства продовжують працювати над бурінням нових свердловин та виконанням допоміжних сервісних операцій, які інтенсифікують видобуток газу в безпечних регіонах України.

Варто зазначити, що керівництвом Товариства було прийнято рішення щодо надання допомоги захисникам України та гуманітарної допомоги на загальну суму 500 млн грн, що включає також техніку, паливо, а також необхідні засоби захисту та різні матеріали, продукти тощо.

Задля підтримки роботи вітчизняних підприємств енергетичного сектору економіки в таких складних умовах урядом було прийнято рішення про введення зменшення податкового навантаження, що має сприяти припливу іноземних інвестицій, які будуть формуватися на взаємовигідних умовах. Відтак, деякі іноземні інвестори вже активно співпрацюють із АТ «Укргазвидобування», долучаючись до формування позитивного балансу газу в Україні, та спільно працюють над реалізацією енергонезалежної стратегії України.

При цьому, в умовах воєнного стану український газовий ринок все ще залишається ізольованим від європейського енергетичного ринку, так як з початку квітня 2022 року імпорту газу був повністю відсутній, а з початку березня було припинено й експорт газу. Такий процес пов'язаний із тим, що

ціни на газ в Україні значно нижчі, аніж у Європі. Зокрема, керівництвом на АТ «Укргазвидобування» робилися всі можливі заходи задля того, аби ціни для вітчизняного споживача залишалися незмінними.

Прогнозувати темпи стратегічного розвитку даного сектору в таких умовах складно, адже на сьогодні, важливі інфраструктурні об'єкти нафтогазових підприємств, зокрема й АТ «Укргазвидобування», повністю або частково піддаються бойовим враженням, що в майбутньому потребуватиме значних реконструкцій та капіталовкладень для відновлення своєї роботи.

Для оцінки впливу макросередовища на діяльність АТ «Укргазвидобування» було використано методику побудови PEST-аналізу, який наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз АТ «Укргазвидобування»

| Політичні фактори   | Економічні фактори  |
|---|---|
| (-) Війна в Україні;<br>(+) Прагнення України зменшити монопольну залежність від РФ при імпорті природного газу;<br>(+) Обмеженість вибору країни-імпортера, що обумовлено наявною транспортною інфраструктурою (ГТС та LNG-термінали);<br>(+) Поступове скорочення енергетичної залежності від імпорту природного газу;<br>(+) Проекти з розширення системи газових інтерконекторів на кордоні Україна – ЄС;<br>(-) Диверсифікація імпорту природного газу через укладання угод щодо реверсних поставок природного газу (реекспорту з Європи);<br>(-) Вивільнення потужностей ГТС України через різке скорочення транзиту природного | (+) Критичне значення газу для стабільного функціонування національної економіки;<br>(-) Формування регіональних спотових ринків для торгівлі природним газом;<br>(-) Фінансова нестабільність НАК «Нафтогаз України» через його борги перед зовнішніми кредиторами;<br>(-) Структурна модернізація економіки України та зменшення інтенсивності споживання природного газу;<br>(-) Розвиток приватного сектора традиційного газовидобутку через його мобільність у залученні кредитних коштів та право на вільне ціноутворення;<br>(-) Економічна рецесія ключових газомістких видів економічної діяльності в Україні; |

|  |   |
|--|---|
| газу, транзит російських вуглеводнів іншими країнами в обхід;  | (-) Відсутність інвестиційних ресурсів для розвитку газовидобутку, що змушує Україну шукати інвесторів та видобувати газ за проєктами спільної діяльності;  |
| Соціальні фактори  | Технологічні фактори  |
| (+) Високе та нееластичне споживання природного газу населенням;<br>(-) Надмірне фінансове навантаження на населення через високі комунальні та енергетичні тарифи;<br>(-) Густонаселеність територій басейнів ПСГ в Україні;<br>(-) Громадський супротив для видобутку ПСГ шляхом гідророзриву. | (+) Недостатність обсягу запасів природного газу для потреб національного господарства.<br>(+) Застарілі технології газовилучення та відсутність дотискаючих компресорних станцій на діючих родовищах;<br>(+) Завершальна стадія розроблення більшості діючих родовищ та недостатність геологорозвідувальних робіт для їх поповнення;<br>(+) Крупні технічно видобувні запаси ПСГ у Дніпровсько-Донецькому та Карпатському басейнах;<br>(-) Поступове заміщення природного газу в паливно-енергетичному балансі вугіллям, а також електроенергією непаливного виробництва;<br>(-) Наявність нерозроблених покладів традиційного природного газу в акваторіях Чорного та Азовського морів. |

Результати PEST-аналізу АТ «Укргазвидобування» свідчать про те, що у зовнішньому середовищі існують фактори, які мають як позитивний, так і негативний вплив на господарську діяльність Товариства.

Під час дослідження виявлено, що у зовнішньому середовищі існує більше загроз аніж можливостей, що значно ускладнює процес розроблення та реалізації стратегії розвитку, а також функціонування АТ «Укргазвидобування» в сучасному конкурентному середовищі.

З усіх факторів, які мають негативний вплив, перш за все, слід виділити війну в Україні, яка ставить під загрозу існування не лише окремого підприємства та його підрозділів, але й всієї держави, нації. Додає загроз Товариству й той факт, що досліджуване Товариство має стратегічно важливе значення для України, адже є провідною компанією в енергетичному секторі, яка здійснює не лише видобуток, транспортування, зберігання нафтогазових

продуктів, а й сплачує значні податки до державного бюджету, надаючи робочі місця тисячам українців, запобігаючи поширенню безробіття в Україні. Відповідно, Товариство знаходиться під загрозою зменшення масштабів його виробничої інфраструктури, що негативно впливає на його виробничу потужність, подальше функціонування та стратегічний розвиток.

Наступний крок – короткий аналіз «Стратегії 20/20», яка була презентована ще у 2016 році, коли АТ «Укргазвидобування» перебувало у стані стагнації. Відтак, дана стратегія передбачала, що підприємство зможе досягти показника видобутку природного газу в 20 млрд м<sup>3</sup> до 2020 року (загалом за 5 років – 84,5 млрд м<sup>3</sup> природного газу), що зможе повністю забезпечити внутрішнє споживання та знизити рівень імпорту газу до нуля, що означатиме повну енергонезалежність України від інших держав та надасть широкі можливості для подальшого розвитку Товариства (рис. 2.15).



Рисунок 2.15 – Цілі «Стратегії 20/20» АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка.

Варто зазначити, що на основі запропонованої стратегії на державному рівні було прийнято декілька нормативно-правових та розпорядчих актів, які

регулюють діяльність нафтогазового сектору України, наприклад, було ухвалено розпорядження КМУ № 605-р «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», розпорядження КМУ № 497-р «Про затвердження плану заходів з реалізації етапу «Реформування енергетичного сектору (до 2020 року)», указ Президента України № 874/2019 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення енергетичної безпеки» тощо.

В межах стратегічного управління на АТ «Укргазвидобування» для досягнення поставлених стратегічних цілей було прийнято рішення щодо використання широкого спектру нових передових технологій, наприклад, для інтенсифікації видобутку мали застосовуватись азотні та койлтюбінгові установки, в секторі буріння мали залучатися сервіси бурових розчинів та здійснюватися забурка бічних стовбурів та кушове буріння, в секторі геології мала бути побудована гідродинамічна 3D-модель родовищ, також мала відбутися реінтерпретація каротажних діаграм та геофізичних даних.

Попри всі намагання АТ «Укргазвидобування» досягнути поставлених цілей не вдалося, адже показники фактичного обсягу видобутку природного газу виявилися значно меншими, аніж було визначено «Стратегією 20/20». Так, за 5 років роботи обсяги видобутку природного газу склали 74,9 млрд м<sup>3</sup>, що майже на 10 млрд м<sup>3</sup> менше запланованого (Рисунок 2.16).

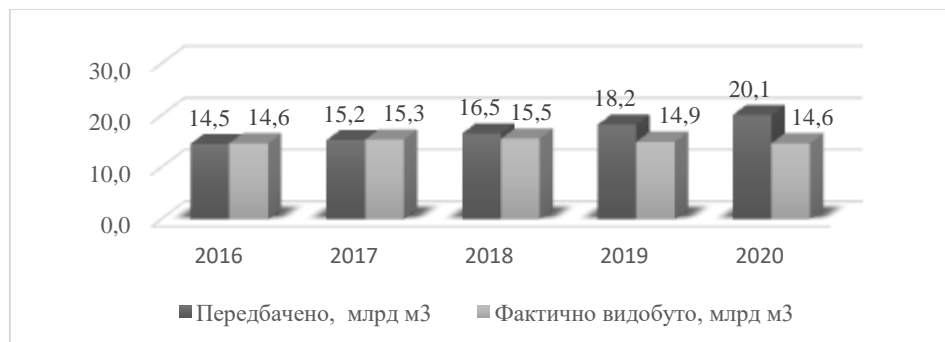


Рисунок 2.16 – Виконання показників видобутку природного газу АТ «Укргазвидобування» згідно з «Стратегією 20/20»

Головною перешкодою Товариства на той час було недофінансування даної галузі, відсутність модернізації, корупція, недостатня кількість кваліфікованих кадрів, а також достатньо виснажений стан основних газових родовищ. Відкриття нових ділянок для видобування природного газу значно не збільшило обсяги видобутку природного газу, адже вони були або недостатньо великими за розміром, або такими, в яких важко здійснювати видобуток, тому значна кількість коштів використовувалась на покупку та покращення ефективності бурових установок.

Крім цього, недоліком стратегії розвитку стала відсутність аналітичної інформації та обґрунтованих вхідних показників, параметрів та умов, тобто не було належним чином проаналізовано стан зовнішнього та внутрішнього середовища, було відсутнє консультування зі стейкхолдерами, порушено процедури, передбачені регламентом КМУ, а також було недостатньо оцінено наявні й потенційні ресурси підприємства перед ухваленням стратегічного рішення. Це означає, що алгоритм стратегічного управління було певним чином порушено, адже спочатку було поставлено задачу, а вже потім відбувався пошук необхідних ресурсів для її виконання.

У 2019 році «Стратегія 20/20» перебувала на етапі оновлення, зокрема, менеджментом АТ «Укргазвидобування» було обрало новий шлях для подальшого розвитку, тому основну увагу було зосереджено на процесі нарощення капіталу для подальших інвестицій у виробництво, відповідно, збільшення обсягів видобутку природного газу дана стратегія не передбачала.

Наступний крок – надання більш деталізованої інформації по кожному із факторів непрямої дії. Отож, соціально-демографічний фактор має неабиякий вплив на стратегічний розвиток АТ «Укргазвидобування», саме тому з метою забезпечення сталого розвитку Товариства, формування всебічного сприяння розвитку регіонів, було прийнято раніше згаданий «Стандарт корпоративної соціальної відповідальності».

Географічний чинник, безумовно, відіграє важливу роль у процесі

формування успішності підприємства. Як вже зазначалося, Товариство працює на території 12 областей України, 66 районів та 236 територіальних громад. Широка географія здійснення фінансово-господарської діяльності і сучасні тенденції розвитку бізнесу обумовлюють необхідність для Товариства враховувати інтереси значної кількості місцевих громад, які, в свою чергу, здійснюють вплив на його господарську діяльність. Дотримуючись принципів ділової етики, неприпустимості корупційних діянь, відкритості, прозорості, соціальної відповідальності, бережливого ставлення до довкілля, Товариство здійснює взаємодію практично з усіма областями України. Підвищення соціальної активності членів громад, зростання їх впливу на розвиток регіонів в умовах децентралізації, розвиток ІТ-технологій та цифрової трансформації, стрімкий розвиток соціальних мереж та медіа обумовлюють інструменти та способи взаємодії Товариства з органами місцевого самоврядування, у тому числі й під час реалізації проєктів у сфері корпоративної соціальної відповідальності та власної стратегії розвитку.

Крім цього, основна частина геологорозвідувальних робіт компанії з пошуку нових родовищ вуглеводнів проводяться у Дніпровсько-Донецькій западині, у Карпатському регіоні, тому підприємство, на сьогодні, має достатню кількість ресурсів для активної стратегічної діяльності.

Технологічний фактор здійснює значний вплив на активний розвиток будь-якого сучасного підприємства, тому інноваційному розвитку у АТ «Укргазвидобування» приділяється значна увага, адже від ведення ефективної інноваційної політики залежить процес втілення амбіційних планів подальшого успішного розвитку як самого Товариства, так і держави Україна. Саме тому, головним напрямком роботи Товариства у сфері науково-технічного та інноваційного прогресу є орієнтація його діяльності на всебічну інтенсифікацію та модернізацію технологічних процесів у всіх ланках – від пошуку та розвідки родовищ нафти і газу до реалізації й використання енергоносіїв та продуктів їх ефективної та раціональної переробки.

Задля ефективного впровадження стратегії розвитку в конкурентному

середовищі в АТ «Укргазвидобування» активно проводяться такі заходи, як:

- 1) діджиталізація (зручні онлайн-сервіси, легка зміна постачальника);
- 2) оптимізація витрат (трейдинг, партнерські мережі);
- 3) проєкти енергоефективності (зниження споживання).

Менеджментом Товариства було визначено, що в процесі формування та реалізації стратегії розвитку паралельно буде покращуватись та реформуватись інноваційна політика, що включатиме провідні інновації для побудови бізнесу, який орієнтуватиметься на зменшення споживання енергії та на більшу енергоефективність, що є вирішальним в спільних зусиллях із мінімізації залежності країни від імпорту. Водночас, буде відбуватися зміна до інноваційного підходу управління, модернізація наземної інфраструктури, впровадження програми цифровізації видобутку (передбачає здійснення сейсморозвідувальних робіт в форматі 3D, побудову 3D-моделей резервуарів, цифровізацію даних по свердловинах та родовищах, а також різні роботи наземної інфраструктури та іншої операційної діяльності), впроваджуватиметься широкомасштабна інноваційна програма з оптимізації витрат з видобування із залученням професіоналів світового рівня, трансформацією напрямку науково-дослідницьких робіт, ретельним управлінням воронкою проєктів та розроблення перспективних об'єктів, а також підвищення економічної ефективності, побудові партнерства та зменшення бюрократії. Тому головними факторами успіху наявної стратегії розвитку є ефективність, комерційне вдосконалення, інвестиційна дисципліна та цифрова трансформація.

Так, у АТ «Укргазвидобування» активно відбулася діджиталізація системи управління персоналом. Було впроваджено Систему Управління Талантами (TMS – Talent Management System), яка відкриває співробітникам різноманітні можливості кар'єрного розвитку. TMS – спеціальне програмне забезпечення, яке застосовується у сфері управління персоналом і автоматизує такі процеси, як: підбір працівників та проведення внутрішнього конкурсу на вакантні посади, навчання, управління індивідуальними цілями та ключовими

результатами, оцінка та планування кар'єрного розвитку. Постачальником TMS стала провідна компанія з розвитку людського потенціалу у світі «Cornerstone On Demand».

Вплив екологічного фактору також є дуже важливим. У зв'язку із цим, Товариство, усвідомлюючи всю відповідальність перед суспільством за вплив виробничої діяльності об'єктів на довкілля, у своїй діяльності приділяє значну увагу питанням охорони навколишнього природного середовища, вимогам екологічної та радіаційної безпеки та вимагає цього від інших підприємств, організацій, що виконують роботи чи надають послуги на території замовника.

Основний девіз екологічного напрямку АТ «Укргазвидобування»: «Плануй – Виконуй – Перевірять – Дій». У IV кварталі 2021 року керівництвом було оновлено екологічну політику, яка ґрунтується на засадах лідерства та відповідальності, головною метою якої є проведення постійного вдосконалення гармонізації економічних інтересів компанії з екологічними та соціальними пріоритетами. На основі оновленої екологічної політики були визначені та затверджені стратегічні екологічні цілі та подальша стратегія діяльності за напрямком екологічної безпеки, охорони та збереження навколишнього природного середовища. Також у Товаристві діє СОУ «Система екологічного управління АТ «Укргазвидобування». Основні положення, завдання та функції», що дає можливість впроваджувати принципи збалансованого розвитку, які полягають у поєднанні екологічних, економічних та соціальних інтересів.

Впровадження новітньої системи управління охороною навколишнього середовища та реалізація комплексних заходів, спрямованих на підвищення рівня екологічної та радіаційної безпеки, дає змогу ефективно виконувати взяті зобов'язання з охорони довкілля та досягати поставлених цілей на шляху реалізації екологічної політики АТ «Укргазвидобування». Важливим кроком, що демонструє практичну реалізацію екологічної політики Товариства, яка базується на прийнятих Україною європейських принципах, є підтвердження відповідності Системи екологічного управління вимогам міжнародного

стандарту ДСТУ ISO 14001:2015.

Таким чином, стан зовнішнього середовища здійснює значний вплив на діяльність АТ «Укргазвидобування». Газовидобувна галузь знаходиться під значним державним регулюванням, а зовнішнє середовище є нестабільним, що не дозволяє повноцінно розвиватися Товариству. Серед головних факторів, які здійснюють негативний вплив, знаходиться війна в Україні, що породжує економічну нестабільність в країні, а також наявність корупційної складової тощо. Серед позитивних факторів слід відзначити державну політику, яка спрямована на забезпечення енергетичного суверенітету країни. Перспективи для свого розвитку АТ «Укргазвидобування» має потужні, лише спочатку слід вирішити проблеми загальнонаціонального значення.

Під час аналізу процесу розроблення і реалізації стратегічного управління на АТ «Укргазвидобування» було надано оцінку ефективності діючої стратегії: «Від видобувної компанії – до національного оператора енергетичних сервісів», адже підприємство відноситься до соціально-відповідальних компаній, яке здійснює свою діяльність з урахуванням національних інтересів, забезпечуючи сталий розвиток держави та захищаючи її незалежність.

Зважаючи на глобальні зміни на міжнародному ринку газу, а саме падіння ціни на газ на світових ринках (на понад 50 %) та зростання постачання зрідженого газу (LNG) до Європи з інших частин світу, світові великі газові компанії корегують свої бізнес-стратегії, і АТ «Укргазвидобування» не є виключенням. Так, апаратом управління було передбачено три напрямки розвитку бізнесу підприємства: газовий бізнес, трейдинг та оптова торгівля, постачальник енергетичних послуг для споживача. Товариство піклується про життя майбутніх поколінь, тому одна з головних стратегічних цілей – нарощування активів зеленої електроенергетики для енергетичної трансформації підприємства та декарбонізації української економіки.

Керівництвом компанії неодноразово наголошувалось на тому, що 75% виробничих родовищ виснажені на понад 87% і спостерігається швидке падіння базового видобутку. Тому менеджментом докладаються значні зусилля для

компенсації природнього падіння, але для значного нарощення видобутку необхідно отримати достатню кількість нових спецдозволів.

Зважаючи на нові ринкові реалії, оновлений виробничий план передбачає:

1) зосередження підприємства на підтриманні базового видобутку, розвитку наявної інфраструктури та роботі з найбільш ефективними свердловинами;

2) обмеження буріння вибором лише найкращих свердловин-кандидатів, де Товариство впевнене у поверненні інвестицій;

3) стрімке провадження діджиталізації на родовищах та оновлення IT-інфраструктури системи видобутку для швидкої оптимізації витрат;

4) збільшення видобутку рідких вуглеводнів через сприятливу ситуацію на енергетичному ринку;

5) залучення провідних світових галузевих компаній до співпраці на виснажених, нетрадиційних або великих родовищах, а також для отримання нових знань, наприклад, контрактів щодо збільшення видобутку (PEC), угод про розподіл продукції (PSA);

6) відновлення роботи структурних підрозділів, які знаходяться на тимчасово окупованих територіях або на територіях, які розташовані в зоні бойових дій, а також їх ремонт та модернізація.

Крім цього, менеджмент АТ «Укргазвидобування» зосереджує господарську діяльність підприємства на економічно вигідних виробничих проєктах, які дозволять збільшити обсягу товарного газу та наростити грошовий капітал для фінансування інвестиційних проєктів. Так, наприклад, за рахунок оновлення техніки, впровадження робіт з інтенсифікації видобутку, модернізації наземної інфраструктури та закупівлі нових бурових верстатів підприємство вже досягло значних результатів. Залучення міжнародної практики та підвищення компетенцій персоналу – це наступний етап у покращенні операційної ефективності Товариства.

Варто зазначити, що усі трансформаційні процеси, які наразі відбуваються на підприємстві, перш за все, націлені на побудову культури

виробництва за міжнародними стандартами та встановлення високої планки з дотримання норм охорони праці та промислової безпеки.

На сьогодні, стратегія розвитку АТ «Укргазвидобування» є достатньо ефективною. Зокрема, Товариство робить все можливе аби ціни на газ залишалися відносно стабільними або щоб не відбувалося значних підвищень цін для національного споживача. Задля цього здійснюється активний моніторинг за основними інноваційними технологіями та методиками у даній галузі економіки.

Після наведеної характеристики стратегічного управління АТ «Укргазвидобування» було здійснено SWOT-аналіз, який дозволяє проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища Товариства та більш ґрунтовно оцінити обрану стратегію розвитку. Відповідно, зовнішнє середовище оцінювалось за загрозами та можливостями , а внутрішнє середовище – за сильними та слабкими сторонами. SWOT-аналіз наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування»

| Зовнішнє середовище |         |
|---------------------|---------|
| Можливості          | Загрози |
| 1                   | 2       |

|  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток потужності газотранспортної системи (ГТС);</li> <li>2. Збільшення комерційної привабливості ГТС без підземних сховищ газу;</li> <li>3. Нарощення інноваційного потенціалу підприємства;</li> <li>4. Підвищення інтенсивності розвідки та розроблення нових ділянок;</li> <li>5. Активне сприяння трансформації енергетичних ринків;</li> <li>6. Набуття нових знань та технологій;</li> <li>7. Розвиток економіки країни;</li> <li>8. Доступність інвестицій та кредитів;</li> <li>9. Підвищення безпеки постачання;</li> <li>10. Трансформація енергетичного ринку;</li> <li>11. Встановлення привабливих тарифних планів;</li> <li>12. Перехід до продажу мультипродуктових та інтегрованих рішень;</li> <li>13. Самозаспокоєність ключових конкурентів;</li> <li>14. Підвищення операційної ефективності;</li> <li>15. Залучення професіоналів та партнерів;</li> <li>16. Вихід у нові бізнеси;</li> <li>17. Спрямування зусиль на розвиток стратегічних бізнес-платформ;</li> <li>18. Розвиток можливості трейдингу та оптового продажу газу;</li> <li>19. Підвищення здатності хеджувати ризику;</li> <li>20. Створення ефективної моделі;</li> <li>21. Вихід за межі продажів виключно блакитного палива;</li> <li>22. Гарантовані інвестиції у модернізацію ПСГ одночасно із ГТС та у зниження викидів.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі темпи інфляції;</li> <li>2. Ймовірність посилення ролі конкурентів (зокрема, іноземних);</li> <li>3. Виникнення енергетичних та інших соціально-економічних криз;</li> <li>4. Неповна реалізація потенціалу реформування енергетичного сектору;</li> <li>5. Потенційне порушення ЗЕП при подальшій приватизації через ФДМУ;</li> <li>6. Погіршення координації у системі ГТС і ПСГ при зміні операційних стосунків на договірні.</li> <li>7. Остаточна втрата для ПСГ перспектив залучення інвестицій;</li> <li>8. Збереження Нафтогазом непрямого контролю над операторами ГТС внаслідок керування окремих ПСГ;</li> <li>9. Загострення зовнішньо- та внутрішньополітичного стану країни;</li> <li>10. Загострення інформаційної війни. Фактор Північного Поток-2;</li> <li>11. Технологічні прориви в інших країнах;</li> <li>12. Складність прямої співпраці з урядом.</li> <li>13. Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами;</li> <li>14. Негативні демографічні зміни;</li> <li>15. Втрата кваліфікованих кадрів робітничих професій;</li> <li>16. Розвиток альтернативних джерел енергії – поширення «зеленої енергетики»;</li> <li>17. Коливання обсягів споживання;</li> <li>18. Недостатнє фінансування, що призводить до затримки завершення усіх проєктів.</li> </ol> |
| Внутрішнє середовище   |   |
| Сильні сторони   | Слабкі сторони  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу;</li> <li>2. Наявні конкурентні переваги;</li> <li>3. Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність;</li> <li>4. Відсутність потреби змінювати існуючу</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вертикальна інтеграція, що вимагає розроблення додаткових норм і правил;</li> <li>2. Збереження великого впливу НАК «Нафтогаз України» на ринок газу та можливого непрозорого управління всередині компанії;</li> </ol>   |
| 1  | 2   |

Продовження таблиці 2.13

|  |   |
|--|---|
| <p>систему сервісного обслуговування;</p> <p>5. Якісне стратегічне планування з урахуванням шляхів розвитку мереж;</p> <p>6. Відсутність необхідного складного технічного та операційного процесу розділення ГТС та ПСГ. Практична простота реалізації моделі.</p> <p>7. Використання моделі дольової участі;</p> <p>8. Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;</p> <p>9. Вища за середню обізнаність про стан ринку;</p> <p>10. Знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів;</p> <p>11. Увага до зниження витрат;</p> <p>12. Достатні фінансові ресурси;</p> <p>13. Вищі за середні маркетингові навички;</p> <p>14. Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції);</p> <p>15. Творчий, підприємницький менеджмент;</p> <p>16. Добре вивчений ринок, потреби покупців;</p> <p>17. Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу;</p> <p>18. Імідж надійного партнера;</p> <p>19. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі.</p> | <p>3. ГТС без підземних сховищ газу може відігравати меншу стратегічну роль, зокрема для безперебійного постачання газу до ЄС;</p> <p>4. ФДМУ не вирішує проблеми повної незалежності від урядової вертикалі;</p> <p>5. Значний час для оцінки вартості окремо ГТС і ПСГ, а також для створення нового оператора ГТС;</p> <p>6. Репутаційні ризики.</p> <p>7. Значний час на побудову системи комерційних зв'язків замість операційних;</p> <p>8. Значний рівень залежності від зміни нормативно-правового поля, політики держави, взаємовідносин із ЄС;</p> <p>9. Обмеженість природних ресурсів;</p> <p>10. Податкове навантаження;</p> <p>11. Майже відсутня можливість впливу на встановлення рівня тарифу, що є ключовим фактором у формуванні дохідної частини;</p> <p>12. Неповне навантаження потужностей ГТС;</p> <p>13. Незначний рівень співпраці у напрямку соціальної відповідальності з аналогічними підприємствами країни;</p> <p>14. Будівництво з боку РФ трубопроводів.</p> |
|--|---|

За допомогою вихідних даних, відображених у попередній таблиці, було складено кількісну матрицю SWOT – аналізу АТ «Укргазвидобування». Отримані результати відображено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Матриця SWOT – аналізу АТ «Укргазвидобування»

|   |  |
|---|--|
| <p>Можливості + Сильні сторони =<br/>22 + 19 = 41</p> | <p>Загрози + Сильні сторони =<br/>18 + 19 = 37</p> |
| <p>Можливості + Слабкі сторони =<br/>22 + 14 = 36</p> | <p>Загрози + Слабкі сторони =<br/>18 + 14 = 32</p> |

Наступний крок – визначення стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» на основі створеної матриці SWOT-аналізу, а саме максимально можливих сум факторів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування» – визначення стратегії

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Стратегія зростання         | Стратегія обмеженого зростання                               |
| Стратегія утримання позицій | Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання) |

Отже, наведений SWOT-аналіз відображає, які слабкі та сильні сторони притаманні Товариству, а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. Так, максимальне значення має квадрат матриці «Можливості + Сильні сторони», тому АТ «Укргазвидобування» характерна стратегія зростання видобутку газу (способом доведення наявних ресурсних запасів та зосередженням на альтернативних джерелах енергії), яка визначається щорічним значним зростанням обсягів видобування, виробництва та транспортування, стосовно рівня попереднього року. При цьому, менеджменту Товариства слід звернути увагу на показники «Загрози + Сильні сторони», адже цей показник відображає скільки у підприємства є слабких сторін, які неабияк впливають на подальший розвиток та успішність підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

Під час аналізу та оцінки стратегічного управління на АТ «Укргазвидобування» також було виявлено те, що через досить розгалужену та ієрархічну організаційну структуру підприємства можуть уповільнюватися процеси з оптимізації роботи, а також швидкості прийняття відповідних управлінських рішень щодо впровадження новітніх інноваційних технологій, інструментів, методів управління та загалом – гальмувати процес реалізації покращеної або зміненої стратегії розвитку, яка є досить бюджетною, ресурсозатратною та вимагає особливого моніторингу та координування.

Висновок до розділу 2:

Отже, другий розділ кваліфікаційної роботи було присвячено розгляду питання, що стосується комплексного аналізу господарської діяльності та системи стратегічного управління АТ «Укргазвидобування», зокрема:

у першому підпункті даного розділу було здійснено аналіз суб'єкта та об'єкта управління АТ «Укргазвидобування», досліджено галузь, визначено вид діяльності та форму власності підприємства, відображено організаційну структуру, надано характеристику продукції та послуг, охарактеризовано взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, здійснено розширений кількісний та якісний аналіз системи управління персоналом, проаналізовано управління охороною праці на підприємстві, а також визначено нормативно-правову основу робіт з охорони праці;

у другому підпункті даної роботи було здійснено техніко-економічний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2019-2021 роки;

у третьому розділі даного розділу було здійснено аналіз та надано оцінку процесу розроблення і реалізації стратегічного управління на АТ «Укргазвидобування», продемонстровано вплив реалізації стратегічного управління на показники фінансово-економічної діяльності підприємства, здійснено PEST-аналіз та SWOT-аналіз діяльності підприємства, охарактеризовано основні фактори впливу на стратегічне управління підприємства та його розвиток, визначено сильні та слабкі місця в реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та воєнного стану.

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

### 3.1 Розроблення механізму формування успішної стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування»

Від часу свого заснування АТ «Укргазвидобування» стало прикладом успішного, системного й ефективного українського бізнесу. При цьому, сьогодні АТ «Укргазвидобування» ставить перед собою нові амбіційні цілі у відповідь на нові глобальні виклики, які виникають у сучасному бізнес-середовищі. З огляду на таку тенденцію розвитку у даному розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та запропоновано новий механізм формування стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» із врахуванням наявних умов економічних ускладнень та недоліків, які були виявлені в процесі дослідження стану стратегічного управління на підприємстві.

Відтак, у новій стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» повинне прагнути до забезпечення інтересів всіх зацікавлених сторін – співробітників, споживачів, партнерів, місцевих громад, суспільства і держави загалом та враховувати всі хибні кроки, які були зроблені у процесі втілення «Стратегії 20/20», яка була недовиконана, а тому завершена. Звідси, нова стратегія розвитку

АТ «Укргазвидобування» передбачатиме фундаментальну трансформацію бізнесу, що дозволить зберегти позицію лідера газовидобувної компанії в Україні, а саме – лідерство в ринковому конкурентному середовищі, лідерство в нових технологіях, інноваціях та освіті.

Менеджментом АТ «Укргазвидобування» не раз наголошувалось, що Товариство націлене на майбутнє, а для успішної реалізації сформованої стратегії розвитку потрібен кваліфікований персонал, який вірить в майбутнє та інвестиції, а також спрямовує всі свої розумові зусилля на сталий розвиток.

Тому під час розроблення механізму формування нової стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» зобов'язується трансформувати бізнес в більш екологічний, ефективний та технологічний, який у своїй діяльності буде керуватися ESG-принципами («Environmental, Social and Corporate Governance»), стандартами OECD, відповідатиме всім актуальним запитам споживачів та енергетичним трендам.

Варто наголосити, що ESG-принципи (критерії) з'явилися у відповідь на погіршення стану навколишнього середовища, глобальне потепління, зростаючу економічну нерівність між багатими та бідними країнами, що створило додаткове підґрунтя для появи та розвитку нових фінансових інструментів та критеріїв. Тому сучасне суспільство стало висувати додаткові вимоги до діяльності підприємств і крім фінансової звітності стало оцінювати їх господарську діяльність із погляду інвестування у сталий розвиток. Відповідно, щоб вважатися успішним, Товариство повинне продемонструвати не тільки стійке зростання своїх фінансових показників, але й мати певну репутацію.

Питання екології, соціального розвитку та корпоративного управління стали важливими факторами у прийнятті інноваційно-інвестиційних рішень, якими на постійній основі почали користуватись відповідальні інвестори при формуванні своїх стратегічних бізнес-портфелів. Більшість інвесторів усвідомлює, що при оцінюванні інвестицій необхідно враховувати їх вплив на суспільство і довкілля, при цьому, такий вплив має бути відповідальним та призводити до позитивного результату.

На сьогодні, ESG стало певною філософією сучасного бізнесу, яку необхідно розділяти всім зацікавленим сторонам, насамперед – акціонерам та інвесторам. Якщо для одних зацікавлених сторін головним критерієм буде позитивний грошовий потік, а для інших – фокусування на ESG-факторах, то це може призвести до великої різниці в підходах до розвитку бізнесу.

На основі таких принципів, АТ «Укргазвидобування», яке претендує на хорошу ESG-оцінку, має відповідати стандартам розвитку у трьох категоріях: соціальній, управлінській та екологічній.

Відповідно до ESG-принципів:

екологічні принципи визначатимуть, наскільки Товариство дбає про навколишнє середовище та як намагається скоротити збитки, які завдають екологічному стану планети;

соціальні принципи демонструватимуть ставлення в АТ «Укргазвидобування» до найманого персоналу, а також до постачальників, споживачів, партнерів та суспільства в цілому. Щоб відповідати стандартам, менеджмент підприємства повинен працювати над покращенням якості умов праці, стежити за гендерним балансом чи інвестувати у соціальні проєкти;

управлінські принципи торкаються якості управління, прозорості звітності, нарахування заробітної плати менеджменту, здорових та безпечних умов праці в структурних підрозділах, відносин з акціонерами, антикорупційних заходів, а також аудиту та внутрішнього контролю.

Менеджменту АТ «Укргазвидобування» варто усвідомити, що відданість ESG-критеріям дозволить знизити бізнес-ризик та продемонструвати всю повноту своєї соціальної відповідальності. Звідси, дотримуючись ESG-принципів АТ «Укргазвидобування» зможе отримати ряд переваг, серед яких: вища привабливість з боку інвесторів та фінансово-кредитних установ, вищі фінансові показники та краща продуктивність праці. У довгостроковій перспективі дотримання ESG-принципів покращить ділову репутацію та створить позитивний імідж Товариства, знизить витрати на екологічні податки, покращить технологічність та інноваційність бізнесу, що посилить ринкову позицію не лише на вітчизняному енергетичному ринку, а й на європейському.

Відповідно, для втілення даної філософії ведення бізнесу АТ «Укргазвидобування» має створити нові напрями бізнесу, впроваджувати інновації та реалізовувати програму цифрової трансформації. Така програма може мати два шляхи розвитку: трансформація ІТ-технологій як функції та

запровадження нових ІТ-рішень для підвищення рівня ефективності основних бізнес-процесів. Крім цього, цифрова трансформація може передбачати, наприклад, впровадження продуктів «SAP» (до складу якої входять: система управління підприємством «SAP S/4HANA», система консолідованої звітності та фінансового планування «SAP Business Planning and Consolidation» (SAP BPC), система централізованого управління нормативно-довідниковою інформацією «SAP Master Data Governance» (SAP MDG)), застосування системи документообігу «Megapolis» (при використанні ЕЦП), системи управління бізнес-процесами «BPMS» (Business Process Management System), а також використання хмарних технологій, створених для об'єднання каналів зв'язку між працівниками (структурними підрозділами) та підвищення рівня захищеності внутрішньої інформації.

Відтак, за допомогою цифрової трансформації менеджмент Товариства зможе підвищити рівень інвестиційної привабливості, покращити прозорість та перевірити правдивість фінансової та іншої звітності підприємства, прискорити збір аналітичної інформації та мінімізувати помилки, які допускаються через людський фактор, автоматизувати роботу відповідних бізнес-процесів та виробничих операцій, підвищити рівень капіталізації, пришвидшити та спростити процес прийняття управлінських рішень, а також їх доведення до безпосередніх виконавців. Крім цього, процеси цифрової трансформації та діджиталізації мають посилити взаємодію Товариства як із споживачами, так і з партнерами, інвесторами, державою (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Діджиталізація взаємодії кола відносин АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка.

Крім цього, у процесі розроблення нового механізму формування успішної стратегії розвитку менеджмент Товариства має усвідомлювати, що заходи із цифрової трансформації не обмежуються лише впровадженням новітніх технологій та рішень, необхідно також здійснити відповідні зміни в підходах до роботи, сформувати нову операційну модель та реформувати організаційну структуру, знизити опір змінам, підвищити рівень корпоративної культури та стратегічного мислення як у працівників, так і у вищого керівництва.

Враховуючи досвід реалізації «Стратегії 20/20» менеджменту Товариства необхідно проконтролювати процеси прозорого фінансування, зокрема, інвестування в бурове обладнання, запобігти процесам падіння обсягів видобутку природного газу та газового конденсату на виснажених родовищах, розкривати нові горизонти для розширення масштабів видобувних підрозділів та науково-технічних ділянок, зміцнювати партнерські відносини з провідними міжнародними компаніями, залучати інвесторів, контролювати процес видобутку газу на рівні світових компаній, де відображається подібна ситуація із рівнем виснаження на родовищах, залучати до роботи фахівців, які мають світовий досвід із видобування та налагодити взаємодію із державою тощо.

Варто зазначити, що АТ «Укргазвидобування» вже дотримується принципів сталого соціального розвитку та є учасником Глобального договору ООН, тому необхідно оперативно трансформувати виробництво Товариства задля стійкого положення перед глобальними викликами, які виникають перед газовидобувною сферою. Діяльність Товариства має стати прозорою, ефективною та клієнтоорієнтованою. Задля пошуку та впровадження нових рішень та новітніх технологій менеджменту необхідно проконтролювати процес створення підрозділів з інновацій та цифрової трансформації.

Крім того, АТ «Укргазвидобування» має прагнути адаптуватися до умов

сучасних реалій, які диктуються стрімким розвитком нових технологій, ринку газовидобувної промисловості, а також технологій енергоефективності та енергоощадження. На рис. 3.2 зображено пріоритети стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» в конкурентному середовищі.

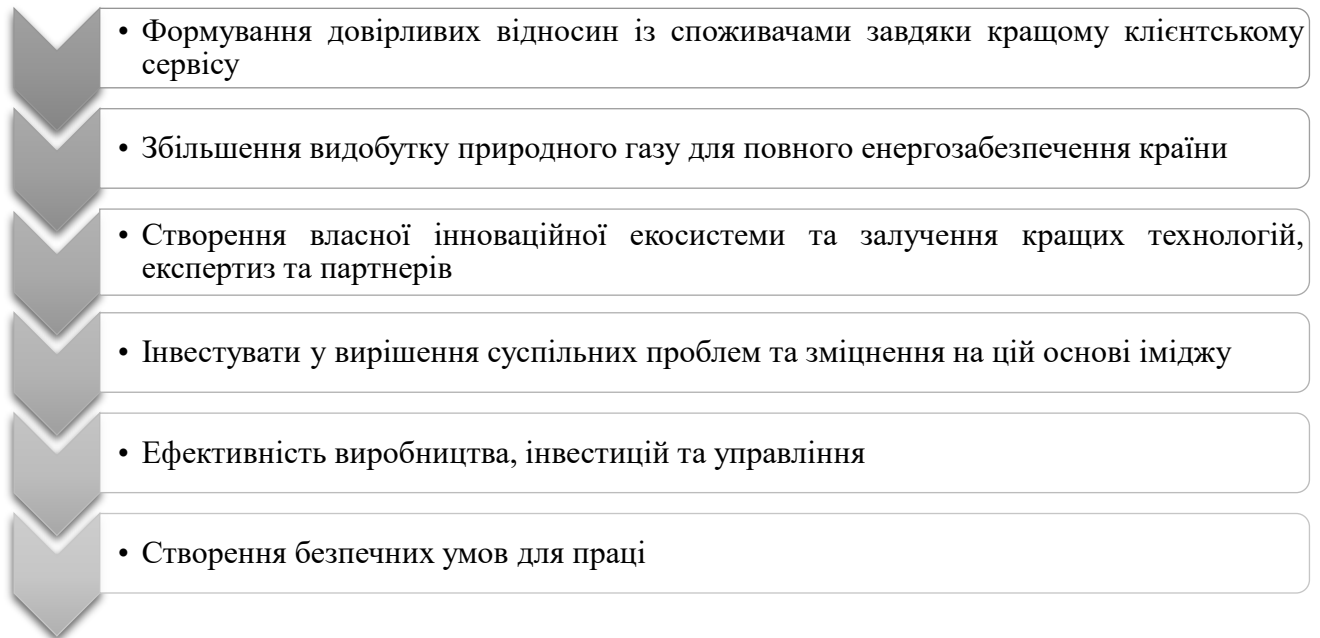


Рисунок 3.2 – Пріоритети стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» в конкурентному середовищі

**Примітка.** Авторська розробка.

З вище наведеної інформації можна зробити висновок, що розвиток газової галузі є державним пріоритетом, тому нова стратегія АТ «Укргазвидобування» має фокусуватись на стратегії концентрованого росту, а саме на розвитку ресурсної бази та газового ринку в цілому, оскільки на території України є велика кількість запасів газу, які надають великі можливості для подальшого розвитку компанії. Зокрема, Товариству слід брати активну участь процесах перетворення вітчизняного паливно-енергетичного комплексу з проблемного сектору на сучасний, інноваційний, ефективний та конкурентоспроможний сектор національної економіки.

Нова стратегія розвитку АТ «Укргазвидобування» має стати невід’ємною складовою цілісної енергетичної стратегії та соціально-економічної модернізації України, яка буде базуватися на динамічному економічному

зростанні, раціональному та ефективному використанні національного ресурсного потенціалу, а також буде сприяти інтеграції нашої держави до європейського економічного та політичного простору. Саме тому розроблена стратегія розвитку має також забезпечити формування системи безперебійного забезпечення енергетичної безпеки нашої країни. Товариство має стати гарантом надійного та стабільного енергозабезпечення національної економіки, а також суспільних потреб, в режимах як звичайного, так і особливого стану.

Звідси, АТ «Укргазвидобування» необхідно рухатися у напрямку зниження частки ресурсо- та енергоємних видів діяльності, сприяти зниженню екологоємності виробництва шляхом впровадження новітніх технологій, а також раціоналізації ресурсовикористання, оптимізації територіального розміщення структурних підрозділів тощо.

Нова стратегія Товариства забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності у три етапи:

I – реструктуризація та покращення поточної діяльності з розвідки, видобутку і збуту;

II – об'єднання елементів виробничо-збутового циклу, починаючи від гирла свердловини і закінчуючи постачанням природного газу кінцевому споживачу, а також оптимізація отриманих результатів;

III – отримання доступу до міжнародного капіталу для подальших інвестицій.

Відповідно, АТ «Укргазвидобування» необхідно постійно удосконалюватися та розвиватися на основі широкого впровадження інноваційних технологій, які активно сприятимуть процесам зростання виробничої ефективності. Наприклад, у 2023 р. пропонується створити функцію з управління інноваціями, яка зосередиться на таких напрямках:

створення культури відкритих інновацій – взаємодія внутрішнього потенціалу компанії із зовнішніми інноваційними екосистемами;

налагодження міжнародного партнерства та пошук інноваційних рішень шляхом створення ефективних спільнот;

формування та розвиток стартапів, а також пошук нових технологій для оперативної інтеграції в бізнес та створення нових продуктів.

У наступній таблиці наведено орієнтовний перелік заходів, що стосуються процесу реалізації нової стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» у конкурентному середовищі.

Таблиця 3.2 – Програма реалізації стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» за ключовими сферами

| № | Складова               | Заходи  |
|---|------------------------|---|
| 1 | Виробництво            | Збільшення обсягу видобутку природного газу та газового конденсату за рахунок інтенсивної програми буріння, сучасних методів інтенсифікації, а також новітніх технологій  |
|   |                        | АТ «Укргазвидобування» володіє диверсифікованим портфелем ліцензійних ділянок і повинно займатися побудовою цифрових тривимірних геологічних моделей для всіх своїх активів   |
|   |                        | АТ «Укргазвидобування» підтримує високий рівень операційної ефективності за рахунок поєднання базових послуг з буріння та ремонту від місцевих підрядників з сучасним високотехнологічним устаткуванням і сервісом від міжнародних постачальників – лідерів у своїх галузях |
| 2 | Екологічний менеджмент | Мінімізація шкідливих викидів у атмосферу   |
|   |                        | Покращення системи екологічного менеджменту   |
|   |                        | Скорочення впливу бурових майданчиків та об'єктів виробничої інфраструктури на довкілля   |
|   |                        | Використання у виробничих процесах ресурсоощадних та безвідходних технологій  |
| 3 | Кадри                  | Приведення організаційної структури у відповідність до нової стратегії  |
|   |                        | Інвестиції у розвиток та навчання персоналу   |
|   |                        | Соціальний захист працівників   |
|   |                        | Розвиток корпоративної культури та стратегічного мислення   |
|   |                        | Забезпечення прав та інтересів співробітників   |
| 4 | Соціальний розвиток    | Проекти в галузі охорони здоров'я, освіти   |
|   |                        | Участь у будівництві та реконструкції інфраструктурних об'єктів   |
|   |                        | Співпраця з територіальними громадами та місцевими органами влади   |

У новій стратегії АТ «Укргазвидобування» повинно переосмислити важливість ролі споживача, оскільки енергетична реформа в Україні дала можливість українським споживачам стати повноправними учасниками ринку, і майбутнє компаній все більше залежить від задоволеності та лояльності

споживачів, тому клієнтоорієнтованість – цінність Товариства.

Так, наприклад, під час розроблення механізму формування стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» необхідно розробити нову платформу взаємодії із споживачами, яка запропонує споживачеві різні енергетичні рішення, серед яких:

1) розвиток платформи постачання природного газу, що передбачає партнерство як ключовий канал залучення та обслуговування клієнтів, встановлення привабливих тарифних планів та підвищення якості обслуговування клієнтів;

2) додавання енергопродуктів та сервісів, наприклад, електроенергію та інші послуги в портфель бізнес-продуктів, енергоефективність як складову продуктової лінійки та ефективну платформу з низьким рівнем витрат;

3) інтегровані енергетичні рішення, що демонструватиме перехід від продажу продуктів до продажу мультипродуктових та інтегрованих рішень та відображатиме фінансову стійкість бізнесу.

АТ «Укргазвидобування» має стати брендом, який піклується про людей, забезпечуючи тепло та комфорт в оселях українців. Розвиток бренду можливий через розширення бізнес-кордонів Товариства, наприклад, підприємство може стати постачальником рішень та інтегратором нових технологій.

Крім цього, АТ «Укргазвидобування», за підтримки уряду, слід активно реалізовувати заходи із підвищення рівня енергоефективного та енергоощадного мислення у національного споживача, адже споживання газу в Україні енергетиками було охарактеризовано як нераціональне та надлишкове. Варто додати, що також було зафіксовано значні технологічні втрати під час розподілу тепла та газу, тому газові транспортні системи також мають бути оптимізовані та модернізовані.

Всі перелічені негативні процеси породжують спекуляції та заважають нормальному розвитку вітчизняного газового ринку, його цінової та тарифної політики, що, водночас, обмежує розвиток обраного Товариства. Тому державна політика в енергетичному секторі має подбати про стабільність

податкової системи, сприяти поліпшенню регуляторного середовища та не допускати додаткового фіскального та іншого навантаження на дану галузь економіки України.

Ефективність управління, ефективність виробництва та ефективність інвестицій – мають стати базовими принципами нової стратегії АТ «Укргазвидобування». Так, наприклад, у 2023 році АТ «Укргазвидобування» пропонується запустили масштабну програму підвищення операційної ефективності, в рамках якої співробітники зможуть пропонувати власні ідеї щодо підвищення ефективності роботи, і кращі з них будуть впроваджуватися у господарську діяльність Товариства.

Крім цього, завдяки впровадженню чітких та ефективних методів бізнес-процесів можливе поліпшення роботи різних функцій Товариства на всіх його рівнях. Зокрема, керівництвом компанії вже розпочато застосування ймовірнісного методу Монте-Карло, який використовується у різних сферах, особливо у нафтогазовій. Даний метод використовується для оцінки ризиків пошукових та розвідувальних активів, забезпечує більш високу ефективність прийняття рішень в умовах невизначеності та дозволяє розглянути всі можливі наслідки їх прийняття.

Як було вже з'ясовано, виробнича ефективність Товариства має бути розташована в сфері інновацій та нових технологій. Мета такого стратегічного бачення – розвиток культури відкритих інновацій та цифрова трансформація бізнесу, щоб отримати статус цифрового підприємства на горизонті 2025+. Такі процеси будуть супроводжувати впровадження інновацій по всьому ланцюжку створення вартості, масштабне використання сучасних цифрових технологій та навіть AI-рішень, роботизацію виробництва.

Успішна реалізація стратегії розвитку дозволить АТ «Укргазвидобування» стати лідером серед газовидобувних компаній України. Виграють не лише акціонери, а й державний бюджет, сума податкових платежів до якого значно збільшиться. Процес втілення стратегії також буде відповідати державним енергетичним пріоритетам, які викладені у

національній енергетичній стратегії.

Як відомо, в країнах Європи, протягом останніх років, темпи видобутку газу знижувались, подібна ситуація спостерігалася й в Україні. При цьому, вітчизняні та міжнародні експерти наголошують, що Україна має значний потенціал, завдяки якому можливо нарощувати обсяги видобутку, адже Україна має потужну ресурсну та резервну базу. Для прикладу, міжнародні інвестори та компанії, усвідомлюючи подальший розвиток подій на енергетичному ринку, вже розпочинають партнерство з українськими енергетичними компаніями. Саме тому, долучивши інвестиції, АТ «Укргазвидобування» зможе продовжувати зростати в межах Європейського Союзу.

Варто пам'ятати, що темп видобутку нафти та кам'яного вугілля буде знижуватися через те, що дані ресурси обмежені, а вироблення енергетики за рахунок атомних електростанцій потребує значного контролю та капіталовкладень, тому у світі набуває значної ролі зелена (альтернативна) енергетика, яка є найбезпечнішою та екологічною, а перехід до неї частково вже розпочався. При цьому, видобуток газу все ще вважається перспективним, оскільки він є перехідним типом палива та має значні родовища, тому ще десятиліття матиме споживчий попит на енергетичному ринку та зможе забезпечити стале крокування України до безвуглецевої енергетики майбутнього.

Слід зазначити, що деякі гази вважаються не лише викопними, а й відновлювальними, тому у найближчому майбутньому їх можливо буде транспортувати через трубопроводи, які знаходяться у власності АТ «Укргазвидобування». Наприклад, водень вже переходить із категорії «промислових газів» в категорію «енергоносій». За допомогою даного енергоресурсу буде визначатися курс до декарбонізації ЄС, а, отже, попит на даний елемент буде зростати. Зазначається, що воднева економіка розпочинатиметься із локальних індустриальних кластерів та буде масштабуватися та інтегруватися. Крім цього, дорожні карти ЄС передбачають зростання транскордонної торгівлі, а також взаємопов'язаних мереж та

транспортування водню вже на горизонті 2030 року. Це означає, що надання можливості транспортування та зберігання відновлювальних газів є одним із пріоритетних завдань як для України, так і для Товариства. Саме тому АТ «Укргазвидобування» вже варто розпочинати роботу із визначення всього спектру технологічних, нормативних, інноваційних, економічних перспектив та викликів для подальшого стратегічного розвитку.

Так, наприклад, Групою «Нафтогаз» вже було розроблено два ймовірних шляхи розвитку України на ринку газу, які передбачають такі варіанти розвитку подій в період із 2021 по 2030 рр. (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Вибір АТ «Укргазвидобування» на ринку газу

| Сценарій №1  | Сценарій №2   |
|--|---|
| Відсутні інвестиції у нові родовища  | Реалізація нової стратегії розвитку   |
| Наслідки   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- зникне 177 000 робочих місць;</li> <li>- відбудеться зменшення доходів бюджетів усіх рівнів на 110 млрд грн ;</li> <li>- відбудеться скорочення доходів Пенсійного фонду на 29 млрд грн;</li> <li>- відбудеться зменшення ВВП на 410 млрд грн.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- з'явиться 290 000 робочих місць;</li> <li>- відбудеться збільшення доходів бюджетів усіх рівнів на 361 млрд грн;</li> <li>- відбудеться збільшення доходів Пенсійного фонду на 36 млрд грн;</li> <li>- відбудеться зростання ВВП на 438 млрд грн.</li> </ul> |

У зв'язку із цим до 2030 року планується збільшення цільової частки внеску низьковуглецевих бізнесів у вартість всієї Групи «Нафтогаз»:

з 2021 по 2025 рр. Група «Нафтогаз» має фокусуватися на обсягах видобутку, нарощувати органічне зростання, зробити основною платформою для розвитку розвідку та видобування;

з 2025 по 2030 рр. можлива реалізація первинної публічної пропозиції (IPO) акцій НАК «Нафтогаз України» (окремо АТ «Укргазвидобування»), також передбачається зростання обсягів резервів та видобування, розроблення енергопостачальної платформи та розвиток міжнародного партнерства;

з 2030 р. планується здійснення активного переходу до сталої енергетики

та досягнення рівня провідних енергетичних компаній, споживачі та знання отримують статус ключових джерел створення цінностей компанії.

Таким чином, згідно запропонованої стратегії розвитку у наступному десятилітті АТ «Укргазвидобування» має зосередитись на проєктах, що знаходяться в секторі газовидобувної галузі. Так, зокрема, у АТ «Укргазвидобування» варто зосередити увагу на розвиток культури відкритих інновацій, впровадження інноваційних технологій (з метою зменшення собівартості природного газу та газового конденсату), створення необхідних умов для виконання та постійного удосконалення Політики у сфері енергетичного менеджменту, вдосконалення системних підходів до процесів управління енерговикористанням та підвищенням енергоефективності технологічних процесів виробничих підрозділів, нарощення обсягів видобутку, збільшення на цій основі прибутку та забезпечення енергозалежності України.

Оскільки АТ «Укргазвидобування» прагне відповідати інтересам суспільства в ширшому контексті, всі зусилля Товариства у сфері сталого розвитку мають бути спрямовані на зменшення обсягів негативного впливу на довкілля та на забезпечення раціонального та ощадливого використання паливно-енергетичних ресурсів, а також на підвищення промислової безпеки та збереження здоров'я персоналу, етичне ведення бізнесу й дотримання антикорупційних стандартів, що передбачають відкритий діалог із суспільством та співробітниками. Такий підхід має бути застосовний вздовж всього ланцюга створення цінностей та на всіх рівнях управління бізнесом АТ «Укргазвидобування».

### 3.2 Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення системи стратегічного управління АТ «Укргазвидобування»

Під час написання кваліфікаційної роботи було виявлено, що процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, а також процеси здійснення відповідних стратегічних кроків, адаптація до динамічних змін

зовнішнього середовища потребують від менеджменту підприємств здійснення відповідних організаційних заходів, перебудови організаційних структур управління та забезпечення безперебійного надходження необхідної кількості перевіреної інформації.

Досвід міжнародних нафтогазових компаній демонструє наявність великих труднощів та перешкод, які виникають у процесі адаптації до змін зовнішнього та проміжного середовища підприємства. Менеджерам важливо пам'ятати, що пристосування підприємства до нових умов функціонування неможливе в межах старих організаційних рішень чи визначених напрямів перетворень організаційних форм та систем без впровадження сучасних організаційних технологій та механізмів, а також без здійснення заходів та проєктів, які мають бути узгоджені зі стратегічним баченням та спрямовані на забезпечення стабільної господарської діяльності підприємства в нових ринкових умовах.

Саме тому процесу удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення стратегічного управління АТ «Укргазвидобування» було приділено особливу увагу, а тому, запропоновано ряд заходів для їх оптимізації. Першочергово, запропоновано розглянути організаційну частину, а потім – інформаційну.

Відтак, організаційні відносини АТ «Укргазвидобування», які було утворено на основі взаємозв'язку елементів виробничо-управлінської системи, активно розвиваються в процесі здійснення господарської діяльності Товариства. Під час дослідження було встановлено, що такі відносини є численними та мають складну структуру, тому потребують налагодженої системи організаційного забезпечення, що демонструватиме адаптацію існуючих внутрішньо організаційних відносин до вимог сучасного стратегічного управління. За допомогою налагодженого та оптимізованого організаційного забезпечення підприємство зможе максимально використати наявні можливості, а також власні сильні сторони та виробничий потенціал для досягнення амбітних стратегічних цілей та отримання прибутку.

На сучасному етапі розвитку важливу роль для АТ «Укргазвидобування» відіграють сучасні інноваційні технології. Відтак, організаційне забезпечення інноваційної діяльності Товариства повинно мати комплексний характер та включати основні взаємозалежні складові: організаційну структуру управління, нормативну та неформальну складові (рис. 3.1).

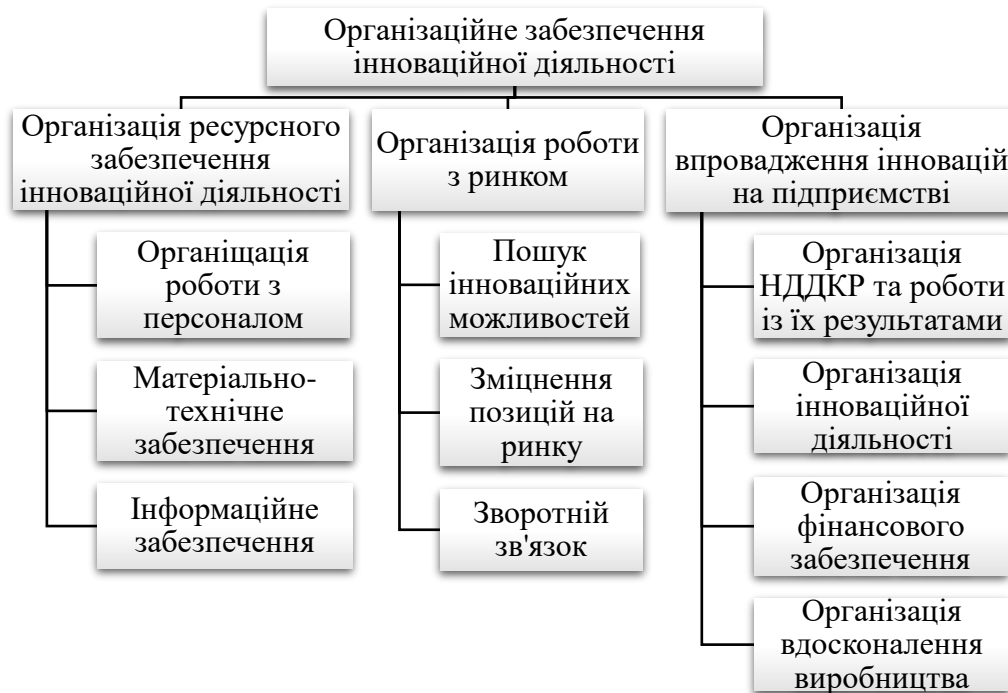


Рисунок 3.1 – Складові організаційного забезпечення інноваційної діяльності АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка.

Встановлено, що зміна цілей, а також розроблення нових стратегій розвитку здійснюють неабиякий вплив на стан організаційних відносин як всередині, так і за межами підприємства. Для того, щоб такі відносини, у процесі стратегічних перетворень, відповідали всім встановленим вимогам, необхідно здійснювати свідоме формування взаємовідносин, які базуватимуться на рівновазі інтересів всіх зацікавлених осіб у стратегічному розвитку підприємства, а тому система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення (рис. 3.2).

Відповідно до рисунку 3.2 обрана стратегія розвитку виконується в межах

організаційної структури підприємства, яка також виступає головним інструментом її виконання.

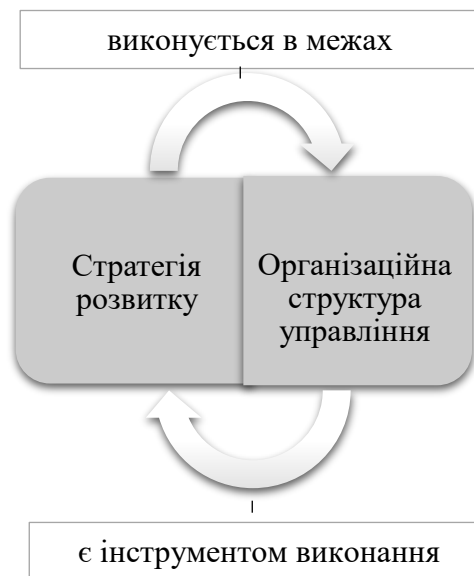


Рисунок 3.2 – Взаємозв’язок стратегії та організаційної структури управління підприємства

**Примітка.** Авторська розробка.

Звідси, організаційна структура або здійснює сприятливий вплив на стратегічний розвиток підприємства, або навпаки – гальмує його, а тому потребує відповідних змін. Саме тому менеджменту Товариства необхідно контролювати та регулювати взаємозв’язок між новообраною стратегією розвитку та організаційною структурою управління для ефективного забезпечення цілісності та сталості внутрішнього середовища.

Крім цього, процес удосконалення організаційного забезпечення АТ «Укргазвидобування» вимагає від менеджерів пошуку такої оптимальної форми організації роботи (створення відділу, служби чи встановлення відповідальної особи), що дозволить оперативно та злагоджено приймати управлінські рішення, делегувати повноваження, впроваджувати інновації та вирішувати поставлені стратегічні завдання.

З огляду на це, пропонується створити, наприклад, Центр забезпечення стратегії розвитку Товариства, що буде виступати як координаційний орган

всіх структурних одиниць та фахівців, які залучені до даного процесу. При цьому, слід враховувати, що структура організаційного забезпечення визначається специфікою галузі у якій функціонує Товариство.

Саме тому форма нового структурного підрозділу може бути реалізована двома шляхами:

1. Функція організаційного забезпечення буде доручена наявним структурним підрозділам, які спрощуватимуть стратегічний режим роботи;

2. Центр забезпечення стратегії розвитку Товариства буде створено як самостійний структурний підрозділ з врахуванням нової стратегії розвитку та вимог зовнішнього середовища.

Варто враховувати, на процес вибору організаційної форми структури Центру забезпечення стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» здійснюють вплив такі чинники, як: масштаб здійснення господарської діяльності, рівень стратегічного бачення, розмір власного капіталу, активів та прибутку Товариства, стан конкуренції та рівень конкурентоспроможності підприємства, готовність до змін, інтенсивність впровадження сучасних технологій та інновацій, етап життєвого циклу, а також особливості та специфіка організаційної структури інших підрозділів Товариства.

Так, наприклад, якщо керівництвом буде прийнято рішення про вибір першого варіанту, коли функції із забезпечення безпеки Товариства розподіляються між чинними підрозділами, фахівцями та управлінським персоналом, вони можуть бути розподілені таким чином:

координатор забезпечення стратегії розвитку – директор Товариства;

головний виконавець – перший заступник директора;

сектор роботи із зовнішнім середовищем – відділ інформаційних технологій та зв'язку, відділ фінансового планування та інвестицій, відділ логістики, відділ організації закупівель, менеджер з контрольно-аналітичної діяльності, відділ маркетингу та ін.;

сектор роботи з внутрішнім середовищем – відділ кадрового адміністрування, відділ економічної безпеки, відділ обліку готової продукції,

адміністративно-господарський відділ, відділ інформаційної, кадрової безпеки та розслідувань, відділ пільг та консультацій та ін.;

сектор оцінки та аналізу ефективності забезпечення стратегії розвитку – відділ управління запасами, відділ операційної ефективності, відділ обліку розрахунків, відділ обліку активів та ін.

Отже, різні завдання організаційного забезпечення стратегії розвитку Товариства мають бути закріплені за окремими компетентними фахівцями та структурними підрозділами, адже кожен із них певною мірою є відповідальним за розроблення елементів організаційного забезпечення відповідно до функціональної та стратегічної спрямованості Товариства.

Відповідно, якщо керівництвом буде прийнято рішення про вибір другого варіанту, то передбачається створити самостійний Центр забезпечення стратегії розвитку Товариства, який безпосередньо підпорядковуватиметься директору Товариства та концентруватиме переважну більшість функцій на організаційному забезпеченні стратегії розвитку підприємства.

Діяльність Центру забезпечення стратегії розвитку Товариства має бути спрямована на своєчасне виявлення реальних або потенційних небезпек, що загрожують стратегічним інтересам підприємства, а також на визначення всіх внутрішніх та зовнішніх причин та умов, які завдають матеріального збитку, перешкоджають розробленню та реалізації механізму оперативного реагування на зовнішні загрози та негативні тенденції, які виникають під час здійснення господарської діяльності, та покликана на створення сприятливих умов для виконання підприємством своїх основних стратегічних завдань для досягнення поставлених цілей.

Так, до складу Центру забезпечення стратегії розвитку Товариства, доцільно включити:

- відділ з управління економічною безпекою;
- відділ з управління інформаційною безпекою;
- підрозділ з управління ризиками;

відділ стратегічного планування та енергоощадження тощо.

До основних функцій нового підрозділу Товариства можна віднести методичне, адміністративне, контрольне, практичне, соціально-кадрове, організаційно-управлінське, обліково-контрольне, інформаційно-аналітичне забезпечення.

В рамках перелічених функцій Центр забезпечення стратегії розвитку Товариства може вживати наступні заходи:

1. Розробляти методичні рекомендації зі стратегічного навчання працівників підприємства на основі їх посадових обов'язків.

2. Обґрунтовувати та узгоджувати необхідність розроблень стратегічних планів або програмних документів на коротко-, середньо-, чи довгостроковий періоди, визначати та узгоджувати їх мету, а також основні шляхи досягнення та строки виконання;

3. Здійснювати регулярний моніторинг та управління процесом впровадження сформованого стратегічного плану розвитку;

4. Сприяти залученню коштів для реалізації стратегічних проєктів, направлених на розвиток Товариства;

5. Здійснювати заходи щодо доведення виконавцям, відповідальним за здійснення заходів, передбачених стратегічним планом, інформації про необхідність реалізації зазначених заходів та строків їх виконання, у тому числі шляхом розроблення та затвердження деталізуючих планів, розпоряджень та інших організаційно-розпорядчих документів;

6. Забезпечувати довгострокову реалізацію стратегії сталого розвитку у сфері енергоспоживання та запровадження на підприємстві принципів енергоефективності та енергоощадження тощо.

Отже, виходячи із запропонованої організаційної структури та функцій Центру забезпечення стратегії розвитку Товариства, підприємство матиме можливість вирішувати як стратегічні, так і тактичні завдання максимально швидко та ефективно. Створення самостійного Центру забезпечення стратегії розвитку Товариства сприятиме перерозподілу функціональних обов'язків між

окремими підрозділами підприємства у процесі реалізації відповідних стратегічних функцій, а зосередження всіх завдань із забезпечення виконання стратегії розвитку в одній організаційно-функціональній одиниці зможе значно спростити організаційні процеси та сприяти підвищенню рівня прибутковості підприємства внаслідок зниження адміністративних витрат.

Дослідивши стан організаційного забезпечення та запропонувавши шляхи його удосконалення наступним було проаналізовано стан інформаційного забезпечення Товариства.

Загально відомо, що здійснювати стратегічне управління неможливо без регулярного потоку аналітичної інформації про стан зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства. Саме тому прийнято вважати, що інформація – це важливий елемент сучасної системи стратегічного управління, що є предметом управлінської праці. Так, зокрема, більшості важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління притаманний інформаційний характер.

Зазначається, що інформаційне забезпечення передбачає створення відповідних спеціалізованих інформаційних систем та баз стратегічних даних, зміст яких визначається потребами управлінських ланок та рішень, які формуються в процесі стратегічного планування. Для цього менеджменту Товариства необхідно постійно упорядковувати інформаційний масив, який формується на основі звітної та планової документації підприємства (бухгалтерських звітах, балансах, статистичних даних, прогнозах тощо), даних господарського оперативного, управлінського тощо)обліку, а також аналізу поточної виробничо-господарської діяльності підприємства та його фінансової звітності (Рис. 3.3).

Крім того, для ефективного стратегічного управління Товариством та його структурними підрозділами мають застосовуватися різні спеціалізовані інформаційні системи, що міститимуть інформацію про внутрішнє економічне регулювання. Тому для ефективного функціонування таких інформаційних систем потрібно забезпечити якісне організаційне та технічне забезпечення.

Так, надійність та ефективність інформаційного забезпечення можливо підтримувати та розвивати шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволять АТ «Укргазвидобування» оптимізувати як внутрішні, так і зовнішні процеси, які пов'язані із процесом формування та реалізації нової стратегії розвитку, спрямованої на завоювання стійких конкурентних позицій на газовому ринку.

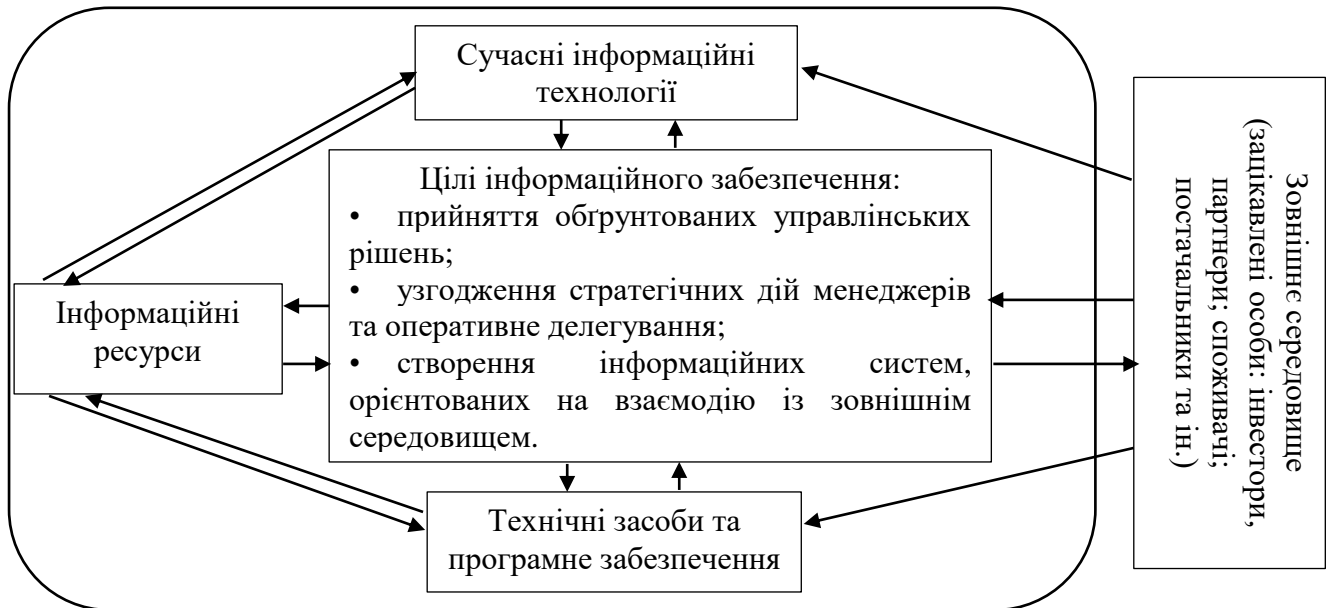


Рисунок 3.3 – Складові інформаційного забезпечення АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка.

Зокрема, топ-менеджмент, при використанні новітніх технологій, зможе полегшити процес збирання, аналізу та обробки необхідної для стратегічного управління інформації. Згідно європейської практики, лише на роботу із документацією керівники підприємства витрачають близько 60 % свого робочого часу. Саме тому після впровадження сучасних інформаційних технологій топ-менеджмент АТ «Укргазвидобування» матиме більше часу на виконання більш важливих стратегічних завдань та прийняття важливих управлінських рішень. При цьому, якість інформації в межах стратегічного планування значно підвищиться.

Після здійснення аналізу ринку сучасних інформаційних технологій було встановлено, що однією із ефективних є ВРА-технологія, тому її також можна використовувати у процесі стратегічного управління. Дана інформаційна технологія є сучасним інструментом управління та дозволяє менеджеру керувати значною кількістю інформаційних потоків з досить великою швидкістю, що, водночас, сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування інноваційного розвитку Товариства.

Вище запропонована інформаційна технологія також сприяє координації впровадженню інновацій, зведенню до мінімуму ризиків, підвищенню адаптованості та гнучкості управління до сучасних викликів, зниженню витрат, а також підвищенню продуктивності праці. В загальному, впровадження інформаційної ВРР-технології підвищить економічну безпеку підприємства.

Необхідно відмітити, що інформаційна ВРА-технологія відноситься до класу системи корпоративного управління. Загалом, вона включає у свій склад 22 модулі, які автоматизують документообіг, підвищуються рівень захищеності інформації, автоматизують усі бізнес-процеси на підприємстві. Основним результатом від впровадження ВРА-технології на АТ «Укргазвидобування» буде більш ефективний та оперативний процес прийняття управлінських рішень, які є основою стратегічного управління досліджуваного підприємства.

Крім цього, ця технологія дозволить більш точно визначати та аналізувати існуючий стан справ, а також контролювати зміни, які відбуваються під час здійснення господарської діяльності підприємства, робити аналіз тенденцій та приймати виважені рішення на основі узагальнених даних з урахуванням всіх можливих ризиків. Саме тому при використанні сучасних інформаційних технологій можливо мінімізувати шкоду помилок та ризиків. На рисунку 3.4 систематизовано основні переваги, які отримає АТ «Укргазвидобування».

Сучасний розвиток перейшов на більш прогресуючий рівень, тому впровадження інформаційних технологій у діяльність сучасних підприємств стало не від'ємним елементом їх успішності. Особливо гостро дане питання

стоїть в сучасних умовах, які характеризуються високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, політико-економічної кризою, загрозою військових дій на території України тощо. Тому наявність сучасних інформаційних технологій, які дозволять у повній мірі здійснювати збір та аналіз інформації є важливою конкурентною перевагою підприємства. Шлях до інформатизації підприємства є правильним напрямком для досліджуваного підприємства.

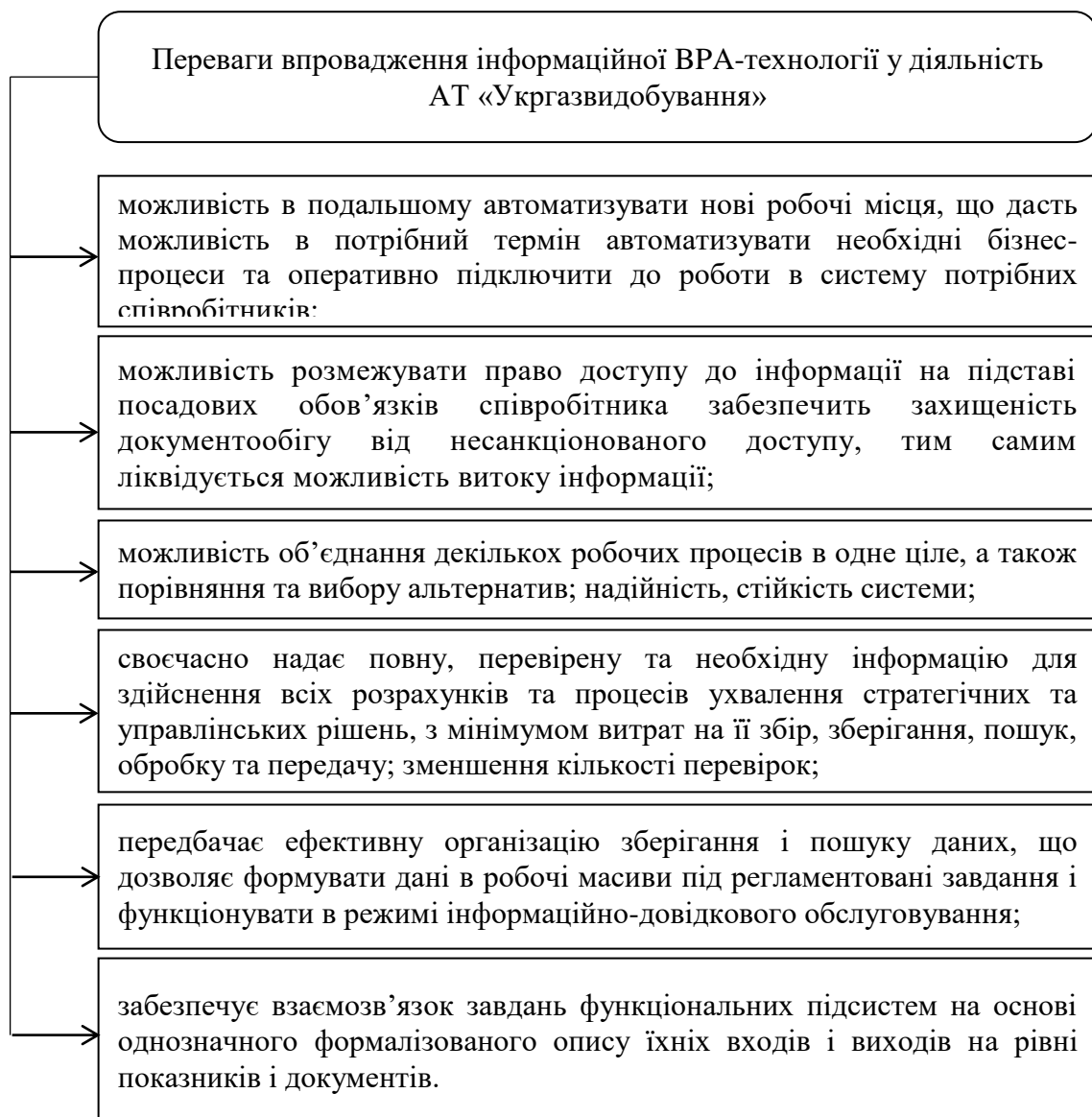


Рисунок 3.4 – Основні переваги впровадження інформаційної технології ВРА у діяльність АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка.

Крім ВРА-технології (Business Process Automation) також широкого розповсюдження набувають системи СРМ (Corporate Performance Management), що реалізують функції стратегічного управління та підвищують ефективність ведення бізнесу автоматизуючи його. СРМ-система включає функції прогнозування, складання бюджету та планування, а також графічні карти показників та інформаційну панель для відображення та надання корпоративної інформації.

СРМ-системи мають 5 основних блоків функцій та відповідні набори інструментів для автоматизації, серед яких:

- 1) формування консолідованої фінансової звітності за звітний період (отримані консолідовані дані стають основою для аналізу та розроблення подальшої стратегії);
- 2) фінансова та управлінська звітність;
- 3) фінансове планування та прогнозування;
- 4) стратегічного планування;
- 5) побудова моделей прибутку та оптимізації (Profitability Modeling and Optimization, PM&O).

У СРМ-системах стратегічне планування зазвичай включає створення фінансової моделі на основі балансу витрат і доходів, а також можливих фінансових потоків. Наявність цього блоку є ключовою відмінністю між системами СРМ та іншими аналітичними програмами, які також дозволяють планувати та складати прогнози. Блок управління стратегією включає як безпосередньо стратегічне планування, так і управління цілями, системи показників та карти стратегій, які тісно пов'язані з КРІ, а також контрольні панелі, які використовуються для агрегування та відображення різних метрик, їх аналізу, в тому числі в інтерактивному режимі.

Так, після впровадження сучасних інформаційних технологій всі основні бізнес-процеси на АТ «Укргазвидобування» перейдуть у автоматизований режим. Головним є те, що при цьому відбудеться вдосконалення усіх бізнес-

процесів. Це дуже важливо, оскільки стратегічне планування розвитку підприємства охоплює усі процеси, що пов'язані із плануванням та організацією діяльності підприємства в цілому.

Так, керівники вищої ланки АТ «Укргазвидобування» зможуть глибше та чіткіше окреслювати перспективи розвитку підприємства на основі глобальної інтелектуального оброблення інформації. В свою чергу, керівники нижчих ланок управління зможуть розширити свої повноваження за рахунок автоматичного узгодження їхніх рішень в інформаційній системі менеджменту без вимушеного погодження на вищих ланках управління. Створюються нові горизонти для ефективної співпраці, оскільки, з одного боку, забезпечуються можливості на якісно вищих рівнях представляти чи передавати інформацію, а з іншого боку – зникають бар'єри відстані.

Таким чином, з метою підвищення ефективності інформаційного забезпечення на АТ «Укргазвидобування» було обґрунтовано необхідність впровадження у його господарську діяльність сучасні інформаційні технології.

### Висновок до розділу 3:

Отже, у третьому розділі даної кваліфікаційної роботи було запропоновано основні шляхи підвищення ефективності процесу формування стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування» у конкурентному середовищі, зокрема:

у першому підпункті даної роботи було розглянуто та обґрунтовано розроблення механізму формування успішної стратегії розвитку АТ «Укргазвидобування», зокрема, було враховано досвід реалізації «Стратегії 20/20», а також наявні умови економічних ускладнень та основні недоліки, які були виявлені в процесі дослідження стану стратегічного управління на підприємстві. Крім цього, було розглянуто ESG-принципи, висвітлено основні пріоритети нової стратегії розвитку та програму її реалізації, досліджено стан газового ринку та перспективу розвитку Товариства в середині нього;

у другому підпункті даного розділу було охарактеризовано процес організаційного та інформаційного забезпечення системи стратегічного управління АТ «Укргазвидобування», запропоновано основні шляхи їх удосконалення, продемонстровано переваги впровадження сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси Товариства.

## ВИСНОВКИ

Отже, дана кваліфікаційна робота була присвячено розгляду теми, яка стосується процесу формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Об'єктом дослідження було обрано провідне українське підприємство (АТ «Укргазвидобування»), яке здійснює свою господарську діяльність в межах енергетичної сфери України.

Дана кваліфікаційна робота розділена на три розділи, які комплексно показують результати здійсненого наукового дослідження.

На основі поставлених завдань було з'ясовано, що АТ «Укргазвидобування» відноситься до українських соціально-відповідальних компаній, яка має стійку конкурентну позицію на українському газовому ринку та має хороші перспективи для подальшого розвитку як на вітчизняному, так і на європейському енергетичному ринку.

АТ «Укргазвидобування» змогло подолати процеси стагнації та вийти на новий життєвий етап – етап сталого розвитку, який передбачає всебічний розвиток та підтримку українських громад. Менеджментом Товариства здійснюється ряд заходів, спрямованих на покращення виробничого, фінансового, науково-дослідного, матеріально-технічного, кадрового, інноваційного та інвестиційного стану підприємства.

Зокрема, активно впроваджується нова кадрова реформа, підвищується рівень енергоефективності та енергоощадження, рівень продуктивності праці, зміцнюються взаємовідносини із громадами, благодійними і громадськими організаціями, установами, урядом, провідними міжнародними компаніями. Крім цього, до виробничої та науково-технічної діяльності залучаються фахівці із міжнародним досвідом, активно відбувається діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів, підвищується рівень безпеки праці.

Встановлено, що господарська діяльність Товариства є стратегічно важливою для енергетичної безпеки України. Зокрема, роль даної компанії посилилася у 2014 р., коли відбулося загострення політико-економічних

відносин з РФ. В умовах сьогодення на АТ «Укргазвидобування» покладається важливе завдання – безперебійне забезпечення природним газом потреб національного споживача.

Варто наголосити, що АТ «Укргазвидобування» має ефективно налагоджену систему управління. Так, організаційна структура управління Товариства є широкою та має лінійно-функціональний тип, у якому передбачено всі ключові посади та структурні підрозділи. Між кожним із них якісно розподілені повноваження та функціональні обов'язки.

Фінансово-господарський стан АТ «Укргазвидобування» є стабільним. Ймовірність виникнення банкрутства мінімальна. Товариство щорічно вкладає значні обсяги інвестицій у інноваційну діяльність, впроваджуючи останні досягнення науки та техніки, що дозволяє збільшувати обсяги видобутку природного газу та газового конденсату, знижуючи при цьому витрати.

Стан зовнішнього середовища здійснює значний вплив на діяльність АТ «Укргазвидобування». Для прикладу, газовидобувна галузь знаходиться під значним державним регулюванням, а зовнішнє середовище характеризується значною мінливістю та нестабільністю, що перешкоджає повноцінному розвитку Товариства. Серед головних факторів, які здійснюють негативний вплив на розвиток, знаходяться: війна на території України та породжена нею фінансова, політична нестабільність, наявність корупційної складової тощо. Серед позитивних факторів знаходиться оновлена державна політика, яка спрямована на забезпечення енергетичного суверенітету України, а також зацікавленість у співпраці закордонних інвесторів та провідних компаній. Тож перспективи для свого подальшого розвитку АТ «Укргазвидобування» має потужні, лише спочатку слід вирішити проблеми загальнонаціонального значення.

Згідно запропонованої стратегії розвитку у наступному десятилітті основні зусилля АТ «Укргазвидобування» буде зосереджено на проєктах в газовидобувній галузі, а також на розвитку культури відкритих інновацій та технологій.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
2. Дітковська М. Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / за ред. Бутка. К: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
3. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К: Персонал, 2008. 496 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Берницька Д.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, 2012. 231с.
6. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. №5. 2014. С. 295 – 302.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
8. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
9. Белко І. А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. ... док. екон. наук: 631.152:631.11. Кам'янець-Подільський: 2018, 262 с.
10. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2014. 196 с.
11. Берданова О., В. Вакуленко, В. Тертичка. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
12. Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
13. Кайлюк Є. М. Андреева В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.

14. Довгань Л. Є. Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
15. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. С. 1 – 4.
16. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 480с.
17. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
9. Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, August 1972.
10. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. J.M. Higgins. Chicago: The Dryden Press, 1983.
11. Pearce J.A. Strategic Management, 2ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1985.
12. Ансофф, И.И. Стратегічне управління. Київ: Економіка, 1989. 519 с.
13. Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging. *Academy of Management Proceedings*, August, 1972. С 56 – 57.
14. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. 237 с.
15. Pearce, J.A. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation [2nd ed]. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 с.
16. Хасси, Д. Стратегія і планування. Київ, 2002. 384 с.
17. Глінн Дж. Стратегія бізнесу / пер. з англ. В. Маркова. Київ: Canterbury Business School, 1996. 71 с.
18. Віханський, О.С. Стратегічне управління: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 1999. 296 с.
19. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
20. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Стратегічні аспекти

економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Механізми регулювання економіки*. 2021. № 1. С. 65 –76.

21. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605-р. URL: [https://mepr.gov.ua/files/images/news\\_2020/21012020/Енергетична%20стратегія%20України%20на%20період%20до%202035%20року.pdf](https://mepr.gov.ua/files/images/news_2020/21012020/Енергетична%20стратегія%20України%20на%20період%20до%202035%20року.pdf) (дата звернення 27.05.2022).

22. Про державну промислову політику: Проект Закону України від 24 лютого 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 27.05.2022).

23. Про ринок природного газу: Закон України від 9 квітня 2015 року № 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text> (дата звернення 27.05.2022).

24. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13 квітня 2017 року. № 27-28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення 27.05.2022).

25. РОМАНОВ О. О. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. С. 127 - 133.

26 Хринюк О. С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №2. С. 1 – 6.

27. Добровольська О. В. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. №20. С. 40 – 45.

28. Селезньова Г.О. розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. №10. С. 500 – 504.

29. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Економіка підприємства*. 2014. № 2 (41). С. 64 – 69.

30. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7, частина 1. С. 40 – 44.

31. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 402 - 412.

32. Квятковська Л.А. Механізм оцінки маркетингової стратегії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 2. С. 98-104.

33. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 406 с.

34. Ковтун О. Стратегічні альтернативи для бізнесу та конкуренції в сучасній економіці. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 54-65.

35. Ковтуненко К.В., Масленніков Є.І., Кузнєцов Е.А. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.

36. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ ХП, 2017. 460 с.

37. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №1(7). С. 85-90.

## ДОДАТКИ



## Додаток А

## Статут АТ «Укргазвидобування»

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням акціонера  
акціонерного товариства "Укргазвидобування"  
від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Додаток  
до рішення акціонера  
акціонерного товариства  
"Укргазвидобування"  
від 10.01.2020 № 481

APPROVED  
by Resolution of the Shareholder of  
Joint Stock Company  
Ukrgasvydobuvannya  
dated \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**СТАТУТ**  
**АКЦІОНЕРНОГО**  
**ТОВАРИСТВА**  
**"УКРГАЗВИДОБУВАННЯ"**

Ідентифікаційний код: 30019775

(нова редакція)

**CHARTER**  
**OF JOINT STOCK COMPANY**  
**UKRGASVYDOBUVANNYA**

Identification code: 30019775

(restated version)

м. Київ  
2020 рік

Kyiv,  
2020

| 1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ   | 1 GENERAL PROVISIONS  |
|--|---|
| <p>1.1 Цей статут регулює діяльність Акціонерного товариства "Укргазвидобування" ("Товариство"), що було засновано Національною акціонерною компанією "Нафтогаз України" відповідно до рішення установчих зборів від 25.12.2012 на виконання наказу Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 18.07.2012 №529 "Про реорганізацію Дочірньої компанії "Укргазвидобування" Національної акціонерної компанії "Нафтогаз України" та за погодженням Кабінету Міністрів України відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.06.2012 №360-р "Про реорганізацію дочірніх компаній Національної акціонерної компанії "Нафтогаз України".</p> <p>Товариство створене внаслідок реорганізації Дочірньої компанії "Укргазвидобування" Національної акціонерної компанії "Нафтогаз України" шляхом перетворення в акціонерне товариство та є правонаступником всіх її майнових та немайнових прав та обов'язків.</p> | <p>1.1 This Charter regulates the activities of Joint Stock Company Ukrgasvydobuvannya (the "Company"), established by National Joint-Stock Company "Naftogaz of Ukraine" according to the decision of the statutory meeting as of 25 December 2012 for fulfillment of the Order of the Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine as of 18 July 2012 No.529 "About registration of the affiliate "Ukrgasvydobuvannya" of National Joint-Stock Company "Naftogaz of Ukraine" and the approval of the Cabinet of the Ministers of Ukraine according to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine as of 13 June 2012 No.360-p "About reorganization of affiliates of National Joint-Stock Company "Naftogaz of Ukraine".</p> <p>The Company is created due to reorganization of Affiliate company "Ukrgasvydobuvannya" of National Joint-Stock company "Naftogaz of Ukraine" by means of transformation in joint-stock company and is a successor of all its property and non-property rights and obligations.</p> |
| <p>1.2 Товариство входить до Групи Нафтогаз у значенні цього терміну, наданому у п.1.6 Статуту. Інтереси Товариства співпадають з інтересами акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" як єдиного акціонера та корпоративного центру Групи Нафтогаз, що діє в інтересах всієї Групи Нафтогаз. Звітність Товариства включається до консолідованої звітності Групи Нафтогаз. Внутрішні документи Групи Нафтогаз є обов'язковими для Товариства після їх затвердження (або схвалення) загальними зборами акціонерів Товариства ("загальні збори").</p>  | <p>1.2 The Company is a part of the Naftogaz Group as defined in clause 1.8 hereof. Interests of the Company are aligned with the interests of Joint Stock Company "National Joint Stock Company "Naftogaz of Ukraine" as its sole shareholder and corporate center of the Naftogaz Group acting in the interests of the whole Naftogaz Group. Financial statements of the Company shall be included into consolidated financial statements of the Naftogaz Group. Internal documents of the Naftogaz Group are binding for the Company upon their approval by the General Shareholders Meeting of the Company (the "General Meeting").</p>   |
| <p>1.3 Повне найменування Товариства:</p>  | <p>1.3 Full name of the Company:</p>  |
| <p>1.3.1 українською мовою:</p> <p>Акціонерне товариство "Укргазвидобування";</p>  | <p>1.3.1 in the Ukrainian language shall be:</p> <p>Акціонерне товариство "Укргазвидобування";</p>  |
| <p>1.3.2 англійською мовою:</p> <p>Joint Stock Company</p>   | <p>1.3.2 in the English language shall be:</p> <p>Joint Stock Company</p>   |

Organizations.

|             |   |             |   |
|-------------|---|-------------|---|
| <b>16</b>   | <b>ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ ТОВАРИСТВА</b>  | <b>16</b>   | <b>AMENDMENTS TO THE CHARTER OF THE COMPANY</b>   |
| <b>16.1</b> | Рішення про внесення змін до статуту є виключною компетенцією загальних зборів. Зміни до статуту оформляються викладенням статуту у новій редакції, викладаються письмово та підписуються акціонерами, уповноваженими ними особами. | <b>16.1</b> | Resolution to amend the Charter is within the exclusive authorities of the General Meeting. Amendments to the Charter shall be made by way of restatement of this Charter in writing and shall be signed by shareholders, their authorized persons. |
| <b>16.2</b> | Зміни до статуту Товариства підлягають державній реєстрації.  | <b>16.2</b> | Amendments to this Charter require state registration.  |

Від акціонера

On behalf of the shareholder

В.о. голови правління  
Акціонерного товариства "Національна  
акціонерна компанія "Нафтогаз України"

Acting CEO of Joint Stock Company "National  
Joint Stock Company "Naftogaz of Ukraine"

\_\_\_\_\_ С. Перелома

\_\_\_\_\_ S. Pereloma

## Додаток Б

## Цінності АТ «Укргазвидобування»



**НАФТОГАЗ**  
УКРГАЗВИДОБУВАННЯ

# ЦІННОСТІ УКРГАЗВИДОБУВАННЯ

---

**ПАТРІОТИЗМ**

Ми розуміємо, що наша самовіддана праця веде Україну до енергонезалежності. Наша команда захищає інтереси нашої держави. Ця висока мета важливіша за особисті вигоди.

**ПРОФЕСІЙНІСТЬ**

Ми – лідер газовидобувної галузі України. Ми постійно вдосконалюємося та вчимося. Ми досягаємо результату. Труднощі та перешкоди не спляють нас. Ми найкращі в тому, що ми робимо.

**ПРОГРЕСИВНІСТЬ**

Ми ніколи не зупиняємося на досягнутому – зростаємо, змінюємося та реформуємо систему. Ми мислимо нестандартно та доводимо необхідність змін до наших колег та партнерів. Ми помічаємо недосконалості навколо нас та ніколи не миримося з ними.

**ПОРЯДНІСТЬ**

Корупція та подвійні стандарти є неприйнятними для нас у будь-якому вигляді. Ми відповідально ставимося до взятих на себе зобов'язань. Ми сумлінно виконуємо свою роботу, піклуючись про безпеку праці та збереження навколишнього середовища.

**ПРОЗОРИСТЬ**

Ми встановлюємо зрозумілі та відкриті правила гри для наших працівників та партнерів і дотримуємося їх. Ми докладимо зусиль, для того щоб наші рішення були виваженими, та з повагою ставимося до кожного.

## Додаток В

## Політика АТ «Укргазвидобування» у галузі охорони праці, промислової безпеки та навколишнього середовища



СХВАЛЕНО:  
Науково-технічною радою  
АТ «Укргазвидобування»

Протокол № 13  
«05» червня 2019 р.

## ПОЛІТИКА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ПРАЦІ, ПРОМИСЛОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

АТ «Укргазвидобування» (далі – АТ «УГВ») вважає збереження життя та здоров'я людей, а також захист навколишнього середовища основними пріоритетами своєї діяльності. Керівництво АТ «УГВ» на всіх рівнях в повному обсязі усвідомлює свою відповідальність перед працівниками та суспільством за створення та підтримання безпечних умов праці на всіх етапах виробничої діяльності з видобутку природного газу.

АТ «УГВ» та його підрозділи, здійснюючи повний виробничий цикл від розвідки та видобутку вуглеводнів, їх транспортування та переробки до надання спеціалізованих сервісних послуг, прагне відповідати найвищим стандартам виробничої безпеки і націлене на постійне удосконалення системи управління охороною праці, промисловою безпекою та охороною навколишнього середовища (далі – ОП, ПБ та ОНС), як ключового елементу ефективного управління виробництвом.

#### Основними нашими цілями є:

- Збереження життя та здоров'я працівників і оточуючих людей;
- Зниження рівня негативного впливу на навколишнє середовище.

#### Основними принципами управління є:

- Дотримання вимог законодавства України, міжнародних та національних стандартів, внутрішніх документів АТ «УГВ» в галузі ОП, ПБ та ОНС;
- формування високого рівня корпоративної культури працівників у галузі ОП, ПБ та ОНС;
- персональна відповідальність кожного працівника АТ «УГВ» за дотримання вимог ОП, ПБ та ОНС;
- лідерство та прихильність керівників усіх рівнів АТ «УГВ» в реалізації програм у галузі ОП, ПБ та ОНС;
- активне залучення працівників АТ «УГВ» в реалізацію заходів з ОП, ПБ та ОНС;
- надання працівникам гарантій законного права відмови від виконання робіт при виникненні ситуації, яка обґрунтовано створює загрозу життю або здоров'ю самих працівників чи оточуючих людей;
- впровадження безпечних і ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на зменшення емісії забруднюючих речовин і парникових газів та підвищення енергоефективності;
- відповідальність підрядних організацій за дотримання корпоративних вимог з ОП, ПБ та ОНС;
- забезпечення прозорості та інформованості перед акціонерами, партнерами, працівниками, державними органами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами про аспекти діяльності АТ «УГВ» в частині, що стосується ОП, ПБ та ОНС.

Дія цієї Політики поширюється на всіх працівників АТ «УГВ», а також працівників підрядних організацій, що надають послуги на об'єктах АТ «УГВ».

Цей документ є відкритим та доступним для всіх зацікавлених сторін. Керівництво АТ «УГВ» бере на себе відповідальність за забезпечення необхідними ресурсами та умовами систем управління ОП, ПБ та ОНС.

*Будь-якому нещасному випадку можна запобігти. Кожний працівник, який бере участь у виконанні робіт в АТ «Укргазвидобування», повинен бути впевнений у тому, що він (вона) повернеться додому живим та здоровим.*

Член правління, який тимчасово здійснює  
повноваження Голови Правління

Фаворов А.М.

## Додаток Г

## Політика з охорони здоров'я та промислової медицини

## АТ «Укргазвидобування»

## ПОЛІТИКА



## З ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ПРОМИСЛОВОЇ МЕДИЦИНИ

## АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

Політика АТ «Укргазвидобування» з охорони здоров'я та промислової медицини є частиною загальної політики з охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища (екології) та спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, адаптацію трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням стану його здоров'я і психологічного стану.

Для цього Товариство зобов'язане:

- захистити здоров'я працівників від виробничого впливу негативних чинників і небезпек або пом'якшити наслідки цих впливів;
- забезпечити працівникам здорові умови праці, які зберігають їхні сили, сприяють високій продуктивності праці;
- захистити працівників від перевтоми, сприяти їх активному способу життя і соціальній активності.
- забезпечити супровід системи охорони здоров'я працівників з урахуванням сучасних підходів.

## ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я

Основними завданнями Товариства у сфері охорони здоров'я є:

- збереження життя та здоров'я працівників і найближчого оточення;
- профілактика – попередження випадків завдяки системі спеціальних санітарних та протиепідемічних заходів;
- попередження захворюваності завдяки контролю за дією шкідливих чинників;
- попередження стресів завдяки створенню найбільш сприятливих умов праці на робочому місці;
- імплементація соціального пакету добровільного медичного страхування працівників;
- розбудова системи заходів, направлених на підвищення рівня промислової медицини;
- значне скорочення рівня виробничого травматизму та професійних захворювань;
- покращення якості життя працівників;
- значне скорочення економічних втрат та підвищення економічної складової Товариства;
- раціональне працевлаштування працівників з інвалідністю згідно з індивідуальними програмами реабілітації інвалідів за результатами рішень МСЕК;
- забезпечення регулярних медичних обстежень та аналізу їх результатів з метою нагляду і оперативного реагування на стан здоров'я персоналу, а саме: періодичні медогляди працівників певних категорій (шкідливі умови праці, декретований контингент, водії тощо);
- медогляди для дозволів на використання зброї та вибухових речовин;
- оперативна поточна обробка медичних висновків за результатами медоглядів;
- передача в заклади охорони здоров'я, де проводяться періодичні медогляди, страхового зняття працівників;
- моніторинг захворюваності (з тимчасовою втратою працездатності, виробничо обумовленої і професійної патології) на основі критеріїв оцінки групових та індивідуальних професійних ризиків, багатофакторних загальнопопуляційних чинників ризику порушення здоров'я працівників і формування єдиної інформаційної та санітарно-гігієнічної бази нагляду за умовами праці, а також станом здоров'я персоналу.

## ГІГІЄНА ПРАЦІ

Основними завданнями Товариства у сфері гігієни праці є:

- виявлення й оцінка чинників виробничого середовища, які можуть негативно впливати на здоров'я працівників;
- оцінка санітарно-гігієнічних умов на виробництві та чинників організації праці, які можуть бути потенційно небезпечними для здоров'я працівників;
- оцінка засобів колективного та індивідуального захисту;
- оцінка (за потребою) впливу на працівників небезпечних та шкідливих чинників виробничого середовища з використанням надійних та доступних методів контролю;
- забезпечення безоплатного лікувально-профілактичного харчування за встановленими нормами на роботах з особливо шкідливими умовами праці;
- забезпечення лабораторного контролю за виконанням вимог щодо безпеки використання (зберігання, транспортування тощо) шкідливих для здоров'я речовин та матеріалів, утворених внаслідок діяльності Товариства – викидів, скидів, відходів, а також готової продукції;
- відшкодування у встановленому порядку працівникам і громадянам шкоди, завданої їхньому здоров'ю внаслідок порушення санітарного законодавства;
- забезпечення санітарно-побутових умов згідно з чинними нормами;
- паспортизація санітарно-технічного стану умов праці;
- реєстрація і приведення відповідно до національного законодавства й практик результатів нагляду за виробничим середовищем та передача їх у розпорядження працівників та їхніх представників на відповідному підприємстві;
- інформаційно-комунікаційне забезпечення та моніторинг громадської думки;
- атестація робочих місць відповідно до нормативних актів з охорони праці;
- планування заходів щодо поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці.

## ПЕРША ДОМЕДИЧНА ДОПОМОГА

Основними завданнями Товариства у сфері першої домедичної допомоги є:

- максимальне наближення цілодобової медичної допомоги до робочих місць та місць виконання робіт;
- надання цілодобової домедичної допомоги за зверненням щодо погіршення самопочуття або з травмами, зокрема отриманими на виробництві;
- стабілізація стану пацієнтів з важким захворюванням чи травмою із застосуванням базової підтримки здоров'я або серцево-легеневих реанімаційних заходів;
- координація медичної евакуації з центрами швидкої медичної допомоги для транспортування важкохворих чи травмованих до медичних закладів другого або третього рівня надання меддопомоги;
- організація постійних навчань та практичних тренінгів за темою «Надання першої (домедичної) допомоги».

## Додаток Д

### Положення по управлінню (про взаємодію з) підрядними організаціями в галузі охорони праці та промислової безпеки АТ «Укргазвидобування»

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ АТ «Укргазвидобування»  
від 11.07.2019 р. № 49)  
із змінами та доповненнями  
Наказ АТ «Укргазвидобування»  
від 12.10.2021 р. № 470

#### ПОЛОЖЕННЯ по управлінню (про взаємодію з) підрядними організаціями в галузі охорони праці та промислової безпеки

Метою Положення по управлінню (про взаємодію з) підрядними організаціями в галузі охорони праці та промислової безпеки (далі – Положення) є:

- залучення Акціонерним товариством «Укргазвидобування» (далі - Замовник) до виконання робіт/надання послуг (далі - робіт) на виробничих об'єктах Замовника Підрядників, які гарантовано можуть виконати всі вимоги з охорони праці та промислової безпеки під час виконання робіт;
- забезпечення безпеки працівників Замовника і Підрядника під час проведення робіт на об'єктах Замовника;
- формування єдиного підходу до управління питаннями охорони праці та промислової безпеки під час виконання робіт Підрядниками на об'єктах Замовника.

#### 1. ГАЛУЗЬ ЗАСТОСУВАННЯ

1.1. Це Положення встановлює єдиний порядок управління (взаємодії) Замовника з Підрядниками, який включає в себе всі аспекти взаємодії, починаючи з вибору Підрядника і закінчуючи оцінкою результатів взаємодії по закінченню виконання робіт (надання послуг) за договором в галузі охорони праці (далі - ОП) та промислової безпеки (далі – ПБ). Принципи взаємодії з Підрядниками, що містяться в цьому Положенні, також обов'язкові для застосування при взаємодії Замовника з іншими підприємствами (організаціями, установами, фізичними особами), що здійснюють роботи (надають послуги) на території Замовника, переданої зазначеним особам за актом-допуском та на інших підставах, з яких випливає, що зазначені особи виконують роботи (надають послуги) на території Замовника та/або в інтересах Замовника.

1.2. Це Положення і пов'язані з ним локальні нормативні акти Замовника встановлюють вимоги до укладання договорів на виконання робіт, у т.ч. зі спорудження і капітального ремонту свердловин, будівельно-монтажних, пуско-налагоджувальних, надання послуг тощо, які виконуються Підрядником в інтересах Замовника. Це Положення містить базовий набір вимог і умов взаємодії з Підрядниками і в цій частині не може бути змінено, якщо вимогами цього Положення не передбачено інше. Інші локальні нормативні акти Замовника, в галузі ОП та ПБ, договори можуть містити додаткові умови і вимоги щодо порядку взаємодії з Підрядниками.

1.3. Положення призначене для керівників та осіб Замовника, на яких покладено відповідальність в галузі ОП та ПБ і / або функції здійснення договірної роботи, а також на відповідальних менеджерів проектів.

1.4. Якщо Підрядник при укладанні договору не погоджується повністю або частково з вимогами цього Положення, відповідальний за укладення договір підрозділ повинен обов'язково узгодити такий договір з керівником напрямку ОП, ПБ та Е АТ «Укргазвидобування» (в апараті управління Товариства), а якщо договір укладається у філії Замовника - узгодити з керівником напрямку ОП, ПБ та Е філії Замовника із подальшим письмовим інформуванням керівника напрямку ОП, ПБ та Е АТ «Укргазвидобування». У разі якщо у Підрядника встановлені додаткові вимоги з ОП та ПБ, що не передбачені Положенням, в умовах договору можуть передбачатися дані

Субпідрядників від участі в комісії не допускається. Внутрішнє розслідування Замовника не підміняє собою встановлений законодавством порядок з розслідування подій (нещасних випадків, інцидентів тощо).

14.5. Підрядник самостійно несе відповідальність, передбачену чинним законодавством України, Положенням та Договором, за допущені ним або Субпідрядником, до якого він виступає Замовником при виконанні робіт, порушення вимог законодавства у сфері пожежної безпеки, охорони праці, промислової безпеки тощо, а також порушення вимог Положення та Договору, включаючи оплату штрафів, пені, а також з відшкодування заподіяної у зв'язку з цим шкоди. У разі, якщо Замовник був притягнутий до відповідальності за вищевказані порушення з вини Підрядника, останній відшкодовує Замовнику всі завдані цим збитки (у т.ч., але не обмежуючись, штрафи, пені, судові витрати тощо).

14.6. За порушення Підрядником або залученим ним Субпідрядником вимог в галузі охорони праці та промислової безпеки до Підрядника застосовуються штрафні санкції, визначені у «Переліку штрафних санкцій до Підрядника за порушення в галузі ОП та ПБ, що стягуються незалежно від сплати Підрядником завданих Замовнику збитків» (Додаток 3 до Положення)\*.

\*у випадку, якщо до Договору додається Додаток з переліком штрафних санкцій, аналогічний Додатку 3 до Положення, зазначається номер додатку до Договору.

14.7. При наявності вини Підрядника за пожежі, аварії, інциденти та нещасні випадки, що сталися в процесі виконання робіт, Підрядник відшкодовує Замовнику завдані збитки в повному обсязі.

14.8. Замовник не несе відповідальності за травми, каліцтва або смерть будь-якого працівника Підрядника або третьої особи, залученої Підрядником, що сталося не з вини Замовника, а також в разі порушення ними вимог правил охорони праці, промислової та пожежної безпеки, промислової санітарії при виконанні робіт на території Замовника. Підрядник бере на себе зобов'язання захищати, убезпечувати та звільнити від відповідальності Замовника за будь-якими та всіма претензіями, вимогами, збитками і витратами за судовими рішеннями та будь-якими іншими витратами, пов'язаними з каліцтвом та нещасним/и випадком/ами з смертельним наслідком в процесі виконання робіт за Договором своїми або залученими працівниками (персоналом).

14.9. Договір може бути розірваний Замовником достроково в односторонньому позасудовому порядку без відшкодування будь-яких збитків Підряднику, Субпідряднику (при наявності), заподіяних даним розірванням, в тому числі, у таких випадках, що визнаються істотним порушенням Договору:

- смертельного, важкого та групового нещасного випадку, а також аварій, пожеж, що сталися з вини Підрядника, Субпідрядника;

- неодноразових порушень працівниками Підрядника, Субпідрядника вимог ОП та ПБ, не усунення Підрядником, субпідрядником у встановлені терміни недоліків, виявлених в ході контролю ОП та ПБ на місцях ведення робіт.

У зазначених випадках Договір вважається розірваним з дати штемпелю підприємства зв'язку, через яке надсилається Замовником Підряднику повідомлення про розірвання Договору.

Директор з охорони праці, промислової безпеки  
та екології АТ «Укргазвидобування»

О.Є. Штода

## Додаток Ж

Вимоги до підрядників, які виконують/планують виконувати роботи на об'єктах АТ «Укргазвидобування» за чинними договорами та/або договорами, які будуть укладені, на період протидії пандемії COVID-19

Додаток 1  
Затверджено  
наказ АТ "Укргазвидобування"  
від « 31 » 03 2020 року № 228

**Вимоги до Підрядників,  
які виконують/планують виконувати роботи на об'єктах  
АТ «Укргазвидобування»  
за чинними договорами та/або за договорами, які будуть укладені, на період  
протидії пандемії коронавірусу COVID-19.**

**1. Допуск до виконання робіт**

1.1. Допуск Підрядника (виконавців робіт, надавачів послуг) до виконання робіт/надання послуг проводиться за умови забезпечення виконання вимог чинного законодавства України та внутрішніх розпорядчих документів Замовника з питань запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19.

1.2. Підрядник повинен запроваджувати профілактичні заходи із запобігання поширенню коронавірусної інфекції, навіть якщо випадки даного захворювання не зареєстровані у районі/області виконання робіт/надання послуг.

1.3. З метою вжиття профілактичних заходів із запобігання поширенню коронавірусної інфекції Підрядник зобов'язаний:

1.3.1. Забезпечити встановлення посиленого контролю за станом здоров'я працівників та/або інших осіб, які ним залучаються для виконання робіт/надання послуг (далі – працівник).

З метою встановлення посиленого контролю за станом здоров'я працівників, Підрядник зобов'язаний забезпечити:

- допуск до виконання робіт на об'єктах Замовника (АТ «Укргазвидобування, його філії) тільки працівників із задовільним станом самопочуття (за відсутності ознак захворювань);
- щоденний моніторинг стану здоров'я працівників;
- проведення температурного скринінгу працівників перед початком роботи, протягом та у кінці зміни;
- обов'язкове проходження працівниками (особами), які прибули із-за кордону, особливо з Китайської Народної Республіки та інших країн, де зафіксовані випадки захворювання на коронавірусну інфекцію, режиму ізоляції не менше ніж 14 днів, та послідуючого проходження ними медичного огляду з отриманням медичної довідки про проходження попереднього (періодичного) медичного огляду, згідно з вимогами наказу МОЗ України від 21.05.2007р. №246.

У разі виявлення у працівників Підрядника ознак ГРВІ, грипу або підвищеної температури перед початком роботи вони не допускаються на об'єкти Замовника та реєструються у спеціальному журналі.

У разі виявлення у працівника Підрядника ознак ГРВІ, грипу або підвищеної температури протягом робочої зміни, він забезпечується маскою та вживаються

**Рекомендації працівникам Підрядника  
з профілактики ГРВІ та запобігання виникнення і  
поширення коронавірусної інфекції**

- Часто і ретельно мити руки водою з миючими чи дезінфікуючими засобами.
- Не торкатися брудними руками обличчя (очей, рота, носа).
- Уникати контакту з хворими на ГРВІ людьми.
- Не вживати їжу (швидкого приготування чи іншу – беручи її немитими руками) у місцях масового перебування людей, таких як: громадський транспорт, вулиці, переходи тощо.
- Не споживати сирих чи недостатньо термічно оброблених продуктів тваринного походження.
- За можливості уникати, або обмежити відвідування місць з масовим перебуванням людей.
- Після відвідування місць з масовим перебуванням людей, громадського транспорту тощо - обробляти руки дезінфекційними засобами або ретельно мити руки з милом.
- Здійснювати щоденне вологе прибирання приміщень з використанням дезінфікуючих засобів та їх провітрювання 3-4 рази на добу.
- Вживати якомога більше чистих овочів, фруктів, вітамінів (особливо з вмістом вітаміну С), дотримуватися питного режиму, вживаючи очищену воду (з розрахунку за формулою:  $0,033 \times \text{___ кг ваги тіла} = \text{К-ть води в л. на добу}$ ).
- Під час кашлю та чхання прикривайте рот і ніс одноразовою хустинкою, серветкою.
- Користуйтеся одноразовими масками або респіраторами та проводьте їх заміну з дотриманням рекомендацій виробника.
- Уникайте тісного контакту з особами, які мають ознаки захворювання на ГРВІ.
- Дотримуйтеся правил респіраторної гігієни (при кашлі та чханні прикривати рот і ніс серветкою або згином ліктя; відразу викидайте серветку в контейнер для сміття з кришкою і обробляйте руки спиртовмісним антисептиком або мийте їх водою з милом).
- У разі виявлення у себе симптомів ГРВІ (підвищену температуру тіла, кашель, загальну слабкість, нежить або утруднене дихання) – повідомити безпосереднього керівника і негайно звернутися до сімейного лікаря чи найближчого закладу охорони здоров'я.

**Т.в.о. заступника Генерального директора  
з охорони праці, промислової безпеки та екології**

  
Солдатов Є.В.

**Директор з питань безпеки**

  
Сінгаєвський О.М.

## Додаток З

## Фінансова звітність АТ «Укргазвидобування»

## БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

|   |   | КОДИ      |            |    |
|---|---|-----------|------------|----|
| Дата (рік, місяць, число)   |   | 2020      | 12         | 31 |
| Товариство  | Філія УПГТК АТ «Укргазвидобування»                          | За ЄДРПОУ | 30019775   |    |
| Територія   |   | за КОАТУУ | 8039100000 |    |
| Організаційно-правова форма господарювання:   | Акціонерне товариство                                       | за КОПФГ  | 230        |    |
| Вид економічної діяльності  | Добування природного газу                                   | за КВЕД   | 06,20      |    |
| Середня кількість працівників   | 17 727  |           |            |    |
| Адреса, телефон   | 39420, Подільська область, Машівський район, с. Батилівщина |           |            |    |
| <b>Одиниця виміру:</b> тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |   |           |            |    |
| Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):   |   |           |            |    |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   |   |           |            |    |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності  |   |           |            |    |
| <b>v</b>  |   |           |            |    |

## Баланс (звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 року

|  |             | Форма № 1                  | Код за ДКУД                 | 1801001  |
|--|-------------|----------------------------|-----------------------------|----------|
| АКТИВ  | Код рядка   | На кінець звітного періоду | На початок звітного періоду | Примітки |
| 1  | 2           | 3                          | 4                           | 5        |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                            |                             |          |
| Нематеріальні активи:  | 1000        | 1 923 462                  | 1 996 044                   | 4        |
| первісна вартість  | 1001        | 2 623 435                  | 2 515 740                   |          |
| накопичена амортизація та резерв на зменшення корисності         | 1002        | (699 973)                  | (519 696)                   |          |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 18 518 427                 | 23 590 816                  | 4, 5     |
| Основні засоби:  | 1010        | 97 449 826                 | 105 306 622                 | 5        |
| первісна вартість  | 1011        | 126 080 020                | 109 013 824                 |          |
| накопичений знос та резерв на зменшення корисності               | 1012        | (28 630 194)               | (3 707 202)                 |          |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |             |                            |                             |          |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 35 352                     | 22 951                      |          |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 458                        | 458                         |          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 1 183                      | 2 502                       |          |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | -                          | -                           |          |
| Інші необоротні активи   | 1090        | -                          | -                           |          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>117 928 708</b>         | <b>130 919 393</b>          |          |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                            |                             |          |
| Запаси   | 1100        | 2 301 942                  | 2 621 803                   | 6        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 13 911 471                 | 9 791 402                   | 7        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |             |                            |                             |          |
| за виданими авансами   | 1130        | 303 850                    | 145 764                     |          |
| з бюджетом   | 1135        | 25 078                     | 427 277                     |          |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136        | 707                        | 707                         |          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155        | 49 209                     | 162 865                     |          |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160        | -                          | -                           |          |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 230 023                    | 98 449                      | 8        |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170        | 24 369                     | 41 711                      |          |
| Інші оборотні активи   | 1190        | 125 102                    | 1 422 286                   | 9        |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b> | <b>16 971 044</b>          | <b>14 711 557</b>           |          |
| <b>Баланс</b>  | <b>1300</b> | <b>134 899 752</b>         | <b>145 630 950</b>          |          |

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

| ПАСИВ   | Код<br>рядка | На кінець<br>звітної<br>періоду | На початок<br>звітної<br>періоду | При-<br>мітки |
|---|--------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------|
| 1   | 2            | 3                               | 4                                | 5             |
| <b>I. Власний капітал</b>   |              |                                 |                                  |               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400         | 4 080 769                       | 3 854 125                        | 10            |
| Капітал у дооцінках   | 1405         | 70 017 253                      | 75 899 015                       | 10            |
| Додатковий капітал  | 1410         | 1 335 271                       | 1 335 271                        | 10            |
| Резервний капітал   | 1415         | 578 119                         | 578 119                          | 10            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                               | 1420         | 28 966 116                      | 37 734 714                       | 10            |
| Неоплачений капітал   | 1425         | -                               | -                                |               |
| Вилучений капітал   | 1430         | -                               | -                                |               |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1495</b>  | <b>104 977 528</b>              | <b>119 401 244</b>               |               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                      |              |                                 |                                  |               |
| Відстрочені податкові зобов'язання  | 1500         | 3 674 190                       | 7 645 682                        | 22            |
| Довгострокові кредити банків  | 1510         | 1 978 442                       | -                                | 12            |
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515         | 3 234 633                       | 2 581 892                        | 14            |
| Довгострокові забезпечення  | 1520         | 6 012 165                       | 6 404 706                        | 11            |
| Цільове фінансування  | 1525         | -                               | -                                |               |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1595</b>  | <b>14 899 430</b>               | <b>16 632 280</b>                |               |
| <b>III. Поточні зобов'язання та забезпечення</b>                          |              |                                 |                                  |               |
| Короткострокові кредити банків  | 1600         | 3 498 882                       | 2 135 970                        | 12            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями | 1610         | 4 822                           | -                                |               |
| товари, роботи, послуги   | 1615         | 699 086                         | 903 036                          |               |
| розрахунками з бюджетом   | 1620         | 4 755 673                       | 1 197 226                        | 13            |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621         | 1 675 040                       | 369 123                          | 13            |
| розрахунками зі страхування   | 1625         | 34 465                          | 39 888                           |               |
| розрахунками з оплати праці   | 1630         | 159 681                         | 171 469                          |               |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними<br>авансами             | 1635         | 342 294                         | 312 808                          |               |
| Поточні забезпечення  | 1660         | 2 612 519                       | 1 780 035                        | 11            |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665         | -                               | -                                |               |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690         | 2 915 372                       | 3 056 991                        | 14            |
| <b>Усього за розділом III</b>   | <b>1695</b>  | <b>15 022 794</b>               | <b>9 597 426</b>                 |               |
| <b>Баланс</b>   | <b>1900</b>  | <b>134 899 752</b>              | <b>145 630 950</b>               |               |

Управитель з питань економіки, фінансів та контролінгу



Жданов А. В.

Головний бухгалтер



Сидорчук Т. В.

## Продовження додатку 3

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

|            |                                    |                           |          |    |    |
|------------|------------------------------------|---------------------------|----------|----|----|
|            |                                    | КОДИ                      |          |    |    |
|            |                                    | Дата (рік, місяць, число) | 2020     | 12 | 31 |
| Товариство | Філія УПІТК АТ «УКРАЇЗВИДОБУВАННЯ» | За ЄДРПОУ                 | 30019775 |    |    |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

|  |           |             |         |
|--|-----------|-------------|---------|
|  | Форма № 2 | Код за ДКУД | 1801003 |
|--|-----------|-------------|---------|

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|-----------|-------------------|---|----------|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       | 5        |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 56 891 757        | 78 963 830                              | 15       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | (38 143 884)      | (43 284 565)                            | 16       |
| <b>Валовий:</b>   |           |                   |   |          |
| - прибуток  | 2090      | 18 747 873        | 35 679 265                              |          |
| - збиток  | 2095      | -                 | -                                       |          |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 186 680           | 1 020 257                               | 17       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (1 091 737)       | (1 450 841)                             | 18       |
| Витрати на збут   | 2150      | (289 304)         | (282 553)                               |          |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (10 229 176)      | (11 399 298)                            | 19       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>         |           |                   |   |          |
| - прибуток  | 2190      | 7 324 336         | 23 566 830                              |          |
| - збиток  | 2195      | -                 | -                                       |          |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      | 188 438           | -                                       |          |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 15 297            | 22 300                                  |          |
| Інші доходи   | 2240      | -                 | 545 575                                 | 21       |
| Фінансові витрати   | 2250      | (688 165)         | (510 073)                               | 20       |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      | -                 | (94 975)                                |          |
| Інші витрати  | 2270      | (766 535)         | -                                       | 21       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |           |                   |   |          |
| - прибуток  | 2290      | 6 073 371         | 23 529 657                              |          |
| - збиток  | 2295      | -                 | -                                       |          |
| Витрати з податку на прибуток                                   | 2300      | (1 126 540)       | (4 480 685)                             | 22       |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      | -                 | -                                       |          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |           |                   |   |          |
| - прибуток  | 2350      | 4 946 831         | 19 048 972                              |          |
| - збиток  | 2355      | -                 | -                                       |          |

## Продовження додатку 3

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період  | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|-------------|--------------------|---|----------|
| 1   | 2           | 3                  | 4                                       | 5        |
| <i>Статті, які не можна рекласифікувати у подальшому на прибуток або збиток, за вирахуванням податку на прибуток:</i> |             |                    |   |          |
| (Уцінка)/Дооцінка необоротних активів   | 2400        | (7 246 992)        | 6 340 456                               |          |
| (Уцінка)/Дооцінка фінансових інструментів   | 2405        | -                  | -                                       |          |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        | -                  | -                                       |          |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств   | 2415        | -                  | -                                       |          |
| Інший сукупний дохід/(збиток)   | 2445        | 675 524            | (2 335 911)                             | 11       |
| <b>Інший сукупний (збиток)/дохід до оподаткування</b>   | <b>2450</b> | <b>(6 571 468)</b> | <b>4 004 545</b>                        |          |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом  | 2455        | 1 224 277          | (802 269)                               | 22       |
| <b>Інший сукупний (збиток)/дохід після оподаткування</b>  | <b>2460</b> | <b>(5 347 191)</b> | <b>3 202 276</b>                        |          |
| <b>Сукупний (збиток)/дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>   | <b>2465</b> | <b>(400 360)</b>   | <b>22 251 248</b>                       |          |

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|----------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       | 5        |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 1 875 036         | 2 671 255                               |          |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 3 496 405         | 2 975 636                               |          |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 621 018           | 536 019                                 |          |
| Амортизація                      | 2515        | 13 040 339        | 10 891 380                              |          |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 30 721 303        | 39 342 967                              |          |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>49 754 101</b> | <b>56 417 257</b>                       |          |

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

| Назва статті  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|-----------|-------------------|---|----------|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       | 5        |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600      | 9 068 375 263     | 8 564 722 221                           | 10       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605      | 9 068 375 263     | 8 564 722 221                           | 10       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, гривень              | 2610      | 0,5455            | 2,2241                                  |          |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, гривень | 2615      | 0,5455            | 2,2241                                  |          |
| Дивіденди на одну просту акцію, гривень                             | 2650      | 1,57              | 1,58                                    |          |

Управитель з питань економіки, фінансів та контролінгу

Жданов А. В.

Головний бухгалтер

Сидорчук Т. В.

Примітки на сторінках 14-62 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## Продовження додатку 3

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
**НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ**  
*(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)*

|   |  |           | КОДИ       |    |    |
|---|--|-----------|------------|----|----|
| Дата (рік, місяць, число)   |  |           | 2019       | 12 | 31 |
| Товариство  | Філія УПІТК АТ «УКРЗАВДОБУВАННЯ»                           | За ЄДРПОУ | 30019775   |    |    |
| Територія   |  | за КОАТУУ | 8039100000 |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання:   | Акціонерне товариство                                      | за КОПФГ  | 230        |    |    |
| Вид економічної діяльності  | Добування природного газу                                  | за КВЕД   | 06.20      |    |    |
| Середня кількість працівників   | 19 076   |           |            |    |    |
| Адреса, телефон   | 39420, Львівська область, Машівський район, с. Базилівщина |           |            |    |    |
| <b>Одиниця виміру:</b> тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |  |           |            |    |    |
| Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):   |  |           |            |    |    |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   |  |           |            |    |    |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності  |  |           |            |    |    |
| <b>V</b>  |  |           |            |    |    |

**Баланс (звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2019 року**

|  | Форма №1    | Код за ДКУД                | 1801001                     |          |
|--|-------------|----------------------------|-----------------------------|----------|
| АКТИВ  | Код рядка   | На кінець звітного періоду | На початок звітного періоду | Примітки |
| 1  | 2           | 3                          | 4                           | 5        |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                            |                             |          |
| Нематеріальні активи:  | 1000        | 1 996 044                  | 1 826 123                   | 4        |
| первісна вартість  | 1001        | 2 515 740                  | 2 117 009                   |          |
| накопичена амортизація та резерв на зменшення корисності         | 1002        | (519 696)                  | (290 886)                   |          |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 23 590 816                 | 22 505 586                  | 4, 5     |
| Основні засоби:  | 1010        | 105 306 622                | 94 278 766                  | 5        |
| первісна вартість  | 1011        | 109 013 824                | 106 283 695                 |          |
| накопичений знос та резерв на зменшення корисності               | 1012        | (3 707 202)                | (12 004 929)                |          |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |             |                            |                             |          |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 22 951                     | 18 271                      |          |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 458                        | 811                         |          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 2 502                      | 3 966                       |          |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | -                          | -                           |          |
| Інші необоротні активи   | 1090        | -                          | -                           |          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>130 919 393</b>         | <b>118 633 523</b>          |          |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                            |                             |          |
| Запаси   | 1100        | 2 621 803                  | 2 293 980                   | 6        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 9 791 402                  | 16 906 647                  | 7        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |             |                            |                             |          |
| за виданими авансами   | 1130        | 145 764                    | 178 313                     |          |
| з бюджетом   | 1135        | 427 277                    | 227 931                     | 8        |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136        | 707                        | 680                         | 8        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155        | 162 865                    | 52 912                      |          |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160        | -                          | -                           |          |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 98 449                     | 213 272                     | 9        |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170        | 41 711                     | 12 796                      |          |
| Інші оборотні активи   | 1190        | 1 422 286                  | 2 232 351                   | 10       |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b> | <b>14 711 557</b>          | <b>22 118 202</b>           |          |
| <b>Баланс</b>  | <b>1300</b> | <b>145 630 950</b>         | <b>140 751 725</b>          |          |

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

| ПАСИВ   | Код<br>рядка | На кінець<br>звітної<br>періоду | На початок<br>звітної<br>періоду | При-<br>мітки |
|---|--------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------|
| 1   | 2            | 3                               | 4                                | 5             |
| <b>I. Власний капітал</b>   |              |                                 |                                  |               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400         | 3 854 125                       | 3 854 125                        | 11            |
| Капітал у дооцінках   | 1405         | 75 899 015                      | 72 506 046                       |               |
| Додатковий капітал  | 1410         | 1 335 271                       | 1 335 271                        | 11            |
| Резервний капітал   | 1415         | 578 119                         | 578 119                          |               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                               | 1420         | 37 734 714                      | 32 535 354                       |               |
| Неоплачений капітал   | 1425         | -                               | -                                |               |
| Вилучений капітал   | 1430         | -                               | -                                |               |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1495</b>  | <b>119 401 244</b>              | <b>110 808 915</b>               |               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                      |              |                                 |                                  |               |
| Відстрочені податкові зобов'язання  | 1500         | 7 645 682                       | 9 861 063                        | 24            |
| Довгострокові кредити банків  | 1510         | -                               | -                                |               |
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515         | 2 581 892                       | 193 460                          | 15            |
| Довгострокові забезпечення  | 1520         | 6 404 706                       | 3 255 149                        | 12            |
| Цільове фінансування  | 1525         | -                               | -                                |               |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1595</b>  | <b>16 632 280</b>               | <b>13 309 672</b>                |               |
| <b>III. Поточні зобов'язання та забезпечення</b>                          |              |                                 |                                  |               |
| Короткострокові кредити банків  | 1600         | 2 135 970                       | 4 368 966                        | 13            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями | 1610         | -                               | -                                |               |
| товари, роботи, послуги   | 1615         | 903 036                         | 1 023 243                        |               |
| розрахунками з бюджетом   | 1620         | 1 197 226                       | 4 780 758                        | 14            |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621         | 369 123                         | 1 835 074                        | 14            |
| розрахунками зі страхування   | 1625         | 39 888                          | 61 283                           |               |
| розрахунками з оплати праці   | 1630         | 171 469                         | 306 410                          |               |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними<br>авансами             | 1635         | 312 808                         | 401 267                          |               |
| Поточні забезпечення  | 1660         | 2 174 199                       | 2 431 197                        | 12            |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665         | -                               | 1 101                            |               |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690         | 2 662 830                       | 3 258 913                        | 15            |
| <b>Усього за розділом III</b>   | <b>1695</b>  | <b>9 597 426</b>                | <b>16 633 138</b>                |               |
| <b>Баланс</b>   | <b>1900</b>  | <b>145 630 950</b>              | <b>140 751 725</b>               |               |

Заступник Генерального директора з фінансів



Паленка Є. А.

Головний бухгалтер



Сидорчук Т. В.

Примітки на сторінках 9-54 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку 3

## Продовження додатку 3

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
**ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ**  
*(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)*

|            |   |                                      |  |          |
|------------|---|--------------------------------------|--|----------|
|            |   | КОДИ                                 |  |          |
|            |   | Дата (рік, місяць, число) 2019 12 31 |  |          |
| Товариство | 39420, Полтавська область, Машівський район, с. Базилівщина | За ЄДРПОУ                            |  | 30019775 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**за 2019 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

|   | Форма №2  | Код за ДКУД       | 1801003                                 |          |
|---|-----------|-------------------|---|----------|
| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       | 5        |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 78 963 830        | 78 970 011                              | 16       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | (41 979 950)      | (40 601 708)                            | 17       |
| <b>Валовий:</b>   |           |                   |   |          |
| -- прибуток   | 2090      | 36 983 880        | 38 368 303                              |          |
| -- збиток   | 2095      | -                 | -                                       |          |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 1 306 564         | 188 559                                 | 18       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (1 450 841)       | (973 378)                               | 19       |
| Витрати на збут   | 2150      | (1 587 168)       | (307 221)                               | 20       |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (10 350 293)      | (3 428 819)                             | 21       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>         |           |                   |   |          |
| -- прибуток   | 2190      | 24 902 142        | 33 847 444                              |          |
| -- збиток   | 2195      | -                 | -                                       |          |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      | -                 | 20 025                                  |          |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 22 300            | 110 882                                 |          |
| Інші доходи   | 2240      | 259 268           | 8 008                                   |          |
| Фінансові витрати   | 2250      | (510 716)         | (500 454)                               | 22       |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      | (94 975)          | -                                       |          |
| Інші витрати  | 2270      | (1 048 362)       | (408 198)                               | 23       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |           |                   |   |          |
| -- прибуток   | 2290      | 23 529 657        | 33 077 707                              |          |
| -- збиток   | 2295      | -                 | -                                       |          |
| Витрати з податку на прибуток                                   | 2300      | (4 480 685)       | (5 942 512)                             | 24       |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      | -                 | -                                       |          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |           |                   |   |          |
| -- прибуток   | 2350      | 19 048 972        | 27 135 195                              |          |
| -- збиток   | 2355      | -                 | -                                       |          |

## Продовження додатку 3

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|-------------|-------------------|---|----------|
| 1   | 2           | 3                 | 4                                       | 5        |
| <i>Статті, які не можна рекласифікувати у подальшому на прибуток або збиток, за вираженням податку на прибуток:</i> |             |                   |   |          |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів   | 2400        | 6 340 456         | (902 228)                               |          |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів   | 2405        | -                 | -                                       |          |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        | -                 | -                                       |          |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств   | 2415        | -                 | -                                       |          |
| Інший сукупний (збиток)/дохід   | 2445        | (2 335 911)       | (124 202)                               | 12       |
| <b>Інший сукупний дохід/(збиток) до оподаткування</b>   | <b>2450</b> | <b>4 004 545</b>  | <b>(1 026 430)</b>                      |          |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом  | 2455        | (802 269)         | 180 900                                 | 24       |
| <b>Інший сукупний дохід/(збиток) після оподаткування</b>  | <b>2460</b> | <b>3 202 276</b>  | <b>(845 530)</b>                        |          |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>  | <b>2465</b> | <b>22 251 248</b> | <b>26 289 665</b>                       |          |

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|----------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       | 5        |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 2 671 255         | 1 886 581                               |          |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 2 975 636         | 2 578 482                               |          |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 536 019           | 457 709                                 |          |
| Амортизація                      | 2515        | 10 891 380        | 9 138 304                               |          |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 37 452 213        | 31 388 562                              |          |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>54 526 503</b> | <b>45 449 638</b>                       |          |

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

| Назва статті  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|-----------|-------------------|---|----------|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       | 5        |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600      | 8 564 722 221     | 8 564 722 221                           | 11       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605      | 8 564 722 221     | 8 564 722 221                           | 11       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, гривень              | 2610      | 2.2241            | 3.1683                                  |          |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, гривень | 2615      | 2.2241            | 3.1683                                  |          |
| Дивіденди на одну просту акцію, гривень                             | 2650      | 1.58              | 4.54                                    |          |

Заступник Генерального директора з фінансів

Паленка Е. А.

Головний бухгалтер

Сидорчук Т. В.

Примітки на сторінках 9-54 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Продовження додатку 3

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ**

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

|  |   |                           |            |    |    |
|--|---|---------------------------|------------|----|----|
| Товариство   | <b>Філія УПГТК АТ «УКРАЇНВИДОКУВАННЯ»</b>                   | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ       |    |    |
| Територія  |   | За ЄДРПОУ                 | 2018       | 12 | 31 |
| Організаційно-правова форма господарювання:  | Акціонерне товариство                                       | за КОАТУУ                 | 30019775   |    |    |
| Вид економічної діяльності   | Діяльність головних управлінь                               | за КОІФІГ                 | 8039100000 |    |    |
| Середня кількість працівників  | 20 319  | за КВЕД                   | 230        |    |    |
| Адреса, телефон  | 39420, Полтавська область, Машівський район, с. Базилівщина |                           |            |    |    |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |   |                           |            |    |    |
| Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  |   |                           |            |    |    |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  |   |                           |            |    |    |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності   |   |                           |            |    |    |
| v  |   |                           |            |    |    |

**Баланс (звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 року**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| АКТИВ   | Код рядка   | На кінець звітного періоду | На початок звітного періоду | Примітки |
|---|-------------|----------------------------|-----------------------------|----------|
| 1   | 2           | 3                          | 4                           | 5        |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |             |                            |                             |          |
| Нематеріальні активи:   | 1000        | 1 826 123                  | 1 640 757                   | 4        |
| первісна вартість   | 1001        | 2 117 009                  | 1 836 576                   |          |
| накопичена амортизація та резерв на зменшення корисності  | 1002        | (290 886)                  | (195 819)                   |          |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005        | 22 505 586                 | 11 788 676                  | 4, 5     |
| Основні засоби:   | 1010        | 94 278 766                 | 92 475 421                  | 5        |
| первісна вартість   | 1011        | 106 283 695                | 93 009 711                  |          |
| накопичений знос та резерв на зменшення корисності  | 1012        | (12 004 929)               | (534 290)                   |          |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 18 271                     | 1 288 874                   | 6        |
| інші фінансові інвестиції   | 1035        | 811                        | 811                         |          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  | 1040        | 3 966                      | 6 608                       |          |
| Відстрочені податкові активи  | 1045        | -                          | -                           |          |
| Інші необоротні активи  | 1090        | -                          | -                           |          |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | <b>118 633 523</b>         | <b>107 201 147</b>          |          |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |                            |                             |          |
| Запаси  | 1100        | 2 293 980                  | 1 679 909                   | 7        |
| Поточні біологічні активи   | 1110        | -                          | 986                         |          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  | 1125        | 16 906 647                 | 33 854 331                  | 8        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130        | 178 313                    | 109 548                     |          |
| з бюджетом  | 1135        | 227 931                    | 3 317 195                   | 9        |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1136        | 680                        | 680                         | 9        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   | 1155        | 52 912                     | 56 401                      |          |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        | -                          | -                           |          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 213 272                    | 338 579                     | 10       |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        | 12 796                     | 218 546                     |          |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 2 232 351                  | 59 804                      | 11       |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>22 118 202</b>          | <b>39 635 299</b>           |          |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>                                  |             |                            |                             |          |
| Баланс  | 1200        | -                          | -                           |          |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>140 751 725</b>         | <b>146 836 446</b>          |          |

## Продовження додатку 3

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

| ПАСИВ  | Код<br>рядка | На кінець<br>звітного<br>періоду | На початок<br>звітного<br>періоду | При-<br>мітки |
|--|--------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| 1  | 2            | 3                                | 4                                 | 5             |
| <b>I. Власний капітал</b>  |              |                                  |                                   |               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400         | 3 854 125                        | 3 854 125                         | 12            |
| Капітал у дооцінках  | 1405         | 72 506 046                       | 73 521 000                        |               |
| Додатковий капітал   | 1410         | 1 335 271                        | 1 335 271                         | 12            |
| Резервний капітал  | 1415         | 578 119                          | -                                 |               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420         | 32 535 354                       | 44 663 236                        |               |
| Неоплачений капітал  | 1425         | -                                | -                                 |               |
| Вилучений капітал  | 1430         | -                                | -                                 |               |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b>  | <b>110 808 915</b>               | <b>123 373 632</b>                |               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |              |                                  |                                   |               |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500         | 9 861 063                        | 11 801 470                        | 23            |
| Довгострокові кредити банків   | 1510         | -                                | -                                 |               |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515         | 193 460                          | -                                 |               |
| Довгострокові забезпечення   | 1520         | 3 255 149                        | 2 433 508                         | 13            |
| Цільове фінансування   | 1525         | -                                | -                                 |               |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b>  | <b>13 309 672</b>                | <b>14 234 978</b>                 |               |
| <b>III. Поточні зобов'язання та забезпечення</b>   |              |                                  |                                   |               |
| Короткострокові кредити банків   | 1600         | 4 368 966                        | 1 661 842                         | 14            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                    | 1610         | -                                | 1 258                             |               |
| товари, роботи, послуги  | 1615         | 1 023 243                        | 482 001                           |               |
| розрахунками з бюджетом  | 1620         | 4 780 758                        | 3 110 178                         | 15            |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621         | 1 835 074                        | 1 977 593                         | 15            |
| розрахунками зі страхування  | 1625         | 61 283                           | 25 056                            |               |
| розрахунками з оплати праці  | 1630         | 306 410                          | 106 512                           |               |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами   | 1635         | 401 267                          | 314 955                           |               |
| Поточні забезпечення   | 1660         | 2 431 197                        | 2 507 593                         | 13            |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665         | 1 101                            | 1 269                             |               |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690         | 3 258 913                        | 1 017 172                         | 16            |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b>  | <b>16 633 138</b>                | <b>9 227 836</b>                  |               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br/>утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |              |                                  |                                   |               |
| Баланс   | 1700         | -                                | -                                 |               |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b>  | <b>140 751 725</b>               | <b>146 836 446</b>                |               |

Голова Правління

Головний бухгалтер



Прохоренко О. В.

Сидорчук Т. В.

## Продовження додатку 3

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ**  
*(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інакше)*

|            |                                   |  |          |    |    |
|------------|-----------------------------------|--|----------|----|----|
| Товариство | Філія УПІТК АТ «Укрзаживодування» | Дата (рік, місяць, число)<br>За ЄДРПОУ | КОДИ     |    |    |
|            |                                   |  | 2018     | 12 | 31 |
|            |                                   |  | 30819775 |    |    |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 рік**

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|-----------|-------------------|---|----------|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       | 5        |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 78 970 011        | 75 092 221                              | 17       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | (40 601 708)      | (33 029 789)                            | 18       |
| <b>Валовий:</b>   |           |                   |   |          |
| – прибуток  | 2090      | 38 368 303        | 42 062 432                              |          |
| – збиток  | 2095      | -                 | -                                       |          |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 188 559           | 250 665                                 |          |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (973 378)         | (778 642)                               | 19       |
| Витрати на збут   | 2150      | (307 221)         | (241 030)                               |          |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (3 073 854)       | (1 569 828)                             | 20       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>         |           |                   |   |          |
| – прибуток  | 2190      | 34 202 409        | 39 723 597                              |          |
| – збиток  | 2195      | -                 | -                                       |          |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      | 20 025            | -                                       |          |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 110 882           | 30 442                                  |          |
| Інші доходи   | 2240      | 8 008             | 55 220                                  |          |
| Фінансові витрати   | 2250      | (500 454)         | (433 374)                               | 21       |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      | -                 | (93 036)                                |          |
| Інші витрати  | 2270      | (763 163)         | (2 231 537)                             | 22       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |           |                   |   |          |
| – прибуток  | 2290      | 33 077 707        | 37 051 312                              |          |
| – збиток  | 2295      | -                 | -                                       |          |
| Витрати з податку на прибуток                                   | 2300      | (5 942 512)       | (6 578 803)                             | 23       |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      | -                 | -                                       |          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |           |                   |   |          |
| – прибуток  | 2350      | 27 135 195        | 30 472 509                              |          |
| – збиток  | 2355      | -                 | -                                       |          |

## Продовження додатку 3

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка   | За звітний період  | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|-------------|--------------------|---|----------|
| 1   | 2           | 3                  | 4                                       | 5        |
| <i>Статті, які не можна рекласифікувати у подальшому на прибуток або збиток, за вираховуванням податку на прибуток:</i> |             |                    |   |          |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів   | 2400        | (902 228)          | 32 574 618                              |          |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів   | 2405        | -                  | -                                       |          |
| Накопичені курсові різниці  | 2410        | -                  | -                                       |          |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств   | 2415        | -                  | -                                       |          |
| Інший сукупний (збиток)/дохід   | 2445        | (124 202)          | (230 226)                               | 13       |
| <b>Інший сукупний дохід/(збиток) до оподаткування</b>   | <b>2450</b> | <b>(1 026 430)</b> | <b>32 344 392</b>                       |          |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом  | 2455        | 180 900            | (5 822 533)                             | 23       |
| <b>Інший сукупний дохід/(збиток) після оподаткування</b>  | <b>2460</b> | <b>(845 530)</b>   | <b>26 521 859</b>                       |          |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>  | <b>2465</b> | <b>26 289 665</b>  | <b>56 994 368</b>                       |          |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|----------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       | 5        |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 2 685 373         | 2 160 595                               |          |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 3 640 582         | 2 785 210                               |          |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 674 413           | 523 550                                 |          |
| Амортизація                      | 2515        | 9 889 596         | 6 699 338                               |          |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 28 204 709        | 23 350 644                              |          |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>45 094 673</b> | <b>35 519 337</b>                       |          |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---|-----------|-------------------|---|----------|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       | 5        |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600      | 8 564 722 221     | 8 564 722 221                           | 12       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605      | 8 564 722 221     | 8 564 722 221                           | 12       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, гривень              | 2610      | 3.1683            | 3.5579                                  |          |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, гривень | 2615      | 3.1683            | 3.5579                                  |          |
| Дивіденди на одну просту акцію, гривень                             | 2650      | 4.54              | 0.70                                    |          |

Голова Правління

Головний бухгалтер

Примітки, які додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Прохоренко О. В.

Сидорчук Т. В.