

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Дмитрук Віталій Володимирович

УДК 338.45:622(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ НА
НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ В. В. Дмитрук

Науковий керівник

Гуменюк Володимир Володимирович

доктор економічних наук, професор

Івано-Франківськ – 2024

АНОТАЦІЯ

Дмитрук В. В. Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – менеджмент. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Міністерство освіти і науки України. Івано-Франківськ, 2024.

Дисертація присвячена розробці та обґрунтуванню концепції ціннісно-орієнтованого управління для нафтогазовидобувних підприємств. Стрижневими аспектами цієї концепції є інтеграція аксіологічної доктрини, яка зосереджується на цінностях та їх ролі в умовах трансформації системи менеджменту з урахуванням розвитку людського капіталу. Основою для формування ефективної стратегії є визнання цінностей як фундаментальних компонентів, що визначають сталий розвиток нафтогазовидобувних підприємств.

Проведено дослідження реалій, передумов та сучасних тенденцій розвитку ціннісно-орієнтованого управління. Виявлено особливості інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого менеджменту з урахуванням позицій власності (акціонерного капіталу), ефективності управління й адміністрування бізнес-процесами. Корпоративна культура нафтогазовидобувних підприємств формується з урахуванням техніко-економічних і технологічних умов нафтогазовидобування, а її унікальність зумовлена поширенням технократичної ідеології. На основі наявних теоретичних положень, виявлення сутнісних характеристик, особливостей, систематизації здобутих результатів дослідження запропоновано вектори інтерпретації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Понятійно-категорійний апарат ціннісно-орієнтованого управління доповнено новим змістом, виходячи із економічних, фінансових, соціальних, безпекових, екологічних, міжнародних, стратегічних, галузевих та інших аспектів діяльності нафтогазовидобувних підприємств.

Ціннісно-орієнтоване управління дозволяє системно інтегрувати та оптимізувати впровадження цінностей у всі сфери діяльності підприємства. Імплементація ціннісного підходу в систему менеджменту спрямована на генерування ціннісної ренти, яка, в свою чергу, формує та максимізує ціннісну економічну додану вартість. Остання стає основою для задоволення потреб ефективного власника, сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню співпраці зі стейкхолдерами та в цілому підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Ціннісна рента визначається як диференційований факторний дохід, який виникає в результаті впровадження ключових цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах. Портфель ціннісного управління охоплює широкий спектр інструментарію, включно з комунікаційними, корпоративними, фінансовими, інноваційними, лідерськими, мотиваційними, партнерськими, репутаційними, безпековими, акціонерними, відповідальними перед суспільством, стратегічними, сталого розвитку, командними, технологічними та іншими компонентами.

Генерування ціннісної ренти і формування ціннісної економічної доданої вартості є результатом цілеспрямованої діяльності команди менеджерів підприємства, що забезпечує консолідовану стратегію його розвитку, ґрунтується на синергії впроваджених цінностей. Здатність підприємства генерувати ціннісну ренту й підвищувати ціннісну економічну додану вартість є фундаментальним показником його стабільності. Ціннісна рента й ціннісна економічна додана вартість на нафтогазовидобувних підприємствах є ключовими індикаторами ефективності ціннісно-орієнтованого управління, що сприяє досягненню сталого розвитку і забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Результати дослідження підтверджують необхідність розробки та вдосконалення методичних підходів до ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Методичний комплекс ціннісно-орієнтованого управління зосереджується на тому, щоб нафтогазовидобувні підприємства більш ефективно застосовували ціннісний інструментарій в управлінській практиці. Ціннісний підхід підлягає інтеграції в усі аспекти

діяльності нафтогазовидобувних підприємств, включаючи корпоративну культуру, процеси, продукти та послуги, зв'язки зі стейхолдерами, підходи до прийняття рішень, управління людським капіталом.

Аналіз поточного стану реалізації методичних підходів з ціннісно-орієнтованого управління виявив проблемні аспекти, що ускладнюють ефективне управління нафтогазовидобувними підприємствами. Їх удосконалення з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду сприятиме підвищенню ефективності управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Існує потреба у формулюванні ґрунтовної теоретичної основи ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, зокрема, врахування специфіки галузі та сучасних викликів, що стоять перед нею, проведення емпіричних досліджень зі збором та аналізом інформації з реальних нафтогазовидобувних підприємств з метою перевірки ефективності та придатності розроблених методологічних підходів, вивчення взаємозв'язку між ціннісно-орієнтованим управлінням на нафтогазовидобувних підприємствах та іншими чинниками, зокрема сталістю розвитку, екологічною стійкістю, соціальною відповідальністю.

У контексті дослідження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах з'ясовано, що ефективність такого управління вимагає розробки та застосування комплексних методичних підходів до діагностики. Це охоплює дослідження корпоративних цінностей, організаційної культури, процесів виробництва, а також умов зовнішнього середовища. Стрижневими аспектами є аналіз впливу цінностей на стратегічні рішення компанії, визначення ролі цінностей у формуванні управлінських процесів і в оцінці їх ефективності. Діагностика ціннісно-орієнтованого управління забезпечує компаніям можливість адаптуватися до змінних умов ринку, оптимізувати внутрішні процеси в контексті декарбонізації та сприяти сталому розвитку.

Оцінка стану системи мотивації співробітників охопила аналіз наявних механізмів стимулювання працівників з урахуванням ціннісних пріоритетів компанії, системи винагород, визнання, можливостей професійного розвитку,

залучення та утримання кваліфікованих співробітників. Після проведення діагностики сформована фактологічна база для розробки рекомендацій щодо удосконалення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.

Практичне застосування ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах демонструє, що його ефективність вимірюється не лише традиційними фінансовими показниками, але й рівнем досягнення стратегічних цілей, збалансованим розвитком, інноваційною активністю, екологічною стійкістю та збереженням людського капіталу. Реалізація ціннісно-орієнтованого підходу сприяє не тільки підвищенню економічної ефективності, але й здійснює позитивний соціальний вплив, покращуючи умови праці, стимулюючи розвиток професійних навичок та компетенцій співробітників. Це сприяє підвищенню ефективності підприємства та його здатності відповідати на виклики зовнішнього бізнес-середовища.

Діагностика ціннісно-орієнтованого управління дозволяє виявити проблемні аспекти, можливості для оптимізації, обґрунтувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності та зростання цінності підприємства. Експертний підхід полягає в залученні фахівців з компетентностями ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах, які проводять аналіз ситуації, виявляють проблеми та розробляють оптимальні рішення для підвищення цінності.

Формування ціннісної культури на нафтогазовидобувних підприємствах має вирішальне значення для їхнього стратегічного розвитку. Ціннісна культура, яка охоплює сукупність цінностей, переконань і норм, визначає не тільки внутрішні процеси, але й спосіб взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Цей процес охоплює розробку адаптивних стратегій, спрямованих на ціннісне лідерство, яке спирається на стійкі ціннісні переконання і відданість загальній місії організації. Упровадження ціннісно-орієнтованого підходу призводить до формування так званої «ціннісної ренти», яка є вираженням додаткової економічної вартості, створеної завдяки унікальним перевагам, що не можуть бути легко відтворені або імплементовані іншими підприємствами.

У процесі дослідження обґрунтовано, що організаційно-методичні аспекти впровадження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах є критично важливими для забезпечення їхнього стратегічного розвитку. Запровадження на нафтогазовидобувних підприємствах ціннісно-орієнтованого підходу, що базується на принципах транспарентності, мотивації, командної роботи та адаптації, сприяє ефективному управлінню людським капіталом і формуванню ціннісної компоненти економічної доданої вартості.

З'ясовано, що інституціоналізація ціннісного підходу на нафтогазовидобувних підприємствах залежить від ефективності внутрішньої комунікації та готовності до сприйняття цінностей. Ціннісно-орієнтоване лідерство характеризується стійкістю ціннісних переконань у контексті реалізації генеральної місії компанії. Важливим результатом ціннісно-орієнтованого управління є ціннісна рента – додатковий прибуток, отриманий завдяки унікальним цінностям підприємства, що формують його конкурентні переваги. Управлінський контроль у системі ціннісно-орієнтованого управління спрямований на встановлення та підтримку ключових цінностей організації, інтегруючи стратегічні та фінансові системи корпоративного управління, що сприяє формуванню ціннісної корпоративної культури.

Встановлено, що основними викликами для українських нафтогазовидобувних підприємств є війна, геополітична нестабільність, складні геологічні умови видобування, зниження запасів нафти та газу на традиційних родовищах, зміна ринкової кон'юнктури, а також високі вимоги до екологічної безпеки та сталого розвитку. Для нейтралізації (уникнення, зниження) негативного впливу цих викликів необхідне ефективне управління, яке базується на ціннісно-орієнтованому підході, враховує інтереси стейкхолдерів, використовує сучасні інформаційні системи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У дисертації доведено, що прогностичне моделювання є важливим інструментом для оптимізації інформаційного забезпечення та підтримки прийняття рішень у системі ціннісно-орієнтованого управління. Аналіз

регресійної моделі та побудова прогностичного рівняння засвідчили, що найбільший вплив на зростання обсягів реалізованої продукції українських нафтогазовидобувних підприємств мають кількість найманих працівників, кількість діючих суб'єктів господарювання та витрати на персонал.

З'ясовано, що існує зв'язок між ступенем упровадження ціннісно-орієнтованого управління та стабільністю підприємств. Із застосуванням кластерного аналізу визначено три основні групи підприємств за типами стабільності: високої, середньої та низької, – що свідчить про необхідність посиленого впровадження ключових цінностей.

Проведене дослідження підтверджує, що портфель ціннісно-орієнтованого управління, який включає набір цінностей, інструментів, методів і підходів до реалізації стратегії, дозволяє ефективно координувати управлінські процеси для досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку нафтогазовидобувних підприємств. Ціннісний портфель охоплює комунікаційні, корпоративні, фінансові, інноваційні, лідерські, мотиваційні, партнерські, репутаційні, безпекові, акціонерні, соціальної відповідальності, стратегічні, сталого розвитку, командні та технологічні цінності, що визначають парадигму сучасного ціннісно-орієнтованого управління.

Ключові слова: цінності, нафтогазовидобувні підприємства, нафтогазовидобування, ціннісно-орієнтоване управління, збалансована система показників, інформаційні системи, прогностичне моделювання, сценарії форсайту, ключові показники ефективності, корпоративна безпека, декарбонізація, сталий розвиток, соціальні інвестиції, стабілізаційні заходи, ціннісна рента.

SUMMARY

Dmytruk V. V. Value-based management of oil and gas extraction enterprises. – A qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 073 – Management. Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ministry of Education and Science of Ukraine. Ivano-Frankivsk, 2024.

The dissertation studies the development and substantiation of the concept of value-based management for oil and gas extraction enterprises. The core aspect of this concept is integration of the axiological doctrine, which focuses on values and their role under the conditions of transformation of the management system, taking into account the development of human capital. The basis for the formation of an effective strategy is the recognition of values as fundamental components that determine the sustainable development of oil and gas extraction enterprises.

A study of the realities, prerequisites, and modern trends in the development of value-based management has been conducted. The features of informational support for value-based management, considering ownership positions (share capital) and the efficiency of management and administration of business processes, have been revealed. The corporate culture of oil and gas extraction enterprises is formed taking into account the technical, economic, and technological conditions of oil and gas extraction, and its uniqueness is due to the spread of the technocratic ideology. On the basis of the existing theoretical principles, identification of essential characteristics and features, and systematization of research results, the article proposes vectors of interpretation of value-based management at oil and gas extraction enterprises. The conceptual and categorical apparatus of value-based management has been supplemented with new content based on economic, financial, social, security, environmental, international, strategic, sectoral, and other aspects of operation of oil and gas extraction enterprises.

Value-based management makes it possible to systematically integrate and optimize the implementation of values in all spheres of operation of the enterprise. The implementation of the value approach in the management system is aimed at the

generation of value rent, which, in turn, forms and maximizes the value-based economic added value. The latter becomes the basis for meeting the needs of an effective owner and contributes to increasing the motivation of employees, strengthening cooperation with stakeholders, and, in general, increasing the competitiveness of the enterprise. Value rent is defined as a differentiated factor income that arises as a result of the implementation of key values at oil and gas extraction enterprises. The value management portfolio covers a wide range of tools, including communicative, corporate, financial, innovative, leadership, motivational, partnership, reputational, security, shareholder, social responsibility, strategic, sustainable development, team, technological, and other components.

The generation of value rent and the formation of value-based economic added value is the result of the purposeful activity of the company's management team, which provides a consolidated strategy for its development, is based on the synergy of the implemented values and innovative management approaches. The ability of an enterprise to generate value rent and increase the value-based economic added value is a fundamental indicator of its stability. Value rent and value-based economic added value at oil and gas extraction enterprises are key indicators of the effectiveness of value-based management, which contributes to achieving sustainable development and ensuring competitiveness in the long term.

The results of the study confirm the need to develop and improve the methodological approaches to value-based management at oil and gas extraction enterprises. The methodology of value-based management focuses on making oil and gas extraction enterprises apply value tools in their management practice more efficiently. The value approach should be integrated into all aspects of the company's operation, including corporate culture, processes, products and services, stakeholder relations, decision-making approaches, and personnel management.

The analysis of the current state of implementation of methodological approaches to value-based management has revealed problematic aspects that complicate the effective management of oil and gas extraction enterprises. Their improvement, taking into account the progressive foreign experience, will contribute to increasing the

efficiency of management at oil and gas extraction enterprises. There is a need to formulate a thorough theoretical basis for value-based management at oil and gas extraction enterprises, in particular, to consider the specifics of the industry and modern challenges it is facing, conduct empirical research with collection and analysis of information from real oil and gas extraction enterprises in order to verify the effectiveness and suitability of the developed methodological approaches, and study the relationship between value-based management at oil and gas extraction enterprises and other factors, such as sustainability of development, environmental sustainability, and social responsibility.

In the context of the research into value-based management at oil and gas extraction enterprises, it has been discovered that the effectiveness of such management requires the development and application of complex methodological approaches to diagnostics. This covers the study of corporate values, organization culture, production processes, as well as external environment conditions. The key aspects are analysis of the impact of values on the strategic decisions of the company, determination of the role of values in the formation of management processes, and assessment of their effectiveness. Diagnosing value-based management provides companies with the opportunity to adapt to the changing market conditions, optimize internal processes, and promote sustainable development.

The assessment of the state of the employee motivation system included an analysis of the existing mechanisms for motivating employees, taking into account the company's value priorities, the reward system, recognition, opportunities for professional development, attracting and retaining qualified employees. After conducting the diagnosing process, a factual basis was formed for the development of recommendations for improving value-based management at oil and gas extraction enterprises.

The practical application of value-based management at oil and gas extraction enterprises demonstrates that its effectiveness is measured not only by traditional financial indicators, but also by the level of achievement of strategic goals, balanced development, innovative activity, environmental sustainability, and preservation of

human capital. The implementation of the value-based approach contributes not only to increasing economic efficiency, but also has a positive social impact, improving working conditions and stimulating the development of professional skills and competencies of employees. This contributes to increasing the efficiency of the enterprise and its ability to respond to the challenges of the external business environment.

Diagnosing value-based management permits identifying problematic aspects and opportunities for optimization, as well as justifying measures aimed at increasing the efficiency and value of the enterprise. The expert approach consists in involving specialists with the competencies of value-based management at enterprises, who conduct situation analysis, identify problems, and develop optimal solutions to increase the value.

Value-based management at oil and gas extraction enterprises is a key factor that ensures their sustainable development, increasing competitiveness, and financial efficiency. The formation of a value culture at oil and gas extraction enterprises is of crucial importance for their strategic development. Value culture, which encompasses a set of values, beliefs, and norms, determines not only internal processes, but also the way the enterprise interacts with the external environment. This process involves the development of adaptive strategies aimed at value leadership, which is based on strong value beliefs and commitment to the overall mission of the organization. The implementation of the value-based approach leads to the formation of the so-called “value rent,” which is an expression of additional economic value created due to unique advantages that cannot be easily reproduced or implemented by other enterprises.

In the research process, it has been substantiated that the organizational and methodological aspects of the implementation of value-based management at oil and gas extraction enterprises are critically important for ensuring their strategic development. The introduction of the value-based approach at oil and gas extraction enterprises, which is based on the principles of transparency, motivation, teamwork, and adaptation, contributes to the effective management of human capital and the formation of the value component of the economic value added.

It has been established that the institutionalization of the value approach at oil and gas extraction enterprises depends on the efficiency of internal communication and the readiness to perceive values. Value-based leadership is characterized by the stability of value beliefs in the context of the implementation of the general mission of the company. An important result of value-based management is value rent, i.e. an excess profit obtained thanks to the unique values of the enterprise, which form its competitive advantages. Management control in the system of value-based management is aimed at establishing and maintaining the key values of the organization, integrating strategic and financial systems of corporate management, which contributes to the formation of a value-based corporate culture.

It has been discovered that the main challenges for Ukrainian oil and gas extraction enterprises are the war, geopolitical instability, difficult geological conditions of extraction, reduction of oil and gas reserves in traditional deposits, changes in market conditions, as well as high requirements for environmental safety and sustainable development. To neutralize (avoid, reduce) the negative impact of these challenges, effective management is necessary, which is based on the value-based approach, takes into account the interests of stakeholders, and uses modern information systems to make informed management decisions.

The study has proven that predictive modeling is an important tool for optimizing information support and facilitating decision-making in the value-based management system. The analysis of the regression model and the construction of the prognostic equation have demonstrated that the number of employees, the number of active business entities, and personnel costs have the greatest impact on the growth of the volume of sales of Ukrainian oil and gas extraction enterprises.

A connection between the degree of implementation of value-based management and the stability of enterprises has been observed. With the application of cluster analysis, three main groups of enterprises by the type of stability have been defined: high, medium, and low. This indicates the need for increased implementation of key values.

The conducted research confirms that the portfolio of value-based management, which includes a set of values, tools, methods, and approaches to the implementation of the strategy, permits effective coordination of management processes to achieve the strategic goals of organization development of oil and gas extraction enterprises. The value portfolio covers communicative, corporate, financial, innovative, leadership, motivational, partnership, reputational, security, shareholder, social responsibility, strategic, sustainable development, team, and technological values, which define the paradigm of modern value-based management.

Key words: values, oil and gas extraction enterprises, oil and gas extraction, value-based management, balanced scorecard, information systems, predictive modeling, foresight scenarios, key performance indicators, corporate security, decarbonization, sustainable development, social investments, stabilization measures, value rent.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних

1. Дмитрук, В. (2020). Вектор ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств. *Ефективна економіка*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.156> (*Наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus*), (0,62 друк. арк.).
2. Дмитрук, В., & Гуменюк, В. (2022). Генезис ціннісно зорієнтованого управління: міждисциплінарний і галузевий аспекти. *Економічна теорія та право*, (1(48)), 29–43. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-48-1-29> (*Наукове фахове видання категорії Б, CrossRef, Index Copernicus*), (0,89 друк. арк., особисто належить автору 0,78 друк. арк.). *Особистий внесок автора: досліджено основні етапи генезису ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах*.
3. Дмитрук, В. (2023). Розвиток методологічних підходів з ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Економічний аналіз*, 33(1), 288–295. <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.288> (*Наукове фахове видання категорії Б, Cite Factor, Index Copernicus*), (0,68 друк. арк.).
4. Dmytruk, V. (2024). Diagnostics of value-based management of oil and gas industry enterprises of various forms of ownership. *Ekonomichnyy analiz*, 34 (2), 200–206. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6024> (*Наукове фахове видання категорії Б, Cite Factor, Index Copernicus*), (0,51 друк. арк.).
5. Chudyk, I., Dmytruk, V., Humeniuk, V., Polianska, A., & Zapuchliak, I. (2024). Information support of value-based management of oil and gas enterprises. *Science and Innovation*, 20 (4), 70–80. <https://t1p.de/dgotu> (*Наукове фахове видання категорії А*), (0,72 друк. арк., особисто належить автору 0,48 друк. арк.). *Особистий внесок автора: розробка методичного комплексу інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах*.

Опубліковані праці апробаційного характеру та публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації

6. Fedoryshyn, D., Trubenko, O., **Dmytruk, V.**, Fedoryshyn, S., & Humeniuk, V. (2021). Peculiarities of geological structure of neogenic deposits of Haiv gas deposit and their influence on filtration capacity parameters. European Association of Geoscientists & Engineers Conference Proceedings, Geoinformatics, Volume 1–6. <https://www.earthdoc.org/content/papers/10.3997/2214-4609.20215521044>. (*Видання матеріалів конференції, що індексується в наукометричній базі даних Scopus*), (0,37 друк., особисто належить автору 0,07 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтування ролі ціннісно-орієнтованого підходу в контексті оцінки впливу геологічних чинників на розробку газового родовища*).

7. Гуменюк, В., **Дмитрук, В.** (2020). Актуальні проблеми менеджменту газових родовищ у контексті активізації інноваційних процесів. Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці» Львів: Видавництво Львівської політехніки, 126–128. <https://t1p.de/2siis> (0,16 друк. арк., особисто належить автору 0,11 друк. арк.). *Особистий внесок автора: сформульовано управлінські аспекти підвищення ефективності функціонування газових родовищ з урахуванням геолого-економічних передумов активізації інноваційних процесів*).

8. **Дмитрук, В.** (2020). Концептуалізація ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом нафтогазових підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Нафтогазова галузь: Перспективи нарощування ресурсної бази»*, (Івано-Франківськ, 08–09.12.2020), Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 182–184. <https://t1p.de/t8r9k>, (0,08 друк. арк.).

9. **Дмитрук, В.** (2021). Цінності сталого розвитку нафтогазовидобувних підприємств. У *Надрокористування в Україні. Перспективи інвестування: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 29.11–01.12.2021)*, Том 1, Київ: Державна комісія України по запасах корисних копалин, 120–122. <https://t1p.de/9ey2n> (0,23 друк. арк.).

10. **Дмитрук, В.** (2021). Інтелектуалізація ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 26.11.2021)*, Харків: ХНАДУ, 267–269.. <https://t1p.de/02vwv> (0,13 друк. арк.).

11. **Дмитрук, В.** (2022). Еволюція підходів до ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Львів: ТЗОВ «Галицька видавнича спілка», 19–21. <https://t1p.de/9bjac> (0,15 друк. арк.).

12. **Дмитрук, В.** (2022). Цінності енергоекономічної безпеки нафтогазовидобувних підприємств. *Економічна безпека: міжнародний і національний рівень: Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України*. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України. Електронне наукове видання. <https://ndipzir.org.ua/ekonomichna-bezpeka-mizhnarodnij-i-naczialnij-riven> (0,23 друк. арк.).

13. **Дмитрук, В.** (2022). Контрольна функція ціннісно зорієнтованого менеджменту нафтогазовидобувних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, (Київ, 08.12.2022)* Київ: КПІ імені Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 51–52. <https://t1p.de/zpn1h> (0,19 друк. арк.).

14. **Дмитрук, В.** (2023). Фінансова репутація в системі ціннісно зорієнтованого управління нафтогазовидобувних підприємств. *Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 01.12.2022)* Київ: МАУП, 87–90. <https://t1p.de/umyww> (0,19 друк. арк.).

15. **Дмитрук, В.** (2023). Ціннісно зорієнтоване управління інноваційною діяльністю нафтогазовидобувних підприємств. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної*

інтернет-конференції, (Київ, 31.03.2023). Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 43–46. <https://t1p.de/jbkpu> (0,20 друк. арк.).

16. **Дмитрук, В.** (2023). Мотиваційні цінності нафтогазовидобувних підприємств. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (Полтава, 26–27.04. 2023).* Полтава: ПДАУ, 210–212. <https://t1p.de/uu7io> (0,23 друк. арк.).

17. **Дмитрук, В.** (2023). Ціннісна парадигма післявоєнної стабілізації та розвитку нафтогазовидобувних підприємств: досвід європейських країн. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27.04.2023)* Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України, 195-197. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-rekonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf> (0,05 друк. арк.).

18. **Дмитрук, В.** (2023). Управління фінансовим забезпеченням нафтогазовидобувних підприємств. *Фінансова політика як складова економічного розвитку: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 11–12.04. 2023 р.).* Київ: ДТЕУ, 160–161 <https://t1p.de/xs165> (0,10 друк. арк.).

19. **Дмитрук, В.** (2023). Експертний підхід до діагностики та оптимізації ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, (Київ, 25 .05.2023),* Київ: МАУП, 331–333. https://t1p.de/cdsbd_ (0,16 друк. арк.).

20. **Дмитрук, В.** (2023). Ціннісні імперативи стратегічного менеджменту нафтогазовидобувних підприємств. *У Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнародної науково-практичної конференції, (Одеса, 08.09.2023)* Одеса: ОНЕУ, 417–418. <https://t1p.de/srx0j> (0,07 друк. арк.).

21. **Dmytruk, V.** (2023). The values of partnership in the collaboration of oil and gas extraction companies with the recreational industry. In V. Humenyuk (Ed.), *Proceedings of Scientific and Practical Materials of the International Resort and Recreation Forum: (Truskavets, 29–30.06.2023)*, 37–39. Ivano-Frankivsk: TOUR-INTELLECT. <https://t1p.de/f9weh> (0,19 друк. арк.).

22. **Дмитрук, В.** (2023). Концептуальна модель ціннісно зорієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах. У *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 23–24.11.2023)*, 56–58. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». <https://t1p.de/owgbk> (0,14 друк. арк.).

23. **Дмитрук, В., Гуменюк, В.** (2024). Емпіричний аналіз впливу ціннісно-орієнтованого управління на стабільність функціонування нафтогазовидобувних підприємств. У *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів" (Івано-Франківськ, 03-04.04.2024)* Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 195-197. <https://t1p.de/033tr> (0,13 друк. арк., особисто належить автору 0,08 друк. арк.). *Особистий внесок автора: розробка методичного підходу для оцінювання впливу цінностей на стабільність функціонування нафтогазовидобувних підприємств.*

24. **Гуменюк В., Дмитрук В.В.** (2024). Ціннісно зорієнтоване управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку в ХХІ столітті: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 16 трав. 2024 р.) / відп. ред. Ю. М. Уманців. – Київ : ДТЕУ, 312-315. <https://t1p.de/smxfp> (0,11 друк. арк., особисто належить автору 0,07 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтування методичних рекомендацій для впровадження ціннісно-орієнтованого управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності нафтогазовидобувних підприємств.*

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП – Валовий внутрішній продукт;

ДНГК – державні нафтогазовидобувні компанії;

НАК «Нафтогаз України» – Акціонерне товариство Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»;

ПЕК – паливно-енергетичний комплекс;

ППП – пакет прикладних програм;

ТНГК – транснаціональні нафтогазовидобувні компанії;

УГВ – Акціонерне товариство «Укргазвидобування»;

ЦЕДВ – ціннісна економічна додана вартість;

ЦК – ціннісні компетентності;

ЦУ – ціннісне управління;

BPI – Business Process Improvement (вдосконалення бізнес-процесів);

BPR – Business Process Re-engineering (бізнес-процес реінжиніринг);

CVA – Cash Value Added (грошова додана вартість);

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу і амортизації);

EVA – Economic Value Added (економічна додана вартість);

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності);

PGNiG – Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo;

VBM – Value-Based Management (ціннісно-орієнтоване управління).

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
SUMMARY	8
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ...	14
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	19
ВСТУП	22
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	33
1.1. Генезис ціннісно-орієнтованого управління.....	33
1.2. Передумови становлення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.....	49
1.3. Розвиток методичних підходів з ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами	71
Висновки до розділу 1	84
Список використаних джерел до розділу 1	86
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	97
2.1. Методичні підходи до діагностики ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.....	97
2.2. Процесні аспекти реалізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.....	115
2.3. Прагматизм ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.....	134
Висновки до розділу 2	149
Список використаних джерел до розділу 2	150

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	163
3.1. Організаційно-методичні засади впровадження ціннісно-орієнтованого управління.....	163
3.2. Прогностичні аспекти інформаційно-методичного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління.....	177
3.3. Емпіризм інформаційно-методичного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління.....	193
Висновки до розділу 3.....	220
Список використаних джерел до розділу 3.....	221
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	228
ДОДАТКИ.....	233
Додаток А Анкета для ідентифікації цінностей працівників нафтогазовидобувних підприємств.....	234
Додаток Б Анкета для експертів з питань інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.....	241
Додаток В Анкета експерта для оцінки впливу цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств.....	249
Додаток Г Техніко-економічні показники нафтогазовидобувних підприємств.....	253
Додаток Д Експертні оцінки стану ціннісно-орієнтованого управління на окремих нафтогазовидобувних підприємствах.....	255
Додаток Ж Експертні оцінки впровадження ключових цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах.....	263
Додаток З Документи, які підтверджують впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	274

ВСТУП

Ціннісно-орієнтоване управління вирішує комплекс проблем корпоративного характеру, пов'язаних із досягненням відповідності цінностей місії, корпоративній культурі, управлінським процесам з повсякденною господарською діяльністю, яка забезпечує підтримку досягнутого рівня, створення та нарощування економічної доданої вартості. У зазначеному контексті важливим і актуальним стає проведення аналізу теоретичних аспектів, дослідження існуючих проблем та окреслення перспективних напрямів імплементації ціннісно-орієнтованого управління у практичну сферу діяльності нафтогазовидобувних підприємств.

Ціннісно-орієнтоване управління залишається ефективною пропозицією для багатьох системоутворювальних компаній реального сектору економіки, до якого належать і нафтогазовидобувні підприємства. Понад 5% ВВП України формується за рахунок прямого внеску нафтогазовидобувних підприємств. Успішно реалізовані проекти з використанням інструментарію ціннісно-орієнтованого управління, як правило, забезпечують 5–15% збільшення економічної доданої вартості у порівнянні з практикою застосування традиційних підходів до управління. Актуальність дослідження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах зростає в умовах воєнного стану в Україні через ряд ключових чинників, таких як енергетична нестабільність, геополітичний вплив, безпекові ризики. Ці чинники впливають на діяльність нафтогазовидобувних підприємств, змушуючи їх шукати нові підходи до управління. Використання ціннісно-орієнтованого управління дає змогу нафтогазовидобувним компаніям не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й створювати додаткові цінності, які стають критично важливими в періоди нестабільності.

Наукове підґрунтя дослідження ціннісно-орієнтованого управління становлять наукові розробки У. Баффетта, М. Бойко, Ф. Вайсенрідера, Дж. Велча, Р. Венкатарамани, К. Верми, П. Друкера, Г. Емерсона, С. Ісмаїла, Е. Касімана,

Т. Коллера, Дж. Ланге, С. Ліня, Ф. Лонго, А. Мазаракі, А. Мазлана, Дж. Макьярелли, А. Маршалла, А. Маслоу, Т. Момот, Н. Озігбі, К. Парамасівана, Т. Парсона, А. Падовано, Дж. Пінти, А. Раппапорта, М. Рокіча, Т. Субраманіана, Ф. Тейлора С. Умбрелло, Л. Ху, Ш. Шварца, Е. Шейна, К. Шеннона, Е. Шилза, К. Ях'ї та інших науковців.

Галузеві аспекти ціннісно-орієнтованого управління на енергетичних, газотранспортних, нафтогазовидобувних підприємствах знайшли відображення у наукових працях Е. Багері, Ф. Баратаб, У. Витвицької, В. Гуменюка, О. Дзьоби, М. Дихи, С. Ебрахімі, Е. Ендрі, Д. Єргін, М. Жаккард, І. Запхляк, Г. Зелінської, А. Йхи, І. Кінаш, Є. Крижанівського, С. Мардіяніа, В. Петренка, А. Полянської, М. Портера, Є. Ревтюка, П. Рикардіантоа, Р. Ссапенс, Е. Сарібанона, Е. Сетіавана, Х. Субагйоа, А. Сіті-Набіха, Н. Ушенко, І. Фадєєвої, І. Харіса, І. Чудика та інших. Ці дослідження зробили вагомий внесок у розвиток сучасних теоретичних і практичних підходів у менеджменті, вказуючи на необхідність інтеграції різноманітних парадигм управління для вирішення комплексних викликів, що стоять перед підприємствами паливно-енергетичного комплексу в сучасних умовах. Визнаючи незаперечну наукову та практичну значущість проведених досліджень, вважаємо, що питання ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах залишаються недостатньо опрацьованими на теоретичному і методологічному рівнях. Актуальність проблеми та недостатній рівень її дослідження визначили вибір теми дисертації, зумовили мету, завдання, предмет, об'єкт та методологію дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу в межах держбюджетної теми «Теоретичні та прикладні засади забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентних кризових явищ» (2020–2023), номер державної реєстрації 0120U103912 – досліджено вплив технологій ціннісно-орієнтованого управління на формування економічної доданої вартості. Дисертаційна робота пов'язана з реалізацією міжнародного проєкту KONF/SN/0285/2023/01 «Technology – Society – Sustainability in the Central and

Eastern Europe», програми «Excellent Science» Міністерства освіти і науки Республіки Польщі.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних засад ціннісно-орієнтованого управління та обґрунтування практичних рекомендацій для їх застосування на нафтогазовидобувних підприємствах.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких *завдань* дослідження:

- розробити концепцію дослідження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах;
- визначити передумови становлення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах;
- обґрунтувати методичні засади дослідження еволюції системи управління нафтогазовидобувними підприємствами;
- здійснити діагностику ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах;
- проаналізувати процесні аспекти реалізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах;
- оцінити прагматичні аспекти ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах;
- розробити організаційно-методичні аспекти впровадження ціннісно-орієнтованого управління;
- розробити комплекс інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах з використанням інструментарію прогностичного моделювання;
- обґрунтувати методичний інструментарій оцінювання впливу ціннісно-орієнтованого управління на стабільність нафтогазовидобувних підприємств з урахуванням емпіричних аспектів.

Об'єктом дослідження є процес становлення ціннісно-орієнтованого управління, принципи та механізм його реалізації на нафтогазовидобувних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади, форми, методи, інструменти ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.

Методи дослідження. Обґрунтованість наукових результатів зумовлено використанням загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: системного аналізу та синтезу (визначення передумов становлення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах); індукції, дедукції, гносеології (розробка концепції дослідження ціннісно-орієнтованого управління, що поєднує аксіологічну доктрину з концепцією людського капіталу); діалектичного методу (дослідження потенціалу, економічної доцільності й шляхів впровадження ціннісно-управління на нафтогазовидобувних підприємствах); методів, ретроспективного статистичного, фінансового, факторного аналізу (для діагностики стану, проблем ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах та шляхів їх розв'язання); кейс-стаді (аналіз управлінських ситуацій з українського та зарубіжного досвіду для розробки практичних рекомендацій з увпровадження ціннісно-орієнтованого управління); методів прогностичного моделювання (для інформаційного забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень за допомогою пакетів прикраних програм Statistica, Stella); анкетування, експертного оцінювання (для збору емпіричних даних, формування фактологічної бази експертних оцінок для ідентифікації ключових цінностей, виявлення істотності їх впливу на стабільність нафтогазовидобувних); графоаналітичного моделювання (побудова структурно-логічних схем, концептуальних моделей, дендрограм для оцінки внутрішньої будови, дослідження чинників, взаємозв'язків ціннісно-орієнтованого управління); кластерного, кореляційно-регресійного аналізу (дослідження впливу імплементації окремих цінностей на стабільність нафтогазовидобувних

підприємств, аргументації форсайт сценаріїв, застосування технологій прогностичного моделювання для отримання управлінських знань).

Дисертаційне дослідження базується на теоретичних і методичних принципах, заснованих на ключових наукових концепціях і практичних розробках відомих українських та зарубіжних вчених. Інформаційно-теоретичну основу дослідження склали монографії, ґрунтовні наукові праці з проблем ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах різних форм власності; наукові розробки вітчизняних та зарубіжних авторів з корпоративного, стратегічного, фінансового, інвестиційного, інноваційного менеджменту суб'єктів господарювання. Статистичною і фактологічною базою дослідження є матеріали Міністерства енергетики України, Державної служби статистики України, законодавчо-нормативні акти, матеріали статистичної, фінансової, управлінської звітності нафтогазовидобувних підприємств; результати анкетування менеджерів й опитування експертів; аудиторські звіти нафтогазовидобувних підприємств, матеріали фахової періодики, міжнародних і всеукраїнських конференцій, форумів, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів. У процесі дослідження автором були одержані такі найбільш суттєві наукові результати, що розкривають його особистий внесок у розробку досліджуваної проблеми та характеризують новизну роботи:

вперше:

– обґрунтовано концепт ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, який втілює синтез понятійно-категоріального апарату аксіологічної доктрини з концепцією людського капіталу й технологіями інтелектуалізації, акцентуючи увагу на перманентності цінностей в структурно-інституційних зрушеннях компетентнісної парадигми організаційного розвитку, формування ціннісної компоненти корпоративної культури, модернізації корпоративного менеджменту на ціннісних засадах, зокрема врахування векторів соціальної відповідальності, декарбонізації, сталого розвитку;

– розроблено емпіричну інформаційно-аналітичну модель оцінювання взаємозв'язку між ціннісно-орієнтованим управлінням та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств, яка передбачає використання комплексного методичного інструментарію, що включає метод експертних оцінок, кластерний аналіз, метод аналогій для детального вивчення ступеня впливу імплементації окремих цінностей (комунікаційних, корпоративних, фінансових, інноваційних, лідерських, мотиваційних, партнерських, репутаційних, безпекових, акціонерних, соціальної відповідальності бізнесу, стратегічних, командних, технологічних, сталого розвитку);

удосконалено:

– методичний підхід до обґрунтування основних напрямів становлення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, що на відміну від існуючих підходів, включає розробку інструментарію оцінювання ефективності існуючої системи управління, впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на оптимізацію та максимізацію цінностей, визначаючи ціннісну культуру як ключовий елемент змін, що сприяє інтеграції цінностей у всі аспекти й процеси управління, тим самим сприяючи створенню вищої, нарощеної економічної доданої вартості за рахунок ціннісної компоненти, забезпечуючи розуміння удосконалених технологій і практик управління на нафтогазовидобувних підприємствах, з акцентом на ціннісних орієнтирах-драйверах економічної й соціальної ефективності;

– методичні засади дослідження внутрішнього механізму організації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, що, на відміну від існуючих підходів, враховують ціннісні імперативи стратегічного розвитку нафтогазовидобувних підприємств, передбачають діагностику проблем та розробку адаптивних стратегій для вирішення різноманітних стратегічних викликів, пов'язаних з фінансовою ефективністю, інноваціями, партнерством, соціальною відповідальністю, сталим розвитком, акцентуючи увагу на процесі формування ціннісної корпоративної культури;

– організаційні підходи до забезпечення інституціоналізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, які, на відміну від існуючих розробок, передбачають урахування процесів та результатів ціннісної ренти, особливостей формування ціннісної економічної вартості; встановлення критеріїв оцінки ефективності впровадження ціннісно-орієнтованого підходу; розробку внутрішнього механізму справедливого розподілу ціннісної ренти для реалізації функції цінності довіри;

набули подальшого розвитку:

– концептуальні підходи до діагностики ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, які відрізняються від інших тим, що завдяки аналізу ціннісного підходу дозволяють більш точно і комплексно оцінювати стан і потенціал розвитку нафтогазовидобувних компаній, оскільки інтегрують галузеву специфіку, враховують вектори енергетичної безпеки, декарбонізації, сталого розвитку, зосереджуються на підвищенні ефективності внутрішнього механізму організаційного розвитку для забезпечення енергетичної, соціальної, економічної та фінансової стабільності нафтогазовидобувних підприємств;

– методичні прийоми дослідження процесних аспектів реалізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, які, на відміну від існуючих розробок і рекомендацій, враховують особливості їхньої діяльності під тиском чинників змінного зовнішнього середовища; передбачають використання експертного підходу в управлінській діагностиці у поєднанні з аналізом формування ключових показників ефективності, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність процесів ціннісно-орієнтованого управління в реальних умовах функціонування нафтогазовидобувних підприємств, розробляти й реалізовувати рекомендації щодо оптимізації процесів управління на ціннісних засадах;

– прагматичні підходи до реалізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, які, на відміну від традиційних методів, передбачають імплементацію цінностей у корпоративну культуру, прогресивний

розвиток партнерських, командних, комунікаційних цінностей на засадах ефективної взаємодії між акціонерами, менеджерами, персоналом, стейкхолдерами, що дозволяє підвищити якість управління, конкурентоспроможність нафтогазовидобувних компаній за рахунок оригінальної ціннісної компоненти;

– організаційно-методичні засади інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, які, на відміну від існуючих методичних розробок, передбачають використання комплексу інструментарію прогностичного моделювання для оцінювання потенціалу реалізації стратегічних, корпоративних та фінансових цінностей, застосування сценаріїв форсайту для оцінювання потенційних обсягів реалізованої продукції та створення кращих можливостей для інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані автором наукові результати апробовані й доведені до рівня прикладних методичних розробок і практичних рекомендацій, зокрема:

– науково-методичні розробки та практичні рекомендації, присвячені діагностиці й розробці методів підвищення ефективності ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, включаючи оптимізацію управління людськими ресурсами, системи мотивації, стимулювання та розвитку корпоративної культури, використані компанією «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» (довідка № 139 від 26.01.2024);

– запропоновані методичні підходи знайшли застосування у процесі розробки управлінських заходів ТОВ «Українська бурова компанія», орієнтованих на стабілізацію підприємства: ідентифікація корпоративних та індивідуальних цінностей співробітників через соціометричне дослідження, обґрунтування вибору інструментів ціннісно-орієнтованого управління, що враховують фінансові критерії, соціальну відповідальність, екологічну стійкість, рівень задоволеності та взаємодії співробітників, розвиток і підтримку корпоративної культури (довідка № 111-24 від 04.04.2024);

– прийнято до впровадження на СП «Полтавська нафтогазова компанія» прогностичну модель для оптимізації ціннісно-орієнтованого управління, яка включає концептуальне обґрунтування, методичні рекомендації зі збору, систематизації й обробки даних, використання методів регресійного аналізу в програмі Statistica. інструментарій прогностичного моделювання STELLA, що дає змогу підвищити гнучкість та адаптивність управління, удосконалити систему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень (довідка № 11/04/2024 від 16.04.2024);

– використання наукових результатів і практичних рекомендацій з ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах дозволило стратегічній групі «MAC-PRICE» адаптувати управлінські стратегії до викликів динамічного зовнішнього середовища, оптимізувати взаємодію зі стейкхолдерами, інтегрувати соціальні, екологічні й економічні аспекти в процесі прийняття рішень (довідка № 137-07 від 01.04.2024);

– результати дослідження застосовано в освітньому процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу під час викладання навчальної дисципліни «Планування і контроль проєктів, портфелів та програм» (довідка № 25-106-33 від 18.03.2024);

– у контексті науково-дослідної роботи над темою: «Теоретичні та прикладні засади забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентних кризових явищ» (номер державної реєстрації НДР 0120U103912) обґрунтовано основні етапи розвитку ціннісно-орієнтованого управління, сформульовано практичні рекомендації для підвищення його ефективності, включаючи розробку методичного комплексу інформаційного забезпечення прийняття рішень (довідка № 25-106-36/2 від 28.03.2024).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки, рекомендації та пропозиції, що виносяться на захист, одержані дисертантом самостійно й відображені в опублікованих працях за темою дисертації.

Апробація дисертаційної роботи. Основні теоретичні положення, а також практичні результати дисертаційної роботи апробовані на 20 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, що відбулися впродовж 2020–2024 рр., зокрема:

міжнародних: «Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці» (18–20.06.2020, Львів); «Нафтогазова галузь: Перспективи нарощування ресурсної бази» (08–09.12.2020 р., Івано-Франківськ); «Надрокористування в Україні. Перспективи інвестування». Державна комісія України по запасах корисних копалин (29.11–01.12.2021, Львів); «Geoinformatics: theoretical and applied aspects» (11–14.05.2021, Київ); «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (26.11.2021, Харків); «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (08.02.2022, Київ); «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (31.04.2023, Київ); «Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України» (27.04.2023, Київ); «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (27.05.2023, Київ); «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (08.09.2023, Одеса); «Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці» (23–24.11.2023, Львів); «Міжнародний курортно-рекреаційний форум» (29–30.06.2023, Трускавець); «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (03–04.04.2024, Івано-Франківськ), «Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку у XXI столітті» (16.05.2024, Київ), «Technology- Society and Sustainability in the Central and Eastern Europe» (20–22.05.2024, Kazimierz Dolny, Poland).

всеукраїнських: «Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності» (02.06.2022, Львів); «Економічна безпека: міжнародний і національний рівень» (27.05.2022, Харків); «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених» (26–27.04.2023, Полтава); «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (01.02.2022, Київ); «Фінансова політика як складова економічного розвитку» (11–12.04.2023, Київ).

Публікації. Проблематику, основні положення та найважливіші результати дисертації висвітлено в 24 публікаціях, зокрема: 4 статті – у наукових фахових виданнях категорії Б, 1 стаття – у науковому фаховому виданні категорії А, 1 стаття в збірнику матеріалів конференції, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, 18 публікацій належать до праць апробаційного характеру. Особисто дисертанту належить 5,74 друк. арк.

Структура й обсяг дисертації. Структура дисертації зумовлена її метою, поставленими завданнями, логікою проведення дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 279 сторінок, з яких 179 сторінок основного тексту. Робота містить 40 таблиць, 41 рисунок, список використаних джерел, який налічує 279 позицій, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Генезис ціннісно-орієнтованого управління

У переліку сучасних досліджень і публікацій чільне місце займають наукові розробки, що розкривають аспекти ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах різних секторів економіки, промислового виробництва, оборонного комплексу, сфери послуг тощо. Зокрема, заслуговують на увагу вагомні напрацювання з проблем ціннісно-орієнтованого управління С. Бушуєва, К. Пілюхіної, Б. Джахіда (формування лідерства в менеджменті проєктів ядерної безпеки) [1], Л. Вербовської, І. Запухляк (формування ціннісної пропозиції освітніх послуг) [2], О. Замазій (вивчення концепцій, технологій, стратегій) [3], Г. Зелінської (формування культури управління) [4], І. Кінаш, І. Станьковської (розвитку корпоративної культури нафтогазових підприємств) [5], О. Портного, В. Яновської (еволюція моделей ціннісно-орієнтованого управління) [6], О. Фоміної (дослідження інструментарію управлінського обліку в контексті аналізу впливу різних чинників на цінність компанії) [7, с. 36], М. Сагайдака, Є. Смирнова, М. Теплюк (аналіз особливостей реалізації ціннісного підходу в транснаціональних корпораціях) [8], В. Дихановського, А. Русевич, Б. Еггінтона (планування розвитку озброєння) [9], Н. Насанудіна, А. Нурвуландарі, І. Адняна, Н. Ловіана (дослідження впливу власності та фінансових результатів діяльності нафтогазовидобувних компаній) [10], У. Паскуаля, П. Бальванери, С. Андерсона та ін. (цінності природних ресурсів у контексті сталого розвитку) [11].

Визнаючи незаперечну наукову та практичну значущість проведених досліджень, вважаємо, що саме питання ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувних підприємств залишаються недостатньо опрацьованими як на теоретичному, так і на прикладному рівнях, і потребують окремого поглибленого дослідження.

Для розкриття наукової проблематики генезису ціннісно-орієнтованого управління обрано принцип системності та послідовності. Безперервні нелінійні зміни та невизначеність змушують науковців і практиків з менеджменту звертатися до більш фундаментальних категорій, до яких належать цінності. Концептуальний вимір проблеми цінностей у найбільш загальному вираженні охоплено філософськими дослідженнями, які складають теоретичні засади наукового пізнання і формують методологічну базу управлінської науки.

У філософському енциклопедичному словнику НАН України зазначено, що цінності відіграють важливу роль у перетворенні реальності, виконують роль підстави для дії, забезпечують граничні підстави для дії та діяльності. «Цінність – термін, що позначає належне та бажане...» [12, с. 707–708].

У філософському контексті генезис ціннісно-орієнтованого управління пов'язаний з розвитком деонтології, яка зосереджується на принципах обов'язковості й етичності. Представники кантіанського напрямку філософських досліджень у XVIII–XIX ст. розвинули філософську ідею, відповідно до якої дії мають відповідати загальним принципам етики. Саме ця ідея стала стрижневою для генезису ціннісно-орієнтованого управління, оскільки цінності та принципи, на яких базується цей підхід, пов'язані з етичними принципами суб'єктної взаємодії [13, с. 67–68].

На аксіологічному рівні розвитку філософських досліджень (вчення про цінності, що сформувалось на початку XX ст.) цінності розглядаються як нормативна категорія, яка розкриває суть речей і явищ, що здатні задовольнити потреби людини та суспільства [14, с. 16–17]. У сучасних умовах існує суспільне замовлення на конструктивну аксіологію, яка б займалась не тільки критикою, але й корекцією і конструюванням ціннісних засад. Відповідно до конструктивного підходу, використання поняття «цінність» обґрунтовується практично у всіх сферах людського пізнання й діяльності. При цьому цінність як значущість виявляється в момент взаємодії суб'єкта та об'єкта [15, с. 11–13]. Визнавати цінність – означає враховувати її під час прийняття рішень, бути схильним

висунути її як твердження, впливати на вибір, керуючи собою та іншими людьми [16, с. 390].

На перетині філософських і соціологічних досліджень Т. Парсон та Е. Шилз провели аналіз взаємозв'язку цінностей, мотивації та систем активності людини, що дало змогу сформулювати концепт ціннісних орієнтацій як взаємопов'язаних між собою та організованих у систему цінностей [17, с. 249].

Проведення фіксації існуючих цінностей М. Рокіч вважав цілком можливим, акцентуючи увагу на тому, що їх перелік є доволі обмеженим і вони повторюватимуться. Розроблена М. Рокічем класифікація цінностей за термінальними (цінності-цілі, що виражають мету, ідеали, сенс діяльності) та інструментальними (цінності-засоби, що пов'язані з переконаннями, доцільними способами, методами, діями, що використовуються для досягнення цілей) ознаками стала методологічним підґрунтям емпіричних досліджень та інструментом вимірювання цінностей для практиків і науковців [18].

Психологічну детермінанту генези цінностей розкрив А. Маслоу, який вважав, що поняття «цінність» означає не що інше, як задоволення потреб людини відповідно до їх усталеної ієрархічної структури. Оскільки саме людські потреби є джерелом науки, ставлять перед нею цілі, відповідно задоволення цих потреб і є цінністю. У зазначеному контексті вчений провів типізацію цінностей на універсальні цінності, що досягаються через задоволення базових потреб нижчого рівня (фізіологічні, безпеки, соціальні), та абсолютні цінності (самоактуалізація, самореалізація, продуктивність, творчі досягнення) в результаті реалізації потреб вищого рівня (поваги, самовираження) в ієрархічній структурі потреб людини [19, с. 245]. Цінності, на думку А. Маслоу, концентруються на досяжності кінцевих цілей, загальній меті людських зусиль «The final goal of human effort» – стану, що відповідає грецькому терміну «telos» – цілісність, коли покращення неможливе [20, с.123, 144].

Ш. Шварц описує цінності як усвідомлені потреби й наводить ряд характерних ознак, що розкривають різні концептуальні підходи до розуміння багатогранної природи цінностей:

- мають стійкий характер і виявляються як переконання;
- виявляють приналежність до бажаних цілей, які спонукають до дій;
- виходять за межі конкретних дій і ситуацій;
- виконують роль стандартів або критеріїв;
- мають ієрархічну природу впорядкування за важливістю;
- можливість досягнення керованої дії кількома цінностями і компромісу між цінностями, що конкурують [21, с. 3–4].

У наукових дослідженнях майже до ХХ ст. концептуальні підходи до аналізу економічної природи цінності ґрунтовно не розроблялися, натомість у центрі уваги вчених перебувала «вартість (англ. value) – економічна категорія, що виражає втілену й уречевлену суспільно необхідну працю» [22, с. 36].

У зв'язку з формуванням переважаючого суспільного ладу, що базувався на принципах приватної власності, підприємницької ініціативи, підвищення ефективності використання трудових, економічних і фінансових ресурсів для максимізації капіталу власників підприємств, відбувається формування трудової теорії вартості, яка пояснювала процес його нагромадження.

У своїй праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» А. Сміт глибоко аналізує поняття «цінність». Він стверджує, що цінність є суб'єктивною характеристикою, яка виникає у момент користування певним благом, за своєю природою є динамічною й еволюціонуватиме залежно від часових і соціальних факторів. Досягнення належного рівня цінності, на думку вченого, можливе лише в разі правильного розподілу ресурсів та ефективного використання благ, тому належне розуміння природи цінностей та їх оцінювання є передумовою для ефективного управління економікою і суспільством у цілому [23, с. 24].

Відповідно до поглядів Д. Рікардо, існують деякі блага, що мають особливу цінність завдяки своїй обмеженій кількості або рідкості. Вчений доводить свою позицію на прикладі корисних копалин. Він зазначає, що вартість таких копалин змінюється залежно від того, чи з'являються нові, більш багаті родовища. Однак, на жаль, такі відкриття є рідкісними. Це призводить до того, що вплив нових

родовищ на ринок корисних копалин є непостійним і тимчасовим. Саме тому блага такого типу мають велику цінність завдяки їх обмеженій кількості, яку неможливо збільшити за допомогою праці [24, с. 7].

Дж. С. Міль, один із провідних економістів XIX століття, розробив концептуальні підходи до диференціації понять «цінність» і «вартість». Він розумів цінність як визначення значимості певного блага для людини, що залежить від його споживчої вартості, еквівалентної вартості обміну, витрат на утримання робочої сили, фактору часу та приналежності власникові. Для нафтогазовидобувних підприємств це означає, що цінність нафти та газу залежить від їх використання у виробництві, а також від наявної кон'юнктури ринку вуглеводнів. Досліджуючи наукову проблематику, Дж. С. Міль вказував на залежність цінності окремих благ від їх недостатньої кількості або ж рідкості. Для нафтогазовидобувних підприємств це стосується відкриття нових родовищ нафти та газу, які відкрити не так просто, тому вони можуть мати значну цінність [25, с. 420–423].

О. Бем-Баверк, представник австрійської економічної школи, визначив цінність як значущість та корисність, яку створюють блага, призводячи до підвищення благополуччя людини, взаємодії попиту та пропозиції на ринку, конкуренції, підприємництва та ризику. Його погляди розкриваються такими ідеями [26, с. 119–231]:

– суб'єктивний характер цінності зумовлений тим, що кожна людина має власні уявлення про те, що є корисним та значущим для неї. Цінність благ відрізняється щодо різних осіб, залежно від їхніх потреб, смаків, пріоритетів і контексту;

– взаємодія попиту та пропозиції виражає цінність благ, що формується на основі взаємодії між покупцями та продавцями, яка виражається в цінах. Відповідно попит визначається індивідуальними уявленнями про цінність, а пропозиція відображає здатність виробників задовольняти цінності;

– ринкова ціна відіграє визначальну роль у визначенні цінності благ, оскільки відображає баланс між попитом і пропозицією, характеризує відносну

корисність товару або послуги для споживача. Відповідно вища ціна вказуватиме на вищу цінність, а низька ціна свідчатиме про низьку цінність або велику доступність ресурсів;

– роль конкуренції та підприємництва в процесі формування цінності полягає в тому, що підприємці ризикують інвестувати ресурси у створення нових благ, сподіваючись на їхню успішну комерціалізацію. Це підтримує конкуренцію і сприяє розвитку нових ідей, технологій та інновацій, що призводить до створення нової цінності. Конкуренція спонукає менеджерів підприємств до постійного вдосконалення, інновацій, створення цінностей.

Питання оцінювання інтелектуальної праці, активізації, інтелектуалізації процесів управління, розвитку бізнесу й менеджменту на цих засадах є першорядними в науковій спільноті в умовах формування суспільства знань.

Знання, як зазначають П. Друкер та Дж. Макьярелло, спроможні модифікувати цінності. Це означає, що вагомість інтелектуальної праці та значимості «працівника знань» («knowledge worker») зростатиме у постіндустріальному суспільстві. Ціннісно-орієнтоване управління базується на концепті структурно-інституційних трансформацій, відповідно до якого працівники розглядаються як капітальний актив, який створює цінності, а не як витрати, які потрібно мінімізувати, контролювати, скорочувати на підприємстві [27, с. 201].

Зростаючі потреби в генеруванні інтелектуальних цінностей для соціально-економічних систем різного рівня, оцінюванні стану інтелектуалізації управлінської діяльності на підприємствах окремої галузі чи сфери діяльності, виконанні управлінських функцій з використанням сучасних інтелектуальних моделей і технологій вимагатимуть ефективного ціннісно-орієнтованого управління з участю фахівців нової генерації – «менеджерів знань» («knowledge managers»), «провайдерів інтелектуальних цінностей» («providers of intellectual values»).

Інтелектуальні цінності – це відносно нове поняття, тому в науковій літературі відсутня послідовність у визначенні цієї понятійної конструкції.

Інтелектуальні цінності розглядаються у взаємозв'язку (а інколи ототожнюються) з інтелектуальним (людським, соціальним, емоційним) капіталом, інтелектуальною власністю, інвестиціями [28].

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ від 18.09.1991 р. подано характеристику інтелектуальних цінностей як таких інвестицій, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті яких створюється прибуток (доход) та / або досягається соціальний та екологічний ефект. Такими цінностями можуть бути «сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»)), та інші види інтелектуальної діяльності» [29, с. 672].

В «Економічній енциклопедії» за ред. С. Мочерного предметно визначено, що «інтелектуальні інвестиції – вкладення коштів у підготовку фахівців, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, «ноу-хау», що передбачає отримання патентів, ліцензій, програмного забезпечення та інші види інтелектуальної діяльності» [30, с. 672].

Дослідження закономірностей і можливих тенденцій розвитку майбутнього «суспільства знань» («knowledge society»), існуючих проблем раціоналізації природокористування, відповідального, сталого розвитку соціально-економічних систем та оцінювання потенціалу «менеджерів знань» щодо успішного здійснення ціннісно-орієнтованого управління та подолання опору змінам, пов'язані з сучасною практикою інтелектокористування, що втілюється через «управлінські рішення і дії з формування, збереження, нарощування та ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу особи чи групи осіб шляхом застосування відповідних стилів управління та управлінських технологій» [31, с. 105].

М. Туган-Барановський писав: «Ми цінуємо те, що нам корисне...», у тому числі й ті блага, які зі сторони споживача не піддаються вартісній оцінці, однак є для нього «не тільки корисні, а навіть необхідні для життя». З урахуванням того,

що «наше цінування керується корисністю», в міру задоволення потреби людини змінюватиметься корисність певних економічних благ аж до цілковитої втрати цінності [32, с. 104–105]. Це вказує на еволюційну природу цінностей, їх взаємозв'язок з динамічними потребами людини, життєвими обставинами, умовами праці тощо.

На основі проведених досліджень сформульовано авторське визначення цінності як міждисциплінарного поняття, що інтегрує суб'єктивні й об'єктивні характеристики, відображає сутність матеріальних благ і послуг, явищ, процесів, дій; є критерієм важливості та значимості. Визначальну роль у формуванні цінностей в означеному контексті відіграють етичні, економічні, соціальні, культурні детермінанти, що обумовлюють їх комплексний, еволюційний характер. Цінність стає стрижневим вектором у процесах прийняття рішень, формування корпоративної культури, генезису ціннісно-орієнтованого управління.

Хоча проблематика цінностей та пов'язаних з ними потреб, рішень і поведінки людей досліджувалися вченими з різних галузей наукових знань (філософії, соціології, психології, економіки, управління) і певні прояви використання ціннісного підходу мали місце у господарській практиці ще до початку XIX ст., в умовах функціонування економічних систем з домінуванням фізичної праці до початку другої фази промислової революції (1850 р.), яку характеризує перехід від використання вугілля як головного енергоносія до нафти, потреби в системному, організованому ціннісному управлінні не існувало. Нафтовидобувні компанії були відносно невеликими й нескладними господарськими системами для тогочасного менеджменту, а теоретичне підґрунтя й методологічна база ціннісно-орієнтованого управління залишалися нерозробленими.

Історичні матеріали конгресу США, що репрезентують становлення нафтогазової промисловості, систематизовано за двома періодами: перший – стародавня історія до 1800 р. та другий – пізня нова історія з XIX ст. [33].

Видобуток вуглеводнів має тривалу історію – від найпростіших, примітивних, що ґрунтувалися на пізнанні властивостей природних ресурсів та

можливостях їх використання у господарських цілях до технологічно складних та інноваційних форм видобування нафти і газу. В Україні нафту вперше почали видобувати на Прикарпатті в XVI – на початку XVII ст. Вже в 1771 році на території Східної Галичини відкрито та введено в експлуатацію Слобода-Рунгурське нафтове родовище, з якого видобуток сирової нафти спочатку здійснювався за допомогою колодязів, а з середини 70-х років XIX століття до 1944 року – свердловинами глибиною 200–300 м [34].

Прогрес у технологіях буріння надглибоких свердловин у 70-ті роки в Україні, зокрема під час реалізації проекту свердловини «Шевченково-1» в Івано-Франківській обл., глибина якої перевищила 7,5 тис. м, як вказує Є. Крижанівський, став ключовою віхою для подальших досліджень та інновацій у сфері добування нафти і газу [35, с. 9].

На міжнародному рівні початок сучасної нафтовидобувної ери пов'язують з іменем американського підприємця і нафтовика Е. Дрейка та датою, коли він успішно завершив будівництво першої нафтової свердловини, – 27 серпня 1859 р. – глибиною 21 м. Незважаючи на те, що інвестори відмовились фінансувати розробку свердловини й партнери відвернулись від співпраці, Е. Дрейку вдалося досягнути поставленої мети. Роль особистих і професійних цінностей Е. Дрейка як тогочасного менеджера оцінюється через вміння залучити фінансові ресурси (отримав позику для завершення бурових робіт), виявити організаторські здібності, переконати зневірених працівників у результатах і продовжувати працю [36].

Можливості отримати економію на масштабах видобутку нафти стимулювали здійснення механізації бурових робіт, застосування прогресивних технічних рішень, поширення нововведень в управлінні діяльністю нафтогазовидобувних підприємств. У зв'язку зі зростанням господарських запитів на нафту та природний газ, розвитком науки і техніки вдосконалювались технології видобутку й переробки вуглеводнів. Інтенсифікація видобутку вуглеводнів супроводжувалася необхідністю здійснення витрат, залучення певних матеріальних, фінансових, кредитних, трудових та інших видів ресурсів.

Керівники нафтогазовидобувних компаній все частіше почали стикатись із рядом управлінських проблем, спричинених ресурсними й виробничими обмеженнями, технічними параметрами й технологічними умовами, ризиками, відносинами власності та управління.

У контексті розглянутих підходів до визначення сутності та стрижневих концептів розвитку ціннісно-орієнтованого управління еволюцію предмета дослідження окреслюємо схематично (рис. 1.1).

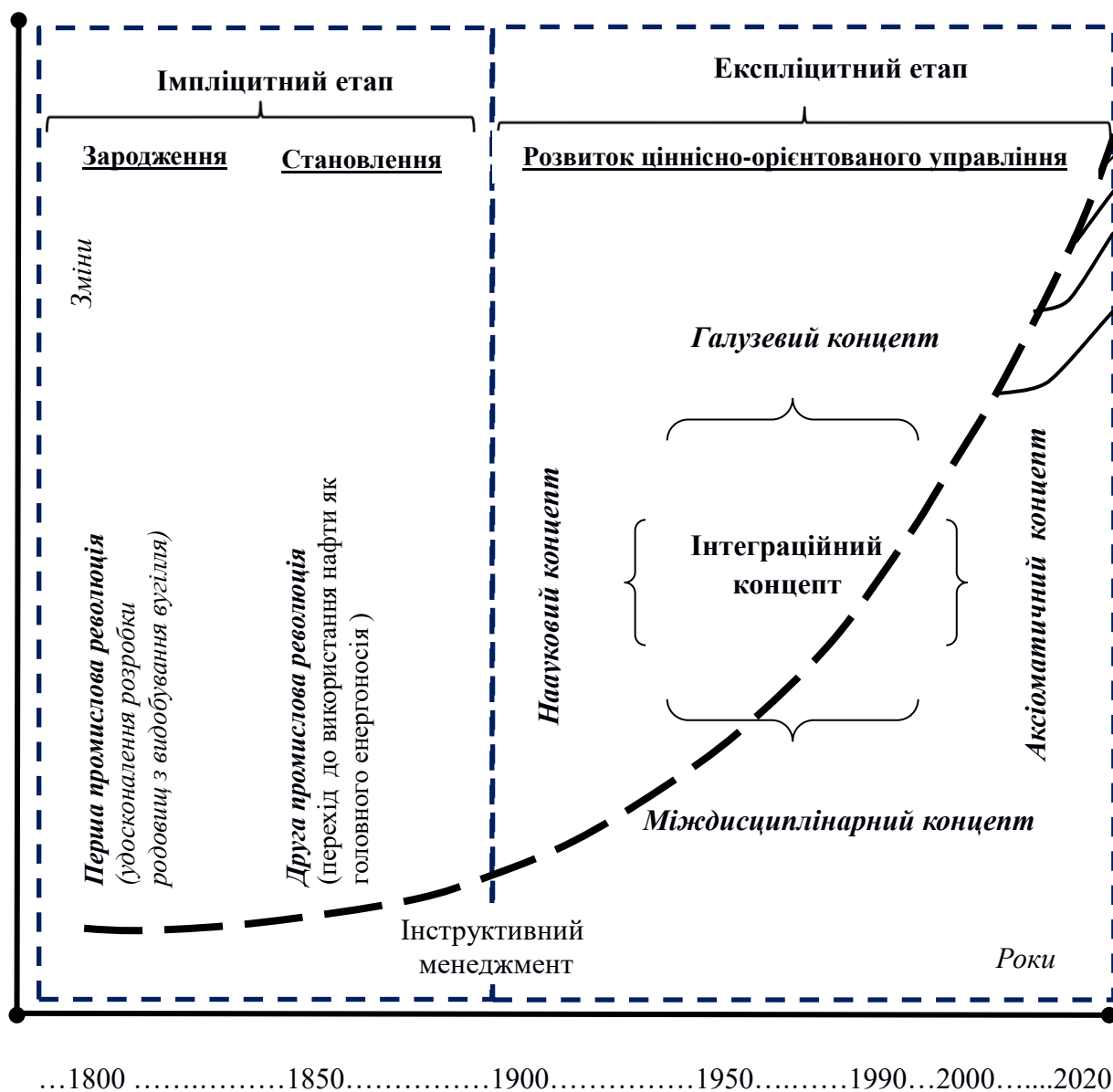


Рис. 1.1. Генезис ціннісно-орієнтованого управління

Джерело: Розроблено автором.

Як бачимо на рис. 1.1, імпліцитний етап, під час якого основна увага приділялася ефективності та оптимізації виробничих процесів підприємств без очевидного акценту на цінності, охоплює період першої промислової революції, з якою пов'язані процеси удосконалення розробки родовищ з видобування паливно-енергетичних ресурсів і другої промислової революції, коли відбувся перехід до використання нафти як головного енергоносія.

Експліцитний етап розвитку ціннісно-орієнтованого управління відображає перехід до більш осмисленого та цілеспрямованого впровадження ціннісного підходу в сферу управлінської діяльності. Визначальним для цього етапу є врахування ряду концептів, зокрема наукового, що передбачає гносеологічне дослідження цінностей; галузевого, який враховує специфіку нафтогазовидобувних підприємств; інтеграційного, спрямованого на поєднання ціннісного підходу з іншими управлінськими практиками; міждисциплінарного, що відображає взаємодію між різними сферами знань; аксіоматичного, який закладає основоположні принципи детермінації ціннісно-орієнтованого управління.

Наприкінці XIX ст. ключові детермінанти ціннісно-орієнтованого управління підприємствами в контексті підвищення ефективності їх функціонування й організаційного розвитку сформулював А. Маршалл:

– організаційно-технічні цінності – досягаються шляхом забезпечення працівників роботою відповідно до здібностей і знань у поєднанні із забезпеченням персоналу необхідним обладнанням, устаткуванням і робочими пристроями для успішного виконання поставлених завдань;

– професійні й партнерські цінності – важливо виявити здібного працівника, який зазвичай стає майстром, професіоналом; з цієї посади просувається в менеджери, далі стати компаньйоном;

– цінність як винагорода за складність і напруженість управлінської роботи: має бути належним чином оцінена, приносити «нормальний дохід від управління», який, на думку вченого, має бути високим відносно капіталу, оскільки значною мірою залежить від зусиль та старання менеджера, організованої ним системи планування, нагляду й контролю [37].

На початку ХХ ст. розвиток наукової думки щодо шляхів удосконалення управління підприємствами корелюється з ідеями раціоналізації їх організаційної структури, пошуком шляхів формування ефективного внутрішнього інституційного середовища відповідно до цінностей, окреслених в теорії ідеальної бюрократії М. Вебера. Ідейне обґрунтування інструктивного менеджменту (management by instruction, МВІ) передбачає необхідність регламентації системи управління підприємством на основі чітких правил, рекомендацій та інструкцій з урахуванням наукового підходу, що забезпечує менеджерів необхідними методами мислення, дієвими інструментами та навичками поводження з ними [38, с. 305–317].

Генезис наукового концепту цінностей, що ідентифікується з процесами розвитку промисловості, підвищення продуктивності праці, зростанням обсягів видобутку вуглеводнів на нафтогазовидобувних підприємствах, пов'язується з формуванням творчих розробок представників наукової школи менеджменту.

Очільник наукового підходу в управлінні Ф. Тейлор значною мірою долучився до розробки прикладного інструментарію підвищення ефективності діяльності підприємств – вектору цінності в системному організаційному розвитку компанії з використанням прикладного інструментарію стандартизації, застосуванням науково обґрунтованих методів оптимізації витрат ресурсів, росту продуктивності праці, збільшення прибутковості. Сформульовані ним практичні рекомендації щодо наукової організації праці з участю працівників робітничих професій та керівництва організації стали ключовими драйверами еволюції ціннісного підходу до управління і розв'язання тогочасних потреб індустріального розвитку підприємств [39, с. 129].

Розвиваючи ідеї наукового управління, американський інженер Г. Емерсон акцентував увагу на необхідності максимізації використання потенціалу внутрішніх цінностей організації, пріоритетності ідейної складової у процесі створення цінності, що, на його думку, дасть змогу розкрити потенціал природніх резервуарів ресурсів і зменшити залежність від необхідності додаткового залучення трудових ресурсів і капіталу для розвитку підприємства. Ефективність

управління досягається завдяки сформованому комплексу цінностей, який приймається, поширюється і безперервно відтворюється в межах організаційної структури підприємства: чітке ідейне обґрунтування формулювання цілей; здоровий глузд і судження; можливість отримання професійних консультацій; дисципліна; чесні угоди; надійний, негайний та точний облік; планування та скерування; стандарти та розклади; стандартизовані умови; стандартизовані операції; письмові практичні інструкції; винагорода за ефективність [40, с. 98, 114].

У своїй науковій праці «Managing For Results», вперше опублікованій в 1955 р., П. Друкер розглянув процесний та системний підходи до результативного управління підприємствами. Перший характеризується спроможністю організаційної структури управління підприємством перетворювати наявні ресурси та знання на економічні цінності. Другий означає, що заради досягнення необхідних результатів діяльності підприємство має освоювати і використовувати внутрішній та зовнішній потенціал організаційного розвитку. Відповідно ефективність функціонування суб'єкта господарювання, на думку вченого, залежить від системної взаємодії ресурсів і витрат, взаємозалежності результатів окремого виду діяльності із загальними результатами підприємства, загальними ресурсами та зусиллями бізнесу, клієнтозорієнтованості, відповідального ставлення керівництва до соціальних та громадських справ, володіння специфічним людським ресурсом, що має унікальну цінність, – знаннями, які надають результатам будь-якого бізнесу лідерської позиції [41].

Інструктивний менеджмент належав до адекватних способів управління підприємствами й займав домінуючу позицію концептуального визнання. Зміни відбувалися повільними темпами, і тому те, як робилося в минулому, працювало досить добре, щоб передати іншим. До 1960-х років зміни прискорювалися до часу, коли від менеджерів вимагалася більша гнучкість дій. Таким чином здійснювалося поступове впровадження програмно-цільового управління (management by objectives, MBO).

Ціннісно-орієнтоване управління як нова філософія менеджменту, спрямована на максимізацію акціонерної вартості шляхом узгодження управлінських рішень з інтересами акціонерів стало популярним підходом до управління бізнесом. Концепція VBM представлена А. Раппапортом у книзі «Створення акціонерної вартості: Новий стандарт ефективності бізнесу», опублікованій у 1986 році. А. Раппапорт стверджував, що традиційні фінансові показники, такі як прибуток на акцію, чистий прибуток та рентабельність інвестицій, є недостатніми для вимірювання вартості компанії. Натомість він запропонував, що єдиним справжнім показником вартості є ринкова вартість власного капіталу компанії [42].

Вектор удосконалення системи управління на ціннісних засадах, як зазначає М. Гьопнер, знайшов відображення у зв'язку з популяризацією концепції акціонерної цінності (Shareholder Value) в країнах Західної Європи наприкінці 1990-х років, зокрема в Німеччині. Важливим, на думку вченого, є те, що інтерес до ціннісно-орієнтованого управління на промислових підприємствах сформувався не під тиском зовнішніх чинників, зокрема фондового ринку та його регуляторів, а внаслідок реалізації вектору прогресивних ініціатив менеджерів [43, с. 121–123].

Теоретичне підґрунтя ціннісно-орієнтованого управління закріпилось наприкінці ХХ ст. Зокрема Т. Коллер у своїй праці «What is value-based management?» аргументував, що основним фокусом менеджменту компанії мають стати драйвери цінності. Орієнтація менеджменту саме на вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на всіх рівнях корпоративної структури дозволить забезпечити узгодження діяльності лінійних керівників та виконавців щодо визначених корпоративних цілей з метою забезпечення максимізації цінності [44, с. 87].

С. Долан і С. Гарція, провівши ґрунтовний компаративний аналіз концептуальних моделей інструктивного й програмно-цільового управління, зазначають, що обидві вони не відповідають вимогам мінливого середовища (глобальна конкуренція, вплив технологій, глобальні кризові явища тощо), у якому

функціонують підприємства, є досить обмеженими у застосуванні в теорії і практиці менеджменту. Результатом еволюції та заміщення зазначених моделей, на думку вчених, має стати ціннісне управління (management by values, MBV), що відкриє нові горизонти для менеджерів і нові можливості для підвищення ефективності управління підприємствами, стане новим інструментом стратегічного лідерства, оскільки ґрунтується на розумінні й застосуванні знань, що узгоджується з ідеями поведінкової науки [45, с. 103–104].

Результати порівняння зацікавленістю пошуковими запитами «management by instruction», «management by objectives», «management by values» у глобальній пошуковій системі Google за період 2004–2021 рр. ілюструє рис. 1.2. На основі аналізу пошукових запитів спостерігаємо зміну трендів популярності різних підходів до управління. Зокрема, інтерес до традиційного інструктивного менеджменту ("management by instruction"), який передбачає чітку ієрархічну структуру та відсутність самостійності у прийнятті рішень на нижчих рівнях, поступово знижується. Водночас концепція програмно-цільового управління ("management by objectives"), заснована на встановленні і досягненні конкретних цілей, виявляє стабільний інтерес з боку користувачів.

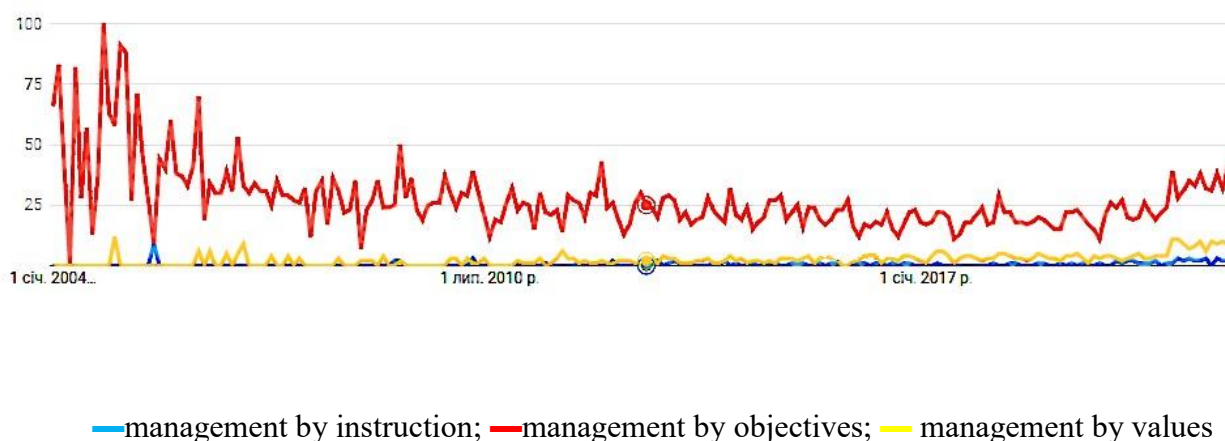


Рис. 1.2. Зацікавленість проблематикою ціннісного управління в порівнянні з інструктивним менеджментом та програмно-цільовим управлінням

Джерело: Діаграма побудована з використанням сервісу Google Trends.

Як видно з рис. 1.2, найбільш показовим є зростаючий тренд зацікавленості ціннісно-орієнтованим управлінням ("management by values"). Це підкреслює відхід від авторитарних методів управління та схильність до більш гуманістичного підходу, який акцентує увагу на важливості корпоративних цінностей, етики, корпоративної культури та їх впливу на всі аспекти управлінської діяльності. Рисунок 1.2 ілюструє цю тенденцію, відображаючи збільшення відсотка запитів, пов'язаних з ціннісно-орієнтованим управлінням, що відзеркалює зростання інтересу до такого підходу в академічних колах і бізнес-спільноті.

Відповідно до досліджень В. Євдокимова, Н. Валінкевич, Т. Завалій, концепція ціннісно-орієнтованого управління зазнала еволюції, починаючи від управління акціонерною цінністю (Shareholder Value Management) з переходом до управління стейкгольдерською цінністю (Stakeholder Value Management). Така трансформація свідчить про розширення фокусу уваги фахівців з менеджменту, що охоплює ширше коло зацікавлених сторін і враховує їх інтереси у процесі прийняття рішень. Вчені наголошують, що розвиток ціннісно-орієнтованого управління не зупиняється на досягнутому рівні, а продовжує вдосконалюватись шляхом інтеграції з іншими управлінськими концепціями, що з'являються як реакція на сучасні виклики [46, с. 392].

Еволюція концепції ціннісно-орієнтованого управління, яка характеризує зміну акцентів від управління акціонерною цінністю до управління стейкгольдерською цінністю, демонструє переосмислення стратегічних пріоритетів менеджменту підприємств у відповідь на динамічні виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, проведене дослідження генезису ціннісно-орієнтованого управління дозволяє сформулювати певні узагальнення. Концепція ціннісно-орієнтованого управління конституює об'єктивну реальність, існування якої не обмежується ступенем її визнання. Існує глибинний взаємозв'язок між фундаментальними цінностями та процесами управлінської активності, що

підкреслює значущість ціннісної складової в системі управління підприємствами. Важливість такого підходу полягає в наданні цінностям статусу стрижневих елементів організаційного розвитку, формування корпоративної культури підприємств. Ціннісно-орієнтований підхід акцентує увагу на важливості соціальних інвестицій у розвиток людського капіталу, врахування інтересів ключових стейкхолдерів, зокрема працівників, акціонерів, партнерів, держави, місцевих громад.

1.2. Передумови становлення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах

У зв'язку зі структурно-інституційними трансформаціями у нафтогазовому комплексі, глобальними тенденціями розвитку і запровадженням у багатьох країнах конкурентних умов стимулювання виробництва альтернативної енергетики, неоднозначним сприйняттям іміджу нафтогазового комплексу міжнародними організаціями, соціальними спільнотами, екологічними рухами та споживачами у різних країнах світу питанням підвищення ефективності управління нафтогазовидобувними підприємствами має приділятися належна увага, оскільки саме від цього залежатиме стабільність функціонування нафтогазовидобувної галузі, енергетична безпека країни, досягнення цілей стратегічного розвитку нафтогазовидобувного комплексу тощо.

Проблематика врахування галузевих особливостей ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах стає все більш актуальною, зважаючи на доволі складну ситуацію в енергетичному комплексі, що спричинена повним чи частковим обмеженнями доступу до надійних, стійких, доступних джерел енергії, нестабільністю промислового видобутку паливно-енергетичних корисних копалин.

Ціннісно-орієнтоване управління залишається ефективною пропозицією для багатьох системоутворювальних компаній реального сектору економіки, до якого належать і нафтогазовидобувні підприємства. Успішно реалізовані проекти з

використанням інструментарію ціннісно-орієнтованого менеджменту, як правило, забезпечують 5–15% збільшення кінцевих результатів фінансово-господарської діяльності компанії у порівнянні з практикою застосування традиційних підходів до управління [47].

Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах можливо окреслити через прагматичний підхід, що спрямований на створення, підтримку та нарощування капіталу власників, передбачає використання інструментарію та управлінських технологій, які забезпечуватимуть вирішення комплексу проблем корпоративної безпеки. Ціннісно-орієнтоване управління ґрунтується на потенційних поведінкових змінах, які впливатимуть на підвищення ефективності функціонування нафтогазовидобувних підприємств: збільшення видобутку вуглеводнів, зменшення втрат внаслідок раціоналізації бізнес-процесів, інтелектуалізації систем підтримки управлінських рішень, соціальну активність і сталий розвиток.

В Енергетичній стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [48] передбачено вдосконалення системи корпоративного управління нафтогазовидобувних підприємств, що у свою чергу, вимагатиме розробки адекватних механізмів і управлінського інструментарію, застосування сучасних моделей і технологій ціннісно-орієнтованого менеджменту на рівні окремих корпоративних структур, підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів для розв'язання складних управлінських проблем. Це передбачає включення в систему корпоративного управління нафтогазовидобувних підприємств компоненту людського капіталу. Розвиток і підвищення професійної кваліфікації менеджерів нафтогазовидобувних підприємств у цьому контексті розглядається як стрижневий компонент, здатний забезпечити ефективне вирішення складних управлінських завдань, а також зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на цінності.

У науковій спільноті досі не досягнуто консенсусу щодо розуміння процесів управління людським капіталом як підсистеми ціннісно-орієнтованого управління

на нафтогазовидобувних підприємствах. Людський капітал, що є найбільшою цінністю для будь-якої компанії, включаючи нафтогазовидобувні підприємства, часто недооцінюється через зосередженість нафтогазового бізнесу на фінансових показниках, технічних аспектах виробництва тощо. З огляду на важливість проблем підготовки фахівців, інтелектуалізації персоналу і керівного складу нафтогазовидобувних підприємств, актуалізується проблематика ціннісного підходу в контексті управління людським капіталом.

У науковій літературі поняття людського капіталу з'явилося в публікаціях другої половини ХХ ст. у працях американських учених Т. Шульца [49] і Г. Беккера [50]. За створення основ теорії людського капіталу їм були присуджені Нобелівські премії з економіки: Т. Шульцу – в 1979 р., Г. Беккеру – в 1992 р. Певний внесок у розвиток теорії людського капіталу належить С. Кузнецю (лауреат Нобелівської премії 1971 р.). На перше місце з чинників, що визначають вдале застосування набутого досвіду передових країн, учений висунув достатність стартового накопиченого людського капіталу, що є головною домінантою можливого стабільного розвитку підприємства [51].

Окремі проблеми управління людським капіталом, інтелектуалізації економічних процесів на підприємствах нафтогазового комплексу знайшли відображення у працях В. Петренка [52], Є. Ревтюка [53], В. Орлової, Г. Пуйди [54], С. Кіся [55] та ін.

Оскільки людський капітал – це здоров'я, інтелект, знання, якісна і продуктивна праця та якість життя, питання, що стосуються безпеки людського капіталу і його розвитку, є важливими, актуальними для менеджменту будь-якої організації. Практично кожне підприємство нафтогазовидобувного комплексу певною мірою зіткнулось із ризиками, спричиненими пандемією Covid19, що вплинуло на формування людського капіталу, призвело до переосмислення цінностей. Внаслідок повномасштабного російського вторгнення 24.02.2022 р. нафтогазовидобувні підприємства зіткнулися зі значними викликами, які впливають на систему управління людським капіталом.

Переосмислення цінностей в умовах воєнного стану в Україні здобуває нового значення: пріоритети розширюються від ефективності економічних та технологічних процесів видобутку вуглеводнів до соціальної відповідальності нафтогазовидобувних підприємств, зокрема: участь у гуманітарних проєктах, підтримка співробітників та суспільства в цілому, відновлення пошкодженої інфраструктури тощо.

Успішні зарубіжні практики відбудови нафтогазовидобувної індустрії в європейських країнах після Другої світової війни можуть бути корисними для відновлення і модернізації нафтогазовидобувного комплексу нашої країни в майбутньому.

На початку ХХ століття нафтовидобуток у Польщі становив близько 4 млн т на рік, але після Другої світової війни він зменшився до 300 тис. т на рік. Польщі вдалося відновити обсяги видобування вуглеводнів в 1950-х роках. Одним із ключових факторів успіху Польщі у повоєнній відбудові нафтогазової промисловості були державні інвестиції та сприяння розвитку нафтогазовидобувних підприємств. Польща також зосереджувалася на підвищенні ефективності та оптимізації виробничих процесів на підприємствах, що дало змогу знизити витрати на видобуток нафти та газу й збільшити його обсяг. Крім того, Польща активно розвивала власну нафтогазову інфраструктуру, зокрема будувала нові трубопроводи та розширювала потужності з переробки нафти та газу.

Іншим прикладом успішної модернізації є Норвегія, що розпочала активно розвивати нафто- та газовидобуток. У 1970-х роках, після відкриття великих родовищ нафти й газу у Північному морі, Норвегія стала однією з провідних країн у світі з видобутку цих ресурсів. Норвезький уряд створив спеціальний фонд для збереження прибутків від видобутку нафти та газу, що дало країні можливість забезпечити стабільність у фінансовому секторі та інвестиції в інші галузі. Крім того, Норвегія доклала значних зусиль у дослідження та розвиток нових технологій для ефективнішого видобутку й переробки нафти та газу [56, с. 56].

Автори монографії «Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України» обґрунтовують думку, що в перспективі післявоєнного відновлення настане «новий вищий рівень інтелектуального і соціально-економічного розвитку на основі продукування і впровадження smart-рішень...» [57, с. 4].

Ефективне досягнення цього рівня передбачає використання ціннісно-орієнтованого підходу, який узгоджується зі S.M.A.R.T-критеріями:

S – Specific (специфічність);

M – Measurable (вимірюваність);

A – Achievable (досяжність);

R – Relevant (релевантність/доречність);

T – Time-bound (обмеженість у часі) розвитку підприємств [57, с. 90–91] й чинником людського капіталу [57, с. 276].

У контексті динамічних змін, що характеризують сучасне зовнішнє середовище, адаптація управління людським капіталом згідно з принципами, визначеними у концепції S.M.A.R.T, набуває вирішального значення для забезпечення ефективного організаційного розвитку підприємств.

Система ціннісно-орієнтованого управління, яка здатна до адаптації та проактивної реакції на зовнішні й внутрішні виклики, вимагає систематичного виявлення, аналізу, впровадження відповідних стратегій реагування на ключові тенденції. Ефективність такої системи полягає не лише у здатності реагувати на поточні зміни, але й у передбаченні майбутніх трансформацій та адаптації управлінських процесів для забезпечення стійкості організації та її інноваційного розвитку.

На рис. 1.3 представлено концепт ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом нафтогазовидобувних підприємств, що враховує параметри безперервного вдосконалення і забезпечення якості управлінських процесів за принципом Plan-Do-Check-Act [58]:

- планування (Plan) – визначення стратегічних цілей управління людським капіталом, розробка планів дій з урахуванням корпоративних цінностей та соціальної відповідальності;
- виконання (Do) – реалізація визначених планів з активним впровадженням нових методик і практик, зорієнтованих на цінності та корпоративну культуру;
- контроль (Check): оцінка ефективності виконаних дій відповідно до існуючих цінностей;
- діяльність (Act) – вжиття заходів щодо коригування та вдосконалення управлінських процесів.



Рис. 1.3. Концепт ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Концепт ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом, відображений на рис.1.3, акцентує увагу на важливості інтеграції корпоративних цінностей і соціальної відповідальності, реалізації прагматичного підходу, вбудовуючи їх у систему управління на нафтогазовидобувному підприємстві.

Оскільки в центрі прагматичного підходу, відповідно до концепції ціннісно-орієнтованого управління, є створення цінності для акціонерів, то, як стверджують експерти з міжнародної компанії у сфері управлінського консалтингу KPMG, саме вектор максимізації ринкової вартості бізнесу забезпечує спрямування стратегії, структури та процесів компанії, регулює систему мотивації, винагород і заохочень, детермінує заходи, необхідні для моніторингу та контролю ефективності [59].

Фундаментальну основу архітекtonіки ціннісно-орієнтованого управління формує корпоративна культура, що базується на технократичній ідеології, яка водночас детермінує комунікаційну стратегію, місію, характеризує взаємозв'язок з іншими важливими параметрами системи управління на нафтогазовидобувних підприємствах.

Унікальність корпоративної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, «кодексу честі», які склалися традиційно і панують на підприємстві. По-перше, це певна сукупність взаємопов'язаних факторів, що охоплює досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики і погляди керівників; по-друге, – сукупність задумів, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу; по-третє, – це управлінські церемонії та ритуали [60, с. 85].

Автори наукового видання «Механізм мотивації управлінського персоналу» акцентують увагу на тому, що саме невідповідність цінностей новим умовам спричинятиме кризу на підприємстві, водночас створення нової корпоративної культури є досить тривалим процесом, який вимагає перегляду місії, цілей, ідеології підприємства тощо [61, с. 35].

Концептуальну модель ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах візуалізовано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Концептуальна модель ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах

Джерело. Розроблено автором.

Як видно з рис. 1.4, корпоративна культура нафтогазовидобувних підприємств співвідноситься з техніко-економічними й технологічними умовами нафтогазовидобування, її унікальність зумовлена поширенням технократичної ідеології. Саме тому ціннісно-орієнтований менеджмент нафтогазовидобувних підприємств характеризується домінуванням адміністративного і розпорядчовиконавчого стилю управління, що вимагає концентрації інтелектуальних, технічних і організаторських здібностей людини, передбачає пріоритетність урахування регламентованих норм, правил, процедур, субординації, ієрархії, особливостей та режиму праці.

Роль інновацій в ціннісно-орієнтованому управлінні підприємствами полягає у впровадженні нових методів і технологій, які дозволяють досягати більш ефективного виконання цілей, що базуються на цінностях підприємства.

В економічній системі, яка функціонує в ринковому середовищі, як стверджував Й. Шумпетер, важливим є «економічне лідерство», а «...інновації, що їх належить втілювати підприємцям, не конче мають бути винаходами» [62, с. 127]. Саме завдяки новим комбінаціям вдається вивести нафтогазовидобувні підприємства на нову траєкторію прогресивного розвитку, що представлена в таких формах, як: створення нових цінностей; впровадження нового методу (способу) виробництва; отримання нового джерела сировинної бази виробництва; проведення реорганізації, здобуття ринкової влади, підрив монопольного становища іншого підприємства тощо [63, с. 127].

Провідні нафтогазовидобувні країни світу з метою підвищення ефективності розробки та коефіцієнта вилучення вуглеводнів широко застосовують новітні методи оцінки ділянок та пластів, комплексного моделювання і детального планування всього комплексу робіт з визначення найбільш доцільних методів інтенсифікації, зокрема буріння похило спрямованих та горизонтальних свердловин, гідророзриву пласта насамперед на родовищах і покладах з важкими умовами видобутку й виснаженими запасами, а також видобутку нетрадиційних видів вуглеводнів [64].

До першочергових проблем ціннісно-орієнтованого управління, які потребують розв'язання, належать: необхідність розробки та реалізації стабілізаційних заходів; збільшення обсягів видобутку природного газу за рахунок буріння нових свердловин; будівництво нових дотискувальних компресорних станцій; застосування методів інтенсифікації видобутку природного газу.

Вектор активізації інноваційних процесів та підвищення ефективності функціонування газових родовищ розкриває потенціал міжнародної співпраці між групою «Нафтогаз» та французькою компанією «Expert Petroleum», яка входить до холдингової групи GMS, здійснює ефективне управління видобутком на 25

виснажених родовищах, експлуатує 1200 свердловин. Технічні можливості цієї корпоративної структури зорієнтовані на застосування інноваційних технологій в управлінні виснаженими газовими родовищами. Відповідно до укладеного 15-річного міжнародного контракту (з можливістю пролонгування на 10 років), компанія Expert Petroleum здійснюватиме початкові капіталовкладення в сумі 30 млн дол. США саме в інтенсифікацію, буріння свердловин і розвиток інфраструктури для збільшення видобутку природного газу на родовищах компанії «Укргазвидобування» в Західній Україні [65].

Важливою рисою інновацій є їх властивість інтегрування у бізнес-процеси і розвиток потенціалу ціннісно-зорієнтованого управління. Наприклад, технологічна розробка «Система дистанційного контролю роботи свердловин», що використовується нафтогазовидобувними підприємствами, передбачає вимір на гирлі кожної свердловини наступних параметрів: температури газу до і після штуцера; тиску трубного і затрубного; тиску міжколонного; тиску після штуцера; аварійну сигналізацію стану обладнання системи. Водночас упровадження цієї високоефективної сучасної інформаційно-вимірювальної системи забезпечує підвищення рівня оперативного контролю, якості та безпеки підтримки технологічного режиму роботи свердловин; підвищення точності вимірювання технологічних параметрів; підвищення оперативності дій персоналу з метою оптимізації видобутку по кожній свердловині; контроль несанкціонованого втручання в процес видобутку [66].

Вагомий внесок у розробку інноваційних рішень для підвищення ефективності та економічної стійкості нафтогазовидобувних підприємств зробили відомі науковці: М. Портер – новаторські підходи до побудови конкурентної стратегії та використання технологій для підвищення продуктивності нафтогазовидобувних підприємств [67], Д. Єрґін – управлінські інноваційні технології і стратегії, що стимулюють сталий розвиток нафтогазової промисловості [68], М. Жаккард – інноваційні підходи до зменшення викидів вуглецю та застосування енергоефективних технологій в нафтогазовій галузі [69],

В. Петренко та Б. Гречаник – дослідження процесів формування та особливостей функціонування національної інноваційної системи [70, с. 2].

Однією з головних переваг інноваційної діяльності в нафтогазовидобувній галузі є можливість упровадження нових методів і технологій видобутку сирої нафти та природного газу, що дозволяє збільшити ефективність видобування вуглеводнів. Інноваційний вектор ціннісно-орієнтованого управління регламентує політику формування культури цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах, яка дає можливість пріоритетувати інноваційні рішення, що дозволяють забезпечити максимальну цінність за рахунок упровадження новітніх технологій для підвищення продуктивності й ефективності діяльності, зменшення ризиків, підвищення безпеки.

У дослідженні основних векторів інноваційної діяльності нафтогазовидобувних підприємств (табл. 1.1) у контексті ціннісно-орієнтованого управління виявлено кілька ключових напрямів. Інновації у сфері інформаційних систем і технологій стають каталізатором для оптимізації керування технологічними процесами, зокрема через автоматизацію процесів нафтогазовидобування, ефективний моніторинг і дистанційне керування обладнанням.

Важливість геоінформаційних систем та 3D-моделювання у процесі пошуку нових родовищ підкреслює потребу в інтеграції передових технологічних рішень для підвищення ефективності розвідувальних робіт. Розвиток технологій гідророзриву пластів та застосування нанотехнологій у цьому процесі відображають прагнення до збільшення продуктивності видобування за рахунок інновацій у виробничих технологіях. Інноваційний вектор процесів декарбонізації втілюється через використання альтернативних джерел енергії, новітніх методів очищення, що спрямовані на зниження екологічного впливу. Smart-цінності, які охоплюють застосування смарт-технологій та дронів для моніторингу обладнання і ділянок, на яких здійснюється видобуток вуглеводнів, відкривають нові можливості для підвищення безпеки та ефективності виробничих процесів.

Таблиця 1.1 – Основні вектори інноваційної активності у розрізі окремих параметрів їх ідентифікації в системі ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах

Типи	Вектори інноваційної активності	Прагматизм інноваційних підходів ціннісно-орієнтованого управління
Цінності діджиталізації	Використання Інформаційно-комунікаційних систем в управлінні технологічними процесами та геологорозвідувальними роботами.	Автоматизація процесів нафтогазовидобування, включаючи контроль за обладнанням, збір даних про параметри видобування, моніторинг стану свердловин, дистанційне керування технологічним процесом; організація обліку, збереження та аналізу даних щодо експлуатації свердловин, буріння та ремонту обладнання, ресурсного планування та виробництва.
		Взаємодія з партнерами, споживачами, постачальниками, що дозволяє покращити процеси постачання, зберігання та транспортування нафти та газу. Застосування геоінформаційних систем, 3D-моделювання місцевості, супутникового зображення для пошуку нових родовищ нафти та газу.
Інноваційно-технологічні цінності	Використання новітніх технологій для збору та аналізу даних про родовища нафти і газу.	Використання нових типів бурового обладнання, більш точне планування геологічних робіт, упровадження нанотехнологій у процеси гідророзриву.
		Машинне навчання, штучний інтелект, інтелектуальні технології управління, які допомагають підвищити точність і швидкість виявлення нових родовищ, оцінити їх структуру та властивості.
Цінності сталого розвитку	Розвиток технологій захисту навколишнього середовища.	Упровадження нових методів, використання біотехнологій для очищення забруднених вод.
		Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни для забезпечення чистої енергії нафтогазовидобувним компаніям дозволить знизити їх залежність від традиційних джерел енергії, зменшити викиди в атмосферу.
Smart-цінності	Застосування смарт-технологій у нафтогазовидобуванні.	Встановлення сучасних систем контролю і моніторингу моніторингу виробничих процесів, аналізу даних та вдосконалення процесів
		Встановлення сучасних систем контролю та моніторингу для попередження аварій. Упровадження новітніх технологій для зниження ризиків виникнення небезпеки, удосконалення моніторингу стану свердловин, зменшення ризиків для працівників.

Джерело: розроблено автором.

Аналіз векторів інноваційної діяльності в контексті ціннісно-орієнтованого управління демонструє інтегрований підхід до впровадження нововведень, що сприяють процесам декарбонізації, сталому розвитку, підвищенню ефективності та зміцненню корпоративної культури нафтогазовидобувних підприємств.

Таким чином, інноваційна політика нафтогазовидобувних підприємств повинна бути спрямована на пошук та впровадження новітніх технологій і методів, що дозволяють підвищити ефективність видобутку нафти й газу, зменшити витрати та негативний вплив виробництва на довкілля. Для ефективної реалізації інноваційної політики нафтогазовидобувних підприємств у полі зору ціннісно-орієнтованого управління постійно повинні знаходитися сучасні дослідження та інноваційні розробки, які мають потенціал оптимізації процесів видобування вуглеводнів, необхідна активна співпраця з науково-дослідними організаціями, впровадження програм навчання і підвищення кваліфікації працівників, встановлення стимулів для розвитку інтелектуального капіталу.

Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах базується на використанні міждисциплінарних концепцій, зокрема: інтелектуалізації, управління змінами, декарбонізації, сталого розвитку.

У науковій літературі зустрічаємо неоднозначне трактування концепції сталого розвитку як у загальному її розумінні, так і в контексті застосування її базових принципів на нафтогазовидобувних підприємствах. Екологічна цілісність, економічний добробут та соціальна справедливість – триада цінностей, кожна з яких є необхідною, однак недостатньою умовою сталого розвитку [71, с. 24–25]. В означеному контексті концепція сталого розвитку передбачає не лише абсолютні межі, але ціннісні обмеження, які зумовлені екологічними, технологічними та соціальними параметрами розвитку економічної системи. Інституціоналізація теперішніх і майбутніх цінностей щодо екологізації господарської діяльності, економічної та соціальної активності нафтогазовидобувних підприємств значною мірою залежить від прийнятої політики сталого розвитку й особливостей її реалізації.

Ціннісно-орієнтоване управління нафтогазовидобувними підприємствами в контексті сталого розвитку характеризується впливом на взаємопов'язані процеси збалансованого споживання вуглеводнів, яке не повинно перевищувати рівні сталого видобутку, гарантування безпеки геосистем для виконання їх природних функцій, запобігання збоєм внаслідок нераціонального природокористування, дії негативних техногенних та антропогенних факторів впливу. Водночас ціннісно-орієнтоване управління на засадах сталого розвитку й декарбонізації вимагає використання сучасних моделей і технологій раціонального природокористування для створення достатніх екологічних і природо-техногенних умов функціонування нафтогазовидобувних підприємств.

Інтелектуалізація процесів управління, що протікають усередині організаційної структури нафтогазовидобувного підприємства, забезпечує створення внутрішніх корпоративних цінностей. Інструментарій ціннісно-орієнтованого управління найкраще дозволяє вимірювати ефективність інтелектуалізації процесів управління, дає змогу пов'язати їх з методами мотивації управлінської праці. У свою чергу, інтелектуалізація процесів управління спрямована на максимізацію цінностей, які можуть бути створені чи примножені в організації. Таким чином, технології ціннісно-орієнтованого управління та інтелектуалізації – це два взаємопов'язані і взаємодоповнювані управлінські концепти, які передбачають використання людського капіталу та можуть використовуватися для підвищення ефективності діяльності нафтогазовидобувних підприємств.

Управління змінами є важливою прикладною технологічною концепцією для впровадження нових ідей, стратегій та процесів з використанням ціннісного підходу на підприємстві. Ці дві концепції – ціннісно-орієнтоване управління та управління змінами – глибоко взаємодіють, оскільки зміни, що впроваджуються у структуру й функціонування організації, мають бути спрямовані на досягнення встановлених цінностей та принципів. Ціннісно-орієнтоване управління допомагає визначити, які цінності та принципи є найважливішими для організації, тоді як управління змінами сприяє впровадженню нових ідей та процесів, що

сприятимуть досягненню цих цінностей та принципів. Наприклад, якщо корпоративна безпека є ключовою цінністю для нафтогазовидобувного підприємства, то зміни, пов'язані з підвищенням безпеки, можуть бути впроваджені через управління змінами з урахуванням цінностей та принципів підприємства. Управління змінами передбачає впровадження нових процедур безпеки, проведення навчань для персоналу з питань безпеки, встановлення нового обладнання та технологій, що сприяють безпечній роботі.

Розглядаючи проблематику становлення ціннісно-орієнтованого управління у нафтовій галузі, Т. Коллер акцентує увагу на потенційних поведінкових змінах (використовується новий процес планування та контролю, що допомагає керувати програмою кардинальних змін), які впливатимуть на підвищення ефективності її функціонування, зокрема зменшення витрат внаслідок раціоналізації бізнес-процесів за ціннісним вектором, імплементація нових ціннісних здобутків у напрямі організаційного розвитку, виявленні менеджерів, які не працюють на створення цінностей тощо [72, с. 88].

Незважаючи на значний рівень розвитку науки і техніки, технологічні, інноваційні, інтелектуальні здобутки людства у ХХІ ст., у цивілізаційному вимірі аналізу соціально-економічних систем важливим критерієм оцінки стабільності й ефективності їх функціонування залишається енергоекономічна безпека. Тому в результаті переосмислення системи цінностей суспільного розвитку з урахуванням сучасних реалій і потенціалу нетрадиційних джерел енергії для ефективного функціонування різних інституційних секторів економіки фундаментальними залишаються безпекові цінності й традиційні джерела енергії. У сучасних умовах жодна цивілізована країна світу не спроможна обійтися без енергетичних ресурсів, без стабільного функціонування енергетичного комплексу, який є безпекоутворювальним для інституційних секторів економіки, соціальної сфери, суспільного розвитку. Нагальна потреба розв'язання актуальних проблем ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах зумовлює необхідність типізації цінностей енергоекономічної безпеки.

Оскільки на сьогодні не існує загально визнаного підходу до розкриття окресленої наукової проблематики, розглянемо основні детермінанти цінностей раціональної енергоекономічної безпеки в розрізі окремих параметрів їх ідентифікації:

– спроможність технічно надійним, економічно ефективним та екологічно прийнятним способом задовольняти потреби суспільства в енергоресурсах, забезпечувати стає функціонування національної економіки в нормальних і кризових умовах, захищати суверенітет держави у формуванні та здійсненні політики захисту національних інтересів [73, с. 10];

– безперебійна наявність джерел енергії за доступною ціною, інвестиційна активність для гарантування стабільного енергопостачання у довгостроковому аспекті відповідно до темпів економічного розвитку й необхідності розв'язання екологічних проблем; здатність енергетичної системи оперативно реагувати на раптові зміни в балансі попиту і пропозиції на енергетичні ресурси [74];

– забезпечення доступу до енергії, урегулювання кризових ситуацій, належний захист критичної інфраструктури; готовність до ризиків і транскордонної координації, диверсифікації джерел і маршрутів постачання газу; створення резервних запасів газу та їх використання у разі високого попиту або перебоїв у постачанні, запобігання і реагування на потенційні перебої з газопостачанням; підтримування запасів нафти, які можуть бути використані у випадку припинення постачання; інституційне забезпечення щодо надання ліцензій на розвідку та видобуток нафти й газу [75];

– своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз, «що унеможливають чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів і збереження національних цінностей України», зокрема національних інтересів у сфері використання надр, корисних копалин, захисту навколишнього природного середовища [76].

Україна має багатовікову історію видобутку нафти і газу, володіє значними запасами традиційних і нетрадиційних вуглеводнів (оцінюються в 9 млрд тонн нафтового еквіваленту), які формують передумови енергоекономічної безпеки.

Оцінені запаси природного газу в Україні складають 5,4 трлн м³. Потенціал видобування вуглеводнів оцінено в майже 1,1 трлн м³, який за рахунок нетрадиційних покладів корисних копалин можливо збільшити вдвічі [77].

У зв'язку з анексією АР Крим, окупацією частини українських територій росією, видобуток вуглеводнів не проводиться українськими нафтогазовидобувними компаніями на територіях, на яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження. Після відкритого повномасштабного вторгнення російських збройних сил на територію України 24 лютого 2022 р. АТ «Укргазвидобування» та приватні нафтогазовидобувні компанії скоротили видобуток вуглеводнів на 15% [78].

За умов досягнення безпеки зовнішнього середовища, відновлення територіальної цілісності України державні та приватні нафтогазовидобувні підприємства зможуть швидкими темпами відновити й наростити видобування вуглеводнів шляхом підвищення ефективності освоєння розроблених родовищ (унаслідок зростання результативності та збільшення обсягів робіт з інтенсифікації видобування і підвищення нафтогазоконденсатовилучення), а також за рахунок прискореної розробки запасів нових родовищ, які будуть відкриті в результаті геологорозвідувальних робіт (передусім в акваторії Чорного та Азовського морів). Отже, неминучі процеси ревіталізації та активізації нафтогазовидобутку в Україні потребуватимуть опрацювання та імплементації концепції нового публічного управління нафтогазовидобувним комплексом, що ґрунтуватиметься на безпекових цінностях.

Таким чином, розглянуті питання становлення ціннісно-орієнтованого управління є своєрідною стартовою платформою для обговорення принципів, процесів, труднощів, здобутків та результатів впровадження сучасних методів управління у практичну сферу діяльності нафтогазовидобувних підприємств. Нафтогазовидобувні підприємства, які функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища, потребують фахівців з управління нової генерації, здатних застосовувати сучасні методи і технології ціннісно-орієнтованого менеджменту, спроможних забезпечити практичну реалізацію управлінських

рішень, технологічних розробок, досягнення фінансово-економічних, соціальних, екологічних, безпекових та інших параметрів розвитку корпоративної системи управління.

Оскільки науково-практична діяльність у напрямі вирішення проблем менеджменту нафтогазовидобувних підприємств і надалі здійснюватиметься через пошук відповідей на питання, як реагувати, діяти та які управлінські рішення приймати відповідно до нових викликів, глобалізаційних тенденцій і трансформаційних процесів, що впливають на подальший розвиток нафтогазовидобувного комплексу, розроблений концепт ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом є ядром формування ціннісної корпоративної культури.

У контексті структурно-інституційної трансформації нафтогазовидобувних підприємств концепція менеджменту, заснована на цінностях, трансформується в ефективну систему управління. Ця стратегія, зосереджена на створенні та підвищенні цінності нафтогазовидобувних підприємств, має першочергове значення для забезпечення стабільності їхньої роботи.

Нафтогазовидобувна галузь та курортно-рекреаційна індустрія представляють різні види важливої економічної діяльності, які, на перший погляд, можуть видаватися діаметрально протилежними у ціннісному вимірі суспільного розвитку. Однак у сучасному постіндустріальному суспільстві, зорієнтованому на знання та стале зростання, важливо розглядати взаємодію нафтогазовидобувних підприємств і курортно-рекреаційного бізнесу як потенційно об'єднуючий чинник, що сприятиме формуванню партнерських цінностей і супроводжуватиметься виникненням синергетичного ефекту.

Західний нафтогазоносний регіон України володіє значним потенціалом для подальшого розвитку видобування нафти і газу. Це підтверджується позитивним досвідом розгортання робіт найбільшою приватною газовидобувною компанією в Західній Україні – ГК «Західнадрасервіс». Водночас видобуток вуглеводнів у регіоні характеризується нерівномірністю. Зокрема, в Бориславсько-Покутській і Більче-Волицькій зонах Передкарпатського прогину освоєно родовища майже на

80%, тоді як інші нафтогазоносні області лише почали освоювати ресурсну базу вуглеводнів, відношення суми накопиченого видобутку та балансових запасів до початкових потенційних ресурсів не перевищує 10%. Основні стратегічні завдання для Бориславсько-Покутської і Більче-Волицької зон подібні – розвідка нафтогазових родовищ та підготовка нових об'єктів. У Західному нафтогазоносному регіоні особливий інтерес викликає Нафтогазоносний район Платформного автохтону Карпат. Лопушнянське нафтове родовище є підтвердженням його високого нафтогазового потенціалу, із загальними запасами понад 15 млн т. нафти, з яких понад 4 млн. т. вже видобуто. Після відкриття Лютнянського газового родовища зростає зацікавленість зоною Кросно в Карпатській складчастій системі [79].

Нарощування обсягів видобутку вуглеводнів може стати етичною та соціальною проблемою в контексті забезпечення сталого розвитку курортно-рекреаційної сфери Карпатського регіону. Інтенсифікація використання природно-ресурсного потенціалу для задоволення потреб різних галузей національної економіки, й зокрема нафтогазовидобувної, потребує налагодження ефективного механізму ціннісно-орієнтованого управління. У зазначеному контексті зростає управлінське значення важливості ціннісної компоненти в обґрунтуванні альтернативи інвестування у розвиток курортно-рекреаційної інфраструктури чи нафтогазовидобувних промислів. В умовах зростаючої свідомості суспільства щодо екологічних питань і соціальної відповідальності важливо враховувати ціннісні аспекти під час вибору галузевих пріоритетів, водночас економічні інтереси в нафтогазовидобувній галузі конфліктують зі збереженням природних ресурсів для розвитку курортно-рекреаційної сфери. У зв'язку з цим саме включення ціннісних аспектів дає змогу досягти більш збалансованих та науково обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє сталому розвитку обох галузей: курортно-рекреаційної та нафтогазовидобувної.

В умовах здійснення рентної політики виникатимуть нові взаємини конкуренції та співпраці між потенційними користувачами природних ресурсів, підприємствами різних галузей. Недостатня ефективність рентного регулювання

може порушити ціннісну рівновагу: від впровадження спекулятивної національної стратегії в надрокористуванні до зниження уваги до ціннісного потенціалу рентних доходів для соціально-економічного зростання. За умов децентралізації владних повноважень ціннісний підхід набуває ще більшої ваги, оскільки роль місцевого самоврядування значно зростає в стратегічному управлінні використанням природних ресурсів надр, визначенні пріоритетності нафтогазовидобувної чи курортно-рекреаційної галузей, встановленні умов сумісного функціонування тощо.

У контексті реалізації «Цілей сталого розвитку» ООН, зокрема, цілі 7 «Доступна та чиста енергія» та цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя - забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку», саме цілі 17 «Партнерство заради сталого розвитку» стає ключовим з'єднувальним елементом реалізації цілей 7 і 3. Нафтогазовидобувні підприємства можуть інвестувати у розвиток чистих джерел енергії та зменшення викидів, сприяючи тим самим Цілі 7, тоді як курортно-рекреаційні підприємства можуть спільно з нафтогазовими компаніями розробляти та реалізовувати курортно-рекреаційні програми для розвитку людського капіталу, сприяючи досягненню Цілі 3 [80].

Завдання цілей ООН, пов'язані з діяльністю нафтогазовидобувних підприємств, знаходяться в центрі реалізації цілей сталого розвитку. Прикладом такої ціннісної інтеграції є активна роль групи ДТЕК у просуванні здорового способу життя та відповідального ставлення до здоров'я, що охоплює широкий спектр соціальних ініціатив і програм, спрямованих на підтримку правильного харчування, спорту, активного дозвілля, рекреації та профілактики захворювань. Крім того, група ДТЕК розвиває систему інклюзивної медичної допомоги для своїх співробітників, надає медичне страхування та впроваджує інші інноваційні підходи до забезпечення здоров'я свого персоналу, сприяє формуванню партнерських цінностей у контексті сталого розвитку [81, с. 110].

Розглядаючи сферу співпраці між нафтогазовидобувними компаніями та курортно-рекреаційними підприємствами, можна констатувати наявність потенціалу для застосування інноваційних методів управління партнерськими

цінностями. Важливою частиною цього потенціалу є рекреаційний тимбілдинг, який спрямований на створення позитивної атмосфери для співробітників, сприяє поліпшенню комунікації, згуртованості та підвищенню ефективності командної роботи. З метою мотивації, винагородження працівників за досягнення ключових показників продуктивності, як показує практика менеджменту зарубіжних нафтогазовидобувних компаній, доцільно використовувати рекреаційні інсентиви, що включають інсентив-тури, відпочинкові корпоративні заходи тощо [82, с. 38].

Необхідність розвитку ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах вимагає вести пошук ефективного інструментарію мотивації людського капіталу. Одним із управлінських підходів, що дозволить сформувати додаткові можливості мотивації персоналу, а також унікальний профіль корпоративної відповідальності нафтогазовидобувних підприємств, є формування власної курортно-рекреаційної інфраструктури для оздоровлення і відпочинку співробітників та членів їхніх сімей. Такий підхід пов'язаний з інвестиціями в курортно-рекреаційні об'єкти, здійсненням витрат на утримання соціальної інфраструктури, залученням персоналу зі сфери обслуговування.

Ціннісно-орієнтоване управління, яке включатиме рекреаційний тимбілдинг та інші методи мотивації персоналу з використанням рекреаційного потенціалу, сприятиме унікальності корпоративних стратегій організаційного розвитку нафтогазовидобувних підприємств. Досліджуючи питання партнерських цінностей, важливо акцентувати увагу на тому, що сучасні технології декарбонізації й сталого розвитку стають ключовими взаємозв'язаними факторами для розвитку нафтогазовидобування та курортно-рекреаційної галузі.

На відміну від існуючих систем менеджменту, для яких ціннісний концепт не забезпечує їх конституювання, ціннісно-орієнтоване управління зосереджене на кращому прийнятті рішень на всіх рівнях організації на основі та з використанням вищих цінностей суспільного розвитку – людського й інтелектуального капіталу.

Результати глобального опитування тенденцій людського капіталу, які містяться у звіті компанії Deloitte «Нафтогазова перспектива: тенденції розвитку

людського капіталу» (охоплено понад 11000 респондентів – менеджерів підприємств), вказують на те, що відбуваються фундаментальні зрушення в системі ціннісно-орієнтованого управління. По-перше, сучасні організації більше не оцінюються виключно за традиційними «жорсткими» показниками, такими як фінансові результати, якість продукції чи послуг; по-друге, дедалі частіше підприємства нафтогазової індустрії оцінюють за стосунками зі своїми працівниками, клієнтами та відносинами з територіальними громадами; по-третє, – за впливовістю нафтогазовидобувних підприємств на суспільний розвиток в цілому та значимістю цього впливу. Оскільки наявний процес трансформації фінансово-промислових груп, господарських організацій та підприємств у соціально зорієнтовані структури, які повинні будувати й підтримувати відносини з різними зацікавленими сторонами, у результаті соціальної активності нафтогазовидобувних підприємств досягається формування їх інтегративної цінності через взаємодію фінансового та соціального капіталу [83].

Враховуючи людський капітал і окремі важливі форми його вираження, зокрема управлінські вміння й талант, освіченість і підприємницькі здібності, що підвищують ефективність економічної діяльності, створюючи необхідні матеріально-технічні умови для виробництва, А. Маршалл застосовував термін «квазірента», яка проявляється у формі додаткового доходу, отриманого від засобів виробництва, створених «людиною», внаслідок зниження витрат, оптимізації технологічних процесів, досягнення більш високих параметрів якості [84, с. 63]. У цьому контексті виявляється можливим сформулювати управлінський концепт ціннісної ренти, яка відображає складний взаємозв'язок між управлінською діяльністю та додатковим доходом, що формується внаслідок. У зв'язку з цим, наше розуміння ціннісної ренти передбачає усвідомлення того, що вона виникає не лише через природні ресурси і певні привілеї, спеціальні дозволи на їх використання, але й через активне використання ціннісного підходу в управлінні діяльністю підприємств.

З урахуванням того, що в системі цінностей нафтогазовидобувних підприємств незалежно від форми власності чітко виражений вектор сталого

розвитку [85; 86], цілком поділяємо позицію О. Лапко, яка вважає, що рента також має бути джерелом фінансування сталого розвитку. На думку науковця: «Як економічна категорія, вона характеризує доход, що регулярно одержується компаніями від використання природних багатств» [87, с. 35].

Ціннісна рента – диференційований факторний дохід від упроваджених ключових цінностей (комунікаційних, корпоративних, фінансових, інноваційних, лідерських, мотиваційних, партнерських, репутаційних, безпекових, акціонерних, соціальної відповідальності, стратегічних, сталого розвитку, командних, технологічних та ін.) на підприємстві, що формується в процесі ціннісно-орієнтованого управління, виражається у формі приросту економічної доданої вартості за рахунок ціннісної компоненти.

Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах – це професійна діяльність менеджерів з метою генерування ціннісної ренти, формування та максимізації ціннісної економічної доданої вартості (ЦЕДВ) за рахунок упровадження ключових цінностей, які є перманентними для виконання вимог ефективного власника, задоволення потреб працівників, забезпечення необхідної співпраці, взаємодії зі стейхолдерами.

Таким, чином, аналізуючи передумови становлення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, резюмуємо: орієнтація на формування ціннісної економічної доданої вартості, оптимізація внутрішніх процесів на ціннісних засадах, підвищення ефективності використання ресурсів, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін та активне запровадження інновацій – все це разом формує надійну основу для розвитку ціннісно-орієнтованого управління.

1.3. Розвиток методичних підходів з ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами

Нафтогазовидобувний сектор має вагомe значення для гарантування енергетичної безпеки й сталого розвитку соціально-економічних систем. Відповідно підвищення ефективності управління нафтогазовидобувними

підприємствами є визначальним чинником забезпечення їх економічної стабільності та подальшого розвитку. Світова наукова думка накопичила значний досвід з визначення сутності й обґрунтування напрямів реалізації методологічних підходів у царині ціннісно-орієнтованого управління.

Розроблення методичного інструментарію ціннісно-орієнтованого управління має враховувати специфіку галузі, зокрема нафтогазовидобувних підприємств, інакше втрачатиме своє практичне спрямування.

У зв'язку з цим питання формування методичних засад ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами потребує окремого дослідження.

Проведене дослідження в підрозділах 1.1 та 1.2 дозволяє стверджувати, що концепція ціннісно-орієнтованого управління як в науковій спільноті, так і в бізнес-середовищі сприймається на аксіоматичному рівні. У сучасному інформаційному просторі тривають наукові дискусії щодо вибору оцінно-аналітичного та управлінського інструментарію, порядку, алгоритмів та особливостей застосування цієї концепції в царині практичної управлінської діяльності.

Ключова передумова, відповідно до якої формується методичний базис ціннісно-орієнтованого управління, як зазначають Дж. Мартін та Дж. Петті, може бути сформульована, виходячи з того, що для підтримки процесу створення цінності діяльність менеджерів варто оцінювати й винагороджувати за допомогою показників, які мають безпосереднє відношення до створення, підтримки і нарощування ринкової вартості бізнесу (капіталу власників) [88, с. 6].

Оцінювання за методом вільного грошового потоку (FCF) дає можливість виявити обсяги коштів, які є потенційно доступними для власників підприємства (формула 1.1).

$$FCF = NI + CE_n - WC_i - CA_{pex} \quad (1.1),$$

де:

NI – чистий дохід (*Net Income*), млн грн;

CE_n – безготівкові витрати (*Non cash expenses*), млн грн;

WC_i – збільшення оборотного капіталу (*Increase in Working capital*), млн грн;

CA_{pex} – капітальні витрати (*Capital Expenditures*), млн грн.

Важливим показником, що використовується для вимірювання цінності, яку створює підприємство за рахунок коштів, вкладених у його розвиток, є економічна додана вартість (*Economic Value Added, EVA*). Позитивне чи негативне значення EVA свідчить про те, що підприємство генерує вартість за рахунок коштів, вкладених у бізнес, або не створює відповідну цінність. Формула для розрахунку EVA має наступний вигляд:

$$EVA = NOPAT - (CI * WACC) \quad (1.2),$$

де:

NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування (*Net Operating Profits After Tax*), млн грн;

CI – інвестований капітал (*Capital invested*), млн грн;

WACC – середньозважена вартість капіталу (*Weighted Average Cost of Capital*), %.

Т. Момот, О. Філонич, А. Косяк, О. Лобач аргументують застосування методичного підходу збалансованої системи показників для ціннісно-орієнтованого управління, акцентуючи увагу на цінностях корпоративної безпеки, що дає змогу охопити усі сфери діяльності підприємств, зокрема фінансові, нефінансові показники, задоволеність акціонерів, постачальників, покупців, внутрішню ефективність бізнес-процесів, мотиваційні аспекти використання людського капіталу для забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії [89, с. 58].

Застосування методологічного інструментарію з професійної оцінювальної діяльності бізнесу дозволяє сформувати інформаційне забезпечення ціннісно-орієнтованого менеджменту з урахуванням позицій власності (акціонерного капіталу), ефективності управління й адміністрування бізнес-процесами, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Зокрема, для таких цілей придатні показники середньозваженої вартості капіталу (*Weighted Average Cost of Capital*,

WACC), валової акціонерної віддачі (Total Shareholders Return, TSR), економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), доданої вартості грошового потоку (Cash value added, CVA), акціонерної доданої вартості (Shareholder Value Added, SVA).

Однак практичне застосування наявних методичних підходів в українських економічних реаліях гальмується відсутністю фактичних значень необхідних показників, які відображали б активність нафтогазовидобувних підприємств на фондовому ринку.

Сучасну практику ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазовидобувних підприємств істотно обмежують проблеми оцінювання ринкової вартості бізнесу у зв'язку з тим, що ринок цінних паперів в Україні практично не функціонує, а фактологічна база прийняття управлінських рішень не враховує всього спектру інвестиційних та фінансових чинників, які детермінують процеси формування, розподілу й перерозподілу вартості в системі кругообігу фінансових ресурсів акціонерних товариств.

Позаяк, незважаючи на ґрунтовну теоретико-методологічну базу означених показників, перевірку їх практикою професійної оцінювальної діяльності, слід визнати, що сучасна система інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого менеджменту не може обмежуватись лише формалізованими підходами до оцінювання бізнесу.

Сучасні технології ціннісно-орієнтованого управління мають низку важливих практичних аспектів застосування, що можуть використовуватись нафтогазовими підприємствами при визначенні та реалізації стратегії корпоративного управління, розробці систем оцінювання продуктивності та ефективності функціонування підприємства, визначенні системи мотивації, винагород і заохочень персоналу, узгодженні процесів управління, зокрема, стратегічного планування, розподілу фінансових ресурсів із формуванням корпоративної культури, зорієнтованої на створення цінностей.

Потенціал гармонізації економічних та екологічних цілей через зменшення потреби й обсягів споживання вуглеводнів на макро-, мезо- та мікроекономічних рівнях розкриває концепція декаплінгу, відповідно до якої зменшення тиску і

впливу на навколишнє середовище створює позитивні імпульси та додаткові можливості для сталого економічного зростання і розвитку людського капіталу. Оскільки цінності сталого розвитку генеруються впродовж певного часового періоду, то в методологічному плані їх можна виразити як певний результат сталого циклу стратегічних і оперативних рішень менеджерів нафтогазовидобувних підприємств (рис. 1.5).

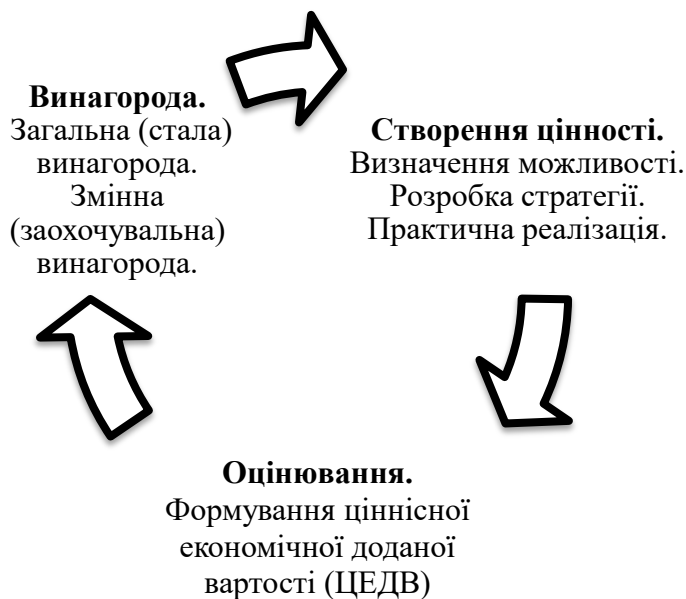


Рис. 1.5. Концептуальна модель формування сталого циклу генерування цінності

Джерело: розроблено автором.

Інституціоналізація сучасних і майбутніх цінностей щодо екологізації господарської діяльності нафтогазовидобувних підприємств, економічної та соціальної активності потребує реалізації системної політики їх сталого розвитку. Реалізація ціннісного підходу до забезпечення сталого розвитку нафтогазовидобувних підприємств відбувається через координаційно-управлінську діяльність за ключовими центрами їх відповідальності: техніко-економічним – забезпечує зростання ринкової вартості; екологічним – гарантує раціональне використання природних ресурсів і захист навколишнього

середовища; соціальним – соціальна відповідальність перед працівниками та їхніми роинами, соціально-культурний розвиток територіальної громади.

Розглядаючи питання ефективності менеджменту в контексті формування управлінських кадрів, К. Верма зауважив, що хоча агреговані показники діяльності підприємства, зокрема фінансові результати й ринкова вартість бізнесу, зазвичай використовуються для оцінювання ефективності менеджерів, вони є недостатньо інформативними, оскільки охоплюють багато інших чинників, які не залежать від безпосередньої діяльності управлінців. У зазначеному контексті важливим є те, що підлягає оцінюванню, а вже тоді конкретні параметри ефективності, які вибрані самою організацією для оцінки і використовуються як стимул для активності менеджерів [90].

Засновник теорії інформації К. Шеннон значну увагу приділив дослідженню функціонування відкритих систем, до яких належать і підприємства, що функціонують в умовах мінливого середовища. Використовуючи поняття «ентропія» зі значенням «обмеженої інформації, яка пов'язана з можливими альтернативами» [91, с. 3], К. Шеннон наголошує, що вона значною мірою стосується поточного стану процесів ціннісно-орієнтованого управління, для кожного з яких є стан, коли всі дії спрямовуються на досягнення окреслених цілей, визначених цінностей підприємства. Однак у зв'язку з певними обмеженнями (несприйняття цінностей, опір змінам, технології, інтелектуальний капітал, мотивація персоналу та інші внутрішні й зовнішні чинники впливу) виникають відхилення від очікуваного стану, що спричиняють втрату можливостей досягнення цінностей. Відповідно чим більше таких відхилень, тим вища ентропія неупорядкованості економічної системи та нижча ефективність ціннісно-орієнтованого управління. Ентропія інформаційного джерела (The Entropy of an Information Source), відповідно до обґрунтування К. Шеннона [92, с. 53], матиме наступне математичне вираження:

$$H = - \sum_{i=1}^n p_i \log_2 p_i \quad (1.3),$$

де

H – показник ентропії;

p_i – ймовірність набуття величини інформаційного джерела значення i ;

n – кількість значень, що приймаються інформаційним джерелом.

Рівень знань щодо функціонування системи ціннісно-орієнтованого менеджменту на підприємстві характеризує управлінський концепт ентропії, що асоціюється зі станом неупорядкованості системи, випадковості чи невизначеності ситуації для інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Чим більш неупорядкованою є система, тим більше потрібно інформації, щоб визначити характеристики її складових елементів. У контексті дослідження внутрішньої будови ентропії в інформаційній системі координат ціннісно-орієнтованого управління доцільно розглянути *показники ентропії структури комунікацій* на підприємстві (рис. 1.6).



Умовні позначення: -- невизначеність; — впорядкованість; -·> напрям розвитку

Рис. 1.6. Внутрішня будова ентропії в інформаційній системі координат ціннісно-орієнтованого управління

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання матеріалів [91, 92, 93].

Вимірювання є важливим інструментом ціннісно-орієнтованого управління, оскільки допомагає аргументувати доцільність застосування ціннісного підходу на підприємстві. У контексті визначення вкладу управлінської команди, оцінювання

якості виконання делегованих управлінських завдань щодо досягнення цілей організаційного розвитку, визначення персоніфікованого внеску менеджерів та як засіб встановлення методологічного підґрунтя визначення і розподілу базової мотивації і фінансової винагороди за ефективність управління придатні до практичного застосування *ключові показники ефективності* (key performance indicators, KPI).

Управлінське значення KPI як засобу репрезентативності прогресивного розвитку організації полягає в тому, що з його участю формується фактологічна база й аналітична основа для прийняття управлінських рішень, забезпечується стратегічне й операційне вдосконалення бізнес-процесів, концентрується увага на найважливіших аспектах досягнення цінностей [94].

Аналіз зарубіжної практики функціонування нафтогазової компанії Eagle [95, с. 72] дає змогу розкрити внутрішню будову організації ціннісно-орієнтованого управління на цьому підприємстві (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Структурно-логічна схема внутрішнього механізму ціннісно-орієнтованого управління нафтогазової компанії

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання матеріалів [94].

Як видно зі структурно-логічної схеми на рис. 1.7, ціннісно-орієнтоване управління на підприємстві, що є об'єктом аналізу, в методологічному плані базується на інтеграційному концепті застосування КРІ та таких управлінських підходів:

- процесного, що фокусується на створенні цінностей, які визначені оцінювальними критеріями – векторами організаційного розвитку (максимізації ринкової вартості бізнесу, нарощування інвестованого власниками капіталу, створенні економічної доданої вартості тощо);

- системного підходу в контексті забезпечення керованості організаційного розвитку підприємства (здійснення стратегічного планування, залучення необхідних ресурсів, оцінки ефективності діяльності на основі аналізу управлінських даних, забезпечення управління портфелем проєктів, встановлення винагород);

- ситуаційного підходу, що враховує реакцію системи ціннісно-орієнтованого управління відповідно до досягнутих параметрів ключових показників ефективності у відповідній ситуації.

Методичний базис ціннісно-орієнтованого управління визначається передумовою: довгостроковим вектором розвитку нафтогазовидобувного підприємства є максимізація акціонерної вартості, що вимагає застосування системного підходу до прийняття рішень, який враховує вплив кожної дії на акціонерну вартість. До ключових компонентів методології ціннісно-орієнтованого управління відносимо такі:

- встановлення чітких цільових показників ефективності: технологія ціннісно-орієнтованого управління передбачає встановлення конкретних цілей, які відповідають загальній стратегії компанії. Цілі можуть охоплювати фінансові показники, зокрема рентабельність інвестицій, економічний прибуток або грошовий потік, а також нефінансові показники, а саме: клієнтоорієнтованість, залученість працівників або соціальний та екологічний вплив;

- після встановлення цільових показників ефективності система ціннісно-орієнтованого управління вимагає вимірювання цінності. Це передбачає

використання кількісних та якісних параметрів для оцінки впливу кожного рішення на акціонерну вартість;

– ціннісно-орієнтоване управління підкреслює важливість ефективного розподілу капіталу для отримання максимально можливого прибутку на інвестиції. Це вимагає ретельного аналізу кожної інвестиційної можливості для перевірки її відповідності цілям розвитку нафтогазовидобувного підприємства;

– ціннісно-орієнтоване управління ґрунтується на концепції управлінського ризику, що передбачає виявлення та оцінку ризиків, розробку стратегій для їх моніторингу й нейтралізації.

У наукових дискусіях розглядаються різні методологічні підходи до визначення і обґрунтування КРІ, однак універсального набору ключових показників ефективності, які можуть застосовуватися до будь-якого підприємства, і досі не запропоновано. Така ситуація зумовлена тим, що КРІ повинні, насамперед, враховувати специфіку галузі, а також відповідати конкретним потребам і цілям підприємства, його цінностям, місії, візії, стратегії.

Технологічні особливості видобування вуглеводнів характеризуються різноманітними ситуаційними чинниками впливу, комплексністю та невизначеністю умов, які вимагають прийняття відповідальних рішень у галузі ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами. Впровадження ефективних управлінських технологій на нафтогазовидобувних підприємствах забезпечує оптимальну координацію процесів видобутку та сприяє підвищенню частки вилучення вуглеводнів. Коефіцієнт вилучення є одним із ключових показників ефективності нафтогазовидобувних підприємств. Коефіцієнт вилучення (RF – від англ. Recovery Factor) – це загальна частка нафти, яку очікують видобути [96].

У нафтогазовидобуванні коефіцієнт вилучення використовується для оцінки ефективності видобутку нафти або газу з родовища, визначає співвідношення між видобутком вуглеводнів та загальним обсягом запасів. Для обчислення коефіцієнта вилучення зазвичай застосовують такі параметри:

$$RF = QC_{o(g)} / QT_{o(g)}, \quad (1.4),$$

де:

$QC_{o(g)}$ – видобутий обсяг нафти або газу з родовища (*Cumulative oil /gas*);

$QT_{o(g)}$ – оцінка загального обсягу нафти або газу в родовищі, (*Total Original Oil (Gas) in place*).

Зазначена формула розкриває методичні аспекти визначення коефіцієнта вилучення вуглеводнів, але наголосимо, що в реальності обчислення RF є складним оцінювально-аналітичним процесом, який охоплює багато інших чинників, зокрема фізичні властивості родовища, методи видобування та інші геологічні й інженерні умови. Керівництво нафтогазовидобувних підприємств традиційно вважає цей показник критично важливим, особливо на початковому етапі експлуатації свердловини. Таке розуміння виробничої ситуації ґрунтується на тому, що більшість управлінських рішень залежить від обсягів вуглеводнів, які можуть бути видобуті з виявлених запасів за допомогою існуючих методів і практик експлуатації покладів.

У стратегії максимізації економічного відновлення Великої Британії визначено, що усі зацікавлені сторони повинні бути зобов'язані максимізувати очікувану цінність видобувної нафти з відповідних вод Великої Британії, а не обсяг вуглеводнів, який очікується видобути. Важливо зазначити, що збільшення коефіцієнтів вилучення нафти не завжди призводить до збільшення цінності, але у багатьох випадках збільшення коефіцієнтів вилучення нафти матиме позитивний вплив на стратегію максимізації економічного відновлення країни [97].

Нафтогазовидобувний сектор має істотний вплив на сталий розвиток, його функціонування пов'язане з ризиками для навколишнього середовища та суспільства. Тому нафтогазовидобувні компанії повинні працювати над зменшенням негативного впливу на середовище, що потребує впровадження відповідального розвитку нафтогазовидобування. Для оцінки сталого видобутку вуглеводнів у нафтогазовому секторі необхідно розробити набір КРІ, що відповідає принципам сталого розвитку. Для визначення пріоритетності КРІ

доцільно використовувати метод аналізу ієрархій, який дозволяє узагальнити думки експертів. Це дасть змогу забезпечити більш об'єктивну оцінку ефективності нафтогазовидобувного сектору та зменшити його негативний вплив на довкілля та соціум [98, с. 719].

Концептуальна модель управлінської практики, сформульована у вигляді матриці «ефективність-цінності» (Performance-Values Matrix) й апробована Джеком Велчем у General Electric [99], репрезентує компонентну структуру системи ціннісно-орієнтованого управління (рис. 1.8).

Високий рівень

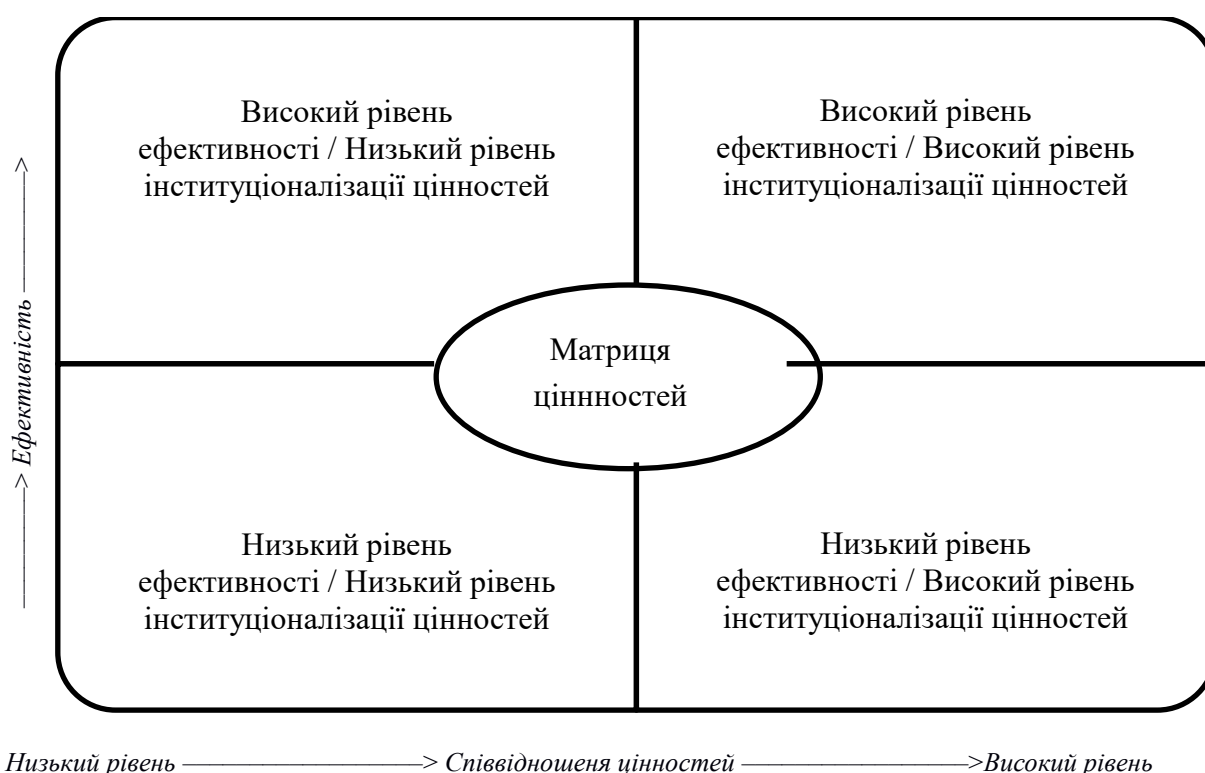


Рис. 1.8. Концептуальна модель управлінської практики «ефективність-цінності» (Performance-Values Matrix)

Джерело: узагальнено автором на основі [99].

Інституційний вимір у поданій на рис. 1.8 матриці характеризує рівень усвідомлення й сприйняття цінностей, а параметр оцінювання ефективності відображає спроможність менеджерів реалізовувати повноваження з ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві, досягати значущих результатів.

Методологія ціннісно-орієнтованого управління базується на розумінні того, що цінності компанії повинні відображати її місію, візію та стратегію розвитку. У контексті нафтогазовидобувних підприємств це означає, що цінності повинні інтегруватись в управлінську практику, зокрема: гарантування безпеки, охорони здоров'я працівників, дотримання стандартів екології та енергоефективності, соціальна відповідальність, репутація бізнесу тощо.

Одним зі способів інтегрування цінностей в управлінську практику є використання збалансованої системи показників, яка враховує як економічні, так і соціальні чинники. А це, у свою чергу, допомагає створювати стратегії, які базуються на цінностях та місії компанії. Підприємства, які використовують ціннісно-орієнтований підхід, мають більшу внутрішню мотивацію персоналу, що сприяє досягненню їхніх цілей.

Одним із перспективних напрямів розвитку методології ціннісно-орієнтованого управління є можливість упровадження системи ціннісної відповідальності, яка дасть змогу реалізувати ціннісний підхід із залученням внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, включаючи співробітників, партнерів та громадськість. Це забезпечує підвищення рівня довіри до діяльності компанії, формування позитивного іміджу – репутаційних цінностей нафтогазовидобувних підприємств.

Висновки до розділу 1

Досліджено питання зародження і розвитку ціннісно-орієнтованого управління в умовах суспільно-економічних трансформацій. Проведено ретроспективний аналіз, окреслено основні етапи становлення ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах. Досліджено інтеграційні тенденції розвитку ціннісно-орієнтованого управління з урахуванням процесного, системного, міждисциплінарного та галузевого підходів. Охарактеризовано концепт ціннісно-орієнтованого управління, який формує теоретико-методичний базис проведеного дослідження. Проаналізовано історичний розвиток ціннісно-орієнтованого управління: від імпліцитного етапу (акцент на оптимізації виробничих процесів) – до експліцитного етапу (усвідомлене впровадження цінностей).

Систематизовано наукові підходи до аналізу цінностей, що враховують психологічні, соціологічні, економічні й управлінські аспекти. Оцінено сучасні тенденції у розвитку ціннісно-орієнтованого управління, зокрема акцент на інтеграції з іншими управлінськими концепціями. Розроблено авторське визначення цінності як міждисциплінарного поняття, що інтегрує суб'єктивні й об'єктивні характеристики, відображає сутність матеріальних благ і послуг, явищ, процесів, дій у контексті професійної управлінської діяльності.

Вихначено передумови становлення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, враховуючи глобальні тенденції, структурні трансформації в енергетичному секторі, розвиток альтернативної енергетики, процеси енергетичного переходу, чинники декарбонізації, сталого розвитку. Розроблено концепцію інтеграції людського капіталу в систему корпоративного ціннісно-орієнтованого управління, що передбачає розвиток професійної кваліфікації менеджерів, формування ціннісної корпоративної культури.

Проаналізовано існуючі методичні підходи до реалізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, обґрунтовано важливість адаптації методичного інструментарію до галузевих особливостей. Досліджено потенціал застосування методичного інструментарію ціннісно-

орієнтованого управління, зокрема показників економічної доданої вартості (EVA), збалансованої системи показників. Систематизовано методи оцінювання ефективності ціннісно-орієнтованого управління, включаючи ключові показники ефективності (KPI), коефіцієнт вилучення вуглеводнів (RF). Обґрунтовано концептуальну модель формування сталого циклу генерування цінності.

Результати наукових досліджень першого розділу дисертації опубліковано в таких працях автора: [56, 63, 82, 100–107].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Бушуєв, С. Д., Пілюхіна, К. В., & Джахід, Б. (2023). Формування ціннісно-орієнтованого лідерства в менеджменті проєктів ядерної безпеки. *Управління розвитком складних систем*, (55), 6–11. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.6-11>
2. Вербовська, Л., Запухляк, І. (2023). Формування ціннісної пропозиції розвитку університету на основі бізнес-моделі «canvas». *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*, 1(27), 51–61. <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/545>
3. Замазій, О. (2015). *Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії*. Хмельницький. ХНУ. 334 с.
4. Зелінська, Г. (2020). Роль культури управління у діяльності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*, 1 (21), 156–163. <https://www.eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/282>
5. Кінаш, І., Станьковська, І. (2020). Особливості розвитку корпоративної культури нафтогазових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 6, 120–124. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-6-288.pdf#page=120>
6. Портний, О., Яновська В. (2021). Еволюція моделей ціннісно-орієнтованого управління: від доданої вартості до ESG. *Herald of Kiev Institute of Business and Technology*, 46(4), 4–12. <https://doi.org/10.37203/kibit.2020.46.01>
7. Фоміна, О. (2016). *Управлінський облік у торгівлі* : монографія. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 468 с.
8. Сагайдак, М. П., Смирнов, Є. В., Теплюк, М. А. (2019). Ціннісно-орієнтоване управління транснаціональними корпораціями. *Вісник Хмельницького*

національного університету, 4, 64–68. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N4%20%D0%A21%20\(272\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N4%20%D0%A21%20(272).pdf)

9. Дихановський, В., Русевич, А., Еггінтон, Б. (2019). Методологія ціннісно-орієнтованого управління плануванням розвитку озброєння. *Наука і оборона*, 1, т. 2, 41–48. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2018-2-1-41-48>

10. Hasanudin, H., Nurwulandari, A., Adnyana, I., Loviana, N. (2020). The Effect of Ownership and Financial Performance on Firm Value of Oil and Gas Mining Companies in Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 5, vol. 10, 103–109. <https://doi.org/10.32479/ijeep.9567>

11. Pascual, U., Balvanera, P., Anderson, C.B. et al. (2023). Diverse values of nature for sustainability. *Nature*. 620, 813–823. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06406-9>

12. Філософський енциклопедичний словник (2002) / ред. В. Шинкарук. Київ : Абрис, 752 с.

13. Glasgow, J. M. (2021). Value in Kant's Ethics: In Defense of a Value-based Deontology. N.p., , 2001. : monograph. Memphis : University of, 670 p.

14. Філософія: словник термінів та монографія персоналій (2020) / В. С. Бліхар та ін. Київ : КВІЦ, 274 с.

15. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери (2012) / За заг. ред. проф. І. Д. Звереві. Київ, Сімферополь: Універсум, 536 с.

16. Blackburn, S. (1996). *The Oxford Dictionary of Philosophy*. Chatham : Oxford University Press. Mackays Ltd, 422 p.

17. Parsons, T., Shils, E. (1951). Values, motives, and systems of action. *Toward a general theory of action*, 33, 247–275.

18. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 438 p.

19. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. San Francisco : Harper & Row, 369 p.

20. Maslow, A. H. (1993). *The Farther Reaches of Human Nature*. London : Penguin Publishing Group, 432 p.

21. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
22. Завадський, Й. С., Осовська, Г. В., Юшкевич, О. О. (2006). *Економічний словник*. Київ : Кондор, 358 с.
23. Сміт, А. (2001). *Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй*. Київ: PortRoyal, 594 с.
24. Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London : John Murray, 589 p.
25. Mill, J. S. (2006). *Principles of Political Economy - Volume 1*. New York : Cosimo Classics, 476 p.
26. Von Bohm-Bawerk, E. (2015). *Capital and Interest. A Critical History of Economical Theory - Scholar's Choice Edition*. London : Creative Media Partners, LLC, 486 p.
27. Drucker, P., Maciariello, J. (2008). *Management. Revised Edition*. New York : Harper Collins, 603 p.
28. Kyś, S., Humeniuk, V., Jasińska, J., Petrenko, V. (2018). *Naukowe i praktyczne podejście do potrzeb oceny, realizacji i przewidywania skutków zmian na podstawie intelektualizacji. Monografia*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia, 154 s.
29. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII: станом на 1 лип. 2021 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
30. Мочерний, С. (2000). *Економічна енциклопедія. У трьох томах. Том 1*. Київ: Видавничий центр «Академія», 864 с.
31. Петренко, В. П., Кісь, С. Я., Гуменюк, В. В. (2018). Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1 (February), 104–112. <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/630/614>
32. Туган-Барановський, М. І. (1994). *Політична економія. Курс популярний: наукове видання*. Київ. Наукова думка, 264 с.

33. Research Guides: Oil and Gas Industry: A Research Guide: History of the Industry. *Home – Research Guides at Library of Congress*. <https://guides.loc.gov/oil-and-gas-industry/history>
34. Слобода-Рунгурське нафтове родовище. Інвестиційний атлас надрокористувача. Вуглеводні. (2019). Київ. <https://www.geo.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/Слобода-Рунгурське.pdf>.
35. Крижанівський, Є. І. (2015). Науково-організаційні засади нарощування видобутку вітчизняних нафти і газу та диверсифікації постачання енергетичних ресурсів для підвищення енергетичної безпеки України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*, 2, 7–14. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2015_2_2
36. Drake Well Museum and Park. Drake Well Museum and Park | Drake Well Museum. <https://www.drakewell.org/>
37. Marshall, A., & Marshall, M. (1881). *The Economics of Industry*. Macmillan & Co. <http://pinguet.free.fr/marshall1879.pdf>
38. Weber, M. (2013). *Collected Methodological Writings* / ed. by H. Bruun, S. Whimster. Milton Park : Routledge, 563 p.
39. Taylor, F. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper & Brothers Publishers, 144 p.
40. Emerson, H. (1913). *The Twelve Principles of Efficiency*. New York : The Engineering Magazine Company, 423 p.
41. Drucker, P. (2012). *Managing For Results*. Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780080575315>
42. Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 270 p.
43. Höpner, M. (2023). Determinanten der Shareholder-Value-Orientierung: Shareholder Value als Managementinitiative. *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt, 121–123. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/69260/1/735663033.pdf>

44. Koller, T. (1994). What is value-based management? *The McKinsey Quarterly*, no. 3, 87–101. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/what%20is%20value%20based%20management/what%20is%20value%20based%20management.pdf>
45. Dolan, S., Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, vol. 21, no. 2, 101–117. <https://doi.org/10.1108/02621710210417411>
46. Ievdokymov, V. V., Valinkevich, N. V., Zavalii, T. O. (2018). Evolution of basic value-based management concepts. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 3, no. 26. 384–393. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144365>
47. Benson-Armer R., Dobbs, R., & Todd P. Putting value back in value-based management. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-value-back-in-value-based-management>
48. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>
49. Shultz, T. (1968). Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. *New York: National Bureau of Economic Research*, 238 p.
50. Becker, G. S. (1964). Human Capital. *New York: National Bureau of Economic Research*. 187 p.
51. Kuznets, S. S. (1974). Population, Capital, and Growth: Selected Essays. New York: W.W. Norton & Co., 352 p.
52. Петренко, В. П. (2006). Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 352 с.
53. Ревтюк, Є. А. (2015). Концептуальні основи управління людським капіталом підприємств : монографія. Івано-Франківськ : ПП «Сімик», 245 с.

54. Орлова, В. К., Пуйда, Г. В. (2018). Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуальну безпеку підприємств нафтогазового комплексу. *Проблеми економіки*, 1 (35). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-214_222.pdf
55. Кісь, С. Я. (2015). Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 268 с.
56. Дмитрук, В. В. (2023). Ціннісна парадигма післявоєнної стабілізації та розвитку нафтогазовидобувних підприємств: досвід європейських країн. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27 квітня 2023 р.) / ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України. Київ. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-reonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf>
57. Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення : монографія. (2022). За наук. ред. О. Ольшанської, А. Олешко, З. Шацької. Київ: КНУТД, 340 с.
58. Plan, Do, Check, Act (PDCA) – A Resource Guide. *Lean Enterprise Institute*. <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/>
59. KPMG consulting. Value Based Management. The growing importance of shareholder value in Europe, pp. 20.
60. Мочерний, С. В. (2001). Економічна енциклопедія. К.: Видавничий центр «Академія», Т. 2, 848 с
61. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання (2010) / М. С. Дороніна та ін. Харків : АдВАТМ, 240 с.
62. Шумпетер, Й. (2011). Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія, 242 с.
63. Гуменюк, В. В., Дмитрук В. В. (2020). Актуальні проблеми менеджменту газових родовищ у контексті активізації інноваційних процесів. *Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним*

процесом в Україні: розвиток співпраці». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 126–128.

64. Про схвалення Концепції розвитку газовидобувної галузі України : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1079-р : станом на 24 жовт. 2018 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1079-2016-p#Text>

65. XP signs Ukraine`s first PEC. NAFTOGAZ of Ukraine & Expert Petroleum: Partnership for Gas Production Development. (2020). <http://www.expertpetroleum.com/2020/04/21/naftogaz-of-ukraine-expert-petroleum-partnershipfor-gas-production-development/>

66. Smart Energy Official Site. Innovative technologies. System of well remote control (SWRC). <https://smart-energy.com.ua/en/our-business/innovations/>

67. Porter`s Five Forces Model for Oil and Gas Industry – Energy Routes. (2016). *Energy Routes – Global Energy Trends and Dynamics*. <https://energyroutes.eu/2016/05/23/porters-five-forces-model-for-oil-and-gas-industry/> (accessed March 11, 2023).

68. Yergin, D. (2011). *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money & Power*. New York : Simon & Schuster, 928 p.

69. Jaccard, M. (2005). *Sustainable Fossil Fuels: The Unusual Suspect in the Quest for Clean and Enduring Energy*. New York : Cambridge University Press, 381 p.

70. Petrenko, V., Grechanyk, B. (2022). Investment and innovation systems (IIS) – the key institutions of the National innovation system. Innovative development of national economies: collective monograph. Kharkiv. 2–45. <http://monograph.com.ua/pctc/catalog/view/978-617-7319-64-0/144/557-1>

71. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (1987). *United Nations. General Assembly*, 374 p. https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf

72. Koller, T. (1994). What is value-based management? *The McKinsey Quarterly*, 3, 87 p.

73. Енергетична безпека України : методологія системного аналізу та стратегічного планування : аналітична доповідь (2020) / Суходоля О. М. та ін. Київ : НІСД, 178 с.

74. Energy security – Topics. *International Energy Agency*. <https://www.iea.org/topics/energy-security>

75. Energy security. *European Commission*. https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-security_en

76. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII : станом на 19 травня 2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 19.05.2022).

77. Energy security – Ukraine energy profile – Analysis. *International Energy Agency*. <https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-profile/energy-security>

78. Україна через війну знизилася видобуток газу на 15%, – міністр енергетики. Новини Еспресо. *Espresso.tv*. <https://espresso.tv/ukraina-cherez-viynu-znizila-vidobutok-gazu-na-15-ministr-energetiki>

79. Харченко, М. (2021). Стан ресурсної бази Західного нафтогазоносного регіону України та перспективи його освоєння. *Нафта і газ України*. <http://surl.li/mdqzh>

80. The 17 goals. *Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/goals>

81. Люди – головна цінність і джерело конкурентної переваги Групи ДТЕК. Фінансові та нефінансові результати. Інтегрований звіт. (2019). https://dtek.com/content/uploads/annual_report2019_ukr.pdf

82. Dmytruk, V. (2023). The values of partnership in the collaboration of oil and gas extraction companies with the recreational industry Proceedings of Scientific and Practical Materials of the International Resort and Recreation Forum: (Truskavets, June 29–30, 2023) / Ed. by Prof. Volodymyr Humenyuk. Ivano-Frankivsk, TOUR-INTELLECT. 37–39.

83. An oil and gas perspective: Human capital trends. Deloitte Development LLC. (2018). 5 p. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-eminence-hc-trends.pdf>

84. Marshall, A. (1890). *Principles of Economics. Eighth Edition*. Macmillan & Co. <http://digamo.free.fr/marshall90.pdf>
85. Сталий розвиток (2024). Група Нафтогаз. Офіційний сайт. <https://www.naftogaz.com/sustainability>
86. Сталий розвиток. Ключ до створення безпечної енергосистеми України. (2024). Група ДТЕК. Офіційний сайт. https://dtek.com/sustainable_development/
87. Лапко, О. (2016). Державне регулювання розвитку нафтогазової компанії в умовах глобалізації. *Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи (Івано-Франківськ, 21-23 вересня 2016 р.) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. ІФНТУНГ, 34-36.
88. Мартін, Дж., & Петті, Дж. (2006). VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / ред.: О. Максимова, І. Шарапова. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 272 с.
89. Momot, T., Filonych, O., Kosiak, A., Lobach, O. (2021). Balanced scorecard of safety-oriented management for the construction industry enterprises. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 2 (16), pp. 54–62. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.16.054>
90. Verma, K. (1993). Managerial Efficiency: A Study of Management Buyouts. *Contemporary Accounting Research*, vol. 10, 1. 179–204. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1993.tb00388.x>
91. Shannon, C. E. (1964). A mathematical theory of communication. by Claude E. Shannon and Warren Weaver. Urbana : University of Illinois Press, 126 p. <https://cutt.ly/33WQhxx>
92. Markina, I., Dyachkov, D. (2014). Entropy Model Management of Organization. *World Applied Sciences Journal. Management, Economics, Technology*. 2014. Vol. 30. P. 159–164. [https://www.idosi.org/wasj/wasj30\(mett\)14/53.pdf](https://www.idosi.org/wasj/wasj30(mett)14/53.pdf).
93. Bondar, A., Onyshchenko, S., Vishnevskiy, D., Vishnevskaya, O., Glovatska, S., & Zelenskiy, A. (2020). Constructing and investigating a model of the

energy entropy dynamics of organizations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(3 (105)), 50–56. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.206254>

94. Kpi Home - KPI.org. *KPI.org*. <https://www.kpi.org/kpi-basics/>

95. Siti-Nabiha, A. K., & Scapens, R. W. (2005). Stability and change: an institutionalist study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, 1, 44–73. <https://doi.org/10.1108/09513570510584656>

96. Recovery factor. Schlumberger. Energy Glossary. https://glossary.slb.com/en/terms/r/recovery_factor

97. Recovery Factor Benchmarking. (2017). London : Oil and Gas Authority, 16 p. <https://www.nstauthority.co.uk/media/4155/recovery-factor-report-7-september.pdf>.

98. Elhuni, R., & Ahmad, M. (2017). Key performance indicators for sustainable production evaluation in oil and gas sector. *Procedia Manufacturing*, 11, 718–724. <https://grimpl.com/j4L08>

99. Buchko, A. et al. (2012). Values-Based Management or The Performance-Values Matrix: Was Jack Welch Right? *Journal of Business and Leadership*. <https://doi.org/10.58809/kupd4878>

100. Дмитрук, В. В. (2020). Вектор ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств. *Ефективна економіка*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.156>

101. Дмитрук, В. В., & Гуменюк, В. В. (2022). Генезис ціннісно зорієнтованого управління: міждисциплінарний і галузевий аспекти. *Економічна теорія та право*, 1 (48), 29–43. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-48-1-29>

102. Дмитрук, В. В. (2021). Цінності сталого розвитку нафтогазовидобувних підприємств. *Надрокористування в Україні. Перспективи інвестування* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (2021 р., м. Львів). Державна комісія України по запасах корисних копалин (ДКЗ). Том 1. К.: ДКЗ, 120–122.

103. Дмитрук, В. В. (2022). Еволюція підходів до ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Публічне управління та*

адміністрування: конкурентні виклики сучасності: матеріали V всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Львів: ТЗОВ «Галицька видавнича спілка», 19–21.

104. Дмитрук, В. В. (2021). Інтелектуалізація ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 26 листопада 2021 року). Х.: ХНАДУ. 267–269.

105. Дмитрук, В. В. (2020). Концептуалізація ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом нафтогазових підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Нафтогазова галузь: Перспективи нарощування ресурсної бази»*, 08–09 грудня 2020 р. Івано-Франківськ, 182–184.

106. Дмитрук, В. (2023). Розвиток методологічних підходів з ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Економічний аналіз*, (33(1)), 288–295. <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.288>

107. Дмитрук, В. В. (2022). Цінності енергоекономічної безпеки нафтогазовидобувних підприємств. *Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України. Економічна безпека: міжнародний і національний рівень* / за ред. С. В. Глібка, І. В. Яковюка, О. О. Петришина. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, Електронне наукове видання. <https://ndipzir.org.ua/ekonomichna-bezpeka-mizhnarodnij-i-naczionalnij-riven>

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Методичні підходи до діагностики ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах

Нафтогазовидобувні підприємства є стрижневими елементами економічної системи суспільного розвитку, від яких значною мірою залежать стратегічні аспекти енергоекономічної та соціальної безпеки, сталого розвитку, конкурентоспроможності енергетичного сектору України. Прямий внесок нафтогазовидобувних підприємств у формування ВВП України у 2022 р. склав 296 млрд. грн., що становить 5,69% загального обсягу ВВП країни [1]. Ефективне управління цими підприємствами передбачає не тільки забезпечення необхідних обсягів видобутку нафти й газу для виробничих, промислових, соціальних потреб, гарантування суспільного добробуту, але й урахування ціннісного підходу. Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах є еволюційним вектором, який базується на розумінні та застосуванні знань, що відкриває нові горизонти для менеджерів і надає нові можливості для підвищення ефективності управління [2, с. 37].

У сучасних дослідженнях науковці акцентують увагу на прикладних аспектах оцінки, діагностики, моніторингу, аналізу діяльності нафтогазовидобувних підприємств у контексті формування необхідних управлінських знань для підвищення ефективності їх функціонування. У наукових працях знаходять застосування концептуальні підходи, інструменти, методи, технології, що інтегровано належать до методичного базису ціннісно-орієнтованого управління, зокрема О. Гринюк – у контексті нових викликів, зумовлених пандемією [3], У. Витвицької – оцінки ефективності інвестицій з декарбонізації [4], О. Витвицької, А. Витвицького – оцінки рівня зовнішнього макроінформаційного середовища із застосуванням нейромереж [5], О. Дзьоби, І. Кінаш – оцінки впливу глобальних чинників на розвиток газового ринку [6]. М. Дихи – оцінки

стану, проблем, перспектив у системі енергоринку [7], І. Крюкової, Т. Калиної, Н. Бурдейної, О. Ромашко – оцінки фінансового стану [8], Л. Лютої, М. Зіоло, В. Кнапик, І. Бак, К. Кукули – оцінки енергетичної безпеки в контексті сталого розвитку [9], І. Фадєєвої – аналізу ризик-середовища [10], У. Підун – діагностики в контрольованому середовищі для формування корпоративної стратегії [11, с. 121], О. Комеліної, С. Щербініної, В. Крайнева – оцінки підприємницьких ризиків [12], Н. Шмиголь, В. Лучки, О. Трохимець, Д. Павліща, Р. Завгороднього – діагностики ресурсоефективності [13], Л. Докієнко – діагностики фінансової безпеки як інструменту стратегічного менеджменту [14].

Г. Шерматов зазначає, що в науково-практичному вимірі досить складно відокремити процеси й поняття діагностики, контролю, аналізу, оцінки. На його думку, діагностика у вузькому сенсі полягає у виявленні проблеми, а в широкому значенні – в оцінці проблеми, створенні логічної основи для прийняття рішень з ясністю ситуації. Основною метою економічної діагностики підприємства є оцінювання його фінансово-економічного стану, ідентифікація стійкості, визначення можливостей та ресурсів для розвитку. Результати діагностики дозволяють встановити основні фактори, що впливають на економічний потенціал, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для досягнення стійкого розвитку [15, с. 3704].

О. Мельник, А. Тодошук, М. Адамів вважають, що діагностика є невід’ємною складовою системи управління підприємством, оскільки спрямована на забезпечення інформаційної підтримки для ухвалення та прийняття управлінських рішень [16, с. 166].

Поділяємо думку Р. Скриньковського, Н. Павленчик, С. Леськів, Г. Павловського, які розуміють під управлінською діагностикою логічно структурований процес комплексного аналізу внутрішніх змінних факторів (технологій, ресурсів, структури, працівників) та можливостей підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності, відповідності цілям і завданням, оцінку поточного стану, ефективності, тенденцій і перспектив розвитку підприємства за

відповідними бізнес-індикаторами з метою виявлення та усунення проблем і недоліків системи менеджменту підприємства [17, с. 4002].

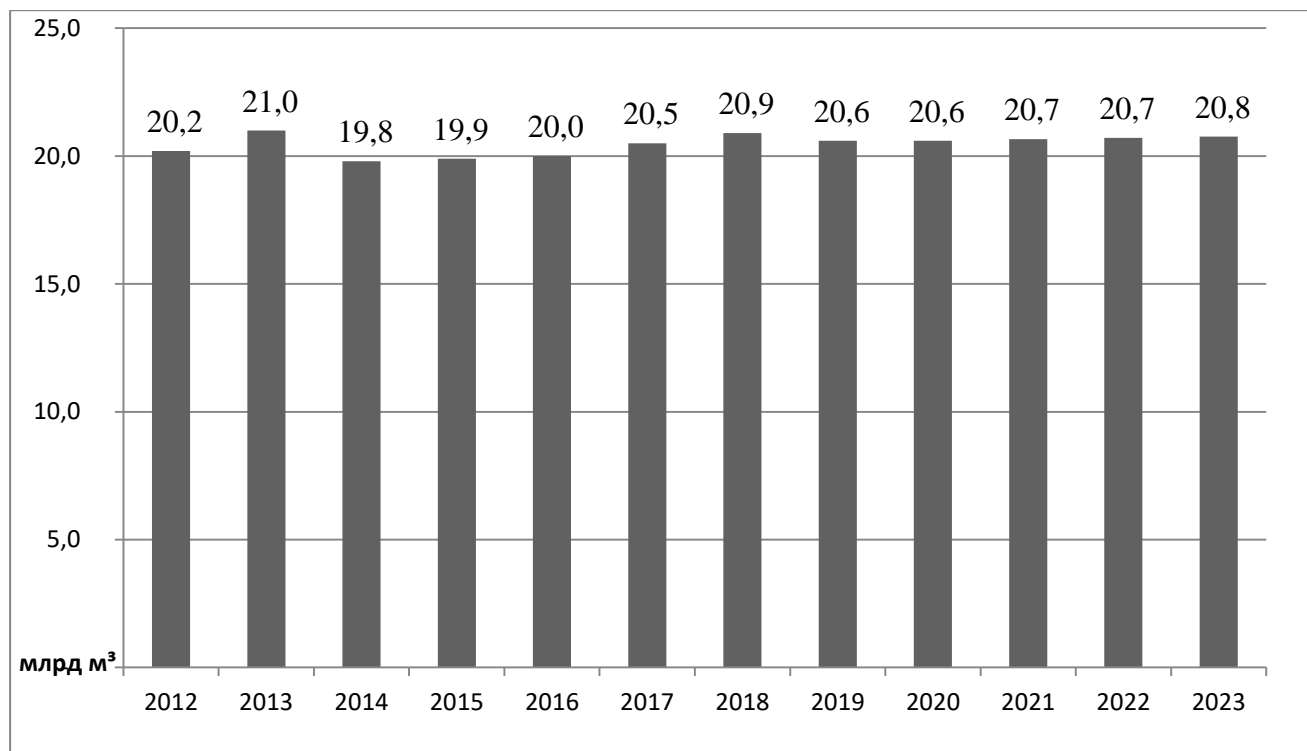
У контексті ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах діагностика передбачає проведення комплексного аналізу їх функціонування для ідентифікації та оцінки тих аспектів та чинників, які впливають на формування цінностей. Цей аналіз включає формування інформаційного забезпечення, використання методичного інструментарію для застосування ціннісного підходу [18, с. 5].

Існує низка проблем, які ускладнюють ефективність ціннісно-орієнтованого управління в нафтогазовидобувному комплексі й потребують інноваційних підходів до розв'язання, зокрема: родовища природного газу за тривалий період їх експлуатації виснажені на 60–75%; деякі нові газові родовища економічно не вигідно розробляти у зв'язку зі значною глибиною залягання покладів (понад 3,5 тис. м) та недостатніми обсягами запасів природного газу (запаси 89% родовищ не перевищують 5 млрд м³); економічна діяльність нафтогазовидобувних підприємств перебуває під впливом ділового середовища, політичних та регуляторних умов, як на місцевому, так і на глобальному рівнях; проблеми залучення іноземних інвесторів та партнерів, які практикують провідні методи розробки вуглеводнів із застосуванням сучасних технологій для комплексної дорозробки наявних родовищ, а також реалізації нових капіталомістких проєктів; нафтогазовидобувні підприємства неспроможні ефективно працювати без сучасного обладнання, освоєння і використання прогресивних інноваційних технологій [19].

Діагностика ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах є комплексним процесом, який охоплює аналіз організаційної культури, систем управління, механізмів мотивації та комунікації, взаємодії зовнішніх зацікавлених сторін, передумов, можливостей і чинників їх реалізації. Результати діагностики становлять інституційне підґрунтя розробки конкретних рекомендацій щодо впровадження ціннісно зорієнтованого підходу, який

сприятиме досягненню стратегічних цілей та стійкому розвитку нафтогазовидобувних підприємств.

Згідно з матеріалами ExPro Consulting, в Україні впродовж 2012–2023 рр. спостерігалися структурно-інституційні трансформації в нафтогазовидобувній галузі, які характеризувалися скороченням обсягів видобутку природного газу включно до 2023 р. (рис. 2.1).



Обсяги видобутку природного газу в Україні, млрд м³

Джерело: побудовано за даними ExPro Consulting [20].

Головним чинником падіння обсягів видобутку вуглеводнів за період 2018–2022 рр. були результати функціонування нафтогазовидобувних підприємств державного сектора. Наприклад, найбільший видобувник державна компанія АТ «Укргазвидобування» впродовж 2021 р. видобула 13,665 млрд м³ газу, тобто на 4% або на або 570 млн. м³ менше, ніж у 2020 році. Питома вага цього державного підприємства у видобутку газу за підсумками означеного періоду склала 69% загального видобутку газу в країні. У той же час приватний сектор виявляв позитивні тенденції зростання [21].

На основі більш детального аналізу даних за період 2012–2022 років можна виявити чіткий зв'язок між динамікою видобутку вуглеводнів та кількістю діючих суб'єктів господарювання в нафтогазовидобувній галузі України (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників видобутку вуглеводнів та кількості нафтогазовидобувних підприємств

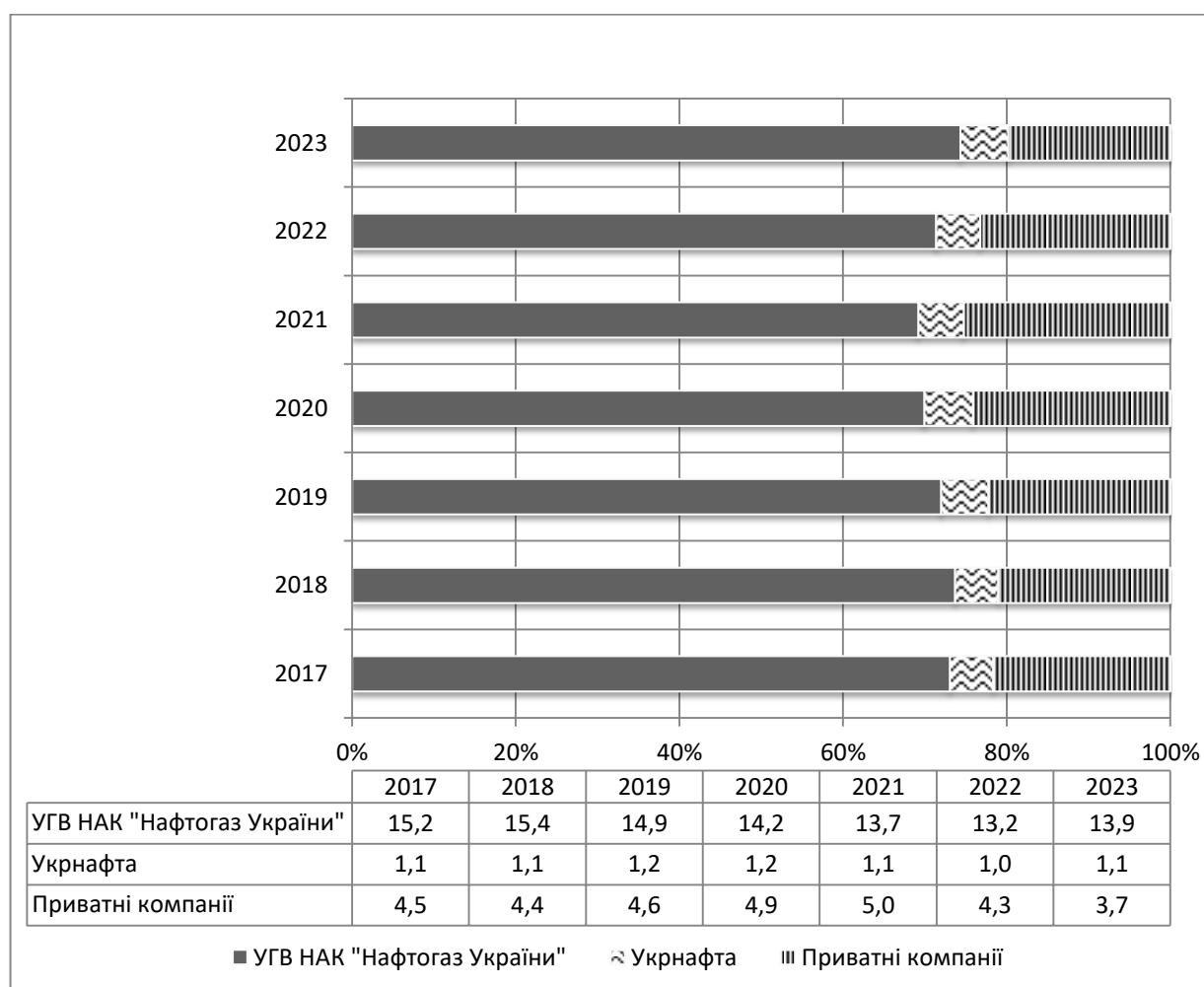
Роки	Нафтогазовидобувні підприємства		Природний газ, обсяг видобутку,		Сира нафта, обсяг видобутку,	
	кількість	темп приросту, %	млрд. м ³	темп приросту, %	млн. т	темп приросту, %
2012	101	х	20,2		2,3	х
2013	119	+17,8	21,0	+4,0	2,2	-5,2
2014	110	-7,6	19,8	-5,7	2,0	-6,0
2015	115	+4,5	19,9	+0,5	1,8	-8,1
2016	102	-11,3	20,1	+1,0	1,6	-13,5
2017	110	+7,8	20,5	+2,0	1,5	-7,3
2018	114	+3,6	20,9	+2,0	1,6	+7,9
2019	131	+14,9	20,6	-1,4	1,7	+5,8
2020	143	+9,2	20,2	-1,8	1,7	-2,6
2021	152	+6,3	19,8	-2,2	1,7	+2,0
2022	131	-13,8	18,8	-6,5	1,6	-5,9

Джерело: побудовано за офіційними даними [22; 23; 24].

Упродовж досліджуваного періоду спостерігалася зміна обсягів видобутку сирової нафти й природного газу. Загалом кількість нафтогазовидобувних підприємств зростала до 2021 р. за рахунок збільшення кількості приватних нафтогазовидобувних компаній. Тенденція у нафтогазовидобувній галузі – зниження обсягів видобутку вуглеводнів, пов'язана з різноманітними викликами, включно з виснаженням родовищ, зносом обладнання, недостатністю інвестицій у нові технології та проблемами управлінської ефективності, акцентує увагу на критичній необхідності переосмислення управлінських стратегій. Це вимагає зосередження не лише на економічних показниках, а й на довгострокових цінностях, що узгоджуються з вектором енергетичного переходу, сталого розвитку, соціальної відповідальності.

Аналіз даних щодо структурної динаміки видобутку природного газу державними та приватними компаніями в Україні за період з 2017 по 2023 роки

(рис. 2.2) засвідчив, що видобуток газу УГВ НАК «Нафтогаз України» зазнавав поступового зниження з 15,2 млрд м³ у 2017 році до 13,2 млрд м³ у 2022 році. Водночас компанія «Укрнафта» підтримувала стабільність у видобутку, залишаючись на рівні від 1,0 до 1,2 млрд м³ упродовж означеного періоду. Щодо приватних компаній, то спостерігалось зростання видобутку з 4,5 млрд м³ у 2017 році до 5,0 млрд м³ у 2021 році, але пізніше відбувся спад до 3,7 млрд м³ у 2023 році.



Структурна динаміка видобутку природного газу державними та приватними компаніями, млрд м³

Джерело: побудовано за даними ExPro Consulting [25; 26].

Незважаючи на структурно-інституційні трансформації в державному та приватному секторах нафтогазовидобування, прямий внесок нафтогазовидобувної

галузі у ВВП у 2022 р. склав 295,55 млрд. грн., що становить 5,69% від загального ВВП України [27].

У 2023 р. обсяг видобутку природного газу в Україні зріс на 0,9% у порівнянні з 2022 р, з 18,5 млрд м³ до 18,7 млрд м³, зокрема і за рахунок підвищення ефективності функціонування підприємств державного сектору. Зокрема, державна компанія АТ «Укргазвидобування» збільшила обсяг видобутку природного газу до 13,9 млрд м³, що на 5% перевищує показники 2022 р. (13,23 млрд м³). Натомість приватні нафтогазовидобувні підприємства зменшили обсяги видобутку природного газу в 2023 році майже на 14%, до 3,7 млрд м³. Зменшення обсягів видобутку приватними компаніями пов'язане інституційними обмеженнями, логістичними, безпековими, експортними та деякими іншими проблемами. Як виявилось, репутаційні цінності належать до вагомих чинників, що впливають на функціонування нафтогазовидобувних підприємств (скорочення обсягів видобутку, призупиненням дії спеціальних дозволів (ПРАТ «ВК «УКРНАФТОБУРІННЯ», ПрАТ «Укргазвидобуток», ТОВ «Пром-Енерго Продукт) призводять до націоналізації частки активів нафтогазовидобувних підприємств (ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укртатнафта») тощо. Водночас існують і позитивні структурні зрушення в приватному секторі функціонування нафтогазовидобувних підприємств, наприклад, група «Надра-Геоінвест» у 2023 р. увійшла в першу трійку приватних газовидобувних компаній України [26].

Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах не може здійснюватися ізольовано, без урахування зовнішніх чинників і впливу інституційного середовища на прийняття управлінських рішень. У цьому контексті О. Лапко та Г. Чмерук зазначають, що тривалий період зусилля держави «були спрямовані на мінімізацію масштабних ризиків, пов'язаних із політичною та соціальною нестабільністю, однак це не вирішувало питання впливу економічної кон'юнктури з властивими їй ризиками на розвиток підприємств, і особливо – НАК «Нафтогаз України»... [28, с. 20].

Видобування нафти і газу є системоутворювальним напрямом господарської діяльності НАК «Нафтогаз України», яка позиціонується в енергетичному секторі економіки як компанія повного циклу з «розвідки та промислової розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, зберігання нафти й газу,

постачання природного та скрапленого газу споживачам». Реалізацію бізнес-напрямку, зорієнтованого на підвищення ефективності видобутку вуглеводнів та пошук нових джерел (12 областей України, понад 140 вуглеводневих родовищ) у структурі НАК «Нафтогаз України» забезпечували АТ «Укргазвидобування», АТ «Чорноморнафтогаз», ТОВ «Надра Юзівська» [29].

НАК «Нафтогаз України» володіє 50% + 1 акцією найбільшої нафтовидобувної компанії в Україні ПАТ «Укрнафта» (питома вага у загальному видобутку нафти з газовим конденсатом в Україні за результатами 2021 року склала 62,7%, питома вага у загальному видобутку газу – 5,8%). Станом на 01.01.2022 р. ПАТ «Укрнафта» володіла 85 спеціальними дозволами на видобування вуглеводнів. На балансі цього підприємства перебували 1791 нафтових і 147 газових свердловин, видобуток вуглеводнів розосереджений на територіях Сумської, Полтавської, Чернігівської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Дніпропетровської і Харківської областей України [30].

У ретроспективі прості акції ПАТ «Укрнафта» були представлені в біржовому списку цінних паперів ПАТ «Українська біржа», динаміку їх вартості ілюструє рис. 2.3.

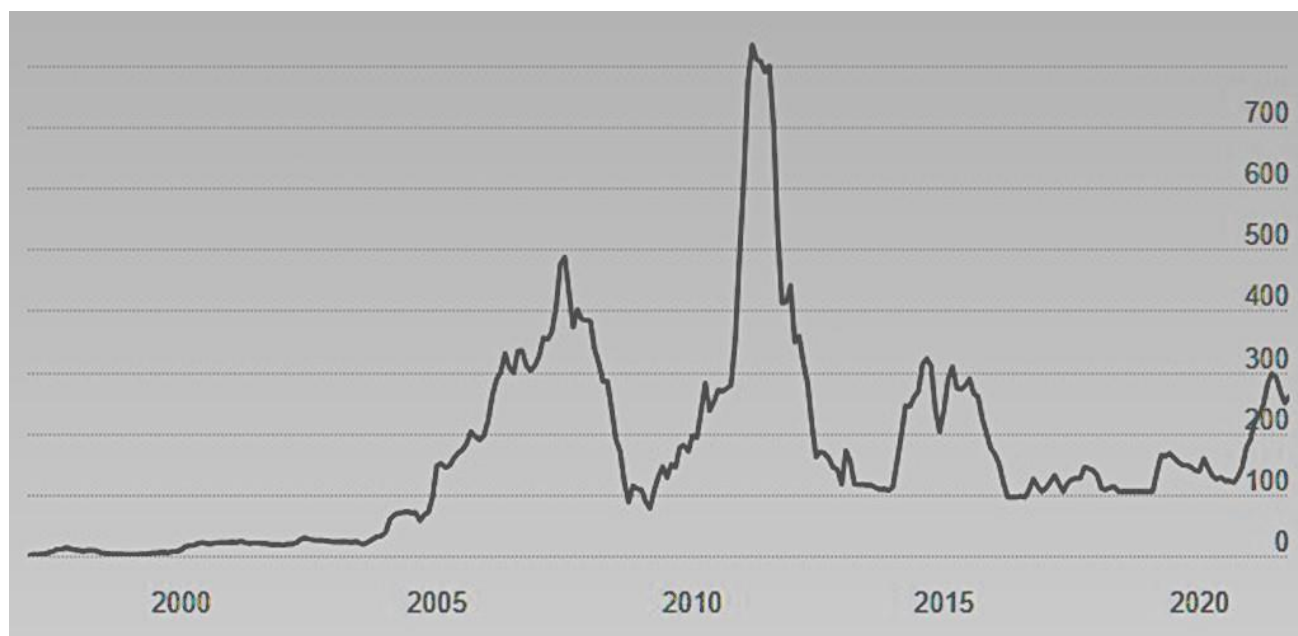


Рис. 2.3. Динаміка вартості простих акцій ПАТ «Укрнафта», грн

Джерело: побудовано за офіційними даними ПАТ «Укрнафта» [31].

Однак у зв'язку із відсутністю частки цінних паперів ПАТ «Укрнафта» у вільному обігу, з 14.11.2022 р. прості акції цього підприємства – UNAF (ISIN:UA4000117501) виключені з біржового списку [32].

Корпоративні права, що належали приватним власникам стратегічно важливої для держави компанії ПАТ «Укрнафта», передані в державне управління Міністерства оборони України на підставі ухваленого рішення ставки Верховного головнокомандувача ЗСУ 05.11.2022 р., відповідно до Закону України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» від 17.05.2012 р. № 4765 [33].

Перебуваючи в повному державному управлінні корпоративними правами, ПАТ «Укрнафта» вже у 2023 р. збільшила обсяг видобутку природного газу на 6% (до 1,1 млрд м³) у порівнянні з 2022 р, продовжує здійснювати буріння і введення в експлуатацію нових свердловин, а у 2024 р. розпочала програму ревіталізації свердловин, використовуючи власний ресурсний потенціал для відновлення свердловин на засадах інвестиційного партнерства. Зазначена нафтогазовидобувна компанія керується такими цінностями, як: відкритість, ефективність, партнерство, підтримка ЗСУ, допомога ветеранам [34].

Системна активність на фінансовому ринку є одним із помітних параметрів діяльності нафтогазовидобувних підприємств, що аргументує фінансову репутацію як цінність. Розміщення цінних паперів нафтогазовидобувних підприємств на фондовій біржі (Stock exchange) чи на альтернативному інвестиційному ринку (Alternative Investment Market, AIM) є важливим інструментом управління фінансовими ресурсами багатьох нафтогазовидобувних компаній світу (ExxonMobil Corp., Chevron Corp. – New York Stock Exchange; TotalEnergies SE – Euronext Paris, New York Stock Exchange; British Petroleum Corp. – New York Stock Exchange, London Stock Exchange; Polskie Gornictwo Naftowe i Gazownictwo – Warsaw Stock Exchange, Enwell Energy – AIM of London Stock Exchange) [35, с. 88].

Таким чином, діяльність підприємств, які здійснюють видобуток нафти й природного газу є важливим об'єктом ціннісно-орієнтованого управління, що

предметно займається вирішенням питань створення цінностей для акціонерів, нарощування капіталу, інвестованого власниками, підтримки досягнутого рівня ринкової вартості бізнесу, його інвестиційної привабливості. Аналіз діяльності окремих нафтогазовидобувних підприємств дозволяє детально вивчити реалізацію стратегічних цінностей на практиці. Вивчення конкретних прикладів викликів і реакцій на них на рівні окремих нафтогазовидобувних підприємств надає цінні знання щодо ефективності запропонованих стратегій і можливості їх адаптації та вдосконалення для відповідності специфічним умовам і вимогам галузі.

Одним із важливих інструментів діагностики нафтогазовидобувних підприємств у системі ціннісно-орієнтованого управління є бенчмаркінг, який визначається як систематичне порівняння рівня досягнень окремого підприємства з ключовими гравцями, що є лідерами на ринку з метою ідентифікації проблемних аспектів, виявлення недоліків управлінської діяльності, а також можливостей для впровадження кращих управлінських практик. Бенчмаркінг дає змогу здійснити не лише порівняльний аналіз ефективності підприємств, але й кількісно оцінити рівні ефективності їх функціонування, виявити розрив між ними, врахувати потенціал реалізації лідерських цінностей [36, с. 4–5].

Для глибшого розуміння стратегічних аспектів функціонування та розвитку нафтогазовидобувної галузі на особливу увагу заслуговує аналіз діяльності підприємств різних форм власності, зокрема державної компанії АТ «Укргазвидобування», приватного підприємства – Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед», що дозволить здійснити оцінку систем менеджменту й організаційного розвитку у цих нафтогазовидобувних компаніях в контексті реалізації ціннісного підходу.

У таблиці В1 додатку В подано основні техніко-економічні показники Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» за період з 2017 р. по 2022 рр, які агреговано на основі даних фінансової звітності та результатів незалежного фінансового контролю, що здійснювався компанією PricewaterhouseCoopers [37–41], на основі яких можливо зробити певні аналітичні висновки в контексті діагностики ціннісно-орієнтованого управління на цьому

підприємстві. Перш за все, з урахуванням загальної тенденції зростання цін на продукцію нафтогазовидобувних підприємств на відкритому ринку [42] відбулося суттєве зростання чистого доходу Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»: з 707 млн грн. в 2017 році до 4038 млн грн. в 2022 році (470,8% зростання), що свідчить про ефективність ціннісної стратегії нафтогазовидобувного підприємства, здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Зростання чистого доходу підприємства за рахунок нарощування обсягів видобутку сирої нафти і природного газу, особливо в умовах зростаючої собівартості (184,7% у 2022 р. в порівнянні з 2017 р.), вказує на ефективність операційної діяльності й управління ресурсним потенціалом. Другий важливий аспект – зростання валового прибутку (1137 % за період 2017–2022 рр.), що є індикатором успішної моделі ціннісно-орієнтованого управління та ефективного використання капіталу. Це також свідчить про зосередженість компанії на довгострокових перспективах, що є стрижневим вектором ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.

У таблиці В2, яка міститься в додатку В, наведено ключові техніко-економічні показники АТ «Укргазвидобування» за період від 2017 р. до 2022 р., сформовані за даними фінансової звітності цього нафтогазовидобувного підприємства та матеріалами зовнішнього аудиту, який у 2017–2020 рр. проводила компанія Deloitte [43–45], а в 2021 р. та 2022 р. – компанія Grant Thornton [46; 47]. Зазначені матеріали є важливим джерелом інформаційного забезпечення діагностики підприємства в контексті виявлення особливостей ціннісно-орієнтованого управління. У 2022 р. компанія «Укргазвидобування» здійснила генерацію чистого доходу в сумі 86378 млн грн, що на 15,03% більше в порівнянні з показником чистого доходу 75092 млн грн, який отримало підприємство у 2017 р., що свідчить про здатність підприємства працювати в умовах економічної нестабільності, можливості покриття витрат, погашення фінансових зобов'язань, вирішення операційних та стратегічних завдань. Однак за досліджуваний період на підприємстві діагностовано зниження ефективності господарських процесів, що підтверджено співвідношенням темпів зростання чистого доходу (15,03%),

порівняно з темпами зростання собівартості (121,8%) за період 2017–2022 рр., та його скороченням на 4,15% у 2022 р. порівняно з 2021 р. АТ «Укргазвидобування» впродовж досліджуваного періоду отримувало валовий прибуток: у 2022 р. він склав 13116 млн грн, у порівнянні з 42062 млн грн у 2017 р., що свідчить про наявність можливостей розвитку підприємства в контексті створення цінностей для акціонерів та стейкхолдерів.

З позицій ефективного власника ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах полягає у максимізації цінності на вкладений капітал. Важлива та необхідна умова для цього – генерація чистого доходу від реалізації продукції, який є основним джерелом покриття поточних витрат нафтогазовидобувних підприємств, фінансового забезпечення операційної діяльності (забезпечує фінансові ресурси для здійснення видобутку, технологічного оновлення), формування прибутку, створення грошової доданої вартості (Cash value added, CVA). Алгоритм взаємозв'язку між чистим доходом та грошовою доданою вартістю візуалізовано на рисунку 2.4.

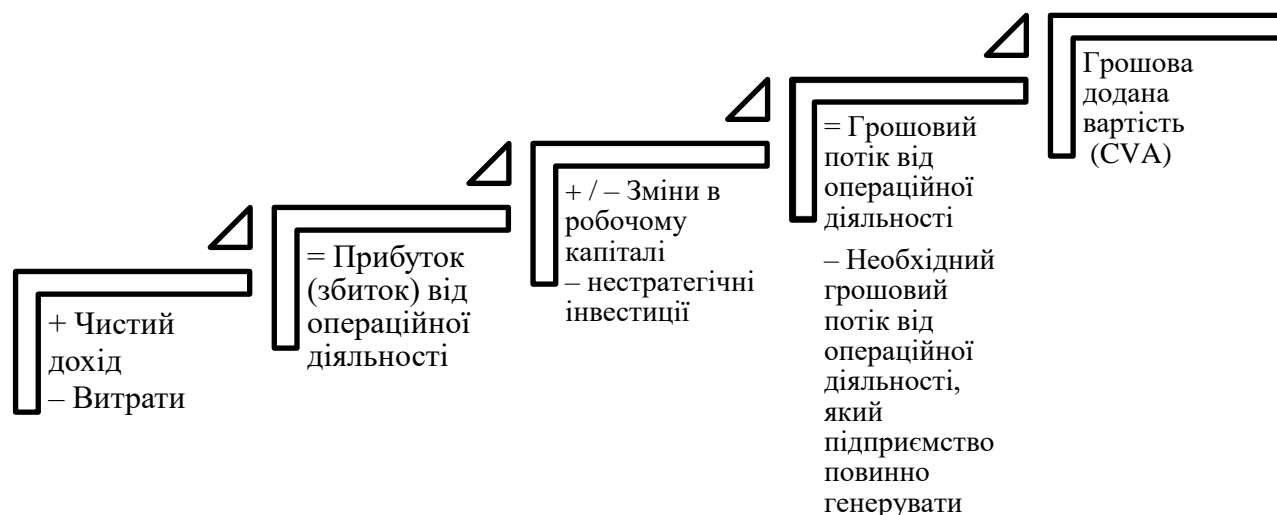


Рис. 2.4. Взаємозв'язок між чистим доходом та грошовою доданою вартістю в системі координат ціннісно-орієнтованого управління

Джерело: розроблено на основі [48, с. 198].

На спорідненості між грошовою доданою вартістю (CVA) та економічною доданою вартістю (EVA) в оцінюванні процесу створення цінностей для

власників підприємства акцентує увагу В. Буквіч. Науковець розглядає ці два концепти як взаємопов'язані інструменти, спрямовані на виявлення та аналіз ефективності діяльності підприємств. Такий підхід дозволяє глибше розуміти процеси та фактори, які впливають на створення корпоративних цінностей [49, с.198].

Компаративний аналіз показників, які предметно можуть застосовуватися у ціннісно-орієнтованому управлінні підприємством, провели І. Крейдич та А. Гагарін. Він дає підстави стверджувати, що жоден з наявних показників не є універсальним. У зв'язку з цим цілком слушною є рекомендація науковців здійснювати вибір показників для ціннісно-зорієнтованого управління на підприємствах залежно від їх доступності та зрозумілості для розрахунку і практичного використання [49, с. 211].

Важливим критерієм діяльності нафтогазовидобувних підприємств є стабільність їх функціонування, формування необхідного й достатнього доходу для його розподілу та використання з метою створення, підтримки на досягнутому рівні та нарощування капіталу власників у процесі економічного відтворення.

Дохід, відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності, означає збільшення економічних вигод упродовж звітного періоду у вигляді надходження або збільшення активів чи зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу, за винятком тих, що пов'язані з внесками учасників капіталу [50].

Саме стабільність генерування доходу є важливою цінністю для нафтогазовидобувних підприємств, особливо в умовах енергетичного переходу, економічної нестабільності й турбулентності, коливання цін на товари, роботи, послуги, що формують собівартість тощо. Отримання стабільного доходу від реалізації продукції дозволяє нафтогазовидобувним компаніям забезпечити надійність грошових і фінансових потоків, що, в свою чергу, забезпечує можливість інвестування у розвиток та модернізацію виробничих процесів, упровадження нових технологій, виконання зобов'язань перед акціонерами,

інвесторами, контрагентами, партнерами. Крім того, стабільний дохід є важливим фактором для збереження довіри акціонерів, потенційних інвесторів, кредиторів та інших стейкхолдерів, підтримки позитивного іміджу, формування репутаційних цінностей.

А. Мазаракі, М. Кулик, М. Бойко стверджують, що управління доходами (Revenue Management) є основою забезпечення фінансової стійкості підприємств, оскільки належить до ефективних цифрових технологій для синхронізації процесів прогнозування й моніторингу доходів [51, с. 5-6].

Розглядаючи методичні підходи до аналізу доходів нафтогазовидобувних підприємств, О. Волошина, І. Кордзаія, С. Даценко, А. Ульченко акцентують увагу на стратегічних та інформаційних цінностях: «Аналіз доходів – це частина економічної стратегії підприємства», що передбачає «створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень». Аналіз доходів від реалізації природного газу та сирової нафти, а також чистого прибутку АТ «Укргазвидобування» за ряд періодів ці вчені здійснювали за фактичними звітними даними підприємства, без урахування впливу зміни вартості грошей в часі [52].

Урахування фактора зміни цін дозволить більш коректно оцінити рівень доходів та прибутку компанії, надасть можливість зробити більш точні висновки щодо стабільності діяльності нафтогазовидобувного підприємства. Індекс цін кожного періоду, відповідно до існуючих методичних підходів, обчислюється в порівнянні з рівнем цін попереднього періоду, як ланцюговий відносний показник динаміки. Для діагностичних цілей застосовано індекси цін виробників промислової продукції з видобування сирової нафти та газу [53].

У таблиці 2.2 наведено показники чистого доходу від реалізації продукції Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» у діючих цінах відповідного звітного періоду, визначено скоригований чистий дохід з урахуванням індексів цін виробників промислової продукції з добування сирової нафти та газу та в перерахунку на дол. США за офіційний курсом гривні щодо

іноземних валют (середнім за період) [54], обчислено аналітичний показник чистого доходу в цінах базисного 2017 року.

Таблиця 2.2 – Структура і динаміка доходів Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»

Показники	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.	707 97,9	1481 60,9	1164 87,6	1128 96,7	2951 99,3	4038 98,7
Індекси цін виробників промислової продукції за видом економічної діяльності «добування сирової нафти та природного газу»*.	116,1	124,9	67,7	128,6	179,6	171,0
Офіційний курс гривні щодо дол. США**	26,60	27,20	25,85	26,96	27,29	32,34
Скоригований чистий дохід: – на індекс цін звітного року, млн грн; – курс гривні щодо дол. США, млн дол. США.	609,0 26,6	1185,7 54,4	1719,4 45,0	877,1 41,8	1643,1 108,1	2361,4 124,9
Показник чистого доходу від реалізації продукції: – в цінах базисного, 2017 р., млн грн; – темп приросту базисний, до 2017 р., %.	707 100	1186 +68	1257 +6	931 +32	1470 +108	1486 +110
Інші операційні доходи: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.	13 1,8	945 38,9	41 3,1	35 3,0	22 0,7	37 0,9
Інші фінансові доходи: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.			124 9,29		70	14 0,33
Інші доходи: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.	1,4 0,19	4,0 0,16	1,0 0,08	4,4 0,4	0,2 0,01	1,6 0,04
Всього доходів	722	2430	1329	1167	2973	4090

Джерело: Дані Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» [37-41]. *Дані Держстату України (грудень до грудня попереднього року) [53]. ** Дані НБУ. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період) [54].

Аналізуючи інформацію з табл. 2.2, необхідно звернути увагу на тенденційний ріст чистого доходу від реалізації продукції Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» за 2017–2022 рр. Аналітичний показник чистого

доходу в цінах базисного 2017 року дає змогу аргументувати реалістичність стабільного генерування доходів Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед». Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021–2022 рр. становив майже 99% загальних доходів компанії. Оцінка динаміки показника скоригованого чистого доходу від реалізації продукції виявила чутливість до змін цін виробників промислової продукції з добування сирої нафти та природного газу. У 2019 р. в Україні спостерігалось зниження індексів цін виробників промислової продукції у зв'язку з дефляційними процесами, діями регуляторів на тлі «зниження світових цін на енергоносії» [55]. У 2020 р. через вплив пандемії COVID-19 відбулося незначне зниження обсягів доходу від реалізації продукції представництва компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» на тлі активізації її соціальної активності, співпраці з стейхолдерами [56].

Пандемія COVID-19 спричинила різноманітні виклики для глобального енергетичного сектора, у тому числі, таких системоутворюючих компаній у світовій індустрії нафтогазовидобування як Saudi Aramco [57], ExxonMobil [58], Chevron [59], TotalEnergies [60], BP [61] та багатьох інших.

Зниження попиту на нафту та газ, скорочення обсягів виробництва продукції, а також проблеми з логістикою суттєво вплинули на стабільність роботи цих підприємств, їхні доходи, витрати та фінансові результати. Лише прямі збитки, пов'язані з пандемією COVID-19 компанії Royal Dutch Shell сягають 27 млрд дол. США [62].

У річному звіті Асоціації газовидобувних компаній України А. Петренко та Д. Майданнік зазначають, що у 2020 р. глобальна пандемія COVID-19 створила серйозні труднощі для газовидобувного сектору. Рекордне зниження цін на вуглеводні призвело до значних збитків для провідних міжнародних компаній, які скасували заплановані інвестиції, призупинили нові проекти, що вплинуло на обсяги видобування нафти і газу. У вітчизняній газовидобувній індустрії спостерігалась аналогічна тенденція. Незважаючи на це, 2020 р. завершився незначним зменшенням обсягів газовидобутку, а окремі незалежні

газовидобувники навіть продовжили збільшувати видобуток українського газу завдяки інвестиціям попередніх років [63, с. 3].

Як провідний учасник ПЕК України НАК «Нафтогаз України» вперше за останнє десятиліття зафіксувала збитки у 2020 р. Збільшення витрат порівняно із доходами зумовлено чинниками, які аргументовано:

- спадом економічної активності, викликаним пандемією COVID-19, що призвів до зниження попиту на енергетичні ресурси, зокрема на нафту та природний газ;

- низькими цінами на природний газ на світових ринках, що спричинили фінансову нестабільність у компанії;

- нагромадженням боргів за газ, який був відпущений в рамках спеціальних умов і програм державної підтримки, що також негативно позначилося на формуванні фінансових результатів [64].

У контексті глобальних викликів, спричинених пандемією COVID-19, а також геополітичних ризиків дестабілізації нафтогазовидобування в Україні, важливо враховувати роль системоутворювальних компаній у складі групи НАК «Нафтогаз України», зокрема АТ «Укргазвидобування», яка є найбільшою за обсягами видобутку вуглеводнів у Центральній і Східній Європі, а її діяльність безпосередньо впливає на енергетичну безпеку країни й суспільний розвиток [65].

У табл. 2.3. узагальнено основні показники структури й динаміки доходів АТ «Укргазвидобування» за 2017–2022 рр. Їх аналіз дає змогу аргументувати необхідність посилення стратегічного управління цією державною компанією, спрямованого на забезпечення стабільності та ціннісно-орієнтованого підходу.

Показник чистого доходу від реалізації продукції демонструє коливання у різні звітні періоди, що вказує на важливість ціннісно-орієнтованого управління та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Однак, якщо падіння обсягів чистого доходу у 2020 р. пов'язано із впливом пандемії COVID-19, іншими зовнішніми чинниками, то спад економічної активності АТ «Укргазвидобування» у 2021–2022 рр. – з недостатнім управлінським потенціалом реалізації

репутаційних, патріотичних, суспільних, організаційних цінностей, соціальної відповідальності тощо [66, 67].

Таблиця 2.3 – Структура і динаміка доходів АТ «Укргазвидобування»

Показники	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.	75092 99,6	78970 99,6	78964 98,0	56892 99,3	90120 99,0	86378 99,5
Індекси цін виробників промислової продукції за видом економічної діяльності «добування сирової нафти та природного газу»*	116,1	124,9	67,7	128,6	179,6	171,0
Офіційний курс гривні щодо дол. США**	26,60	27,20	25,85	26,96	27,29	32,34
Скоригований чистий дохід: – на індекс цін звітного року, млн грн; – на курс валюти, млн дол. США.	64679 2792	63227 2903	116638 3055	44240 2110	50178 3302	50513 2671
Показник чистого доходу від реалізації продукції: – в цінах базисного, 2017 р., млн грн; – темп приросту (зниження) до 2017 р., %.	75092 100	63227 -16	85274 +35	46941 -37	44880 -40	31780 -38
Інші операційні доходи: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.	250 0,33	188 0,24	1020 1,27	187 0,33	455 0,50	391 0,45
Дохід від участі в капіталі: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.		20 0,03		188 0,33	55 0,06	
Інші фінансові доходи: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.	30 0,04	110 0,14	22 0,03	15 0,03	8 0,01	
Інші доходи: – у діючих цінах кожного року, млн грн; – у всіх доходах, %.	55 0,07	8 0,01	546 0,68		348 0,38	
Всього доходів	75427	79296	80552	57282	90986	86797

Джерело: Дані АТ «Укргазвидобування» [43-47]. *Дані Держстату України (грудень до грудня попереднього року) [53]. ** Дані НБУ. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період) [54].

Аналіз структури доходів АТ «Укргазвидобування» за 2017–2022 роки засвідчує, що чистий дохід від реалізації продукції становив понад 98% від загального доходу компанії. Оцінка показників чистого доходу в порівняльних цінах 2017 року виявила вражаючі темпи його зниження упродовж 2020–2022 рр. на 37%, 40% та 38% відповідно. Діагностика доходів АТ «Укргазвидобування» за період 2017–2022 рр. свідчить про необхідність підвищення ефективності ціннісно-орієнтованого управління цією державною компанією.

Отже, діагностика ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах включає дослідження процесів організаційного розвитку, оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на формування ціннісної економічної доданої вартості, проведення комплексного аналізу ефективності функціонування нафтогазовидобувних компаній.

2.2. Процесні аспекти реалізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах

Процесний підхід є невід’ємним складником реалізації ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах нафтогазовидобувної галузі. Цей підхід забезпечує систематичне й цілеспрямоване управління процесами, які формують цінність для акціонерів, працівників, партнерів, контрагентів та інших зацікавлених сторін.

Важливість процесного підходу підкреслювали багато відомих зарубіжних учених. Зокрема, Е. Демінг у концепції системи глибоких знань та циклі PDCA аргументував важливість дослідження процесів і їх взаємодії для покращення якості та ефективності функціонування організації [68]. Зазначені аспекти адаптовані в контексті ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах і подані підрозділі 1.2 дисертації. М. Хаммер та Дж. Чемпі, сформулювавши концепцію бізнес-процес-реінжинірингу (BPR), підкреслили необхідність радикальної зміни бізнес-процесів для підвищення продуктивності й конкурентоспроможності [69]. Нафтогазовидобувні підприємства можуть скористатися цією концепцією для реінжинірингу бізнес-

процесів, щоб оптимізувати витрати, покращити операційну ефективність. Процесний підхід також важливий у контексті сучасної економіки знань, яку досліджував П. Друкер. Учений аргументував, що ефективні процеси є ключем до успіху в суспільному розвитку, де знання стають основним ресурсом. Для нафтогазовидобувних підприємств це означає, що управління знаннями й технологіями в рамках процесного підходу є критичним для досягнення стратегічних цілей [70]. Дж. Харінгтон, розробивши концепцію вдосконалення бізнес-процесів (BPI), забезпечив методичний інструментарій для оптимізації процесів [71]. Цей інструментарій є особливо цінним для нафтогазовидобувних підприємств, оскільки дозволяє ідентифікувати та усувати неефективність в операційних процесах, тим самим підвищуючи цінність для акціонерів і стейкхолдерів. Дж. Раммлер та А. Бреш запропонували методичний інструментарій (Rummler-brache diagram, діаграма «Руммлер-Бреш») для аналізу й оптимізації процесів усередині організації, який допомагає виявити координати, де відсутня відповідальність за певні процеси та дії [72].

Українські науковці також долучились до розвитку процесного підходу в менеджменті, враховуючи його потенціал для покращення ефективності функціонування підприємств. Зокрема І. Перерва вважає, що процесний підхід є пріоритетним для системи менеджменту, оскільки він спрямований на вдосконалення процесів організаційної системи й підвищення ефективності діяльності підприємства. Водночас для досягнення оптимальних результатів, варто комбінувати різні підходи до управління підприємством [73]. С. Дуб та Л. Гораль стверджують, що процесний підхід до управління підвищує продуктивність, прибутковість і конкурентоспроможність організації завдяки фокусуванню на цілях і розподілу відповідальності [74, с. 70–71]. Незважаючи на те, що процесний підхід є популярною управлінською концепцією, А. Іващенко зазначає, що його впровадження часто ускладнюється, акцентуючи увагу на різних етапах, методах і процедурах створення процесно-орієнтованої системи управління [75, с. 417].

Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» акцентує увагу на процесному підході в системі управління

підприємством для «розглядання процесів з погляду створювання додаткових цінностей» [76, с. 7].

Ключовими гравцями у світовому нафтогазовому секторі є державні нафтогазовидобувні компанії (ДНГК), які контролюють значну частину світових запасів нафти й газу. Згідно зі звітом Міжнародного енергетичного агентства, ДНГК видобувають 50% нафти та газу в усьому світі та контролюють майже 60% підтверджених запасів. Найбільші з цих ДНГК знаходяться на Близькому Сході (Saudi Aramco, National Iranian Oil Company, Basra Oil Company, Qatar Petroleum), у Латинській Америці (Petrobras, PEMEX, Petroleos de Venezuela, S.A.) і в деяких регіонах Африки (Nigeria National Petroleum Corporation, Sonatrach, Sonangol) [77, с.16].

ДНГК зазвичай домінують у країнах, багатих на запаси нафти й природного газу та мають вагоме значення в енергетичному секторі. Однак і ці компанії стикаються з проблемами дестабілізації, особливо через зростаючу важливість екологічних, соціальних і корпоративних цінностей. Багато ДНГК переглядають свою діяльність і стратегії, щоб узгодити їх з глобальним енергетичним переходом, здійснити реструктуризацію на ціннісно-орієнтованих засадах [78].

Цікавим у плані вивчення зарубіжного досвіду ціннісно-орієнтованого управління є кейс державної східно-азіатської нафтогазової компанії Eagle. Процес упровадження системи VBM на цьому підприємстві здійснювався відповідно до директив материнської державної нафтової компанії, які підлягали обов'язковому виконанню, а не дискусійному обговоренню. VBM була представлена як система оцінки продуктивності, яка вимагала від менеджерів Eagle першочергово формулювання ключових показників ефективності (KPI), які мали використовуватися для підвищення ефективності управлінського контролю в організації в контексті реалізації його стратегічного функціоналу з орієнтацією на максимізацію цінності.

А. Сіті-Набіха та Р. Ссапенс, проаналізувавши ситуацію з упровадження системи ціннісно-орієнтованого управління в компанії Eagle, з'ясували наявність фактів значного опору KPI та виявили ряд випадків незадоволення колективом наявними оцінками ефективності (проведено 48 інтерв'ю з 37 членами організації:

від віцепрезидента до службовця з різних структурних підрозділів підприємства під час 13 візитів упродовж 1998–2023 рр.) [79, с. 49].

Характерною особливістю цієї управлінської ситуації було те, що скарги члени організації ніколи не висловлювали відкрито, а виражали їх неофіційно, відповідно вони не мали істотного впливу на опір змінам, а працівники водночас враховували минулий досвід оцінювання їх діяльності й передбачали дії своїх керівників і підлеглих, що ґрунтувалися на усталених цінностях.

Організаційний розвиток компанії Eagle слід визнати прогресивним у контексті запровадження нової технології ціннісно-орієнтованого управління, встановлення КРІ, що дало можливість розробки регулярних управлінських звітів, запровадження сучасних (трендових) методів управління, а також навчання в інших успішних організаціях. Однак, незважаючи на успішність упровадження сучасних управлінських технологій, це було зроблено без належного врахування існуючих норм, цінностей і практик компанії Eagle. Відповідно VBM і нові КРІ не змінили способів мислення, звичаїв, традицій, усталених норм, правил і комунікаційних цінностей в організації. Як результат впровадження VBM було здебільшого церемоніальним, не мало впливу на прийняття управлінських рішень щодо стратегічної орієнтації організаційного розвитку на максимізацію цінностей.

Процесні аспекти ціннісно-орієнтованого управління з практики функціонування українських нафтогазовидобувних підприємств наведено в таблиці 2.4.

Аналіз основних детермінант ціннісно-орієнтованого управління на прикладі нафтогазовидобувних підприємств дозволяє зробити певні узагальнення. Встановлена типологія цінностей відображає прихильність нафтогазовидобувних компаній до відповідального ставлення перед суспільством, зобов'язання щодо довкілля, сталого розвитку. Водночас такі цінності, як професіоналізм, прозорість, відповідальність, згуртованість, соціальна відповідальність, довіра є стрижневими для корпоративної культури нафтогазовидобувних підприємств.

Таблиця 2.4 – Основні детермінанти ціннісно-орієнтованого управління в розрізі окремих параметрів їх ідентифікації на прикладі нафтогазовидобувних підприємств

Місія	Візія	Цінності
АТ «Укргазвидобування» [80, с. 5–6]		
«Забезпечення енергетичної безпеки та енергетичної незалежності України шляхом розробки власного газового ресурсного потенціалу, розвитку внутрішньої технологічної компетентності та надійної екосистеми галузі».	«Корпоративні цінності запроваджуються для всього багатотисячного колективу компанії та всіх філій. Вони є основою філософії товариства й дороговказом для працівників в ухваленні рішень, їхньому розвитку та кар'єрному зростанні».	Патріотизм. Професійність. Прогресивність. Порядність. Прозорість.
ПАТ «Укрнафта» [81, с. 4–5]		
«...стати національним лідером у нафтогазовій галузі з ефективності та корпоративного управління, який би забезпечував акціонерам компанії максимальну ринкову вартість, працівникам – гідні та конкурентні умови праці, споживачам – гарантовану якість товарів і послуг, державі – надійне партнерство у сфері енергетичної незалежності та безпеки»	«... компанія з багаторічною історією, яка росте та розвивається разом зі своєю країною. Як і країна, вона змінюється. Стає більш прозорою. Більш ефективною. Більш стійкою»	Висока якість. Ефективність. Прозорість. Соціальна відповідальність.
ПрАТ «Нафтогазвидобування» [82]		
«Ми працюємо в ім'я прогресу та процвітання суспільства. Наша енергія несе людям світло та тепло».	«Ми – українська компанія, що динамічно розвивається та прагне до лідерства на європейських енергетичних ринках. В основі нашого успіху – люди, ефективність, передові технології».	Професіоналізм. Згуртованість. Відповідальність. Відкритість. Прагнення вдосконалюватись. Клієнтоорієнтованість.
ПрАТ «Природні ресурси» [83]		
Сприяння сталому розвитку через інноваційні екологічні практики й підтримку благополуччя, безпеки та соціального захисту співробітників.*	Стати лідером у нафтогазовій галузі через відповідність екологічним стандартам, гарантування безпеки, соціальної відповідальності.*	Екологія та екологічний менеджмент. Люди. Соціальні та громадські програми.
ТОВ «Західнадрасервіс» [84]		
Зміцнення енергонезалежності України через застосування сучасних методів розвідки та видобутку вуглеводнів, виконання зобов'язань з соціальної відповідальності, застосування екологічно чистих технологій.*	Втілення лідерства у нафтогазовій галузі Західної України, забезпечуючи високу операційну ефективність та сприяння сталому розвитку регіону через інновації, соціальну відповідальність та підтримку сімейних цінностей.*	Бути рушійною силою нафтогазової галузі Західної України. Максимальний рівень операційної ефективності. Соціальна відповідальність, сімейні цінності. Впровадження екологічно чистих технологій.

Закінчення таблиці 2.4

Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» [85]		
«Лідерство у сфері ефективного управління приватними енергетичними активами».	«Ми створюємо компанію, що керує енергетичними активами і впроваджує найкращі світові стандарти виробництва, організації бізнес-процесів та управління персоналом. Ми інвестуємо в енергетичну безпеку України».	Взаємоповага Довіра. Відповідальність. Відкритість.
СП «Полтавська газонафтова компанія» [86]		
«Створення компанії, що приносить стабільний прибуток, впроваджує найновітніші світові технології та робить свій внесок у досягнення Україною енергетичної незалежності».	«Шляхом впровадження передових практик і технологій у видобувній галузі та у сфері управління компанією і персоналом, досягти стабільних показників як у видобутку, так і у фінансовому секторі».	Екологія. Люди. Місто.

Джерело. Розроблено автором за результатами опрацювання джерел, зазначених в таблиці.

* Запропоновано автором на основі аналізу корпоративної інформації означених підприємств.

Багатовекторність місії відображає фундаментальні цілі та зобов'язання перед суспільством, що охоплює забезпечення енергетичної незалежності, екологічної безпеки, соціальної відповідальності й розвиток власного потенціалу (нафтогазовидобувного, економічного, технологічного, компетентнісного, максимізації ринкової вартості). Водночас візія нафтогазовидобувних підприємств відображає прагнення до лідерства, прозорості, ефективності, прогресивності, впровадження інновацій, сталого розвитку...

Оцінюючи динаміку фінансових результатів Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» у період з 2017 по 2022 роки (табл. 2.5) в контексті ціннісно-орієнтованого управління, можна зазначити щорічне зростання кінцевого фінансового результату компанії. Цей результат насамперед обумовлений успішною діяльністю за основними напрямками бізнесу. Компанія демонструє здатність до ефективного управління ресурсами, оптимізації виробничих процесів і фокусування на ключових сферах своєї діяльності, що підкреслюється позитивними показниками основної діяльності. Важливим аспектом є здатність компанії до стійкого розвитку, що підтверджується показниками динаміки фінансового результату за видами діяльності Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» в 2017–2022 рр.

Компанія, орієнтуючись на довгострокову перспективу, впроваджує стратегії, спрямовані на підвищення ефективності, що відображається у її фінансових показниках.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів за видами діяльності Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» в 2017–2022 рр.

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Результат основної діяльності, млн грн.	149	1 656	444	354	1 737	2 529
Результат фінансових операцій, млн грн.	-2	-2	-11	-11	-12	-27
Результат від іншої звичайної діяльності, млн грн.	-0,8	0,5	-2	-50	-1	-194
Фінансовий результат до оподаткування:						
– у фактичних цінах, млн грн;	146	1 654	430	292	1 723	2 308
– скоригований на індекс цін*, млн грн;	128	1326	656	275	967	1479
– виражений в іноземній валюті**, млн дол. США;	5,6	60,9	17,2	13,1	63,6	78,2
– темп приросту, базисний до 2017 р., %.	100	+988	+207	+134	+1036	+1296

Джерело: Дані Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» [37-41]. *Дані Держстату України (грудень до грудня попереднього року) [53]. ** Дані НБУ. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період) [54].

З табл. 2.5 резюмуємо, що загальний фінансовий результат до оподаткування, що формується протягом досліджуваного періоду, свідчить про загальну успішність ціннісної стратегії Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед». У цілому, динаміка фінансових результатів Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» підкреслює ефективність ціннісно-орієнтованого підходу до управління, у якому фокусування на основній діяльності та забезпечення її стабільного зростання є ключовими факторами успіху.

Аналіз динаміки фінансових результатів АТ «Укргазвидобування» впродовж 2017–2022 рр., відображений у таблиці 2.6, показує тенденцію до зниження фінансових результатів як за основною діяльністю, так і за фінансовими операціями та іншою звичайною діяльністю. Оцінка формування фінансових

результатів до оподаткування підтверджує загальний негативний тренд у цьому періоді, що свідчить про необхідність невідкладних управлінських заходів для виправлення ситуації у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових результатів за видами діяльності АТ «Укргазвидобування» в 2017–2022 рр.

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Результат основної діяльності, млн грн.	39723	34202	23566	7324	19258	8113
Результат фінансових операцій, млн грн.	-496	-370	-583	-485	-792	-2597
Результат від іншої звичайної діяльності, млн грн.	-2176	-755	546	-766	348	-1955
Фінансовий результат до оподаткування:						
– у фактичних цінах, млн грн;	37051	33 077	23 529	6 073	18 814	3 561
– скоригований на індекс цін*, млн грн;	31913	26483	34755	4722	10476	2082
– в іноземній валюті**, млн дол. США;	1393	1216	910	225	689	110
– темп приросту (зниження) до 2017 р., %.	100	-13	-25	-94	-51	-92

Джерело: Дані АТ «Укргазвидобування» [43-47]. *Дані Держстату України (грудень до грудня попереднього року) [53]. ** Дані НБУ. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період) [54].

На тлі виявлених тенденцій стає очевидним, що менеджменту АТ «Укргазвидобування» необхідно вжити низку стратегічних заходів, які допоможуть стабілізувати діяльність і забезпечити стійке зростання в майбутньому. Особливо важливо зосередитися на покращенні основної діяльності, оскільки цей сегмент є головним джерелом доходів і потенційного розвитку. УГВ слід звернути увагу на оптимізацію операційних витрат і підвищення ефективності виробництва, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, перегляд процесів управління з урахуванням ціннісно-орієнтованого підходу, що дозволить підвищити рентабельність основної діяльності, позитивно вплинути на формування загальних фінансових результатів.

Важливим напрямом є розробка стратегії управління фінансовими операціями, оскільки цей вид діяльності приніс компанії значні збитки. Варто провести ретельний аналіз попередніх інвестицій та фінансових операцій, визначити причини негативних результатів і розробити підхід до мінімізації ризиків у майбутньому. Ще одним важливим аспектом, який заслуговує на увагу, є інша звичайна діяльність компанії, яка демонструє нестабільність. Менеджменту УГВ важливо визначити, чи відповідає ця діяльність основним бізнес-цілям компанії, та оцінити можливість її оптимізації або відмови від деяких видів діяльності, щоб зосередитися на більш перспективних напрямках. Упровадження ціннісно-орієнтованого управління та зосередження на ключових бізнес-напрямах дозволить покращити фінансові результати, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

У контексті ціннісно-орієнтованого підходу важлива роль відводиться управлінню витратами на нафтогазовидобувних підприємствах, оскільки вони значною мірою впливають на стабільність їх функціонування. Згідно з дослідженням компанії Ernst & Young, витрати на сталий розвиток, корпоративну та соціальну відповідальність є інструментом реалізації стратегічних цінностей компаній. Зокрема, вони сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, забезпечують кращий доступ до ресурсів і капіталу завдяки впровадженню корпоративних практик [87].

Крім того, в умовах енергетичного переходу нафтогазовидобувні компанії мають зосередитись на стійких інвестиціях та управлінні витратами, що сприятиме водночас економічному, соціальному й екологічному розвитку [88, с.11].

Аналіз динаміки витрат Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» за період з 2017 по 2022 роки (табл. 2.7) засвідчує зміни ціннісного підходу в контексті адаптації до зовнішнього середовища компанії реалізації задекларованих соціальних цінностей і сталого розвитку [89].

Зростання загального обсягу витрат упродовж досліджуваного періоду відображає не лише розширення діяльності компанії, але й зміну її стратегічного

фокусу. Адміністративні витрати компанії зростали, крім урахування загальної тенденції росту цін, також у зв'язку з інвестиціями компанії в управлінський капітал, системи контролю та оптимізацію внутрішніх процесів. Зростання фінансових витрат спричинено інвестуванням у нові проєкти, розширенням діяльності та фінансовими операціями, що узгоджується зі стратегічними цінностями компанії.

Таблиця 2.7 – Структура та динаміка витрат Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» в 2017–2022 рр.

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Собівартість реалізованої продукції:						
– у діючих цінах кожного року, млн грн;	495	681	658	703	1103	1409
– в цінах базисного, 2017 р., млн грн;	495	545	711	580	549	518
– базисний темп приросту, %;	x	+10	+30	+17	+11	+5
– у загальних витратах, %.	82,09	63,38	67,12	76,28	70,59	63,57
Адміністративні витрати, млн грн.	69	88	91	93	112	98
– у загальних витратах, %	11,41	8,06	9,32	10,16	7,21	4,44
Витрати на збут, млн грн.	1	3	10	6	5	9
– у загальних витратах, %	0,17	0,29	1,01	0,61	0,31	0,41
Інші операційні витрати, млн грн.	7	0,5	2	6	16	30
– у загальних витратах, %	1,14	0,05	0,16	0,69	1,03	1,34
Фінансові витрати, млн грн.	2	2	134	11	12	40
– у загальних витратах, %	0,31	0,19	13,69	1,2	0,78	1,81
Інші витрати, млн грн.	2	3	3	55	1	196
– у загальних витратах, %	0,36	0,32	0,32	5,94	0,09	8,86
Витрати з податку на прибуток, млн грн.	27	297	82	47	312	433
– у загальних витратах, %	4,51	27,71	8,36	5,11	20	19,57
Всього витрат, млн грн.	603	1 074	981	922	1562	2216

Джерело: Розраховано за даними [37-41].

Значне зростання витрат з податку на прибуток відображає підвищення прибутковості компанії, що є позитивним показником її економічного зростання та важливості цінностей соціальної відповідальності. У цілому, динаміка витрат Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» свідчить про активний розвиток компанії та її зосередженість на стратегічних інвестиціях, які спрямовані

не тільки на досягнення фінансових результатів, але й на розвиток компанії з урахуванням цінностей сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Зростання податкових витрат нафтогазовидобувних підприємств за період, у який фіскальне регулювання прибутку нафтогазовидобувних підприємств залишалось стабільним, є позитивним індикатором ефективності ціннісно-орієнтованого підходу в контексті суспільної відповідальності, свідчить про дотримання принципів справедливості глобальної системи оподаткування, відповідно до яких ТНК, незалежно від країни їх діяльності, мають сплачувати справедливу частку податків [90; 91].

У контексті ціннісно-орієнтованого управління аналіз структурних зрушень у сфері формування витрат Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» за період 2017–2022 рр. має стрижневе значення в оцінюванні ефективності функціонування компанії. Собівартість реалізованої продукції є основним елементом витрат компанії, її частка складає 63,57% від загальних витрат у 2022 році. Зменшення цієї частки з 82,09% у 2017 році вказує на оптимізацію собівартості, свідчить про здатність компанії до зниження виробничих витрат, що є важливим для сталого розвитку. Адміністративні витрати, частка яких у 2022 році становила 4,44%, відображають інвестиції в управлінську структуру та операційну ефективність діяльності підприємства. Зниження частки цих витрат свідчить про успішне впровадження стратегій оптимізації витрат та підвищення ефективності управління. Інші витрати, частка яких збільшилася до 8,86% у 2022 році, включають соціальні інвестиції, екологічні ініціативи та інноваційні дослідження, що є ключовими для забезпечення сталого розвитку та відповідності сучасним екологічним вимогам. Таким чином, структурні зрушення у формуванні витрат Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» відображають її стратегічне орієнтування на оптимізацію витрат, інвестиції в сталість та соціальну відповідальність, що є важливими аспектами ціннісно-орієнтованого управління.

Аналіз динаміки витрат АТ «Укргазвидобування» за період з 2017 по 2022 роки (табл. 2.8) вказує на структурно-інституційні трансформації в контексті

адаптації компанії до таких економічних викликів, як зниження видобутку сирої нафти і природного газу [92] й відповідно реальних доходів від їх реалізації у порівняльних цінах (підрозділ. 2.1 дисертації). Перш за все слід звернути увагу на зміни в собівартості реалізованої продукції. Собівартість, виражена у діючих цінах кожного року, відзначається зростанням з 33030 млн грн у 2017 році до 73262 млн грн у 2022 році, що свідчить про збільшення загальних витрат на виробництво. Водночас, у порівнянні з базисним роком (2017), відзначається значне коливання базисних темпів приросту, яке може вказувати на нестабільність в управлінні виробничими витратами.

Таблиця 2.8 – Структура та динаміка витрат АТ «Укргазвидобування» в 2017–2022 рр.

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Собівартість реалізованої продукції:						
– у діючих цінах кожного року, млн грн;	33030	40602	43285	38145	67522	73262
– в цінах базисного, 2017 р., млн грн;	33030	32508	46744	31473	33626	26954
– базисний темп приросту, %;	x	-2	+44	-5	+2	-18
– у загальних витратах, %.	73,48	77,84	70,38	72,88	89,49	87,35
Адміністративні витрати, млн грн.	778	973	1451	1092	1331	1346
– у загальних витратах, %	1,73	1,87	2,36	2,09	1,76	1,6
Витрати на збут, млн грн.	241	307	283	289	279	156
– у загальних витратах, %	0,54	0,59	0,46	0,55	0,37	0,19
Інші операційні витрати, млн грн.	1 570	3074	11399	10229	2 185	3 892
– у загальних витратах, %	3,49	5,89	18,53	19,54	2,9	4,64
Фінансові витрати, млн грн.	433	500	510	688	855	2 591
– у загальних витратах, %	0,96	0,96	0,83	1,31	1,13	3,09
Втрати від участі в капіталі	93	0	95	0	0	34
– у загальних витратах, %	0,21	0	0,15	0	0	0,04
Інші витрати, млн грн.	2 231	763	0	766	0	1 955
– у загальних витратах, %	4,96	1,46	0	1,46	0	2,33
Витрати з податку на прибуток, млн грн.	6 578	5 942	4 481	1 127	3 276	639
– у загальних витратах, %	14,63	11,39	7,29	2,15	4,34	0,76
Всього витрат, млн грн.	44954	52161	61504	52336	75448	83875

Джерело: Розраховано за даними [43-47].

За даними табл. 2.8, адміністративні витрати компанії зросли з 778 млн грн у 2017 році до 1346 млн грн у 2022 році, однак їхня частка у загальних витратах знизилася з 1,73% до 1,6%, що свідчить про наявність певних спроб їх оптимізації. Витрати на збут також знизилися як у абсолютному (з 241 млн грн до 156 млн грн.), так і у відносному вираженні (з 0,54% до 0,19% у загальних витратах), однак такі зміни відбулися на тлі скорочення обсягів видобутку вуглеводнів і реалізації продукції. Фінансові витрати зазнали значного зростання, особливо в 2022 році, коли їх обсяги збільшилися до 2591 млн грн. Зростання витрат УГВ також пов'язується з нестабільністю системи менеджменту у певні періоди організаційного розвитку цієї компанії [93].

Прикладні дослідження з 20-річного досвіду створення цінностей VCG Global вказують на те, що ціннісно-орієнтовані компанії не лише приносять користь акціонерам, але й досягають кращих фінансових результатів. Узгодження екологічних, соціальних і корпоративних цінностей з бізнес-стратегіями підприємства дозволяє підвищити рентабельність на довгострокових засадах [94].

Компанія спроможна створювати цінності лише тоді, коли вона генерує прибутки, що перевищують вартість залученого капіталу. Така філософія лежить в основі корпоративного управління, заснованому на ціннісному підході концерну BASF. Ціннісно-орієнтоване управління надає пріоритет довгостроковій рентабельності залученого капіталу (ROCE) як фундаментальному показнику, щоб гарантувати, що прибутки перевищують капітальні витрати, сприяючи рентабельності, сталому зростанню [95].

Оцінка рентабельності залученого капіталу є корисною при порівнянні показників компаній у капіталомістких секторах промисловості. Це зумовлено тим, що на відміну від інших фундаментальних показників, таких як рентабельність власного капіталу (ROE), які аналізують лише прибутковість, пов'язану з акціонерним капіталом компанії, ROCE враховує боргові зобов'язання а також власний капітал [96].

Аналізуючи динаміку показників рентабельності Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» за період з 2017 по 2022 роки, у контексті

ціннісно-орієнтованого управління, можна виявити ключові аспекти фінансового здоров'я та ефективності компанії (рис. 2.5). Для діагностики ефективності ціннісно-орієнтованого управління застосовано ряд ключових фінансових показників: рентабельність залученого капіталу за чистим прибутком (ROCE); рентабельність активів, ROA (за показником ЕВІТ), рентабельність виробничих фондів (ROAP); рентабельність продажів за валовим прибутком (Return on sales (ROS)); рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа, Operating Income Margin, OIM); рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа, Net Profit Margin, NPM); операційна рентабельність витрат (Operating Expense Ratio (OER)).

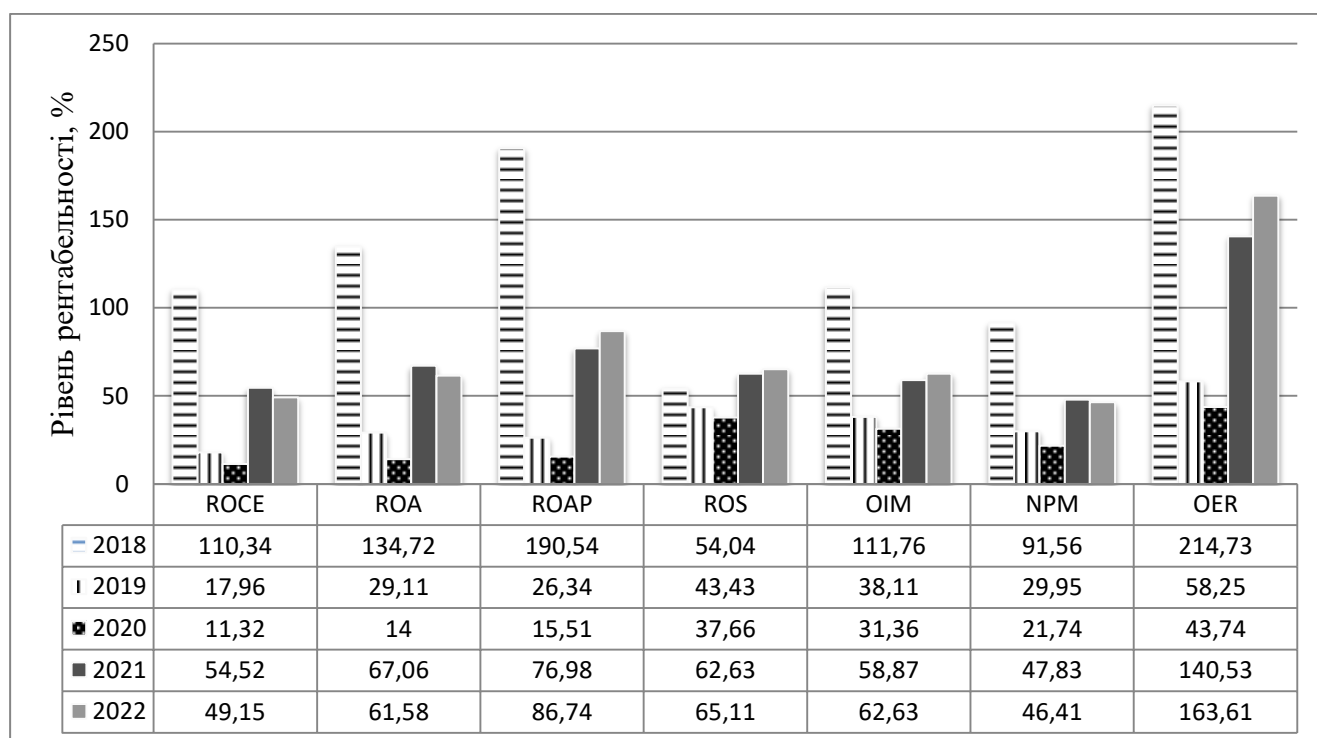


Рис. 2.5. Ключові показники Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»

Джерело: Побудовано за даними [37-41].

Загальна тенденція показників відображає позитивні результати від застосування ціннісно-орієнтованого управління, зокрема зосередження на створенні економічної доданої вартості для акціонерів та оптимізації внутрішніх процесів. Так, високі значення ROCE і ROA у 2018 році (110,34% та 134,72%

відповідно) свідчать про ефективне використання капіталу та активів компанії. Рентабельність залученого капіталу за чистим прибутком, ROCE, яка складала 49,15% у 2022 році, вказує на те, що кожна гривня, використана для фінансування активів, генерувала майже 50 копійок чистого прибутку. Рентабельність виробничих фондів (ROAP) продемонструвала зростання з 26,34% у 2019 році до 86,74% у 2022 році, що вказує на підвищену ефективність використання виробничих ресурсів і можливість адаптації до змінних економічних умов. Динаміка валової маржі (ROS) та чистої маржі (NPM) також вказує на покращення ефективності управління, де валова маржа збільшилася з 30,04% у 2017 році до 65,11% у 2022 році, а чиста маржа з 16,87% до 46,41% відповідно. Це зумовлено зростанням операційної ефективності й контролем витрат, що особливо важливо в контексті ціннісно-орієнтованого управління. Операційна рентабельність витрат (OER), що відображає частку витрат у доходах, показала зростання з 26,12% у 2017 році до 163,61% у 2022 році. Це може свідчити про значні інвестиції в операційну діяльність та модернізацію процесів, що, у свою чергу, забезпечило збільшення прибутковості компанії.

Таким чином, результати аналізу демонструють, що стратегічне управління, зорієнтоване на цінності, дає змогу Представництву «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» досягати значного зростання ключових ефективності.

Державні нафтогазовидобувні компанії (ДНГК) стикаються з унікальними викликами та відповідальністю у формуванні та управлінні своєю прибутковістю. Ці компанії працюють з подвійним завданням – максимізувати державні доходи і водночас забезпечити енергетичну безпеку. Крім того, ДНГК відіграють провідну роль у монетизації національних вуглеводневих ресурсів для підтримки суспільних економічних потреб [97].

У контексті окреслених викликів діагностика ціннісно-орієнтованого управління державною компанією АТ «Укргазвидобування» стає надзвичайно важливою для забезпечення її стійкості та рентабельності. Діагностика рівнів рентабельності формує методичний інструментарій оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві. Таблиця 2.9 ілюструє зміни в

показниках прибутковості АТ «Укргазвидобування» за період з 2018 по 2022 рік, демонструючи суттєве погіршення фінансових результатів.

Рентабельність залученого капіталу (ROCE) знизилася з 18,87% у 2018 році до 1,27% у 2022 році, що свідчить про критичне падіння ефективності використання капіталу. Схожа тенденція простежується у показниках рентабельності активів (ROA та ROAD), де максимальне значення у 2018 році (23,35% та 30,23% відповідно) зменшилось до критично низьких 2,67% та 10,99% у 2022 році. Значне падіння рентабельності виробничих фондів (ROAP) та власного капіталу (ROE) підкреслює проблеми з внутрішньою операційною ефективністю та капіталовкладеннями.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників рентабельності АТ «Укргазвидобування»

Показники	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Рентабельність залученого капіталу за чистим прибутком, ROCE, %	18,87	13,3	3,53	9,36	1,27
Рентабельність активів, ROA (ЕВІТ/А), %	23,35	16,79	4,82	11,85	2,67
Рентабельність активів ROAD (ЕВІТD/А), %	30,23	24,39	14,12	18,25	10,99
Рентабельність виробничих фондів, ROAP, %	29,06	19,09	4,88	11,84	1,48
Рентабельність власного капіталу (return on equity (ROE)), %	23,17	16,55	4,41	11,88	1,63
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа Return on sales (ROS)), %	48,59	45,18	32,95	25,08	15,18
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа, Operating Income Margin, OIM), %	43,31	29,84	12,87	21,37	9,39
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа, Net Profit Margin, NPM), %	34,36	24,12	8,69	17,24	3,38
Операційна рентабельність витрат (Operating Expense Ratio (OER)), %	76,08	41,77	14,72	27	10,31

Джерело: Розраховано за даними [43-47].

Падіння рентабельності продажів за валовим прибутком (з 45,18 % у 2018 р. до 15,18% у 2022 р.) та за чистим прибутком (з 34,36 у 2018 р. до 3,38% у 2022 р.) свідчить про збільшення витратної складової у діяльності підприємства.

Операційна рентабельність витрат (OER) знизилася з 76,08% у 2018 році до 10,31% у 2022 році.

Аналізуючи приклади функціонування ДНГК з інших країн, можна оцінювати ефективність різних стратегій ціннісно-орієнтованого управління. Зокрема, управлінський кейс з реструктуризації державної нафтогазовидобувної компанії «Petrotrin» (Тринідад і Тобаго) розкриває декілька аспектів, характерних для ДНГК. Компанія зіткнулася зі значним фінансовим навантаженням через великі борги та застарілу інфраструктуру, що призвело до комплексної реструктуризації. Це передбачало закриття збиткових операцій і поділ компанії на підприємства, що спеціалізуються на різних аспектах нафтогазового бізнесу. Незважаючи на початкові труднощі, ця реструктуризація дозволила новим компаніям, зокрема Heritage Petroleum Company, повернутися до прибутковості, зосередившись на нарощуванні видобутку та залученні міжнародних інвестицій [98].

Польська ДНГК Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo (PGNiG), незважаючи на коливання цін на вуглеводні, газову кризу в Європі, змогла не тільки підтримувати стабільність, але й покращити фінансові результати. Чистий прибуток PGNiG у 2021 році склав 6 млрд злотих при доході 70 млрд злотих. Особливо рентабельним виявився сегмент розвідки та видобутку вуглеводнів, який забезпечив 87% EBITDA [99]. Для досягнення цілей стабільності та прибутковості PGNiG реалізувала стратегічні цінності у формі зміцнення своєї позиції у міжнародному контексті, зокрема цьому сприяла реалізація угод про постачання скрапленого природного газу зі США й Катару, інвестиційних проєктів у Норвегії. На внутрішньому ринку PGNiG продовжує впроваджувати інновації в секторі відновлюваних джерел енергії [100].

Аналіз даних з таблиці 2.10 дозволяє глибше оцінити впровадження мотиваційних цінностей у систему управління людським капіталом на прикладі двох нафтогазовидобувних компаній: «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» і АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.10 – Діагностика мотиваційних цінностей у системі управління людським капіталом нафтогазовидобувних підприємств

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1. Продуктивність праці, млн грн.						
Пред-во «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	3,8	8,1	6,3	5,6	14,1	19,3
АТ «Укргазвидобування»	3,54	3,75	4	3,1	5,18	5,09
2. Рентабельність витрат на оплату праці за чистим прибутком, %						
Пред-во «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	156	1 543	359	208	1 095	1 558
АТ «Укргазвидобування»	1094,2	745,3	640,1	141,2	407,0	54,7
3. Зарплатовіддача						
Пред-во «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	8,87	16,44	11,69	9,32	22,58	33,25
АТ «Укргазвидобування»	26,19	20,95	25,64	15,74	22,82	15,61
4. Зарплатоємність						
Пред-во «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	0,11	0,06	0,08	0,1	0,04	0,03
АТ «Укргазвидобування»	0,04	0,05	0,04	0,06	0,04	0,06

Джерело: Розраховано за даними [37-41].

Продуктивність праці є критичним показником, що відображає ефективність використання людських ресурсів. Протягом аналізованого періоду продуктивність праці в «Регал Петролеум» значно зросла (з 3,8 млн грн в 2017 році до 19,3 млн грн в 2022 році), демонструючи активне зростання та покращення ефективності. У той же час, у «Укргазвидобування» спостерігається більш стабільний, але менш динамічний ріст продуктивності з 3,54 млн грн до 5,09 млн грн на кінець періоду.

Рентабельність витрат на оплату праці відіграє важливу роль у оцінці внеску трудових ресурсів у чистий прибуток компанії. У Представництві «Регал Петролеум» цей показник показав високі піки у 2018 та 2022 роках, досягаючи 1543% і 1558% відповідно, що свідчить про високу ефективність використання робочої сили у ключові періоди. На противагу АТ «Укргазвидобування» продемонструвало значне падіння з 1094,2% у 2017 році до 54,7% у 2022 році, що може свідчити про зниження ефективності оплати праці відносно генерації прибутку. Представництво «Регал Петролеум» продемонструвало значний ріст зарплатовіддачі з 8,87% у 2017 році до 33,25% у 2022 році. Натомість, АТ «Укргазвидобування» показало зниження з 26,19% у 2017 до 15,61% у 2022 році. Щодо зарплатоємності, то обидві компанії мають тенденцію до стабілізації

цього показника, що вказує на більш стабільне управління витратами на заробітну плату.

Порівняльний аналіз компаній «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» та АТ «Укргазвидобування» показує, що «Регал Петролеум» має значно більшу динаміку зростання за всіма аналізованими показниками. Це свідчить про більш ефективне впровадження стратегій управління людськими ресурсами та використання мотиваційних цінностей, що позитивно позначається на продуктивності та прибутковості. АТ «Укргазвидобування» показує зниження деяких ключових показників, що свідчить про необхідність перегляду підходів до мотивації та управління людським капіталом у контексті оптимізації загальної ефективності компанії.

Проаналізувавши прикладні аспекти діяльності нафтогазовидобувних підприємств, зазначимо, що ціннісне управління людським капіталом є комплексним підходом до керування людськими ресурсами, який зосереджується на імплементації ціннісних принципів в корпоративну культуру й організаційний розвиток нафтогазовидобувних підприємств. Концепт ціннісного управління людським капіталом включає розробку та впровадження інструментарію, спрямованого на підтримку, розвиток персоналу, забезпечення їхнього професійного зростання. Важливими компонентами ціннісного управління є формування ефективних комунікацій, розвиток корпоративної культури, створення сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей нафтогазовидобувних підприємств.

Сьогодні притаманний перехід до цифровізації управління людським капіталом і впровадження автоматизації, що дозволяє підвищити продуктивність та оптимізувати процеси управління персоналом. Автоматизація не лише замінює певні робочі місця, а й змінює характер залишених, вимагаючи від співробітників нових інтелектуальних знань цифрових технологій, навичок технічних комунікацій. Таким чином, війна за традиційні технічні таланти тепер менш запекла, але посилюється за нові типи навичок [101].

Таким чином, практичне значення процесного підходу виявляється у його здатності впливати на різні аспекти функціонування підприємства, включаючи зниження витрат, підвищення якості управлінської діяльності та покращення взаємодії між підрозділами. Це особливо важливо для нафтогазовидобувних підприємств, які оперують у складному середовищі, що вимагає високого рівня ефективності та адаптивності.

Отже, процесні аспекти реалізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах є ключовими для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стратегічної орієнтації цих підприємств. Упровадження процесного підходу дозволяє підприємствам систематично визначати, аналізувати та оптимізувати свої процеси, сприяючи досягненню запланованих результатів і створенню додаткової цінності.

2.3. Прагматизм ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах

Прагматичні аспекти ціннісно-орієнтованого управління певною мірою знайшли відображення у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, Ф. Лонго, А. Падовано, С. Умбрелло досліджував, як ціннісно-орієнтоване управління впливатиме на майбутній розвиток підприємств у контексті Індустрії 5.0, зосереджуючись на гармонії між людиною, технічним прогресом і сталим розвитком [102]. І. Харіс, А. Доля та А. Йха присвятили свої наукові розробки удосконаленню ціннісно-орієнтованого підходу для нафтогазовидобувних компаній, акцентуючи увагу на прагматичних аспектах покращення корпоративних екосистем [103]. К. Андрющенко, М. Теплюк, С. Боняр, Н. Ушенко, А. Лезіна сконцентрували увагу на прагматичних аспектах удосконалення методології оцінки впливу ключових чинників ціннісно-орієнтованого управління на інвестиційну активність, акцентуючи на важливості генерації грошових потоків [104].

У контексті ціннісно-орієнтованого управління аналіз грошових потоків набуває нового значення, виходячи за межі традиційного управлінського обліку, аналізу, фінансового менеджменту [105]. Сучасний підхід до ціннісно-

орієнтованого управління втілює бізнес-філософію, «що орієнтує процеси менеджменту та економічного розвитку на створення і максимізацію цінності компанії для багатьох стейкхолдерів» [106, с. 10].

Грошові потоки в контексті ціннісно-орієнтованого управління розглядаються не просто як показники ефективності підприємства як соціально-економічної системи, а як віддзеркалення ціннісної парадигми підприємства, з урахуванням соціальної відповідальності, цінностей сталого розвитку, корпоративних і цифрових цінностей. Важливість ретельного моніторингу та управління грошовими потоками за ціннісно-орієнтованого підходу полягає у забезпеченні гармонійного розвитку підприємства, збалансовуючи управлінські потреби з внутрішніми та зовнішніми цінностями. Інвестиції в екологічно чисті технології або програми соціальної відповідальності не можуть миттєво підвищити якість грошових потоків, але значно покращують довгострокову перспективу підприємства, репутаційні цінності, цінності сталого розвитку. Тому управління грошовими потоками за ціннісним підходом зосереджується не тільки на досягненні негайних результатів управлінської діяльності, але й на інвестиціях, які відповідають ціннісним орієнтирам компанії та сприяють її довгостроковій віддачі. Центральним аспектом такого управління є аналіз грошових потоків та розрахунок ключових показників, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та оптимізувати свою діяльність з метою максимізації економічної доданої вартості. Особливо важливо це для нафтогазовидобувних підприємств, діяльність яких супроводжується високим рівнем капіталомісткості, ризиків, нестабільності зовнішнього середовища. Тому аналіз та оцінювання грошових потоків є фундаментальним методичним базисом ціннісно-орієнтованого управління.

В управлінні грошовими потоками компанії, особливо в такій динамічній галузі, як видобуток вуглеводнів, важливого значення набуває розуміння ритмічності та інтенсивності різних видів грошових потоків. Грошові потоки, пов'язані з оплатою сировини та матеріалів, мають пряму залежність від інтенсивності обсягів видобутку й реалізації продукції. Ці потоки зазвичай є регулярними та прогнозованими, оскільки відображають постійну операційну діяльність компанії. Така регулярність дозволяє менеджерам ефективно планувати та оптимізувати оборотні кошти. Натомість витрати на оновлення та модернізацію

основних засобів здійснюються нерегулярно й часто потребують значних інвестицій. Ці витрати мають стратегічне значення, оскільки впливають на довгостроковий потенціал і конкурентоспроможність нафтогазовидобувних підприємств. У контексті ціннісно-орієнтованого управління розуміння відмінностей у ритмічності та інтенсивності грошових потоків є критично важливим. Показники грошових потоків Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» за 2017–2022 рр. зведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз грошових потоків Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» за 2017–2022 рр., млн грн

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Надходження коштів від реалізації продукції	879	1 756	1 468	1 405	3 519	3 256
Повернення податків і зборів		0,1	3		1	
Цільового фінансування				0,5	0,5	0,9
Надходження від повернення авансів	0,9	3	5	1	2	110
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	8	37	41	24	14	24
Інші надходження	9	12	6	4	1	
Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)	97	231	303	204	415	530
Витрачання на оплату праці	56	70	77	83	95	83
Відрахування на соціальні заходи	10	13	15	17	20	19
Зобов'язання з податків і зборів	399	768	507	446 8	1 036	1 852
Витрачання на оплату повернення авансів	29	1	1	1	1	7
Витрачання на оплату цільових внесків						0,4
Інші видатки коштів	6	7	8	55	4	199
Чистий рух коштів від операційної діяльності	300	718	612	629	1 968	705
Надходження від погашення позик			300	82436	46700	18000
Інші надходження						129
Видаток на придбання фінансових інвестицій					130	0
необоротних активів	443	351	726	407	826	759
Витрачання коштів на надання позик			339	74	17	516
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-443	-351	-765	-399	-926	-1 127
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди			15	18	23	
Інші платежі				0,4	1	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності			-15	-19	-1	
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-143	367	-168	212	1837	-422
Залишок коштів на початок року	254	110	477	309	521	523
Залишок коштів на кінець року	110	477	310	521	523	101

Джерело: Розраховано за даними [37-41].

Операційні грошові потоки вимагають постійного моніторингу та управління для підтримки плавності щоденної діяльності, тоді як стратегічні інвестиції в основні засоби вимагають ретельного планування та оцінки їхнього потенціалу для забезпечення майбутнього розвитку компанії. Ефективне управління грошовими потоками в Представництві «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» вимагає глибокого розуміння різних видів цих потоків та їхньої ритмічності. Це дозволяє компанії не тільки оптимізувати поточну діяльність, але й розробляти довгострокові стратегії, засновані на стійкому й ціннісно-орієнтованому підході до управління. З табл. 2.11 видно, що за період з 2017 по 2022 рік спостерігається стійке зростання надходжень від реалізації продукції, з 879 млн грн у 2017 році до 3 256 млн грн у 2022 році. Це свідчить про ефективність основної діяльності підприємства. Обсяги надходжень відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, від повернення авансів, від цільового фінансування вказують на обмежену залежність компанії від таких фінансових джерел. Витрати на оплату матеріальних цінностей, робіт та послуг, а також зобов'язань з податків і зборів демонструють значне зростання. Це пов'язано з розширенням масштабів діяльності компанії та збільшенням виробничих потужностей. Водночас зростання витрат на мотивацію, оплату праці та соціальні заходи свідчить про підвищену увагу компанії до соціальної відповідальності та інвестицій у людський капітал. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності був негативним упродовж усього періоду, що свідчить про активні інвестиції компанії у розвиток своїх активів та довгострокову стратегічну перспективу.

Ефективне управління ліквідністю є ключовим аспектом стабільності та розвитку будь-якого підприємства. Аналізуючи середньоденну потребу в коштах та показники забезпеченості грошовими коштами й інтервалу самофінансування, можна оцінити ефективність управління ліквідністю підприємства (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Відносні показники достатності грошових коштів Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» в 2017–2022 рр.

Показники	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Середньоденна потреба в коштах для операційної діяльності, млн грн.	3,0	2,5	2,2	4,4	7,5
Забезпеченість грошовими коштами, дні	97	155	186	120	42
Інтервал самофінансування, дні	127	199	227	156	200

Джерело: Розраховано за даними [37-41].

Як видно з табл. 2.12, за період 2017–2022 рр. спостерігається стійке зростання середньоденної потреби в коштах для операційної діяльності Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед», від 1,7 млн грн у 2017 році до 7,5 млн грн у 2022 році. Це зростання вказує на інтенсифікацію операційної діяльності та розширення обсягів видобутку. Показник забезпеченості грошовими коштами демонструє, наскільки довго підприємство може підтримувати свою діяльність без додаткового залучення коштів. У 2022 році цей показник становив 42 дні, що є значним зниженням порівняно з попередніми роками. Показник інтервалу самофінансування включає в себе також короткострокові фінансові інвестиції та дебіторську заборгованість, а його значення вказує на те, що Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» здатне проводити своєчасні розрахунки в рамках поточної діяльності протягом 200 днів тільки за рахунок наявних запасів ліквідних активів. Це означає, що підприємство має можливість своєчасно обслуговувати свої зобов'язання навіть у разі виникнення будь-яких непередбачених затримок платежів від клієнтів і інших учасників економічних відносин.

У контексті ціннісно-орієнтованого управління критично важливо оцінювати та розуміти фінансову стабільність і ефективність підприємства. Аналіз даних за 2017–2022 роки показує, що Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» мала змінну динаміку у своїх грошових потоках (табл. 2.13).

Показник достатності грошового потоку від поточної діяльності для самофінансування варіювався від 0,55 до 2,05, що свідчить про змінну здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання через внутрішньо генеровані кошти. Це може вказувати на коливання в операційній ефективності та потребу в більш ретельному управлінні ліквідністю.

Коефіцієнти ліквідності, які вимірюють співвідношення між активами та пасивами компанії, також показують змінність. Коефіцієнт ліквідності сукупного грошового потоку варіювався від 0,86 до 1,26, а коефіцієнт ліквідності грошового потоку від поточної діяльності змінювався від 1,26 до 2,25. Ці показники

відображають різний рівень здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання через доступні ліквідні ресурси.

Таблиця 2.13 – Відносні показники ефективності грошових потоків Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» в 2017–2022 рр.

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Достатність грошового потоку від поточної діяльності для самофінансування	0,68	2,05	0,57	1,31	2,02	0,55
Достатність грошового потоку від поточної діяльності для погашення зобов'язань	-	-	41,3	33,72	1,89	-
Коефіцієнт ліквідності сукупного грошового потоку	0,86	1,26	0,92	1,16	1	0,89
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку від поточної діяльності	1,5	1,66	1,67	1,78	2,25	1,26
Коефіцієнт ефективності сукупного грошового потоку	-0,14	0,26	-0,08	0,16		-0,11
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	-	-559,22	-2,68	-3,28	0,25	-15,31
Коефіцієнт реінвестування	-	0,45	-0,12	0,13		-0,19
Коефіцієнт рентабельності притоку грошових коштів	0,13	0,75	0,19	0,16	0,39	0,53
Коефіцієнт рентабельності відтоку грошових коштів	0,11	0,94	0,18	0,19	0,39	0,47
Коефіцієнт рентабельності грошового потоку від поточної діяльності	0,13	0,75	0,23	0,17	0,4	0,55

Джерело: Розраховано за даними [37-41].

Значення коефіцієнта ефективності сукупного грошового потоку та коефіцієнта достатності чистого грошового потоку також варіюються, що може відображати зміни в загальній фінансовій стратегії та ефективності капіталовкладень компанії. Наприклад, негативні значення коефіцієнта ефективності сукупного грошового потоку в деякі роки можуть вказувати на недостатню віддачу від інвестицій.

Коефіцієнти рентабельності притоку та відтоку грошових коштів, а також рентабельності грошового потоку від поточної діяльності, є важливими для оцінки загальної ефективності фінансового управління компанії. Ці показники відображають, наскільки ефективно компанія генерує прибуток зі своїх інвестицій

та як вона управляє витратами. У сукупності ці показники вказують на потребу в ретельному плануванні стратегії ціннісно-зорієнтованого управління на Представництві «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед».

Аналіз грошових потоків АТ «Укргазвидобування» за 2017–2022 рр. (табл. 2.14) є важливим для оцінювання ефективності використання фінансових інструментів у контексті ціннісно-орієнтованого управління.

Таблиця 2.14 – Аналіз грошових потоків від операційної діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2017–2022 рр., млн грн

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1. Надходження	46972	64966	50389	29737	40136	29020
<i>Ланцюговий темп приросту (зниження), %</i>	x	+38	-22	-41	+35	-28
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	37051	33078	23530	6073	18814	3562
Амортизація необоротних активів	6699	9890	11036	13040	10609	19142
Прибуток від зміни обсягів і вартості основних засобів	1725	466	8695	6058	2022	
Збільшення забезпечень наступних витрат і платежів	707	232	154	539		
Прибуток від нереалізованих курсових різниць	8			880		2010
Прибуток від іншої операційної діяльності	256	420	297	489	204	981
Прибуток від участі в капіталі	93		94			34
Фінансові витрати	433	500	510	688	856	2591
Зменшення оборотних активів		17599	6073		7023	
Збільшення поточних зобов'язань		2781		1970	608	700
2. Видаток	27560	7976	11788	6071	7815	6333
<i>Ланцюговий темп приросту (зниження), %</i>	x	-71	+48	-48	+29	-19
Збиток від зміни обсягів і вартості основних засобів						113
Зменшення забезпечень наступних витрат і платежів					297	50
Збиток від нереалізованих курсових різниць		0,4	750	188	403	
Збиток від участі в капіталі		20			55	29
Фінансові доходи	30	111	22	15		
Збільшення оборотних активів	17937			3300	8	5551
Зменшення поточних зобов'язань	2700		2230			
Сплачений податок на прибуток	6893	7845	8786	2568	7052	590
Чистий рух коштів	19412	56990	38601	23666	32321	22687
<i>Ланцюговий темп приросту (зниження), %</i>	x	194	-32	-39	37	-30

Джерело: Розраховано за даними [43-47].

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається значна варіативність грошових потоків АТ «Укргазвидобування». Найвищий рівень надходжень був досягнутий у 2018 році (64966 млн грн). Водночас у 2022 році надходження суттєво знизилися до 29020 млн грн. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування також демонструє суттєву зміну: від 37051 млн грн у 2017 році до 3562 млн грн у 2022 році. Це свідчить про значне зниження операційної ефективності. Прибуток від зміни обсягів і вартості основних засобів також демонструє варіативність. Найвищий рівень був у 2019 році (8 695 млн грн), що є результатом переоцінки активів. Проте відсутність таких доходів у 2022 році свідчить про зниження можливостей генерувати додаткові грошові потоки від реалізації та переоцінки активів. Фінансовий результат від нереалізованих курсових різниць, що досягає піку в 2022 році (2010 млн грн), відображає вплив валютних коливань, які можуть бути як позитивними, так і негативними для підприємства.

Витрати мають тенденцію до зростання, особливо фінансові витрати, які збільшуються з 433 млн грн у 2017 році до 2591 млн грн у 2022 році. Зменшення оборотних активів в 2018 році (17 599 млн грн) вказує на оптимізацію робочого капіталу або реалізацію запасів, що позитивно впливає на грошові потоки. Збільшення поточних зобов'язань у 2021 і 2022 роках свідчить про ефективне управління кредиторською заборгованістю, що допомагає зберігати ліквідність.

Чистий рух коштів є позитивним упродовж усього періоду, що свідчить про здатність підприємства генерувати достатній грошовий потік для покриття своїх потреб. Найвищий чистий рух коштів був зафіксований у 2018 році (56 990 млн грн), що є результатом високих надходжень та ефективного управління видатками. Водночас зниження чистого руху коштів у 2022 році до 22687 млн грн відображає загальні виклики підприємства у генерації грошових потоків в умовах нестабільного енерго-економічного середовища.

У табл. 2.15 наведено показники грошових потоків від інвестиційної та фінансової діяльності АТ «Укргазвидобування» у динаміці за 2017–2022 рр.

Таблиця 2.15 – Грошові потоки від інвестиційної та фінансової діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2017–2022 рр., млн грн

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1. Надходження від інвестиційної діяльності	32	29	29,4	1264	8	29
Реалізація необоротних активів			7	49		1
Отримані відсотки	29	29	22	15	8	28
Інші надходження	3		0,4	1200		
2. Витрачання	12714	21502	23329	13273	12533	11579
Придбання необоротних активів	12714	21502	23329	12073	12533	11567
Інші платежі				1200		12
3. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-12682	-21473	-23300	-12009	-12525	-11550
4. Надходження від фінансової діяльності	757	5051	2000	3100	5306	6407
Отримання позик	757	5051	2000	3100	4606	5707
Інші надходження					700	700
5. Витрачання	7410	40692	17409	14630	24950	17789
Погашення позик	1376	1540	3194		3419	152
Сплата дивідендів	5960	38854	13568	14250	20840	14761
Сплата відсотків	74	298	641	380	427	1209
Інші платежі			6		264	1667
6. Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-6653	-35641	-15409	-11530	-19644	-11382

Джерело: Розраховано за даними [43-47].

Упродовж досліджуваного періоду надходження від інвестиційної діяльності мали суттєві коливання. Зокрема у 2020 році компанія отримала значний дохід від інвестиційної діяльності в розмірі 1264 млн грн, що значно перевищувало показники інших років. В інші періоди надходження залишалися на низькому рівні (від 8 до 32 млн грн). Основну частину витрат на інвестиційну діяльність складала придбання необоротних активів, що свідчить про постійні інвестиції в довгострокові активи компанії. Найвищий рівень витрат був зафіксований у 2019 році – 23329 млн грн.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності мав негативні значення у всі роки досліджуваного періоду, що свідчить про те, що витрати значно

перевищували надходження. Такий негативний чистий рух коштів вказує на потребу компанії в додаткових фінансових ресурсах для покриття інвестиційних витрат. Надходження від фінансової діяльності також зазнавали значних коливань. Найбільші надходження були зафіксовані у 2018 році – 5051 млн грн та у 2022 році – 6407 млн грн. Основним джерелом надходжень були отримання позик, що свідчить про залежність компанії від зовнішнього фінансування. Витрачання від фінансової діяльності також залишалося на високому рівні, зокрема у 2018 році вони досягли піку – 40692 млн грн. Основними статтями витрат були сплата дивідендів та погашення позик. Особливо варто зазначити високі виплати дивідендів, які у деякі роки значно перевищували інші витрати.

Чистий рух коштів від фінансової діяльності показував негативні значення у всі роки, що свідчить про те, що витрати на обслуговування фінансових зобов'язань перевищували надходження від фінансової діяльності. Найгірші показники були зафіксовані у 2018 році: -35641 млн грн, що вказує на фінансові труднощі з генеруванням грошових потоків.

Загальний аналіз грошових потоків АТ «Укргазвидобування» за 2017–2022 рр. вказує на необхідність розробки стабілізаційних заходів, спрямованих на генерування доходів від звичайної діяльності, оптимізацію витрат, ефективне управління капіталовкладеннями та покращення фінансової стійкості підприємства. У контексті ціннісно-орієнтованого управління підприємству слід зосередитися на довгострокових аспектах створення вартості для акціонерів шляхом підвищення ефективності операційної діяльності, раціоналізації активів і мінімізації фінансових ризиків.

Для оцінки ефективності операційної діяльності та генерації грошових потоків Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» використовує дерево ключових показників ефективності, які є важливим джерелом інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління, глибшого розуміння процесів, факторів та зон впливу на формування економічної доданої вартості (рис. 2.6).

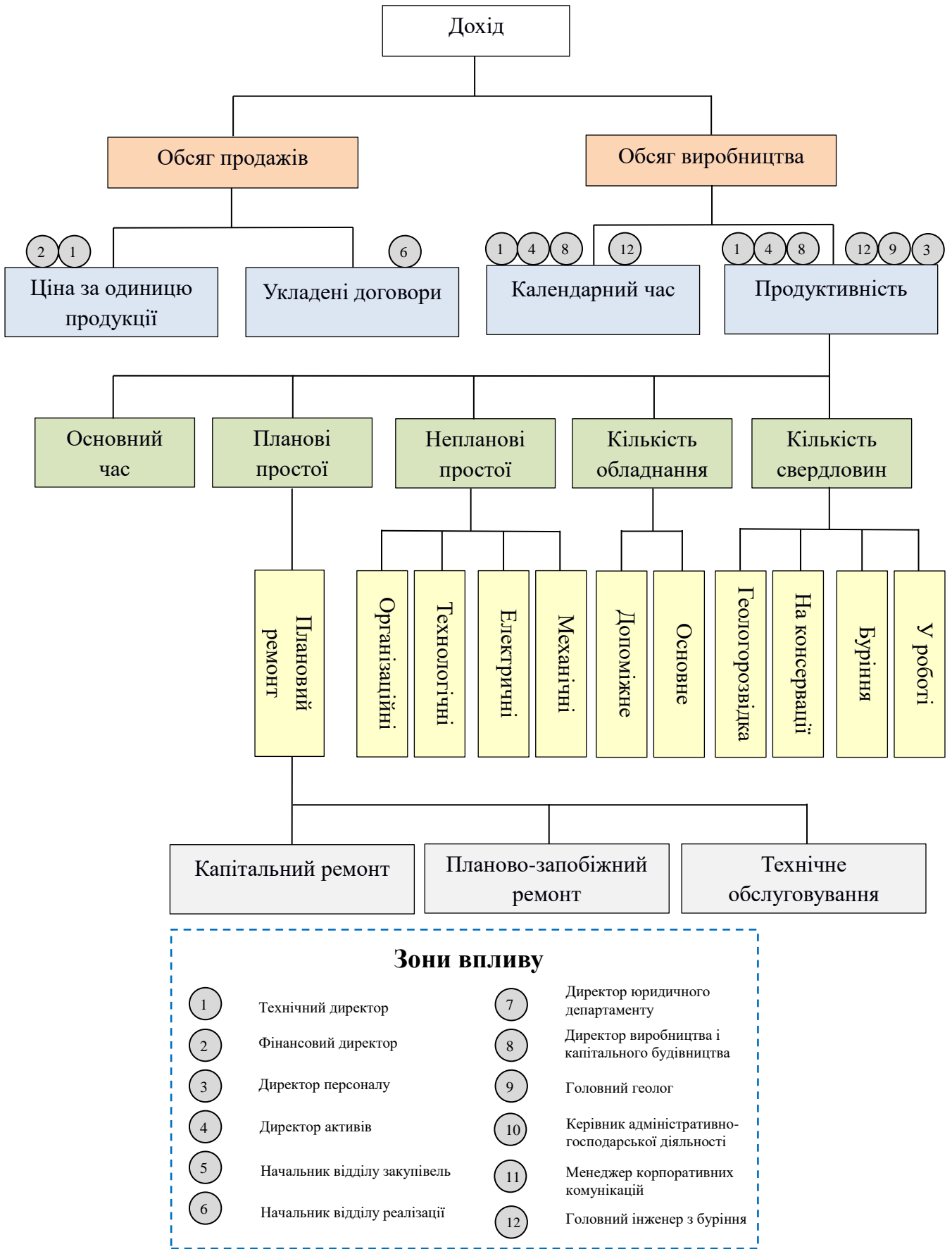


Рис. 2.6. Дерево КРІ нафтогазовидобувного підприємства з фокусом на дохід
Джерело: розроблено автором на основі досвіду практичної управлінської діяльності.

Дохід є прямим відображенням успіху ціннісно-орієнтованого управління на Представництві «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед». Очевидно, що керівництво компанії зосереджує зусилля не лише на короткостроковому аспекті доходу, формування EBITDA, але й на довгостроковій цінності, що створюється для акціонерів, співробітників та інших зацікавлених сторін.

Операційна рентабельність, яка безпосередньо впливає на EBITDA, стає індикатором того, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей. Оптимізація операційної діяльності, раціоналізація виробничих ліній, інвестиції в сучасні технології, вдосконалення ланцюгів поставок та акцент на інноваціях, – все це становить ключові засади ціннісно-орієнтованого управління у компанії Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед».

Використання EBITDA як синтетичного ключового показника ефективності дозволяє Представництву «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» оцінити свою операційну продуктивність, а також сформулювати інформовані стратегічні рішення, спрямовані на зростання вартості компанії та її стійкість у довгостроковій перспективі.

Т. Момот, Д. Тумієтто, С. Родченко обґрунтовують потенціал інтеграції ціннісно-орієнтованого підходу з принципами управління витратами на підприємстві [107, с. 47]. Зазначений піхід аргументує можливість застосування у внутрішньому механізмі ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувної компанії ключових показників ефективності (KPI) з фокусом на собівартість.

У контексті ціннісно-орієнтованого управління Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» прагне до оптимізації витрат, зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості, не знижуючи при цьому якості й стандартів професійної діяльності. Ефективне управління собівартістю вимагає від компанії глибокого аналізу всіх компонентів витрат, включаючи витрати на сировину, витрати на оплату праці, загальновиробничі й адміністративні витрати. На рис. 2.7 відображено дерево KPI нафтогазовидобувного підприємства в контексті управління витратами.

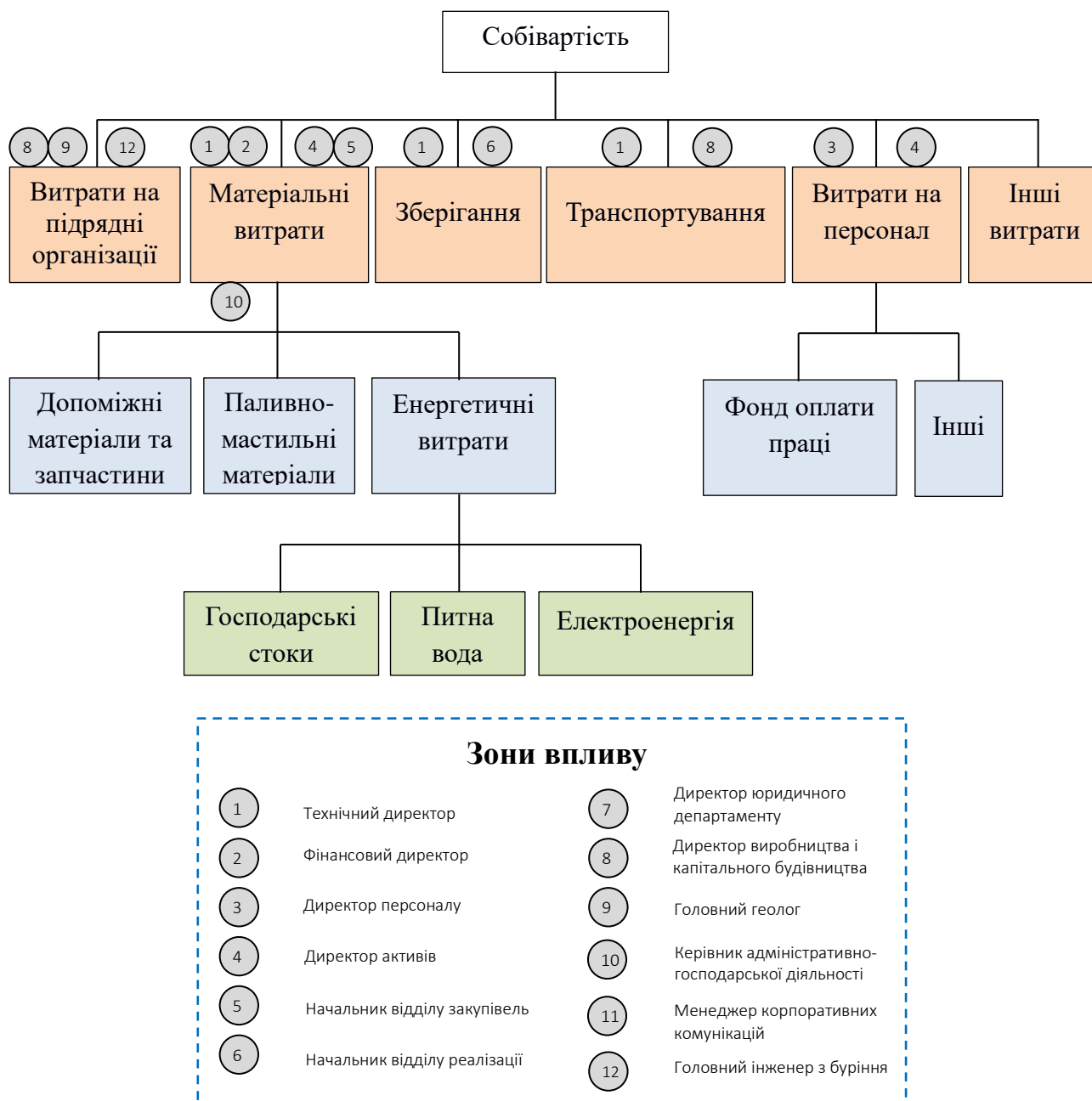


Рис. 2.7. Дерево КРІ нафтогазовидобувного підприємства з фокусом на управління витратами

Джерело: розроблено автором на основі досвіду практичної управлінської діяльності.

Важливим аспектом ціннісно-орієнтованого управління є забезпечення прозорості витрат та їх контроль. Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» упроваджує системи управлінського обліку, які дозволяють виявляти можливості для зниження витрат, аналізувати ефективність бізнес-процесів та визначати зони для потенційного покращення. Крім того, управління собівартістю

включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на витрати та розробку стратегій їх мінімізації.

Ціннісно-орієнтоване управління, зосереджене на максимізації вартості для акціонерів та оптимізації корпоративних ресурсів, відіграє вирішальну роль у стратегічному розвитку нафтогазовидобувних підприємств. На основі даних таблиці 2.16 проведено компаративний аналіз ефективності ціннісно-орієнтованого управління для двох нафтогазовидобувних підприємств: АТ «Укргазвидобування» та Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» упродовж 2017–2022 років.

Таблиця 2.16 – Компаративний аналіз окремих фінансових показників АТ «Укргазвидобування» та «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Прибуток до оподаткування, млн. грн.						
«Укргазвидобування»	37051	33077	23529	6073	18814	3561
«Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	146	1 654	430	292	1 723	2 307
Активи, млн. грн.						
«Укргазвидобування»	146836	140751	145630	134899	196969	263310
«Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	618	1 840	2 041	2 293	2 883	4 741
Дохід, млн. грн.						
«Укргазвидобування»	75092	78970	78964	56892	90120	86378
«Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	707	1 481	1 164	1 128	2 950	4 038
Оборотність активів (Total Asset Turnover)						
«Укргазвидобування»	0,51	0,56	0,54	0,42	0,46	0,33
«Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	1,14	0,81	0,57	0,49	1,02	0,85
Рентабельність продажів за прибутком до оподаткування						
«Укргазвидобування»	0,49	0,42	0,3	0,11	0,21	0,04
«Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	0,21	1,12	0,37	0,26	0,58	0,57
Співвідношення прибутку до оподаткування до активів, ROA						
«Укргазвидобування»	0,25	0,24	0,16	0,05	0,1	0,01
«Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	0,24	0,9	0,21	0,13	0,6	0,49
Середньорічний період окупності активів						
«Укргазвидобування»	-	5,3	7,52	28,36	10,68	78,76
«Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	-	0,91	5,57	8,84	1,83	2,03

Джерело: Розраховано за даними [37-41; 43-47].

Оцінюючи прибуток до оподаткування, можна відзначити значне зниження цього показника в АТ «Укргазвидобування» з 37051 млн грн у 2017 році до 3561 млн грн у 2022 році. Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»

показало стрімке зростання цього ж показника, що може вказувати на ефективніші управлінські стратегії, краще використання корпоративних ресурсів та капіталу.

Оборотність активів і рентабельність продажів виступають важливими індикаторами ціннісно-орієнтованого управління. Зменшення оборотності активів АТ «Укргазвидобування» з 0,51 у 2017 до 0,33 у 2022 році свідчить про зниження ефективності використання ресурсів. У Представництві «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» спостерігається більша стабільність і позитивна динаміка з покращенням показника з 0,49 у 2020 до 0,85 у 2022 р.

Показник ROA (Return on Assets) визначає, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку. Значне падіння цього показника в АТ «Укргазвидобування» з 0,25 у 2017 до 0,01 у 2022 році критично впливає на загальну оцінку ефективності управління. Водночас Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» змогло підтримати високий ROA, що свідчить про успішне використання активів для досягнення прибутковості. Середньорічний період окупності активів значно збільшився для АТ «Укргазвидобування» до 78,76 у 2022 році, що свідчить про низьку ефективність інвестицій. Для Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» цей показник значно покращився, сягнувши 2,03 роки на кінець досліджуваного періоду.

Таким чином, прагматичні аспекти ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах розкривають його важливе значення для забезпечення стабільності ефективності функціонування підприємств. Застосування ціннісно-орієнтованого підходу сприяє не тільки оптимізації грошових потоків, але й підсилює здатність підприємства генерувати додану економічну вартість.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано передумови впровадження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Обґрунтовано, що управлінська діагностика функціонування нафтогазовидобувних підприємств дозволяє ідентифікувати й оцінити чинники, які впливають на формування цінностей, розробити конкретні рекомендації для впровадження ціннісно-орієнтованого підходу.

Виявлено варіативність у операційній ефективності та фінансовій стабільності нафтогазовидобувних підприємств різних форм власності, що підкреслює необхідність ретельного планування стратегій ціннісно-орієнтованого управління. Проаналізовано показники фінансового стану окремих нафтогазовидобувних підприємств; результати свідчать про потребу в ефективному управлінні капіталовкладеннями й підвищенні ефективності операційної діяльності для досягнення довгострокової фінансової стабільності та максимізації ціннісної економічної доданої вартості.

Досліджено ключові процесні аспекти реалізації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Аргументовано важливість ретельного моніторингу грошових потоків нафтогазовидобувних підприємств у контексті реалізації функцій ціннісно-орієнтованого управління, зокрема забезпечення довгострокової стабільності. Проаналізовано вплив ключових чинників ціннісно-орієнтованого управління на фінансові результати, стабільність, конкурентоспроможність нафтогазовидобувних підприємств. Розроблено й обґрунтовано методичні підходи з підвищення ефективності ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами.

Результати наукових досліджень другого розділу дисертації опубліковано в таких працях автора: [2; 35; 108-114].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Внесок видобувної галузі у ВВП України в 2022 році склав 295,55 млрд грн – Держгеонадра. (2024). *Державна служба геології та надр України*. <https://www.geo.gov.ua/vnesok-vydobuvnoyi-haluzi-u-vvp-ukrayiny-v-2022-rotsi-sklav-29555-mlrd-hrn/>
2. Дмитрук, В. В., Гуменюк, В. В. (2022). Генезис ціннісно зорієнтованого управління: міждисциплінарний і галузевий аспекти. *Економічна теорія та право*. 1 (48), 29–43. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-48-1-29>.
3. Гринюк, О. (2020). Управління нафтогазовидобувними підприємствами в контексті нових викликів, зумовлених пандемією Covid-19. *Ефективна економіка*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.93>
4. Витвицька, У. (2022). Оцінка ефективності інвестицій з декарбонізації у нафтогазовидобувній галузі. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*, 1 (25), 37–45. <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/372>
5. Витвицька, О., & Витвицький, А. (2022). Аналіз вхідних параметрів для оцінки рівня зовнішнього макроінформаційного середовища нафтогазовидобувних підприємств із застосуванням нейромереж. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-65>
6. Дзьоба, О., & Кінаш, І. (2019). Вплив глобальних чинників на розвиток газового ринку. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”*, 2(20), 33-44.
7. Диха, М. (2021). Газовидобування в Україні: стан, проблеми, перспективи у системі енергоринку. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*, 2 (24), 7–16.
8. Kryukova, I. O., Kalyna, T. Y., Burdeina, N. M., & Romashko, O. M. (2019). Managing the financial state of oil & gas sector enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1 (28), 158–170. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.161770>

9. Luty, L., Ziolo, M., Knapik, W., Bąk, I., & Kukuła, K. (2023). Energy Security in Light of Sustainable Development Goals. *Energies*, 16 (3), 1390. <https://doi.org/10.3390/en16031390>
10. Фадєєва, І., & Пиріг, А. (2019). Аналіз ризик-середовища нафтогазовидобувних підприємств. *БізнесІнформ*, (7), 312–319. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/06/2023-318-22.pdf>
11. Pidun, U. (2019). *Corporate Strategy. Theory and Practice*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
12. Комеліна, О. В., Щербініна, С. А., & Крайнев, В. М. (2022). Оцінка підприємницьких ризиків для підприємств нафтогазового сектора. *Економіка і організація управління*, (2), 97–109. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.10>
13. Shmygol, N., Łuczka, W., Trokhymets, O., Pawliszczy, D., & Zavgorodniy, R. (2020). Model of diagnostics of resource efficiency in oil and gas sector of economy of Ukraine. *E3S Web of Conferences*, 166, 13005. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016613005>
14. Dokiienko, L. (2020). Diagnosis of financial security level as the main tool of financial strategy development of oil-extraction companies. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute"*, 1 (17). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216335>
15. Shermatov, G. (2023). Fundamentals of Economic Diagnostics and Modeling in Assessing the Development of the Economy. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 3703–3715. <https://sifisheriessciences.com/journal/index.php/journal/article/view/1650>
16. Melnyk, O., Todoshchuk, A., & Adamiv, M. (2018). The Role of socio-economic diagnostics in an enterprise management system. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4 (3), 165–171. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-165-171>
17. Skrynkovsky, R., Pavlenchuk, N., Leskiv, S., & Pawlowski, G. (2017). The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics. *Path of Science*, 3 (11), 4001–4009. <https://doi.org/10.22178/pos.28-5>

18. Fedoryshyn, D., Trubenko, O., Dmytruk, V., Fedoryshyn, S., & Humeniuk, V. (2021). Peculiarities of geological structure of neogenic deposits of Haiv gas deposit and their influence on filtration capacity parameters. *European Association of Geoscientists & Engineers Conference Proceedings, Geoinformatics*, May 2021, Volume 2021, 1–6. <https://doi.org/10.3997/2214-4609.20215521044>
19. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження КМУ від 18.08.2017 р. № 605-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-p#Text>
20. Аналітичні видання. (2024). *Офіційний сайт ExPro Consulting*. <https://expro.com.ua/vydannya>
21. Видобуток газу в Україні знизився на 2% – до 19,8 млрд. куб м. (2022). *Офіційний сайт ExPro Consulting*. <https://expro.com.ua/novini/vidobutok-gazu-v-ukran-znizivsy-na-2-do-198-mlrd-kub-m>
22. Виробництво основних видів промислової продукції. (2023) *Офіційний сайт Державної служби статистики*. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. (2023). *Офіційний сайт Державної служби статистики*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
24. Видобуток нафти – основні тенденції в Україні і світі. (2024). *Українська універсальна біржа*. <https://sale.uub.com.ua/news/dobycha-nefti-ukraina>
25. Україна у 2020 р. скоротила видобуток природного газу на 2% – до 20,2 млрд куб м. (2021). *ExPro Consulting*. <https://expro.com.ua/novini/ukrana-u-2020r-skorotila-vidobutok-prirodnogo-gazu-na-2-do-202-mlrd-kub-m>
26. Україна у 2023 р. наростила видобуток газу на 0,9% – до 18,7 млрд куб м. (2024). *ExPro Consulting*. <https://expro.com.ua/novini/ukrana-u-2023r-narostila-vidobutok-gazu-na-09-do-187-mlrd-kub-m>
27. Внесок видобувної галузі у ВВП України в 2022 році склав 295,55 млрд грн – Держгеонадра. (2024). *Державна служба геології та надр України*. <https://www.geo.gov.ua/vnesok-vydobuvnoyi-haluzi-u-vvp-ukrayiny-v-2022-rotsi-sklav-29555-mlrd-hrn/>

28. Лапко, О. О., & Чмерук, Г. Г. (2011). Управління ризиками в системі фінансового менеджменту нафтогазових компаній. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 1 (29), 19–24.

29. Розвідка та видобування вуглеводнів. Нафтогаз. *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»*. <https://www.naftogaz.com/business/exploration-and-production-business-unit> (дата звернення: 01.12.2022).

30. ПАТ «УКРНАФТА». Про компанію. <https://www.ukrnafta.com/pro-kompaniyu>

31. Курс акцій. ПАТ «Укрнафта». (2023). <https://www.ukrnafta.com/kurs-akcz%D1%96j>

32. З Біржового списку виключені акції MSICH та UNAF. (2023). *Українська біржа*. <http://www.ux.ua/a10852>

33. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану : Закон України № 4765-VI (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text>

34. Результати роботи державного менеджменту за 12 місяців. (2023). *ПАТ «Укрнафта»*. <https://www.ukrnafta.com/rezultaty-roboty-derzhavnogo-menedzhmentu-za-12-misyacziv>

35. Дмитрук, В. (2023). Фінансова репутація в системі ціннісно зорієнтованого управління нафтогазовидобувних підприємств. *Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конференції, м. Київ, 01 груд. 2022 р. МАУП, 87–90. https://maup.com.ua/assets/files/science/conf/problemi-modernizacii_vipusk-15.pdf

36. Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book : A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Butterworth–Heinemann. 454 p.

37. Представництво компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед». Фінансова звітність за міжнародними стандартами та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2018 року. (2018). *Керівництву представництва «Регал Петролеум*

Корпорейшн Лімітед» та акціонерам компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед». PricewaterhouseCoopers. 59 с.

38. Представництво компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед». Фінансова звітність за міжнародними стандартами та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2019 року. (2019). *Керівництву представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» та акціонерам компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед».* PricewaterhouseCoopers. 48 с.

39. Представництво компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед». Фінансова звітність за міжнародними стандартами та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2020 року. (2020). *Керівництву представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» та акціонерам компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед».* PricewaterhouseCoopers. 48 с.

40. Представництво компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед». Фінансова звітність за міжнародними стандартами та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2021 року. (2021). *Керівництву представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» та акціонерам компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед».* PricewaterhouseCoopers. 47 с.

41. Представництво компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» Баланс (Звіт про фінансовий стан) підприємства на 01 січня 2023 р. Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) за 2022 р., Звіт про рух грошових коштів за 2022 р. (2022). *Представництво компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед».* 9 с.

42. Біржові котирування: Природний газ. Середньо- та довгостроковий ринок. (2023). *Українська енергетична біржа.* <https://www.ueex.com.ua/exchange-quotations/natural-gas/medium-and-long-term-market/>

43. Публічне акціонерне товариство «Укргазвидобування» Фінансова звітність і звіт незалежного аудитора за 2017 рік. Deloitte. (2018). *Звіт незалежного аудитора. Управлінському персоналу та акціонеру Публічного акціонерного товариства «Укргазвидобування».* Deloitte. 61 с.

44. Акціонерне товариство «Укргазвидобування» Фінансова звітність і звіт незалежного аудитора за 2018 рік. Deloitte. (2019). *Звіт незалежного аудитора. Управлінському персоналу та акціонеру Публічного акціонерного товариства «Укргазвидобування»*. Deloitte. 61 с.

45. Акціонерне товариство «Укргазвидобування». Фінансова звітність і звіт незалежного аудитора за 2019 рік. (2020). *Звіт незалежного аудитора. Управлінському персоналу та акціонеру Публічного акціонерного товариства «Укргазвидобування»*. Deloitte. 60 с.

46. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31.12.2021. Акціонерне товариство «Укргазвидобування і звіт незалежного аудитора за 2021 рік. (2022). *Звіт незалежного аудитора Grant Thornton. Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку. Акціонерам та керівництву Акціонерного товариства «Укргазвидобування»*. Grant Thornton. 75 с.

47. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31.12.2022. Акціонерне товариство «Укргазвидобування і звіт незалежного аудитора за 2022 рік. (2023). *Звіт незалежного аудитора Grant Thornton. Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку. Акціонерам та керівництву Акціонерного товариства «Укргазвидобування»*. Grant Thornton. 75 с.

48. Bukvič, V. (2014). Value based management with a practical example. *Management, Knowledge and Learning*. International Conference. 25–27 June 2014, Portoroz. Slovenia, 195–205.

49. Крейдич, І. М., & Гагарін, А. О. (2016). Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (13), 208–212.

50. International Accounting Standards Board. (2001). *The IASC's Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements. Adopted by the International Accounting Standards Board. Superseded by the Board's*. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/ias-8/ias-8-iasc-extract.pdf>

51. Mazaraki, A., Kulyk, M., Boiko, M., (2022). Forecasting in revenue management. *Scientia Fructuosa*, 144(4), 4–15. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)01)
52. Волошина, О., Кордзаія, І., Даценко, С., & Ульченко, А. (2019). Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування. *Ефективна економіка*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.47>
53. Індекси цін виробників промислової продукції у 2013–2022 рр. (2024). *Офіційний сайт Державної служби статистики*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm
54. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період). (2023). *Національний банк України*. https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls
55. Ukrinform. (2020). Інфляція-2019: сюрприз, якому не зрозуміло чи радіти. *Укрінформ – актуальні новини України та світу*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2854916-inflacia2019-surpriz-akomu-ne-zrozumilo-ci-raditi.html>
56. Горбенко, І. (2020). Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» допомагає модернізувати лохвицьку районну лікарню та протистояти коронавірусу. *Інтернет-видання «Полтавщина»*. <https://poltava.to/project/6267/>
57. Aramco responds to COVID-19 with support for our people and communities. (2020). *Aramco*. <https://www.aramco.com/en/news-media/news/2020/aramco-responds-to-covid-19-with-support-for-our-people-and-communities>
58. COVID-19 response. ExxonMobil. (2021). *ExxonMobil*. <https://corporate.exxonmobil.com/news/covid-19-exxonmobils-response/covid-response>
59. Chevron's response to COVID-19. (2020). *chevron.com*. <https://www.chevron.com/stories/2020/q1/chevrons-response-to-covid-19-and-market-conditions>
60. 2021 Strategy & Outlook presentation. (2021). *TotalEnergies.com*. <https://totalenergies.com/media/news/press-releases/2021-strategy-outlook-presentation>
61. BP details COVID-19 response and provides market update. (2020). *BP p.l.c.* <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-details-covid19-response-and-provides-market-update.html>

62. Фактор COVID-19: як нафтогазова галузь реагує на виклики пандемії. (2020). *Федерація роботодавців нафтогазової галузі*. <https://frng.org.ua/novyny/faktor-covid-19-iaк-naftogazova-haluz-reahuie-na-vyklyky-pandemii>
63. Петренко, А., & Майданік, Д. (2021). Річний звіт 2020. Єдиний голос галузі. *Асоціація газовидобувних компаній України*. Офіційний сайт. <https://agpu.org.ua/images/pdf/report2020.pdf>
64. Нафтогаз вчасно відреагував на кризу. (2021). *НАК «Нафтогаз України»*. Офіційний сайт. <https://www.naftogaz.com/news/naftogaz-vchasno-vidreaguvav-na-kryzu-kobolev-pro-rezultaty-2020-roku>
65. Укргазвидобування – European Business Association. (2022). *European Business Association*. <https://eba.com.ua/member/pat-ukrgazvydobuvannya/>
66. «Укргазвидобування» зменшує видобуток газу третій рік поспіль. (2022). *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/11/681296/>
67. Про підсумки роботи НАК «Нафтогаз України» у 2021 році. (2022). *Energy Club*. <https://iclub.energy/analitika/tpost/fplh5zxvr1-pro-pdsumki-roboti-nak-naftogaz-ukrani-u>
68. Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis, reissue*. MIT press.
69. Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, a*. Zondervan.
70. Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge.
71. Harrington, H. J. (1991). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, and competitive. *New York Ed McGraw Hill, USA*.
72. Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. John Wiley & Sons.
73. Перерва, І. (2021). Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
74. Дуб, С., & Гораль, Л. (2023). Методологія застосування процесного підходу до управління змінами на мікрорівні. *Вісник Національного технічного*

університету «Харківський політехнічний інститут». Серія «Економічні науки», (6), 67–71.

75. Іващенко, А. (2015). Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*, 2 (18), 412–417.

76. Національний стандарт України. (2016). *ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги»*. ДП «УкрНДНЦ». <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

77. The Oil and Gas Industry in Energy Transitions Insights from IEA analysis. (2020). *International Energy Agency*. https://iea.blob.core.windows.net/assets/4315f4ed-5cb2-4264-b0ee-2054fd34c118/The_Oil_and_Gas_Industry_in_Energy_Transitions.pdf

78. How can national oil companies overcome the challenges of ESG reporting? (2022). *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/how-national-oil-companies-overcome-challenge-esg-reporting/#:~:text=URL:%20https://www.weforum.org/agenda/2022/09/how>

79. Siti-Nabiha A. K., & Scapens R. W. (2005). Stability and change: an institutionalist study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2005. Vol. 18, no. 1, 44–73. <https://doi.org/10.1108/09513570510584656>

80. Кодекс корпоративної етики АТ «Укргазвидобування». *Офіційний сайт АТ «Укргазвидобування»*. <https://ugv.com.ua/uk/page/komplaens>.

81. Кодекс корпоративної етики ПАТ «Укрнафта». *Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта»*. <https://www.ukrnafta.com/data/Codex-Ukrnafta-2023.pdf>

82. Місія, візія, цінності групи ДТЕК. *Офіційний сайт групи ДТЕК*. <https://dtek.com/about/misson/>.

83. Стратегія. Цінності. *Офіційний сайт Geo-Alliance Group*. <https://geo-alliance.com.ua/uk/#step-4/>.

84. Стратегія. Корпоративні цінності. *Офіційний сайт групи компаній Західнадрасервіс*. <https://www.zns.com.ua/#about>

85. Місія. Цінності. *Офіційний сайт Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»*. <https://regalukraine.com/ua>
86. Про компанію. Місія. Стратегія. Цінності. *Офіційний сайт СП «Полтавська газонафтова компанія»*. <https://www.ppc.net.ua/tsinnosti/>
87. Toh, A. (2021). *How to enhance long-term business value through sustainability*. EY – Global Building a better working world. https://www.ey.com/en_sg/sustainability/how-to-enhance-long-term-business-value-through-sustainability
88. Grosu, V., Tiron-Tudor, A., Socoliuc, M., Ciubotariu, M.-S., Hlaciuc, E., Macovei, A.-G., Tulvinschi, M., Mihalciuc, C.-C., & Melega, A. (2023). Financial sustainability of oil and gas companies basis for building resilience strategies. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1205522>
89. Соціальна відповідальність. Екологічна безпека. (2023). *Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»*. <https://regalukraine.com/ua/social-info>
90. Гобир, І. Б. (2017). Особливості екологічного оподаткування нафтогазовидобувних підприємств: практика зарубіжних країн. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 3 (8), 224–228. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Gobir-I.-B..pdf>
91. Фролова, Н. Б. (2023). Окремі аспекти оподаткування прибутку підприємств в рамках проекту BEPS. *Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації*: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. Херсон : ФОП Вишемирський В., 87–90.
92. Видобуток газу в Україні у 2022 році зменшився на 6%. (2023). *Українська Енергетика*. <https://ua-energy.org/uk/posts/vydobutok-hazu-v-ukraini-u-2022-rotsi-zmenshyvsia-na-6>
93. Заподіяння 211 млн грн збитків АТ «Укргазвидобування». (2024). *НАБУ офіційний вебсайт*. <https://nabu.gov.ua/news/zapodiiannia-211-mln-grn-zbytkiv-at-ukrgazvydobuvannia-2-pidozriuvanykh/>

94. Hansell, G., Kotzen, J., Olsen, E., Roos, A., Wick, E., Newman, E., & Farag, H. (2018). Ten Lessons from 20 Years of Value Creation Insights. *BCG Global*. <https://www.bcg.com/publications/2018/value-creation-insights-ten-lessons-20-years>
95. BASF Online Report. (2021). *BASF Online Report*. <https://report.basf.com/2020/en/managements-report/our-strategy/value-based-management.html>
96. Hayes, A. (2003). Return on Capital Employed (ROCE): Ratio, Interpretation, and Example. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/r/roce.asp>
97. Alkadiri, R., & Ewers, B. (2020). Preparing National Oil Companies for a New Energy Landscape. *BCG Global*. <https://www.bcg.com/publications/2020/strategies-for-being-an-environmentally-conscious-oil-company>
98. Trinidad and Tobago restructures state oil firm. (2023). *Oxford Business Group*. <https://oxfordbusinessgroup.com/reports/trinidad-tobago/2020-report/economy/new-beginnings-early-indicators-appear-positive-for-restructured-state-oil-firm>
99. Strona główna - PGNiG Integrated ESG Report 2021. (2022). *PGNiG Integrated ESG Report 2021*. <https://www.pgnig2021.pl/en/>
100. Letter from the President of the Management Board - PGNiG Integrated ESG Report 2021. (2021). *PGNiG Integrated ESG Report 2021*. <https://www.pgnig2021.pl/en/pgnig-group/letter-from-the-president-of-the-management-board/>
101. Hagen, T., Pollner, F., Tryggestad, C., & Woxholth, J. (2017). The future of HR in oil and gas. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-future-of-hr-in-oil-and-gas>
102. Longo, F., Padovano, A., & Umbrello, S. (2020). Value-Oriented and Ethical Technology Engineering in Industry 5.0: A Human-Centric Perspective for the Design of the Factory of the Future. *Applied Sciences*, 10 (12), 4182. <https://doi.org/10.3390/app10124182>

103. Haris, I., Dolya, A., & Jha, A. (2022). Pursuing Value Beyond Cost Savings in Oil and Gas Supply Chains. *BCG Global*. <https://www.bcg.com/publications/2022/pursuing-value-beyond-cost-reduction-in-oil-and-gas-supply-chains>

104. Andriushchenko, K., Tepliuk, M., Boniar, S., Ushenko, N., & Liezina, A. (2019). Influence of cost drivers on value-oriented management of investment activity of companies. *Investment Management and Financial Innovations*, 16 (3), 353–364. [https://doi.org/10.21511/imfi.16\(3\).2019.31](https://doi.org/10.21511/imfi.16(3).2019.31)

105. Weissenrieder, F. (1999). Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added? *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.156288>

106. Портний, О., & Яновська, В. (2021). Еволюція моделей ціннісно-орієнтованого управління: від доданої вартості до ESG. *Herald of Kiev Institute of Business and Technology*, Т. 46, № 4, 4–12. <https://doi.org/10.37203/kibit.2020.46.01>

107. Momot, T., Tumietto, D., Rodchenko, S., & Lelyuk, N. (2019). Value-based security system of the commercial bank. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2. 44–54. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171968>

108. Дмитрук, В. (2020). Вектор ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств. *Ефективна економіка*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.156>

109. Дмитрук, В. (2023). Розвиток методологічних підходів з ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Економічний аналіз*, 33(1), 288–295. <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.288>

110. Дмитрук, В. (2023). Фінансова репутація в системі ціннісно зорієнтованого управління нафтогазовидобувних підприємств. *Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 01.12.2022.)* (с. 87–90) Київ: МАУП. <https://t1p.de/umyww>

111. Дмитрук, В. (2023). Ціннісно зорієнтоване управління інноваційною діяльністю нафтогазовидобувних підприємств. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної*

інтернет-конференції, (Київ, 31.03.2023), (с. 43–46). Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. <https://t1p.de/jbkpu>

112. Дмитрук, В. (2023). Мотиваційні цінності нафтогазовидобувних підприємств. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (Полтава, 26–27.04. 2023). (с. 210–212). Полтава: ПДАУ. <https://t1p.de/uu7io>*

113. Дмитрук, В. (2023). Ціннісна парадигма післявоєнної стабілізації та розвитку нафтогазовидобувних підприємств: досвід європейських країн. У *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27.04.2023) (с. 195-197). Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-rekonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf>*

114. Дмитрук, В. (2023). Управління фінансовим забезпеченням нафтогазовидобувних підприємств. *Фінансова політика як складова економічного розвитку: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 11–12.04. 2023 р.) (с. 160–161). Київ: ДТЕУ. <https://t1p.de/xs165>*

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Організаційно-методичні засади впровадження ціннісно-орієнтованого управління

Нафтогазовидобувні підприємства є стратегічними об'єктами управління, оскільки мають важливе значення для енергетичної безпеки країни, розвитку промисловості, інвестицій, інновацій. Наявні запаси природного газу, газотранспортна система, людський капітал, сконцентровані в нафтогазовидобувному комплексі, складають передумови для розвитку нафтогазовидобувних підприємств, отримання переваг від упровадження та реалізації ціннісного підходу в систему менеджменту, нарощування економічної доданої вартості за рахунок ціннісної компоненти.

У дослідженнях українських науковців О. Замазій, В. Стадник, Г. Соколюк, Н. Прилепи [1] та зарубіжних учених Дж. Ланге [2], Н. Озігбо [3], А. Чоурасія та інших [4] підкреслено важливість упровадження ціннісно зорієнтованих моделей для досягнення ефективного управління людським капіталом у складних і динамічних умовах функціонування нафтогазовидобувних підприємств.

Перехід до концепції управління людським капіталом, як підсистеми ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах містить еволюційний вектор, спрямований на створення ефективності й узгодженості стратегічних цілей з цінностями людського розвитку. Її практичне значення виявляється у здатності трансформувати систему управління персоналом на нафтогазовидобувних підприємствах, спрямовуючи цей процес на встановлення гармонії між організаційними цілями і цінностями розвитку людського капіталу.

Концептуальна модель управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах базується на чотирьох ціннісних підходах (рис. 3.1): транспарентності, що передбачає забезпечення відкритості та прозорості в управлінні нафтогазовидобувними підприємствами; мотиваційних

механізмах, що спрямовані на стимулювання та підтримку розвитку людського капіталу; добре організованій командній роботі, яка забезпечує ефективність організаційного розвитку завдяки співпраці колективу працівників; адаптаційних механізмах, спрямованих на передбачення можливих змін і їх урахування в контексті ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах в реаліях сьогодення [5].

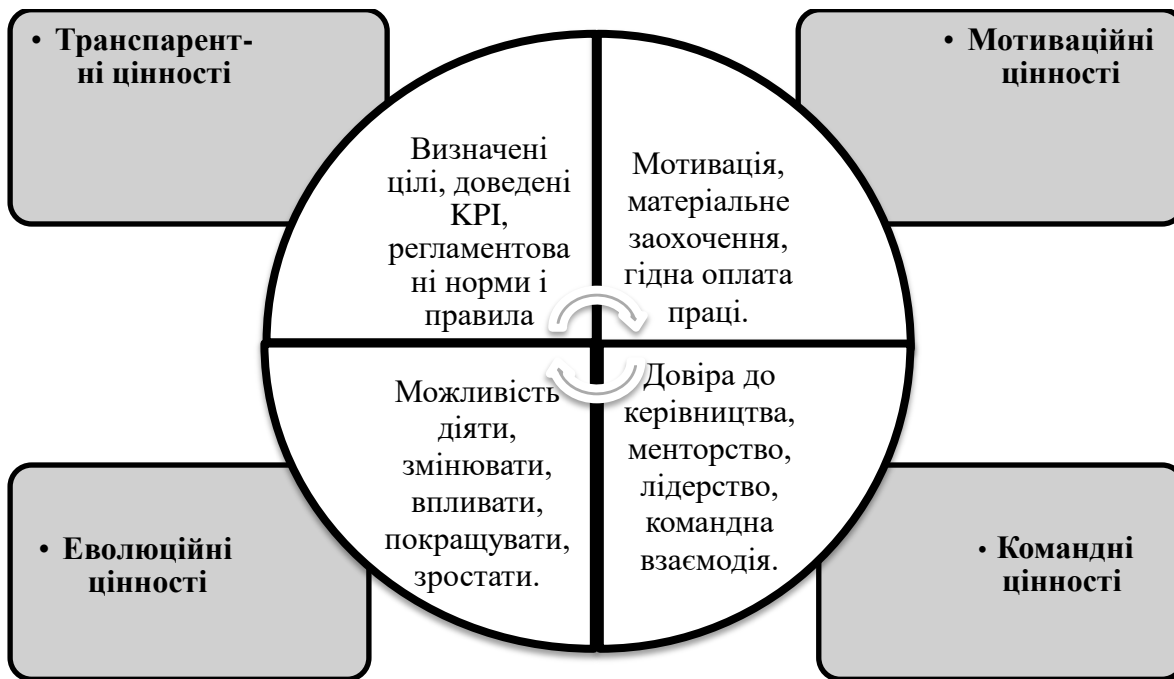


Рис. 3.1. Концептуальна модель ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Представлена на рис. 3.1 концептуальна модель ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах визначає важливість встановлення чітких норм і правил для корпоративної взаємодії на ціннісних засадах, які є фундаментом формування корпоративної культури та економічної поведінки персоналу.

Упровадження концепту ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах містить потенціал консолідації організаційних цілей з внутрішніми цінностями, що лежать в основі корпоративної культури нафтогазовидобувних підприємств. Для державних нафтогазовидобувних підприємств характерні особливості ціннісно-

орієнтованого управління людським капіталом, які виникають зі специфіки структури власності та впливу держави на управлінський процес. В умовах такого корпоративного середовища концепція ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом розглядає врахування глобальних стратегій держави, які адаптовані до специфічних цілей підприємства.

Важливо акцентувати увагу на аспектах розвитку цінностей, спрямованих на енергетичну безпеку держави, сталий розвиток, соціальну відповідальність. У випадку приватних нафтогазовидобувних компаній основним фокусом ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом стає максимізація обсягів видобутку вуглеводнів, збільшення продуктивності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення прибутковості на вкладений капітал.

Н. Давиденко, О. Жовніренко акцентують увагу на двох можливих шляхах впровадження ціннісно-орієнтованого управління для вітчизняних підприємств. Перший – це «шоковий» підхід, що полягає в одночасному впровадженні концепції VBM у всіх аспектах компанії. Другий – це поступовий підхід, який передбачає впровадження пілотного проекту в одному з підрозділів, що дозволяє набути необхідного досвіду та переконати інших зацікавлених учасників у вигодах VBM [6, с. 56].

Впровадження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах вимагає ретельного врахування корпоративних цінностей. Зокрема, як зазначають Т. Момот, Г. Шаповал, К. Савенко, А. Зубенко та І. Краївська, однією з головних проблем корпоративної безпеки є порушення прав міноритарних акціонерів [7, с. 4]. Ця проблема набуває особливої гостроти в контексті обмеження прав міноритарних акціонерів на участь у корпоративному управлінні компанією, що спричиняє процес девальвації цінностей довіри.

Результати проведеного анкетування (додаток А) мають стрижневе значення для формування організаційного базису функціонування служби ціннісного управління, який охоплює визначення та уточнення ключових ціннісних компетентностей і повноважень, необхідних для забезпечення успішного впровадження ціннісно зорієнтованого підходу. Формалізація цього процесу відображена на рисунку 3.2.

Компетентності	Сфера реалізації ціннісних компетентностей (ЦК) і повноважень служби ціннісного управління (ЦУ)		Повноваження
Збільшення цінності для акціонерів	ЦК стратегічного управління ресурсами, оптимізація використання активів з метою максимізації прибутку та підвищення рентабельності. Ефективне управління в цій сфері спрямовується на створення довгострокової вартості для акціонерів через стабільний розвиток та зростання прибутковості підприємства.	Служба ЦУ відповідальна за розробку та виконання стратегій, спрямованих на довгострокову стабільність і розвиток підприємства. Забезпечують оптимізацію витрат, ефективне управління ресурсами й мінімізацію ризиків, що включає аналіз ринкових тенденцій, оцінку інвестиційних проєктів та управління портфелем активів.	Зосередження на довгостроковій стабільності та розвитку, оптимізація витрат і ризиків.
Залучення та утримання інвестицій	Важливо забезпечити привабливість підприємства для потенційних інвесторів. Це досягається шляхом підтримки високої рентабельності, прозорої звітності та ефективного управління ризиками.	Служба ЦУ здійснює заходи щодо формування та підтримки позитивного іміджу компанії на фінансових ринках. Завдяки комунікаційним цінностям забезпечує прозорість звітності, відкритість у спілкуванні з інвесторами та акціонерами, активно веде пошук можливостей для залучення інвестиційних ресурсів для підтримки розвитку та зростання підприємства.	Формування позитивного іміджу на фінансових ринках, доступ до інвестиційних ресурсів.
Екологічні, соціальні та корпоративні стандарти	У сучасних умовах зростає важливість ключових ЦК екологічної відповідальності та соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства, що дотримуються високих стандартів у цих сферах, не тільки зменшують ризики, пов'язані з екологічними та соціальними викликами, але й зміцнюють свою репутацію та конкурентні переваги.	Служба ЦУ відповідальна за впровадження та підтримку екологічно стійких і соціально відповідальних практик у діяльності підприємства. Це включає заходи щодо зниження викидів, раціональне використання ресурсів, відповідальне ставлення до працівників та місцевих громад, що сприяє підвищенню довіри й зміцненню репутації компанії.	Упровадження екологічно стійких та соціально відповідальних практик, зміцнення репутації.
Внутрішня корпоративна культура	Створення ціннісної культури на засадах інноваційності, відкритості до змін і неперервного вдосконалення є ключем до ефективного управління та забезпечення оперативної гнучкості. Ціннісна культура має сприяти розвитку людського капіталу, залученню та утриманню кваліфікованих працівників.	Служба ЦУ забезпечує створення та підтримку ціннісної культури неперервного вдосконалення, інноваційності та ефективності, що є одним із основних завдань менеджерів. Вони мають забезпечувати стимулювання творчого підходу, підвищення продуктивності, впровадження сучасних технологій та методик управління, а також розвиток навичок і компетенцій працівників.	Формування культури неперервного поліпшення, інноваційності та ефективності.
Довгострокова стабільність	У довгостроковій перспективі підприємства повинні розвивати стратегії, які забезпечують стабільний економічний ріст, адаптацію до змін у ринкових умовах і технологічних інновацій, а також ефективне реагування на зовнішні виклики.	Служба ЦУ координує діяльність щодо стабільності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства, здійснює адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, прогнозування та реагування на зовнішні виклики, оптимізацію бізнес-процесів, розробку й реалізацію ефективних довгострокових ціннісних підходів.	Забезпечення стабільності, рентабельності й конкурентоспроможності.

Рис. 3.2. Матриця ціннісних компетентностей менеджерів і повноважень служби ціннісного управління на нафтогазовидобувному підприємстві
Джерело: розроблено автором.

Для успішного впровадження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах необхідно налагодити ефективний зворотний зв'язок та комунікації, які сприяли б взаємодії між керівництвом і співробітниками. До таких комунікацій належать: регулярні зустрічі, анкетування, командотворення, що надає працівникам можливість активно брати участь у формуванні ціннісно зорієнтованого підходу. Важливо здійснювати постійний моніторинг та оцінку ефективності впровадження ціннісно-орієнтованого управління, що включає вимірювання результатів, аналіз зворотного зв'язку та реалізацію коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей [8, с. 332].

Ціннісно-орієнтоване управління людським капіталом у нафтогазових підприємствах вимагає зосередження на створенні умов для розвитку навичок працівників і підвищення їхньої залученості до стратегічних ініціатив компанії. Наприклад, цифрові інвестиції та новітні технології сприяють оптимізації робочих процесів і підвищенню продуктивності, що, в свою чергу, покращує загальну ефективність управління людським капіталом [9].

Е. Шейн розглядає триаду ключових цінностей, які утворюють дійсну корпоративну культуру організації:

1. Артефакти, що репрезентують корпоративну культуру, є її символами для комунікацій, на них сильно впливає інтерпретація спостережень, вони дають інформацію про візію, місію, основні цінності, характеризують організаційну структуру, бізнес-середовище, можуть бути упередженими для розуміння.

2. Приховані цінності й переконання, що є результатом групового навчання, де цінності та переконання перевіряються через застосування їх для вирішення проблеми.

3. Базові припущення, які не обговорюються, підсвідомі цінності та стійкі переконання. Персонал може виявляти неприйняття, звинувачення або спотворену поведінку, коли запроваджуються нові цінності. Тому організаційні зміни дуже складні, оскільки пов'язані з переконаннями, що зберігаються в підсвідомості [10, с. 25–31].

Міжнародна консалтингова компанія «McKinsey» керується базовими цінностями, які запроваджувались у першій половині ХХ ст. її засновником Дж. О. Мак-Кінсі та виконавчим директором М. Бауером і оновлювались з плином часу. На рис. 3.3 наведено сучасну парадигму цінностей цієї компанії.



Рис. 3.3. Парадигма цінностей McKinsey & Company

Джерело. Розроблено за матеріалами McKinsey & Company [11].

Міжнародна компанія «McKinsey & Company», спеціалізуючись на управлінському консалтингу нафтогазовидобувних компаній, акцентує увагу на цінностях сталого зростання та інклюзивного розвитку, інтеграції новітніх стратегій та операційної досконалості на основі цифрових технологій [12].

Важливо зазначити, що компанії повинні інтегрувати ціннісно-орієнтовані підходи у свої стратегії, щоб забезпечити гармонію між організаційними цілями та особистими цінностями працівників. Це сприяє формуванню стійкого корпоративного середовища, де інновації та постійний розвиток стають стрижневими аспектами успіху підприємства [13].

Ціннісно-орієнтоване управління базується на цінностях, які підприємство висуває на перший план. Репутація є ціннісним досягненням менеджменту нафтогазовидобувних підприємств. Її розглядають як управлінський актив, який можна здобувати, накопичувати, оцінювати та застосовувати для формування довіри, соціального визнання, легітимізації ринкової позиції. Репутацію також використовують при взаємодії з контрагентами, постачальниками, акціонерами та іншими стейкхолдерами.

Репутація – це надзвичайно цінне надбання, яке необхідно берегти щодня. Як зазначав У. Баффетт, виконавчий директор, успішний менеджер, співвласник багатогалузевої холдингової компанії «Berkshire Hathaway», потрібно 20 років, щоб створити репутацію, і п'ять хвилин, щоб її зруйнувати. Більшість підприємств, якими володіє ця американська холдингова компанія, здобули власну видатну фінансову репутацію. У. Баффетт зміг створити та зберегти одну з найсильніших репутацій у світі цілого холдингу саме завдяки управлінським рішенням, які приймалися менеджерами, що керують його підприємствами [14].

Ціннісно-орієнтоване управління на підприємствах має вирішальне значення для забезпечення перманентного ціннісного підходу й уникнення тимчасового ефекту ціннісного впливу. Цей підхід має суттєвий вплив на організаційний розвиток, поліпшення фінансових результатів, загальної продуктивності та інших аспектів. Т. Коллер вважає, що вплив ціннісно-орієнтованого управління необхідно досліджувати за різними видами економічної

діяльності. Такий підхід підтримується міжнародною консалтинговою компанією McKinsey, зокрема в контексті підвищення ефективності нафтопромислів внесок системи ціннісно-орієнтованого управління детермінується можливістю:

– використання сучасних методів планування та контролю, які спрямовані на досягнення максимальної цінності для акціонерів. Відповідно нафтогазовидобувні підприємства змушені ретельно аналізувати свої стратегічні плани, оптимізувати їх і здійснювати модифікацію для досягнення кращих фінансових результатів;

– виявлення неефективних менеджерів та їхньої діяльності, яка заважає досягненню очікуваних результатів і максимізації цінностей. Цінність такої управлінської інформації полягає у можливості вжити відповідні заходи для вирішення означеної проблеми;

– стимулювання концентрації капіталу, здійснення аквізицій, оскільки нафтогазовидобувні компанії шукають перспективні об'єкти для міжгалузевої інтеграції, нові можливості інвестування для максимізації цінності [15].

Аналізуючи фінансові аспекти управління підприємством, К. Парамасіван і Т. Субраманіан зазначають, що концепція максимізації багатства власників за своєю значущістю перевершує концепцію максимізації прибутку акціонерів. Відповідно питання створення цінностей, які задовольнятимуть інтереси акціонерів, є першорядним завданням [16, с. 7].

За даними компанії McKinsey, упровадження VBM дозволяє компаніям краще управляти ризиками, підвищувати ефективність використання ресурсів і досягати вищих фінансових результатів [17]. Дослідження Ernst & Young підкреслює, що для успішного впровадження VBM в нафтогазовидобувних компаніях необхідно враховувати як короткострокові, так і довгострокові аспекти управління. Зокрема, компанії повинні підтримувати баланс між гарантуванням енергетичної безпеки, доступності ресурсів та зниженням впливу на навколишнє середовище [18].

Л. Ліпич стверджує, що власне концепція ціннісно-орієнтованого управління «поєднує етичну, соціальну та економічну парадигму в сучасній бізнес-структурі, оскільки питання етики та соціальної відповідальності сприймаються сучасними підприємствами як джерело конкурентної переваги,

визначаючи напрям діяльності, спрямований на підвищення їх ринкової вартості» [19, с. 33–34]. У зазначеному контексті ціннісно-орієнтоване управління ґрунтується на особливому взаємозв'язку стратегічних і фінансових систем корпоративного управління, що дає змогу здійснити інтеграцію інтересів власників і менеджерів підприємства для його ефективного функціонування.

Необхідність упровадження адаптивних стратегій ціннісно-орієнтованого управління полягає в тому, що в сучасних умовах нафтогазовидобувні підприємства стикаються з численними викликами стратегічного розвитку, пов'язаними з фінансовою ефективністю, інноваціями, партнерством, соціальною відповідальністю, необхідністю сталого функціонування, формуванням ціннісного лідерства й ціннісної культури організації.

Застосування портфельного управління проектами є одним із ключових аспектів упровадження ціннісно-орієнтованої стратегії. Це дозволяє компаніям координувати різні проекти для досягнення стратегічних цілей, зокрема у сферах фінансової вигоди, зниження ризиків і підвищення рентабельності інвестицій [20]. Ключові ціннісні імперативи, що лежать в основі стратегічного розвитку нафтогазовидобувних підприємств ілюструє рис. 3.4.

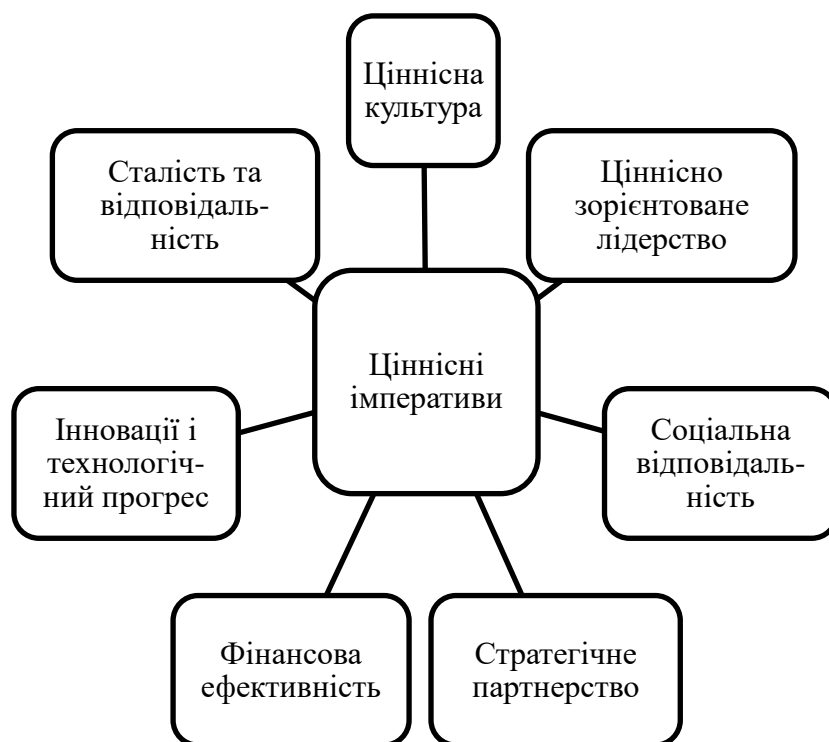


Рис. 3.4. Ціннісні імперативи стратегічного розвитку нафтогазовидобувних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Сукупність цінностей, переконань, інституційних норм, які детермінують спосіб функціонування, особливості взаємодії, вектор розвитку нафтогазовидобувного підприємства, характеризує його ціннісну культуру. У контексті формування стратегії організаційного розвитку ціннісну культуру можливо розглядати як нематеріальний актив, що базується на взаємодії різних чинників, включаючи компетентнісний вектор професійних цінностей і сприйняття цінностей людськими ресурсами нафтогазовидобувних підприємств [21, с. 417–418].

Для аналізу ціннісної культури, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно здійснюється інституціоналізація цінностей на підприємстві, пропонуємо концептуальний підхід (формула 3.1) до визначення ціннісного впливу (Vim , *value impact*), який виражається через взаємодію внутрішньої комунікації (Iic , *Interaction of internal communications*) і чинника сприйняття цінностей (Vpc , *Value perception coefficient*).

$$Vim = Iic \uparrow * Vpc \uparrow \quad (3.1)$$

Зазначимо, що в контексті ідентифікації критеріїв ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувному підприємстві Iic репрезентуватиме ступінь активності внутрішньої комунікації, а Vpc – характеризуватиме ефективність сприйняття цінностей компанії, включаючи глибину розуміння, позитивне реагування, упровадження цінностей у практичну діяльність, застосування для прийняття управлінських рішень.

Ціннісно-орієнтоване лідерство (Vbl , *Value-based leadership*) характеризується стійкістю ціннісних переконань (Svc , *Stability of value convictions*) у контексті реалізації генеральної місії компанії (Gmc , *general mission of company*). Репрезентацію цього взаємозв'язку характеризує формула 3.2.

$$Vbl = \sum_{i=1}^n Svc \in Gmc \quad (3.2)$$

Ціннісно-орієнтоване лідерство є інституційним підходом менеджменту, в основі якого лежить наявність чітких ціннісних переконань, які формують внутрішню мотивацію та визначають дії лідера. Ціннісно зорієнтовані лідери не тільки зосереджені на досягненні фінансових результатів, але й віддані дотриманню вищих цінностей і місії компанії. Стійкість ціннісних переконань

означає, що цінності, які лідер відстоює, не змінюються залежно від обставин, тимчасових труднощів тощо.

Ціннісна рента у фінансовому вимірі є додатковим прибутком, який нафтогазовидобувне підприємство отримує завдяки особливим цінностям, що формують унікальні конкурентні переваги, які не можуть бути легко скопійовані, заміщені, імplementовані в корпоративну культуру іншого підприємства.

Відповідно ціннісну ренту нафтогазовидобувного підприємства можемо виразити за допомогою формули 3.3:

$$R_{value} = \frac{(\Delta E * V_e + \Delta S * V_s + \Delta I * V_I + \Delta P * V_P)}{N} \quad (3.3),$$

де:

R_{value} – ціннісна рента в грошовому вираженні;

ΔE – зміна ефективності операційної діяльності нафтогазовидобувної компанії внаслідок упровадження цінностей;

V_e – додатковий дохід, отриманий завдяки підвищенню ефективності діяльності підприємства;

ΔS – зміна соціальної відповідальності;

V_S – оцінка впливу підвищення соціальної відповідальності;

ΔI – зміна інноваційної активності (упровадження нових технологій процесів);

V_I – додатковий дохід від впровадження інновацій;

ΔP – зміна партнерських відносин;

V_P – додатковий дохід від покращення партнерських відносин;

N – кількість проєктів (процесів, операцій), що здійснюються з урахуванням ціннісного підходу.

Ціннісна рента відображає приріст економічної доданої вартості, яку нафтогазовидобувне підприємство отримує внаслідок упровадження своїх унікальних цінностей і володіння ними, які важко, а в окремих випадках

практично неможливо відтворити іншими компаніями нафтогазовидобувної галузі.

Важливе значення у впровадженні ціннісного підходу, досягненні стратегічних цілей і реалізації корпоративних інтересів належить саме управлінському контролю, який, як зазначає С. Саймонс, першочергово пов'язаний зі встановленням та імплементацією певного набору цінностей, які поділяють і сприймають члени організації, аж до формування системи стійких переконань – чіткого набору понять організації, які керівники вищого рівня офіційно повідомляють і систематично підкріплюють, щоб забезпечити базові цінності, мету та напрям діяльності організації [22, с. 34].

Цінності, що перебувають у фокусі управлінського контролю, системно впорядковані у формі просторової моделі на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Детермінанти контрольної функції в системі координат ціннісно-орієнтованого управління

Джерело: розроблено й адаптовано за матеріалами [23, с. 367].

Значення управлінського контролю значною мірою полягає в його інтеграційній властивості збору, аналізу та забезпечення менеджерів підприємства необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень, оцінки ефективності функціонування центрів відповідальності, мотивації персоналу тощо. Управлінський контроль складає інформаційно-аналітичний, техніко-економічний та фінансовий базис ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами. Також управлінський контроль набуває форми нагляду за тим, як реалізується ціннісний підхід на підприємстві.

Просторові вектори цінностей, як зображено на рис. 3.5, представляють дві осі: гнучкості (адаптивності) організаційної структури / контролю та внутрішнього / зовнішнього фокусу. Горизонтальна вісь репрезентує внутрішні (орієнтовані на людські цінності параметри внутрішньої динаміки організації) і зовнішні (орієнтовані на корпоративні цінності чинники зовнішнього середовища) ціннісні детермінанти організаційного розвитку. Вертикальна вісь призначена для характеристики рівнів диференціації організаційних переваг відносно сформованої організаційної структури, що виявляє контраст між інтересом до стабільності та контролем (у нижній частині), адаптивністю та змінами (у верхній частині). Ці дві осі утворюють чотири квадранти, кожен з яких є окремою моделлю ефективності організаційного розвитку, що ґрунтується на критеріях ціннісного підходу.

Управлінський контроль за фінансово-господарською діяльністю нафтогазовидобувних підприємств став інституційною цінністю, що регламентується чинним законодавством. Зокрема, відповідно до ст. 14 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV, «суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях, зобов'язані не пізніше ніж до 30 квітня року, що настає за звітним періодом, оприлюднювати у повному обсязі: річну фінансову звітність разом з відповідними аудиторськими звітами, звіт про управління та звіт про платежі на користь держави на своєму офіційному сайті. Також нафтогазові підприємства зобов'язані подавати фінансову звітність органам, до сфери

управління яких вони належать, власникам (засновникам), трудовим колективам на їх вимогу, за запитом юридичних та фізичних осіб у порядку доступу до публічної інформації» [24].

Урахування галузевих особливостей і детермінант контрольної функції ціннісно-орієнтованого управління дає змогу краще усвідомити економічну природу та характер створення цінностей у процесі формування капіталу власників підприємства, що дозволяє менеджменту компанії визначати перспективні проєкти, реалізовувати найбільш ефективні управлінські рішення; краще виявляти цінності, що створюються для споживачів, партнерів, держави, регіону чи місцевого населення та мають суспільне значення, соціальну й економічну значущість.

У контексті делегування повноважень у системі ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах управлінський контроль набуває форми нагляду за процесом упровадження ключових цінностей і реалізацією ціннісного підходу.

Управлінський контроль і нагляд відрізняються за своїми функціями та рівнями відповідальності. Менеджери, які здійснюють управлінський контроль, виконують свої функції на середньому або вищому рівні управління, орієнтуються на стратегічні цінності, розробляють стратегії та організують ресурси для їх досягнення. Натомість суб'єкти управління (супервайзери), що здійснюють управлінський нагляд, працюють на нижчому рівні управління і зосереджені на безпосередньому контролі за виконанням щоденних завдань працівниками, інструктажі та моніторингу діяльності, вирішенні поточних проблем, урегулюванні конфліктів [25].

Таким чином, упровадження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах потребує ретельного й комплексного методичного підходу, що дозволить інтегрувати ціннісну концепцію та реалізувати необхідні інструменти для досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку.

3.2. Прогностичні аспекти інформаційно-методичного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління

Нафтогазовидобувні підприємства в сучасних умовах відіграють важливу роль у формуванні суспільного добробуту та енергетичної безпеки багатьох країн світу, забезпечуючи необхідні сировинні ресурси для енергетичного, хімічного, транспортного й інших секторів економіки. Необхідність постійного задоволення національних і глобальних потреб у енергетичних ресурсах зумовлює виникнення перед нафтогазовидобувними підприємствами проблем, які пов'язані з геологічними умовами видобування вуглеводнів, зі зниженням запасів нафти та газу на традиційних родовищах, змінами кон'юнктури ринку сирової нафти й природного газу, високими вимогами до екологічної безпеки й сталого розвитку, геополітичною нестабільністю. Стратегічний потенціал суспільної значимості нафтогазовидобувної галузі зумовлений масовим використанням вуглеводнів для забезпечення сучасних технологічних процесів промислового виробництва палива, пластмас, мінеральних добрив та інших матеріальних благ у побутовому споживанні населенням, що спричиняє зростання потреб на сиру нафту та природний газ в умовах обмеження природних ресурсів і одночасно ставить перед нафтогазовидобувними підприємствами низку викликів. Серед них особливе значення має необхідність ефективного управління нафтогазовидобувними підприємствами з урахуванням ціннісного підходу.

Концепт ціннісно-орієнтованого управління базується на аксіологічній доктрині організаційного розвитку нафтогазовидобувних підприємств, етичних принципах та інтересах стейкхолдерів, включаючи акціонерів, працівників, партнерів, контрагентів, представників державних органів влади та місцевого самоврядування й інших представників відкритого суспільства. Провідне значення у ціннісно-орієнтованому управлінні нафтогазовидобувними підприємствами має система інформаційного забезпечення, оскільки надає доступ до важливих даних для прийняття рішень. Функціонал цієї системи охоплює збір, аналіз та інтерпретацію великих обсягів інформації, що відображає технологічні

процеси, ризики, стан інституційного середовища та інші чинники, характерні для нафтогазовидобувних підприємств.

Прогностичне моделювання дає змогу розробити науково обґрунтовані сценарії форсайту, що стає корисним інструментом для керівників нафтогазовидобувних підприємств. Однак важливо врахувати, що використання інструментарію прогностичного моделювання є ефективним у стабільних умовах, де відсутні фактори, які можуть радикально змінювати зовнішнє середовище. У теперішніх умовах такими факторами, що вносять значну непередбачуваність у моделювання й аналіз, є руйнівна агресія та акти тероризму з боку російських військ проти нафтогазовидобувних підприємств України. Зазначені чинники вимагають додаткових досліджень та адаптації підходів до прогностичного моделювання, щоб враховувати можливість раптових змін, настання надзвичайних ситуацій, аварій, спричинених війною. Це підкреслює необхідність розробки нових методик та інструментів, які дозволять ефективно управляти нафтогазовидобувними підприємствами в умовах високої невизначеності та ризику. Постійний моніторинг ситуації, адаптація до змін і пошук відповідного інструментарію є ключовими компонентами ціннісного управління нафтогазовидобувними підприємствами [26].

Оскільки прогностичне моделювання в умовах перспективної невизначеності дає змогу визначити фактори пом'якшення наслідків військових дій у повоєнний період, застосування сценаріїв форсайту (передбачення), як зазначають М. Босовська, М. Бойко, Л. Бовш, А. Охріменко, Н. Ведмідь, сприятиме формуванню інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в контексті оцінювання розвитку ситуації [27, с. 696].

Серед останніх досліджень і публікацій на особливу увагу заслуговують наукові праці, які розкривають різні аспекти управління з фокусом на цінностях. Серед цих досліджень можна виокремити публікації таких науковців, як Р. Венкатараман та Дж. Пінто, які у своїй праці «Cost and Value Management in Projects» зосереджуються на оптимізації витрат і управлінні ціннісними параметрами проєктів, пропонуючи для цього інструментарій оптимізації витрат

для досягнення кращої цінності проєктів [28]. С. Ебрахімі та Е. Багері у статті «Optimizing profit and reliability using a bi-objective mathematical model for oil and gas supply chain under disruption risks» проводять аналіз управління надійністю та прибутковістю ланцюга постачання нафти й газу, застосовуючи прогностичну математичну модель оптимізації цих параметрів, що базується на ціннісних аспектах управління ризиком [29].

Колектив авторів П. Рикардіантоа, Ф. Баратаб, С. Мардіянія, Е. Сетіавана, Х. Субагйоа, Е. Сарібаноа, Е. Ендірі в науковій праці "Supply chain management evaluation in the oil and industry natural gas using SCOR model" розкриває методологічні принципи управління ланцюгом постачання в нафтогазовій промисловості за допомогою SCOR-моделі, що дозволяє оцінити ефективність управління ціннісними параметрами збутової політики на природний газ і сирину нафту [30].

Науковці С. Лінь, А. Мазлан, С. Ісмаїл, Л. Ху, Е. Касіман, К. Ях'я в роботі «Status of value management studies in construction projects: A systematic review» аналізують наявні проблеми оптимізації вартості в конструкторських проєктах, звертаючи увагу на поточний стан і майбутні перспективи розвитку ціннісно-орієнтованого управління в цій наукоміській сфері діяльності [31].

Аналіз останніх досліджень та публікацій підтверджує, що використання інструментарію прогностичного моделювання має вирішальне значення для оптимізації інформаційного забезпечення управлінських процесів і прийняття обґрунтованих рішень. Прогнозування обсягу реалізованої продукції підприємствами з видобування сирової нафти та природного газу в контексті інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах було здійснено з використанням пакету прикладних програм (ППП) STELLA. Комп'ютерне моделювання за допомогою цієї програми застосовували багато дослідників заради розв'язання різних завдань наукових досліджень. Розробником програми для прогностичного моделювання STELLA є американська компанія HPS (High Performance Systems). Зазначений програмний продукт використовували Дж. Вудвелл [32], Р. Констанца та О. Воїнов

[33], Д. Хорнг, Р. Лі та К. Ліао [34] (для цілей динамічного моделювання еколого-економічних систем), М. Олівейра, Б. Ваугхан, Е. Рикіль (оцінки енергоекономічної та екологічної ефективності використання паливного продукту, синтезованого з нафтової та газової сировини) [35], Ю. Фенг, Ш. Чен, Л. Жанг [36] (моделювання системної динаміки для міського споживання енергії і викидів продуктів спалювання вуглеводнів). Українські вчені використовували ППП Stella для різних цілей інформаційного забезпечення управління підприємствами, зокрема: моделювання доданої вартості як фінансового показника діяльності підприємств [37], прогнозування чистого прибутку та площі земель приватних підприємств [38], прогнозування валової продукції підприємств [39].

Визнаючи незаперечну наукову та практичну значущість проведених досліджень, вважаємо, що питання прогностичного моделювання в нафтогазовидобувній галузі в контексті ціннісно-орієнтованого управління підприємствами з видобування сирової нафти та природного газу залишаються недостатньо опрацьованими і потребують окремого дослідження.

Розв'язання окресленого завдання передбачає дослідження функціоналу та апробацію ППП STELLA для інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами із застосуванням інструментарію прогностичного моделювання; формування фактологічної обробки даних, аналіз обсягів реалізованої продукції як результативного показника та дослідження економічної поведінки факторів впливу для проведення регресійного аналізу; розробку прогностичного рівняння на основі регресійного аналізу та використання його в ППП STELLA; формулювання рекомендацій для оптимізації ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами на основі отриманих результатів дослідження.

Прогностичне моделювання є ключовим інструментом для оптимізації інформаційного забезпечення та прийняття обґрунтованих рішень у системі ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовими підприємствами. Цей підхід дозволяє застосувати сценарії форсайту на основі наявних статистичних даних,

результатів анкетування експертів (Додаток Б), що робить його цінним для управлінців.

Важливим завданням ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах є прогнозування обсягу реалізованої продукції з урахуванням ключових факторів впливу на цей результативний показник (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Агреговані статистичні показники діяльності нафтогазовидобувних підприємств в Україні за 2012–2021 роки

Рік	Результативний показник. Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання /Turnover of business entities (thsd. USD)	Фактори впливу			
		Кількість діючих суб'єктів господарювання / Number of active business entities	Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання / Number of employees of business entities	Витрати на персонал підприємств / Personnel costs of enterprises (thsd.USD)	Власний капітал підприємств / Equity capital (на кінець року/ at the end of the year) thsd. USD
A	PRODUCT	ENTERPRISES	EMPLOYEES	COSTS	CAPITAL
2012	4781494,4	101	55698	567304,3	6003394,8
2013	5035998,9	119	55617	571801,6	6705644,6
2014	4452497,5	110	50191	401520,2	3176554,6
2015	3396285,0	115	49921	213290,3	1585703,9
2016	4168109,7	102	48552	246140,1	3157976,4
2017	5218629,4	110	47184	292848,2	5325341,8
2018	6164854,0	114	45082	378146,3	5456161,6
2019	4967456,2	131	43946	338645,2	5664668,2
2020	4423843,8	143	41384	399073,1	5740006,2
2021	6874526,3	152	40503	458276,7	8517867,3

Джерело: розроблено автором за даними Держстату [40].

Під час прогнозування обсягу реалізованої продукції підприємствами з добування сирої нафти та природного газу було використано програму Statistica, що дало можливість проаналізувати обрані фактори та їх вплив на результативний показник. Алгоритм такого аналізу насамперед передбачає завантаження даних у ППП Statistica (рис. 3.6).

Statistica - [Data: Версія 1* (5v by 10c)]

File Edit View Insert Format Statistics Data Mining Graphs Tools Data Window Help

	1 PRODUCT	2 ENTERPRISES	3 EMPOYEEES	4 COSTS	5 CAPITAL
2012	4781494,4	101	55698	567304,3	6003394,8
2013	5035998,9	119	55617	571801,6	6705644,6
2014	4452497,5	110	50191	401520,2	3176554,6
2015	3396285,0	115	49921	213290,3	1585703,9
2016	4168109,7	102	48552	246140,1	3157976,4
2017	5218629,4	110	47184	292848,2	5325341,8
2018	6164854,0	114	45082	378146,3	5456161,6
2019	4967456,2	131	43946	338645,2	5664668,2
2020	4423843,8	143	41384	399073,1	5740006,2
2021	6874526,3	152	40503	458276,7	8517867,3

Рис. 3.6. Відображення імпортованих даних у програмі Statistica

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Statistica).

Для аналізу імпортованих даних необхідно вибрати у переліку статистичних моделей функцію “*Advanced Models*” із зазначенням виду аналізу “*General Regression*”. Одним зі зручних підходів для аналізу даних є використання “*General Regression*”. Цей метод дозволяє встановити залежності між залежною та незалежними змінними, тобто між тими факторами, що впливають на досліджуваний об’єкт [41].

Вибір конкретної моделі залежить від характеру даних і поставлених завдань. Загалом застосування “*Advanced Models*” дозволяє проводити більш глибокий і комплексний аналіз імпортованих даних, що допомагає ухвалити більш обґрунтовані й ефективні рішення. Після вибору моделі та проведення аналізу за допомогою “*Advanced Models*” встановлюється простір стану даних, тобто опис поведінки об’єкта на основі зібраних даних. Це дозволяє отримати уявлення про структуру й взаємозв’язки між змінними, які досліджуються. Графіки станів можуть бути використані для візуалізації цих залежностей і допомагають задати дискретні поведінки об’єктів будь-якої складності (рис. 3.7).

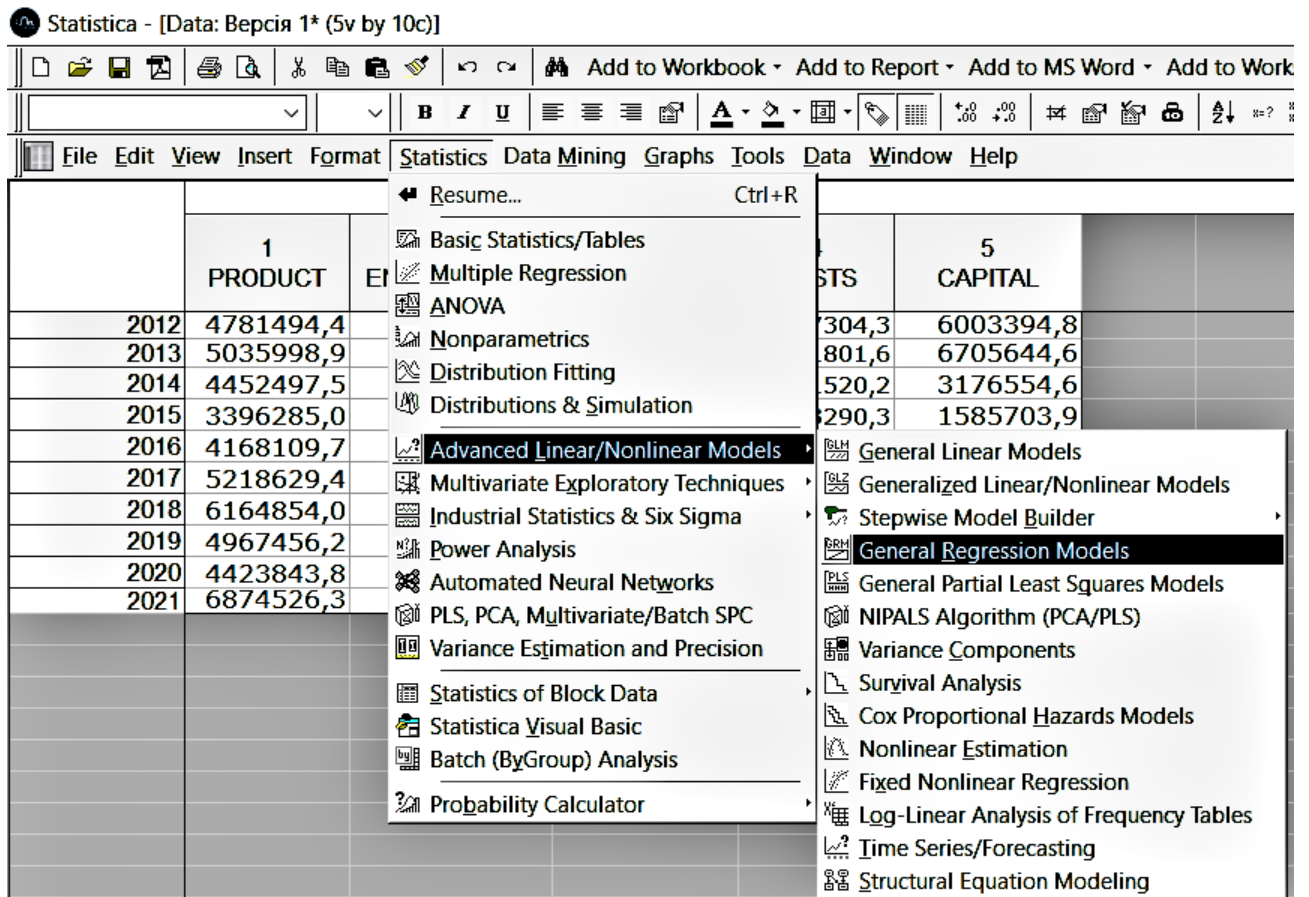


Рисунок 3.7. Закладки у Statistica для вибору “Advanced Models” та “General Regression”

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Statistica).

Наступним кроком є вибір виду регресійного аналізу "*Polynomial regression*" та визначення залежних й незалежних змінних, де: залежна змінна PRODUCT (обсяги реалізованої продукції підприємствами з добування сирої нафти та природного газу) і незалежні змінні ENTERPRISES (кількість діючих суб'єктів господарювання), EMPLOYEES (кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання), COSTS (витрати на персонал підприємств), CAPITAL (власний капітал підприємств) (рис. 3.8).

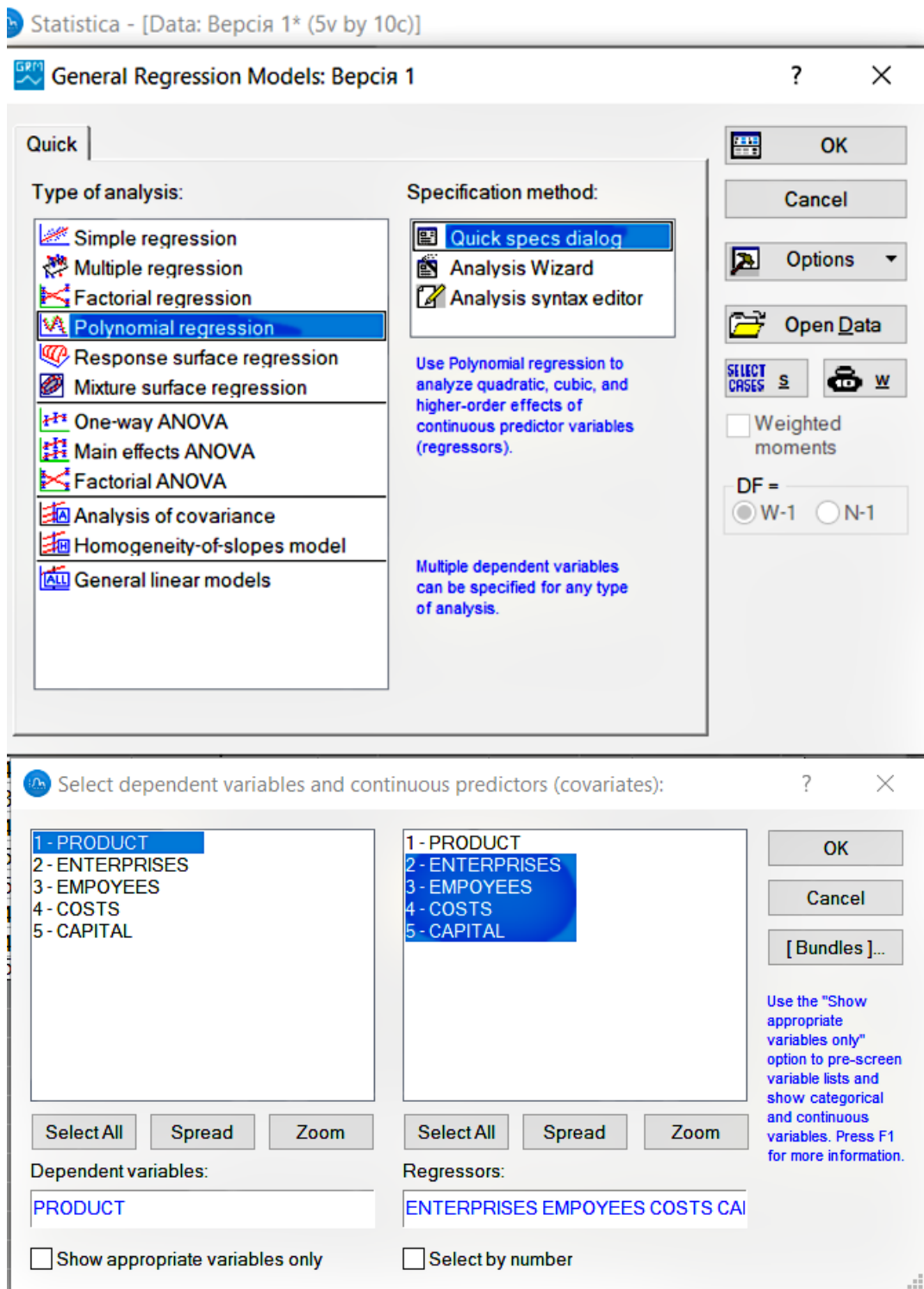


Рис. 3.8. Оцінювання залежності обсягу реалізованої продукції нафтогазовидобувних підприємств від досліджуваних факторів впливу

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Statistica).

Після підтвердження вибору впливу змінних з'явиться результативне вікно в програмі Statistica, де необхідно обрати "All effects" (рис. 3.9).

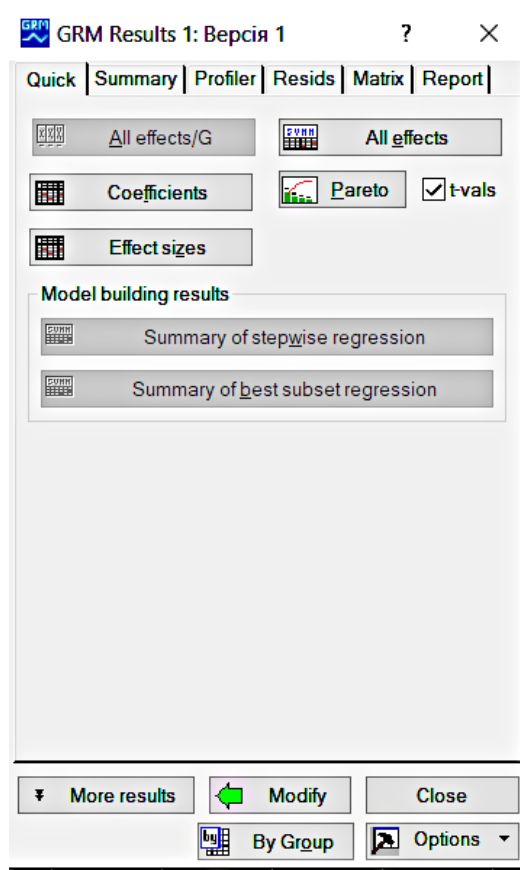


Рис. 3.9. Результативне вікно Statistica у програмі для вибору “All effects”

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Statistica).

Узагальнені підсумки проведеного регресійного аналізу для залежної змінної PRODUCT (обсяги реалізованої продукції підприємствами з добування сирої нафти та природного газу) відображено на рис. 3.10. Бачимо, що ступінь значення коефіцієнта Фішера відповідає нерівності $p \leq 0,05$ та дозволяє продовжувати аналіз. Оцінка *Beta*-показника довела, що найбільший вплив на зростання обсягів реалізованої продукції підприємствами з добування сирої нафти та природного газу PRODUCT мають: EMPLOYEES (кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання), на другому місці – ENTERPRISES (кількість діючих суб'єктів господарювання), на третьому місці – COSTS (витрати на персонал підприємств), на четвертому місці – CAPITAL (власний капітал підприємств).

Statistica - [Workbook2* - Test of SS Whole Model vs. SS Residual (Версія 1)]

Dependent Variable	Multiple R	Multiple R2	Adjusted R2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
PRODUCT	0,999740	0,999481	0,995326	8,833043E+12	8	1,104130E+12	4,590011E+09	1	4,590011E+09	240,5507	0,049827

Рис. 3.10. Підсумки регресійного аналізу у програмі Statistica для залежної змінної PRODUCT

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Statistica).

Аналіз стандартизованих відхилень показав нестачу значень, вищих ± 3 sigma для залежної змінної PRODUCT, що визначається недостатністю суттєвих відхилень даних (рис. 3.11).

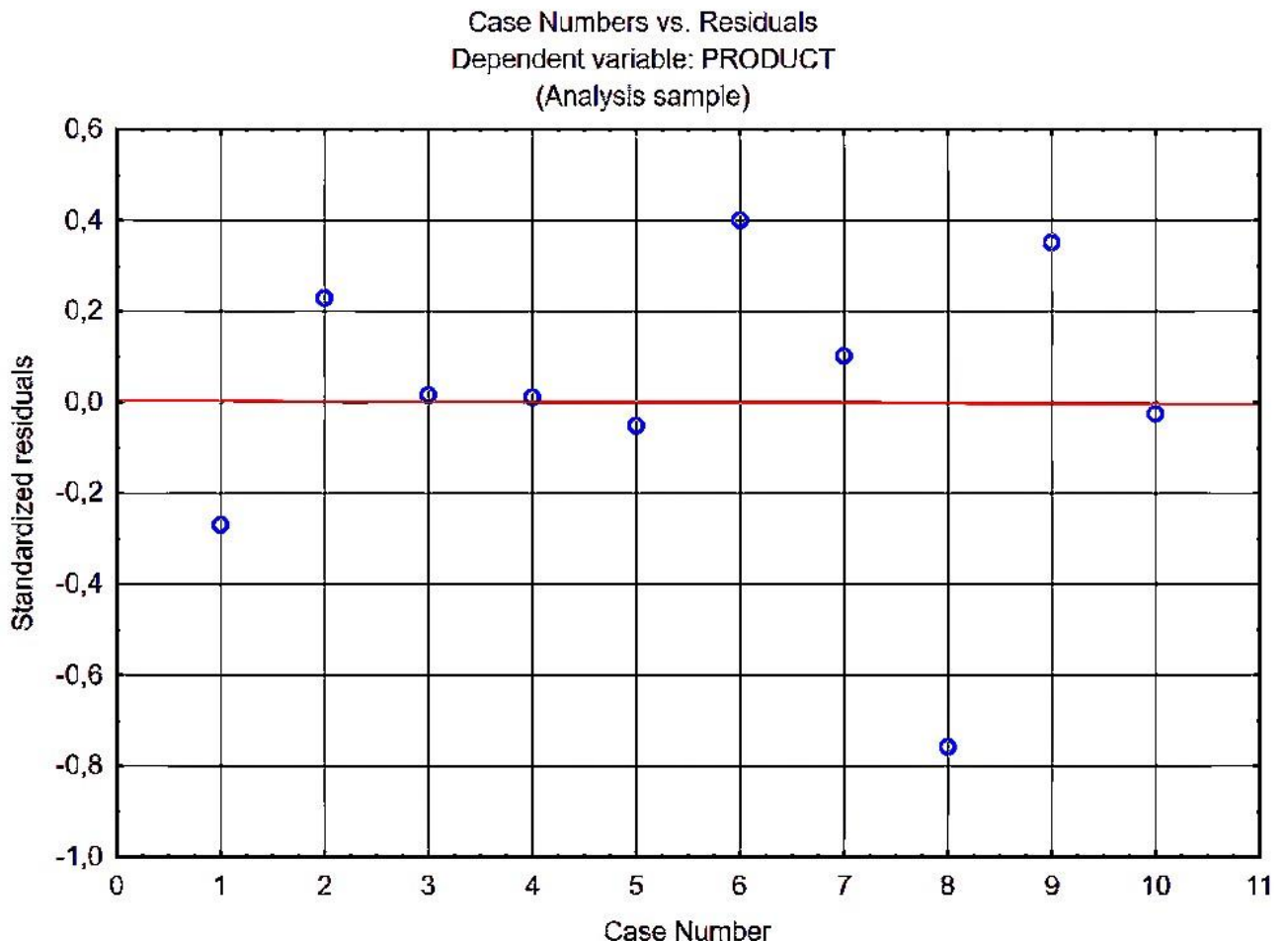


Рис. 3.11. Відображення стандартизованих відхилень для залежної змінної PRODUCT у програмі Statistica

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Statistica).

Наступним кроком є створення прогностичного рівняння у програмі Statistica, яке пізніше буде поміщено у застосунок STELLA. Для цього необхідно використати вкладення “Print prediction equation to report window”. Утворене прогностичне рівняння у програмі Statistica має такий вигляд (рис. 3.12).

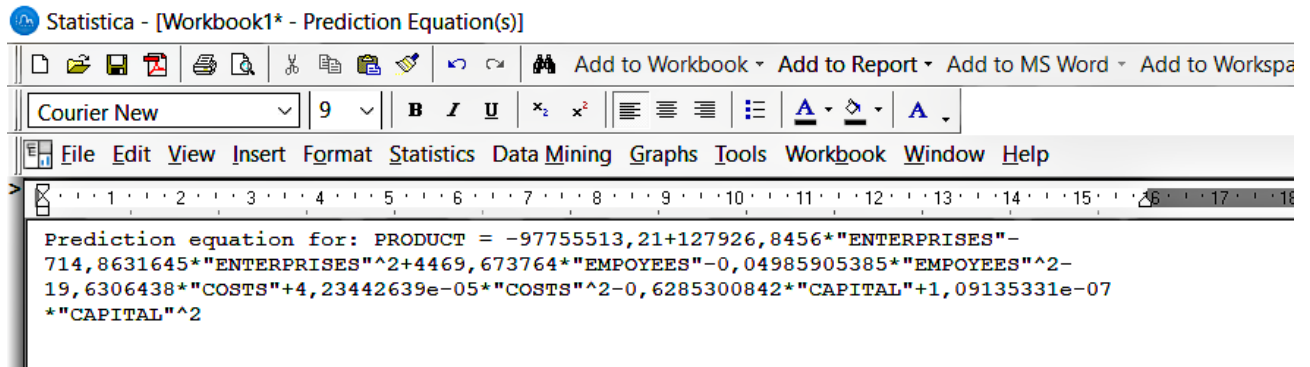


Рис. 3.12. Прогностичне рівняння, сформоване у програмі Statistica

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Statistica).

Для зручності й подальшого використання утвореного рівняння необхідно замінити всі коми і крапки та забрати лапки біля назв усіх змінних. Після цього рівняння отримало такий вигляд:

Prediction equation for: PRODUCT = -97755513.21+127926.8456*
 ENTERPRISES-714.8631645*ENTERPRISES^2+4469.673764*EMPLOYEES-
 0.04985905385*EMPLOYEES^2-19.6306438*COSTS+4.23442639e-05*COSTS^2-
 0.6285300842*CAPITAL+1.09135331e-07*CAPITAL^2

Перехід до побудови моделі у прогностичній програмі STELLA. На рис. 3.13 зображено блок-схему побудованої моделі. Бачимо зображений прямокутник у вигляді запасу (Stock) для залежної змінної PRODUCT (обсяги реалізованої продукції підприємствами з добування сирої нафти та природного газу, тис. дол.), який поповнюється за рахунок 4 конверторів (converters) – ENTERPRISES (кількість діючих суб’єктів господарювання), EMPLOYEES (кількість найманих працівників у суб’єктів господарювання), COSTS (витрати на персонал підприємств), CAPITAL (власний капітал підприємств). Зв’язки між залежною змінною і незалежними показують стрілки (connectors). Справа від моделі

розміщені графічний елемент прогнозування (Graph 1) і табличний елемент прогнозування (Table 1).

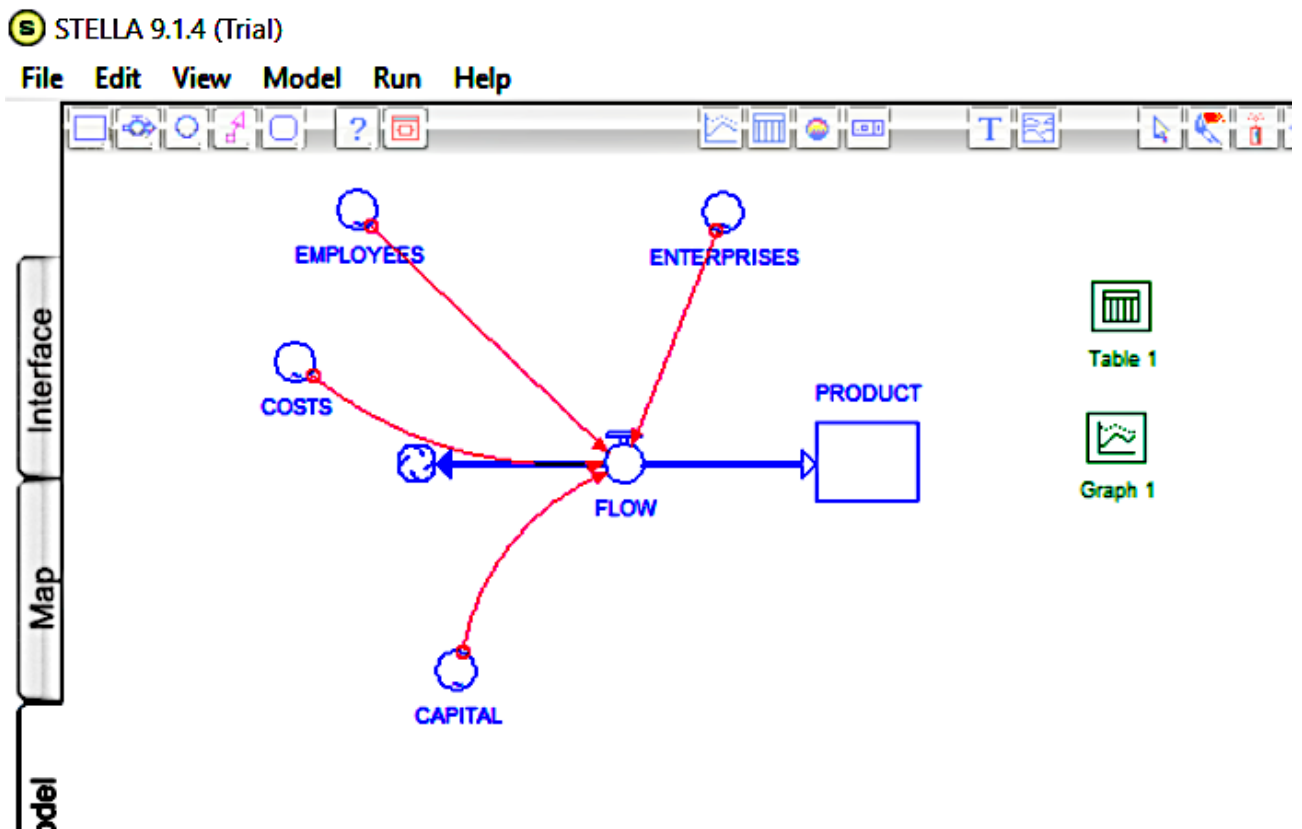


Рис. 3.13. Інтерфейс розробленої моделі у ППП STELLA

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Stella).

До вентиля, який позначає рух потоків в обидві сторони FLOW вставляємо прогностичне рівняння, яке було розроблене попередньо у застосунку Statistica (рис. 3.14).

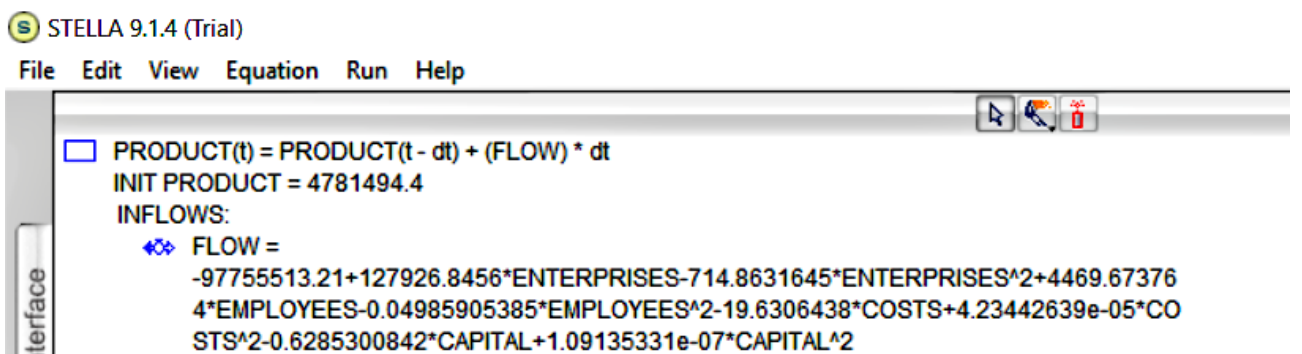


Рис. 3.14. Фрагмент прогностичного рівняння у ППП STELLA

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Stella).

Верифікація моделі полягала у порівнянні даних 2021 р. із даними, прогнозованими в моделі станом на 2021 р. Бачимо, що модель на 95–99% збігається з реальними даними 2021 р.

Реальні дані 2021 р. для змінних становили: PRODUCT – 6874526,3 тис. дол., ENTERPRISES – 152 од., EMPLOYEES – 40503 ос., COSTS – 458276,7 тис. дол., CAPITAL – 8517867,3 тис. дол. Відповідно модель відобразила (рис. 3.15), що у 2021 р. показники для змінних становили: PRODUCT – 6647134,73 тис. дол., ENTERPRISES – 152 од., EMPLOYEES – 45082 ос., COSTS – 451236 тис. дол., CAPITAL – 8532491,5 тис. дол.

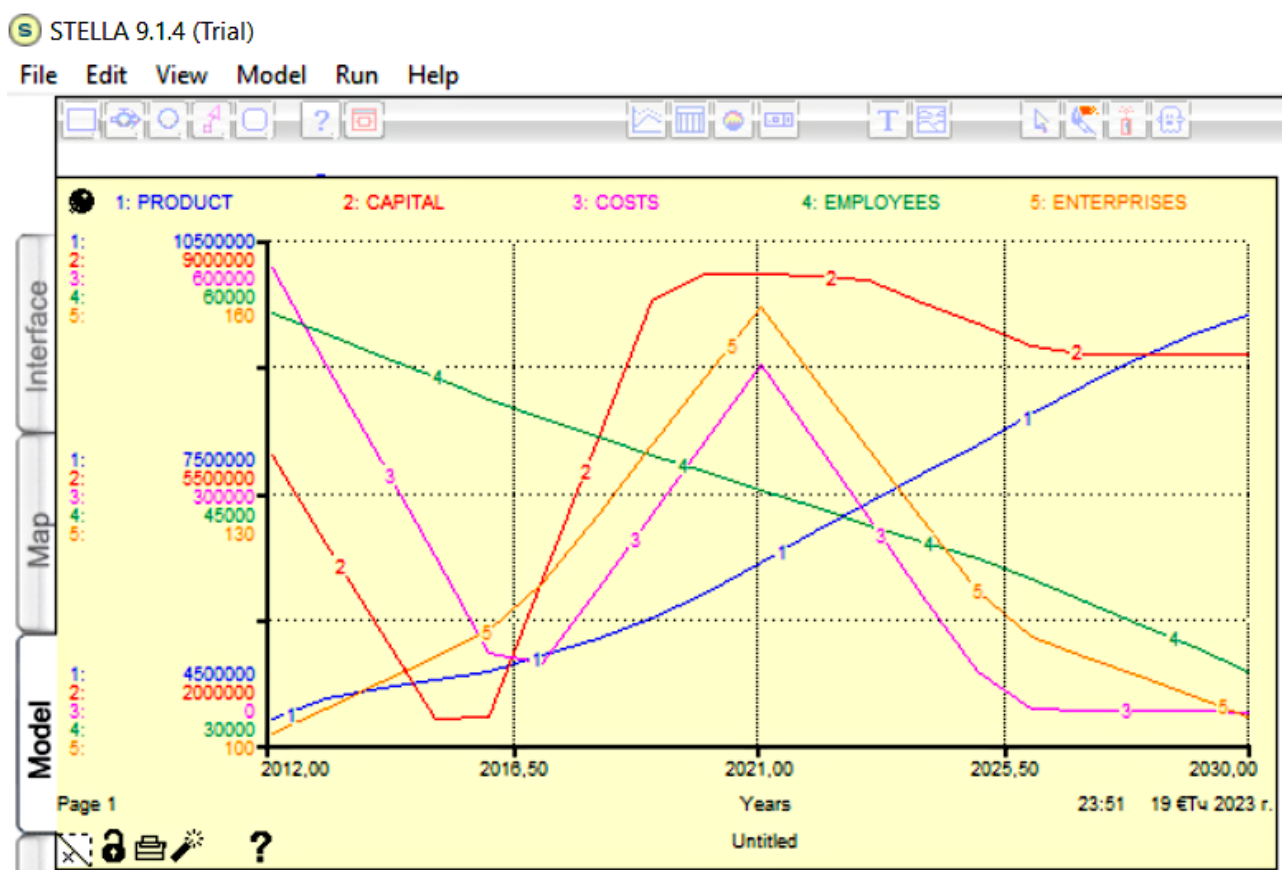


Рис. 3.15. Графічне зображення результатів прогнозування у програмі STELLA

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Stella).

Зліва на рисунку зображено шкали, на які може змінюватися кожна аналізована змінна, а саме: PRODUCT може змінюватися від 4 500 000 до

10 500 000 тис. дол.; CAPITAL може змінюватися від 2 000 000 до 9 000 000 тис. дол.; COSTS – від 0 до 600 000 тис. дол.; EMPLOYEES може змінюватися від 30 000 до 60 000 ос.; ENTERPRISES може змінюватися від 100 до 160 од.

Узагальнені результати прогнозу показано на рис. 3.16, на якому відображено можливе збільшення обсягів реалізованої продукції підприємствами з добування сирої нафти та природного газу за незначних зменшень величини власного капіталу підприємств, витрат на персонал підприємств, кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання та кількості діючих суб'єктів господарювання, особливо в кінці прогнозу.

STELLA 9.1.4 (Trial)

File Edit View Model Run Help

23:45 19.01.2023 Table 1 (Untitled)

Years	PRODUCT	
2012	4↑781↑494,40	
2013	5↑021↑473,34	
2014	5↑155↑080,72	
2015	5↑245↑811,62	
2016	5↑357↑181,10	
2017	5↑538↑728,41	
2018	5↑752↑293,37	
2019	5↑984↑816,99	
2020	6↑298↑180,44	
2021	6↑647↑134,73	
2022	7↑031↑557,12	
2023	7↑382↑231,31	
2024	7↑720↑524,82	
2025	8↑057↑447,88	
2026	8↑419↑053,45	
2027	8↑781↑288,07	
2028	9↑102↑738,93	
2029	9↑379↑708,70	
Final	9↑602↑285,79	

Interface

Map

Model

Equation

Рис. 3.16. Табличне відображення прогнозу обсягів реалізованої продукції нафтогазовидобувними підприємствами у ППП STELLA

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Stella).

Як бачимо з рисунка 3.16, модель дає прогноз до 2030 р. За умов стабілізації величини власного капіталу підприємств на рівні 7 412 545 тис. дол., витрат на персонал підприємств до 36 254 тис. дол., кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання на рівні 34 295,3 ос. та кількості діючих суб'єктів господарювання до 103 од. можна спостерігати позитивні зміни в обсягах реалізованої продукції підприємствами з добування сирової нафти та природного газу на рівні 9 602 265,79 тис. дол. (рис. 3.17).

STELLA 9.1.4 (Trial)

File Edit View Model Run Help

23:45 19.01.2023 Table 1 (Untitled Table)

Years	PRODUCT	CAPITAL	COSTS	EMPLOYEES	ENTERPRISES
2012	4↑781↑494.40	6↑003↑000.00	567↑304.30	55↑698.00	101.00
2013	5↑021↑473.34	4↑776↑055.58	452↑330.23	54↑414.22	104.11
2014	5↑155↑080.72	3↑549↑111.11	337↑356.17	53↑130.44	107.22
2015	5↑245↑811.62	2↑322↑166.67	222↑382.10	51↑846.67	110.33
2016	5↑357↑161.10	2↑359↑442.58	107↑408.03	50↑562.89	113.44
2017	5↑536↑726.41	4↑293↑048.94	94↑511.56	49↑383.33	119.11
2018	5↑752↑293.37	6↑226↑655.33	183↑692.67	48↑308.00	127.33
2019	5↑984↑816.99	8↑160↑261.72	272↑873.78	47↑232.67	135.56
2020	6↑298↑180.44	8↑540↑542.33	362↑054.89	46↑157.33	143.78
2021	6↑647↑134.73	8↑532↑491.50	451↑236.00	45↑082.00	152.00
2022	7↑031↑557.12	8↑524↑440.67	359↑951.56	44↑064.44	143.56
2023	7↑382↑231.31	8↑456↑611.11	268↑667.11	43↑046.89	135.11
2024	7↑720↑524.82	8↑149↑666.67	177↑382.67	42↑029.33	126.67
2025	8↑057↑447.88	7↑842↑722.22	80↑098.22	41↑011.78	118.22
2026	8↑419↑053.45	7↑535↑777.78	39↑989.11	39↑813.26	112.78
2027	8↑781↑268.07	7↑412↑924.17	39↑055.33	38↑433.77	110.33
2028	9↑102↑738.93	7↑412↑797.78	38↑121.56	37↑054.28	107.89
2029	9↑379↑708.70	7↑412↑671.39	37↑187.78	35↑674.79	105.44
Final	9↑602↑265.79	7↑412↑545.00	36↑254.00	34↑295.30	103.00

Рисунок 3.17. Результат прогнозування з використанням ППП STELLA

Джерело: розроблено автором (скрін функціоналу програми Stella).

Дослідження інформаційного забезпечення ціннісно-зорієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами з використанням інструментарію прогностичного моделювання показало, що прогнозування обсягу реалізованої продукції має важливе значення для стратегічного планування розвитку нафтогазовидобувної галузі.

Застосування ППП STELLA у поєднанні з програмою Statistica дозволило провести аналіз обсягу реалізованої продукції підприємствами з добування сирої нафти та природного газу у взаємозв'язку із факторами впливу. У результаті регресійного аналізу визначено, що найбільший вплив на зростання обсягів реалізованої продукції підприємствами мають кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, кількість діючих суб'єктів господарювання та витрати на персонал підприємств. Власний капітал підприємств також має вплив, хоча менший у порівнянні з іншими факторами.

Побудована прогностична модель у ППП STELLA дала можливість здійснити прогноз обсягів реалізованої продукції до 2030 року. Відповідно до прогнозу, за умов стабілізації певних факторів очікується позитивне зростання обсягів реалізованої продукції нафтогазовидобувних підприємств.

Таким чином, розроблено концептуальний підхід до інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління, що базується на використанні технологій форсайту для прогностичного моделювання обсягів реалізованої продукції нафтогазовидобувних підприємств. Застосування прогностичних методів у інформаційному забезпеченні ціннісно-орієнтованого управління створює нові можливості для оптимізації управлінських процесів і прийняття обґрунтованих рішень на нафтогазовидобувних підприємствах.

Отже, результати дослідження підтверджують, що використання інструментарію прогностичного моделювання є важливим чинником для оптимізації управлінських процесів і прийняття обґрунтованих рішень у системі ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовими підприємствами. Сценарії форсайту, розроблені на основі ретельного аналізу наявної фактологічної бази, є важливим елементом стратегічного планування для нафтогазовидобувних підприємств, оскільки надають фахівцям з менеджменту необхідні дані для передбачення розвитку ситуації на ринку й професійної управлінської діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3.3. Емпіризм інформаційно-методичного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління

Зростаюча складність зовнішнього середовища й необхідність урахування запитів широкого спектру стейкхолдерів змушують нафтогазовидобувні підприємства шукати нові підходи до управління, що робить актуальним дослідження ціннісно-орієнтованого управління як технології, що впливає на стабільність їх функціонування.

Аналіз проведених досліджень засвідчує важливість інтеграції ціннісно-орієнтованого управління в стратегії нафтогазовидобувних підприємств для підвищення їх стабільності в умовах динамічного зовнішнього середовища. В. Лаврененко акцентує увагу на тому, що перспективні дослідження мають фокусуватися на аспектах оцінки цінностей, виявленні особливостей ціннісно-орієнтованого управління та вивченні його впливу на ефективність і економічний розвиток підприємств [42, с. 144].

Е. Колленшер, М. Поппер, Б. Ронен у дослідженні, присвяченому проблематиці організаційного лідерства, що створює цінності, наголошують на необхідності інтегративного підходу, який об'єднує мікро-, макро- та мезоперспективи для створення цінностей в організації [43, с. 36].

П. Лара, М. Санчес, Дж. Вільялобос провели аналіз впливу моделювання й операційних технологій на підвищення продуктивності й ефективності управління нафтогазовидобувними підприємствами [44]. О. Друше, С. Краузе акцентують увагу на можливостях застосування інноваційної бізнес-моделі на основі цінностей в управлінні нафтогазовидобувними підприємствами [45].

Т. Момот, А. Зубенко, Д. Вершиніна (2021) зазначають: «Для прийняття ефективних рішень у сфері безпеко-орієнтованого управління необхідно створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення...» [46, с. 194].

О. Дзьоба, досліджуючи проблеми корпоративного ціннісно-орієнтованого управління, наголошує на стратегічному потенціалі розвитку інформаційно-комунікаційних процесів між інвесторами, менеджментом і стейкхолдерами нафтогазовидобувних підприємств для досягнення балансу інтересів [47, с. 195].

З урахуванням того, що процеси пошуку, розвідки й розробки нафтогазових родовищ є довготривалими і капіталомісткими, особливого значення набуває коректне врахування фактору часу у контексті прогностичного моделювання, розробки сценаріїв форсайту. У цьому контексті У. Витвицька приділила значну увагу обґрунтуванню методичних підходів до визначення ставок дисконту при оцінці ефективності інвестиційних проєктів у нафтогазовидобуванні [48, с. 37].

«Розвинута наукова позиція щодо пріоритетності забезпечення інформаційної взаємодії учасників інтеграційних утворень на основі використання інформаційних технологій» такими вченими як А. Мазаракі, М. Бойко, М. Босовська, М. Кулик [49, с. 108].

Емпіричний аналіз фінансової стабільності нафтогазових компаній, проведений командою румунських учених: В. Гросу, А. Тірон-Тудор, М. Соколюк, М. Цюботаріу, Е. Хлацук, А. Маковей, М. Тулвінці, К. Міхалчук, А. Мелега, – значною мірою розвинув існуючі методичні підходи до оцінки фінансової стабільності, здатності адаптувати стратегії розвитку до зовнішніх викликів у контексті інтеграції екологічних, соціальних і корпоративних концепцій [50, с. 10–11].

З урахуванням попередніх наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених, наше дослідження зосереджується на емпіричному аналізі впливу ціннісно-орієнтованого управління на стабільність функціонування нафтогазовидобувних підприємств. Для підвищення адекватності моделювання розіб'ємо узагальнювальне поняття ціннісно-орієнтованого управління на його складові.

У межах дослідження визначено основні цінності, які формують парадигму ціннісно-орієнтованого управління, включаючи:

- комунікаційні (Communication);
- корпоративні (Corporate);
- фінансові (Financial);
- інноваційні (Innovative);
- лідерські (Leadership);
- мотиваційні (Motivational);

- партнерські (Partner);
- репутаційні (Reputational);
- безпекові (Safety);
- акціонерні (Shareholder);
- соціальної відповідальності (Social responsibility);
- стратегічні (Strategic);
- сталого розвитку (Sustainable development),
- командні (Team);
- технологічні (Technological).

Необхідно визначити, чи існує зв'язок між ціннісно-орієнтованим управлінням (ступенем його впровадження на підприємстві) та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств (висока, середня, низька стабільність). Якщо такий зв'язок існує, це дозволить визначати рівень стабільності будь-якого іншого нафтогазовидобувного підприємства на основі оцінки ступеня впровадження ціннісно-орієнтованого управління, а також ступінь впровадження ціннісно-орієнтованого управління на основі рівня його стабільності. Для вирішення цієї проблеми будемо використовувати емпіричні методи, зокрема метод експертних оцінок, кластерний аналіз та метод аналогій.

Визначимо ступінь впливу впровадження кожної цінності на нафтогазовидобувні підприємства та розрахуємо агрегований показник ступеня впливу ціннісно-орієнтованого управління на стабільність цих підприємств. Для цього використаємо метод експертних оцінок. Оскільки різні цінності можуть мати різний ступінь впливу та впровадження на підприємствах, розіб'ємо управлінський кейс на дві управлінські задачі: 1) визначимо ступінь впливу цінностей (їх вагу) на стабільність нафтогазовидобувних підприємств; 2) визначимо ступінь впровадження цінностей на підприємствах.

Розв'язок управлінської задачі 1. З метою оцінки впливу кожної цінності на стабільність нафтогазовидобувних підприємств групі експертів було поставлене завдання: за 10-бальною шкалою оцінити вплив кожної цінності (бали можуть

повторюватись). За результатами анкетування експертів (Додаток В) отримано результати, що наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати експертної оцінки впливу цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств

Values No	1. Communication	2. Corporate	3. Financial	4. Innovative	5. Leadership	6. Motivational	7. Partner	8. Reputational	9. Safety	10. Shareholder	11. Social responsibility	12. Strategic	13. Sustainable development	14. Team	15. Technological
I	4	8	6	2	3	7	9	5	10	2	4	5	2	4	1
II	1	10	8	1	3	7	8	6	8	3	3	6	1	4	2
III	3	7	9	1	3	8	10	7	5	5	5	6	4	3	5
IV	6	7	7	2	5	6	9	5	8	4	6	8	4	6	2
V	10	2	3	9	8	3	5	5	1	9	8	4	8	10	10
VI	2	8	9	3	2	7	8	7	6	5	7	5	6	6	3
VII	2	8	10	1	5	8	9	8	5	7	7	6	3	2	4
VIII	4	7	6	3	4	6	8	7	9	4	6	9	3	3	1
IX	2	8	9	2	3	8	10	8	9	2	6	5	4	3	2
X	3	9	8	1	4	7	8	7	7	7	8	6	2	5	5
XI	5	7	7	1	2	9	10	7	8	5	4	8	5	4	2
XII	1	8	10	5	6	7	5	8	6	4	5	9	1	4	1
XIII	9	1	4	10	9	5	9	7	2	8	9	7	7	9	10
XIV	2	9	8	3	1	7	7	6	8	3	5	10	3	4	3
XV	5	6	7	1	5	8	5	5	10	6	8	4	2	3	4
XVI	3	8	9	1	3	8	6	10	7	2	6	5	4	6	2
XVII	3	7	6	4	3	7	9	8	8	5	5	8	3	1	2
XVIII	6	7	9	1	4	8	6	6	5	7	7	8	3	8	1
XIX	2	9	6	3	2	7	7	6	9	1	8	7	5	3	5
XX	1	7	8	2	2	5	7	5	10	6	3	9	3	4	2
XXI	9	4	2	10	8	5	4	6	3	7	5	4	7	8	9
XXII	2	8	9	2	4	7	8	7	8	5	9	7	2	5	3
XXIII	5	6	10	1	3	8	5	8	9	5	5	6	5	4	3
XXIV	3	8	8	1	5	9	7	7	6	7	6	8	1	6	2
XXV	2	8	10	5	7	9	7	6	7	4	7	5	4	3	5

Джерело: розроблено автором на основі анкетування (Додаток В).

Експертні оцінки можемо використовувати для подальших досліджень за умови їх узгодженості. Ступінь узгодженості визначається за допомогою

коефіцієнта конкордації (узгодженості) Кендалла (Kendall's Coefficient of Concordance). Цей коефіцієнт завжди знаходиться в інтервалі від 0 до 1, де 0 означає абсолютну неузгодженість (протилежні думки експертів), а 1 – абсолютну узгодженість (однакові думки експертів) [51, с. 222]. При значенні коефіцієнта конкордації Кендалла більше 0,4 експертні оцінки вважаються узгодженими. Для обчислення цього коефіцієнта скористаємося ПППІ STATISTICA (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Визначення узгодженості експертних оцінок за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла

Values	<i>Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (factors)</i> <i>ANOVA Chi Sqr. (N = 25, df = 14) = 139.0044 p = 0.00000</i> <i>Coeff. of Concordance = .39716 Aver. rank r = .37204</i>			
	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Communication	5,04	126	3,8	2,54951
Corporate	11,02	275,5	7,08	2,059935
Financial	11,56	289	7,62	2,16256
Innovative	3,98	99,5	3	2,798809
Leadership	5,44	136	4,16	2,096233
Motivational	10,64	266	7,04	1,428286
Partner	11,2	280	7,44	1,75784
Reputational	9,68	242	6,68	1,249
Safety	10,3	257,5	6,96	2,423496
Shareholder	6,66	166,5	4,92	2,059935
Social responsibility	8,96	224	6,08	1,705872
Strategic	9,72	243	6,6	1,755942
Sustainable development	4,66	116,5	3,68	1,908762
Team	6,42	160,5	4,72	2,208318
Technological	4,72	118	3,56	2,647011

Джерело: розроблено автором з використанням ПППІ STATISTICA.

У таблиці 3.3 наведено значення коефіцієнта конкордації, який становить 0,39716. Оскільки це значення є меншим за порогове значення 0,4, це свідчить про низький рівень узгодженості між експертами. Для більш детального аналізу та визначення груп експертів із подібними думками буде використано кластерний аналіз. Кластерний аналіз дозволяє згрупувати об'єкти на основі подібності між ними, що допомагає виявити структуру даних та визначити, які об'єкти є найбільш схожими. У нашому випадку експерти (I-XIV) будуть розподілені на

групи або кластери, виходячи з їхніх оцінок. Для виконання кластерного аналізу застосуємо ППП STATISTICA, який надає необхідний інструментарій для статистичного аналізу. Використаємо метод Ворда (Ward's Method) [52, с. 277]. Результат представлено у вигляді дендрограми (рис. 3.18).

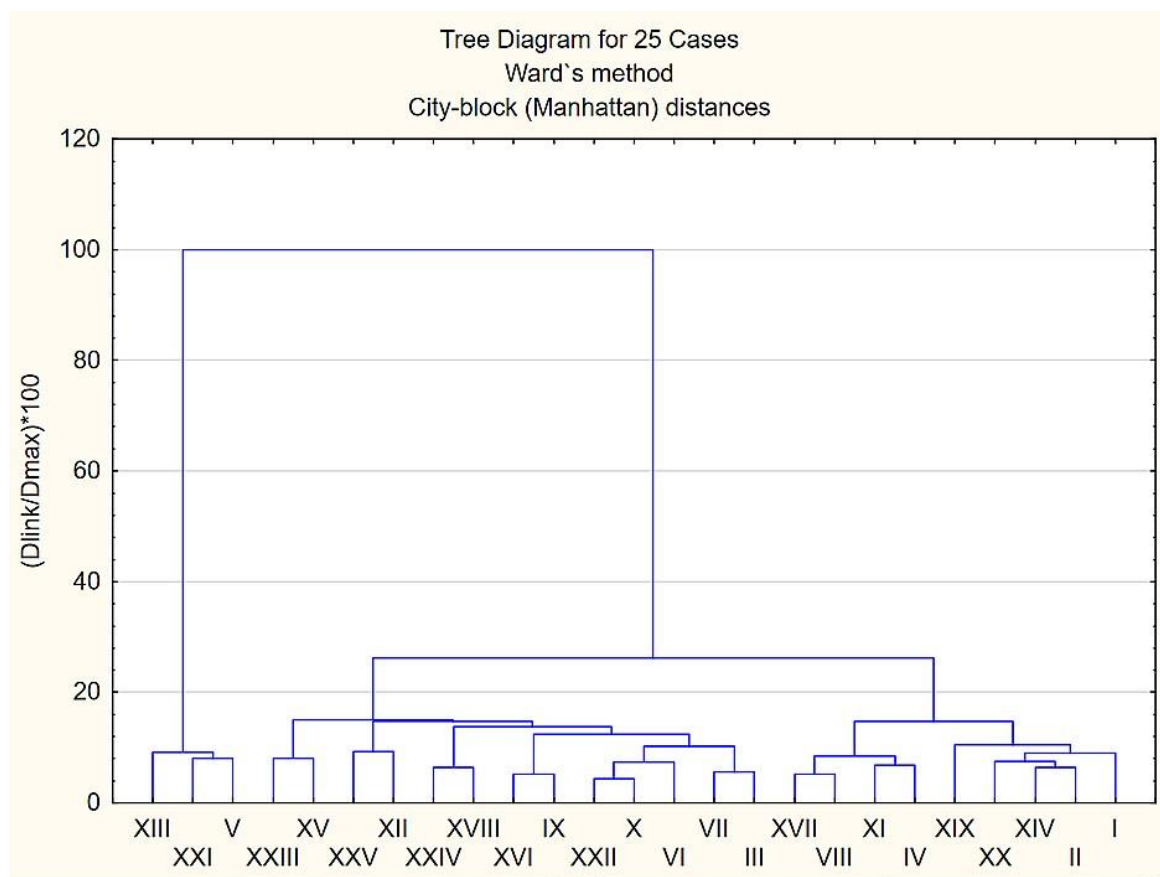


Рис. 3.18. Дендрограма експертних оцінок за методом Ворда

Джерело: розроблено автором з використанням ППП STATISTICA.

З діаграми видно, що експерти V, XIII та XXI утворюють одну групу (кластер), тоді як інші 11 експертів утворюють іншу групу. Це дозволяє візуально визначити наявність двох окремих кластерів у сукупності експертних оцінок. Далі застосуємо центроїдний метод (k-means clustering) для підтвердження структури кластерів. Цей метод розподіляє дані на основі близькості до центрів кластерів, обчислених як середнє значення всіх точок у кластері [53, с. 8–10]. Результати цього аналізу підтверджують існування двох чітких кластерів: 1 – з експертів V, XIII та XXI, 2 – з інших експертів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Групування експертних оцінок за методом центроїдної кластеризації

Members of Cluster Number 1 (factors and Distances from Respective Cluster) / Cluster contains 3 cases									
	Distance								
V	1,41683								
XIII	1,186342								
XXI	1,447859								
Members of Cluster Number 2 (factors and Distances from Respective Cluster) / Cluster contains 22 cases									
	Distance								
I	1,537278	VI	1,259947	X	1,203359	XV	1,749341	XIX	1,629151
II	1,314100	VII	1,466663	XI	1,359438	XVI	1,426867	XX	1,632867
III	1,283772	VIII	1,164973	XII	1,763144	XVII	1,314100	XXII	1,230747
IV	1,304844	IX	1,267141	XIV	1,300191	XVIII	1,780248	XXIII	1,366109

Джерело: розроблено автором.

Проведена типізація експертних оцінок за методом центроїдної кластеризації підтверджує структуру двох кластерів. Оскільки група експертів (кластер 1) є малочисельною (3 експерти) порівняно з кількістю експертів у другій групі (кластер 2), можемо ігнорувати їхні думки і надалі спиратися на інформацію, надану експертами з другої групи. Експертів V, XIII та XXI вилучаємо з подальшого аналізу.

У ППП STATISTICA проведемо групування цінностей з характеристиками впливу на стабільність нафтогазовидобувних підприємств (рис. 3.19).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Communication	Corporate	Financial	Innovative	Leadership	Motivational	Partner	Reputational	Safety	Shareholder	Social responsibility	Strategic	Sustainable development	Team	Technological
I	4	8	6	2	3	7	9	5	10	2	4	5	2	4	1
II	1	10	8	1	3	7	8	6	8	3	3	6	1	4	2
III	3	7	9	1	3	8	10	7	5	5	5	6	4	3	5
IV	6	7	7	2	5	6	9	5	8	4	6	8	4	6	2
VI	2	8	9	3	2	7	8	7	6	5	7	5	6	6	3
VII	2	8	10	1	5	8	9	8	5	7	7	6	3	2	4
VIII	4	7	6	3	4	6	8	7	9	4	6	9	3	3	1
IX	2	8	9	2	3	8	10	8	9	2	6	5	4	3	2
X	3	9	8	1	4	7	9	7	7	7	8	6	2	5	5
XI	5	7	7	1	2	9	10	7	8	5	4	8	5	4	2
XII	1	8	10	5	6	7	5	8	6	4	5	9	1	4	1
XIV	2	9	8	3	1	7	7	6	8	3	5	10	3	4	3
XV	5	6	7	1	5	8	5	5	10	6	8	4	2	3	4
XVI	3	8	9	1	3	8	6	10	7	2	6	5	4	6	2
XVII	3	7	6	4	3	7	9	8	8	5	5	8	3	1	2
XVIII	6	7	9	1	4	8	6	6	5	7	7	8	3	8	1
XX	2	9	6	3	2	7	7	6	9	1	8	7	5	3	5
XXI	1	7	8	2	2	5	7	5	10	6	3	9	3	4	2
XXII	2	8	9	2	4	7	8	7	8	5	9	7	2	5	3
XXIII	5	6	10	1	3	8	5	8	9	5	5	6	5	4	3
XXIV	3	8	8	1	5	9	7	7	6	7	6	8	1	6	2
XXV	2	8	10	5	7	9	7	6	7	4	7	5	4	3	5

Рис. 3.19. Типізація цінностей за експертними оцінками впливу на стабільність нафтогазовидобувних підприємств

Джерело: розроблено автором.

У колонці Average Rank у табл. 3.5. представлено впорядковані середні оцінки ступеня впливу різних цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств. Результати оцінювання отримані шляхом обробки експертних даних і відображають значущість кожної цінності в контексті забезпечення стабільного функціонування нафтогазовидобувних підприємств.

Таблиця 3.5 – Рейтинг середніх оцінок впливу цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств

Values	Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (factors 1a) ANOVA Chi Sqr. (N = 22, df = 14) = 212,3372 p = 0,00000 Coeff. of Concordance = .68941 Aver. rank r = .67462			
	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev
Financial	12,79545	281,5	8,136364	1,390288
Corporate	12,20455	268,5	7,727273	0,984732
Partner	11,75	258,5	7,636364	1,590012
Safety	11,47727	252,5	7,636364	1,619684
Motivational	11,45455	252	7,409091	1,007547
Strategic	10,36364	228	6,818182	1,680033
Reputational	10,06818	221,5	6,772727	1,269864
Social responsibility	8,97727	197,5	5,909091	1,63034
Shareholder	6,25	137,5	4,5	1,792843
Team	5,63636	124	4,136364	1,582507
Leadership	4,75	104,5	3,590909	1,469016
Sustainable development	4,18182	92	3,181818	1,401916
Communication	3,972727	87,5	3,045455	1,557693
Technological	3,45455	76	2,727273	1,38639
Innovative	2,65909	58,5	2,090909	1,305997

Джерело: розроблено автором з використанням ППП Statistica.

Оскільки Coeff. of Concordance становить 0,68941, що перевищує значення 0,4, це свідчить про високу узгодженість оцінок експертів. Візуалізацію даних, що наочно демонструють розподіл і варіативність оцінок представимо з використанням графічного методу Box & Whisker Plot [54] на рис. 3.20.

Для підвищення ефективності оцінювання експертами та адекватності моделі ціннісно-орієнтованого управління необхідно виключити ті цінності, які не мають значного впливу на стабільність нафтогазовидобувних підприємств.

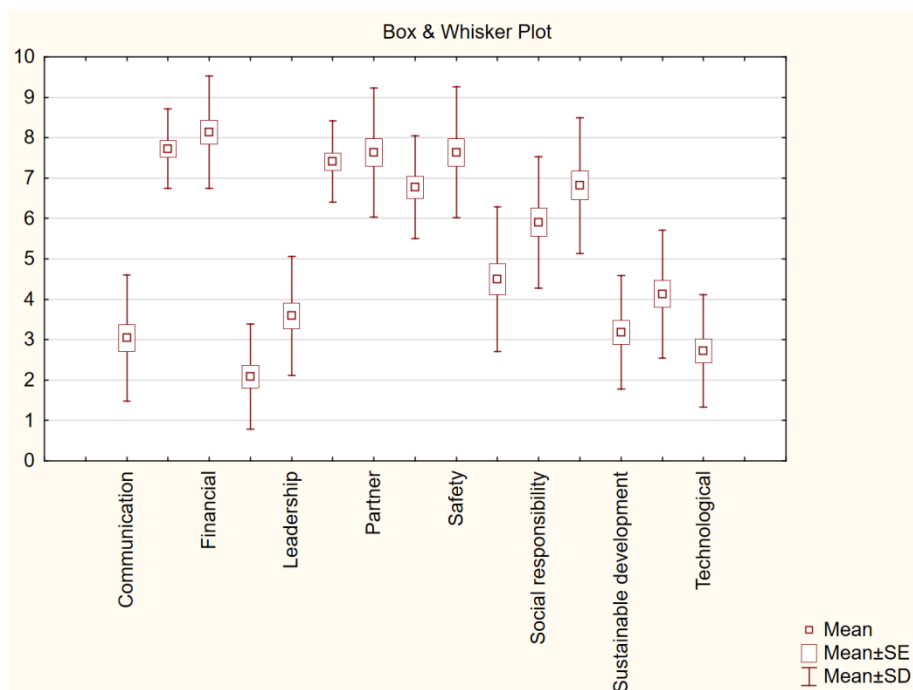


Рис. 3.20. Візуалізація розподілу й варіативності оцінок експертів

Джерело: розроблено автором.

Застосуємо метод Ворда, який дозволяє виявити та класифікувати ключові цінності, що впливають на стабільність підприємств, на основі їх подібності та відмінності (рис. 3.21).

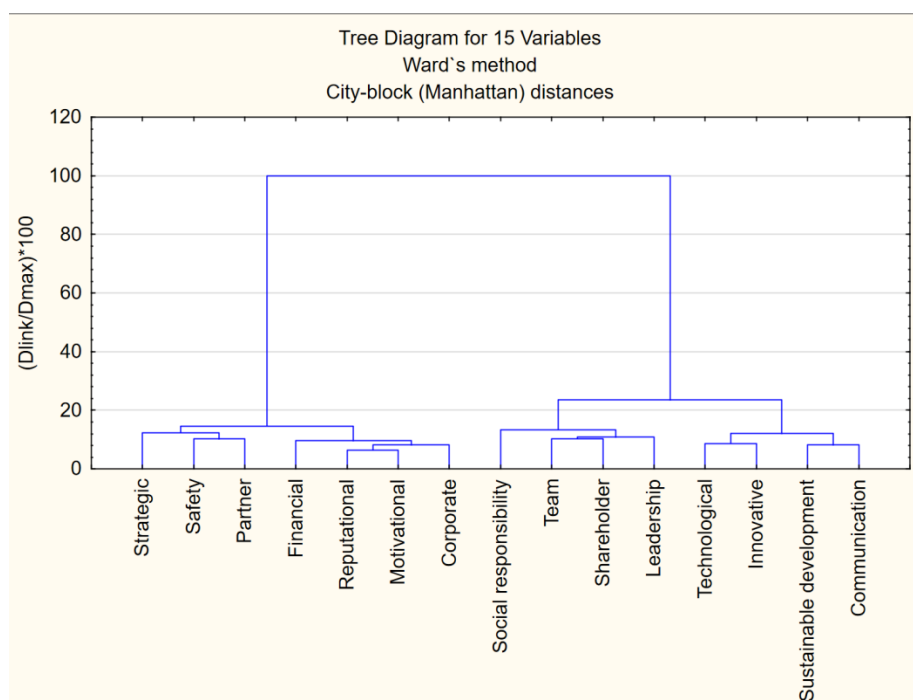


Рис. 3.21. Дендрограма цінностей для оцінки їх впливу на стабільність нафтогазовидобувних підприємств за методом Ворда

Джерело: розроблено автором.

Дендрограма дозволяє візуально проаналізувати структуру кластерів і виявити взаємозв'язки між різними цінностями, що сприяє більш глибокому розумінню впливу кожної цінності на стабільність підприємств. Додатково, для підтвердження результатів та отримання більш детальної класифікації, застосуємо центроїдний метод кластеризації. Результати цього методу представлені на рисунку 3.22.

Members of Cluster Number 1 (factors1a) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 1 variables		Members of Cluster Number 2 (factors1a) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 variables	
Variable	Distance	Variable	Distance
Social responsibility	0,00	Communication	1,393981
		Leadership	1,247725
		Shareholder	1,418226
		Team	1,274755
Members of Cluster Number 3 (factors1a) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 3 variables		Members of Cluster Number 4 (factors1a) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 7 variables	
Variable	Distance	Variable	Distance
Innovative	1,255292	Corporate	0,933305
Sustainable development	1,100964	Financial	1,488359
Technological	1,015038	Motivational	0,977483
		Partner	1,441822
		Reputational	1,282102
		Safety	1,682883
		Strategic	1,702067

Рис. 3.22. Кластеризація цінностей за характером їх впливу на стабільність нафтогазовидобувних підприємств центроїдним методом

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, поєднання методу Ворда та центроїдного методу кластеризації забезпечує комплексний підхід до визначення ключових цінностей, що мають значний вплив на стабільність нафтогазовидобувних підприємств. Це сприяє підвищенню точності та надійності моделі ціннісно-орієнтованого управління, дозволяючи більш ефективно планувати й реалізовувати управлінські рішення.

Управлінський кейс 2. Можливі два варіанти розв'язання задачі:

Постановка управлінської задачі 2а. Групі експертів поставлено завдання оцінити ступені впровадження цінностей на кожному з нафтогазовидобувних підприємств за 10-бальною шкалою (можливе повторення балів). Кожен експерт має порівняти ступені впровадження цінностей, ранжуючи їх в межах досліджуваної сукупності підприємств. Детальна інформація представлена у

додатку Д. Підприємства позначено літерами: А – ПАТ «Укрнафта», В – Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед», С – ТОВ «Тисагаз», Д – АТ «Укргазвидобування», Е – ТОВ «Західнадрасервіс», F – ПрАТ «Нафтогазвидобування», G – СП «Полтавська газонафтова компанія», Н – ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ».

Постановка управлінської задачі 2б. Групі експертів було поставлено завдання оцінити ступінь упровадження окремої цінності на кожному з нафтогазовидобувних підприємств за 10-бальною шкалою (бали можуть повторюватися). Кожен експерт повинен ранжувати ступінь упровадження кожної окремої цінності, порівнюючи їх між собою в межах досліджуваної сукупності нафтогазовидобувних підприємств.

У таблиці 3.6 представлено оцінки ступенів упровадження цінностей для Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед», які були зібрані від групи експертів. Кожен експерт оцінював ступінь упровадження цінностей незалежно від інших.

Таблиця 3.6 – Експертні оцінки ступенів упровадження цінностей для Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»

Values No	Corporate	Financial	Leadership	Motivational	Partner	Reputational	Safety	Shareholder	Social responsibility	Strategic	Team
I	8	4	7	7	5	5	6	2	6	9	10
II	10	5	6	5	3	6	5	3	7	7	8
III	7	3	6	8	4	7	5	1	5	10	8
IV	9	2	5	6	5	5	5	4	4	7	7
VI	7	1	8	8	8	7	4	2	7	8	9
VII	8	2	5	8	3	5	5	4	8	8	8
VIII	7	4	4	7	6	7	5	2	5	9	6
IX	8	2	7	8	6	8	4	2	7	9	10
X	10	4	5	7	5	5	7	2	3	8	8

Джерело: розроблено автором на основі опитування експертів.

У процесі дослідження отримано середні значення оцінок, які присвоєні кожним експертом. Характеристики ступенів упровадження цінностей у Представництві «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» наведені у таблиці 3.7. Для інших нафтогазовидобувних підприємств (А, С, D, E, F, G, H) аналогічні дані представлені у додатку Д.

Таблиця 3.7 – Стан упровадження цінностей на Представництві «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»

Values	Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (B) ANOVA Chi Sqr. (N = 9, df = 10) = 67.67123 p = .00000 Coeff. of Concordance = .75190 Aver. rank r = .72089			
	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev
Corporate	8,9444440	80,5000	8,2222220	1,201850
Financial	2,0000000	18,0000	3,0000000	1,322876
Leadership	5,7777780	52,0000	5,8888890	1,269296
Motivational	7,8888890	71,0000	7,1111110	1,054093
Partner	4,3888890	39,5000	5,0000000	1,581139
Reputational	6,1111110	55,0000	6,1111110	1,166667
Safety	4,7222220	42,5000	5,1111110	0,927961
Shareholder	1,6111110	14,5000	2,4444440	1,013794
Social responsibility	5,2222220	47,0000	5,7777780	1,641476
Strategic	9,6666670	87,0000	8,3333330	1,000000
Team	9,6666670	87,0000	8,2222220	1,301708

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці 3.7, коефіцієнт конкордації (Coeff. of Concordance) становить 0,75190, що перевищує поріг 0,4. Це свідчить про високу узгодженість між експертами у їхніх оцінках. Високий коефіцієнт узгодженості вказує на те, що експерти мали подібні погляди на ступінь упровадження цінностей, що підвищує надійність та достовірність здобутих результатів. Таким чином, експерти були узгоджені у своїх оцінках ступеня впровадження цінностей у Представництві «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед».

Використовуючи дані з колонок Average Rank (Таблиці Д 2, Д 4, Д 6, Д 8, Д 10, Д. 12, Д 14, Д 16 у Додатку Д) для підприємств досліджуваної сукупності, складемо матрицю середніх оцінок ступенів упровадження цінностей (табл. 3.8.)

Таблиця 3.8 – Матриця середніх оцінок ступенів упровадження цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Підприємства	Цінності										
	Корпоративні	Фінансові	Лідерські	Мотиваційні	Партнерські	Репутаційні	Безпеки	Акціонерні	Соціальної відповідальності	Стратегічні	Командні
ПАТ «Укрнафта»	1,64	9,29	2,86	9,21	9,43	6,14	6,36	2,00	5,57	5,07	8,43
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	8,94	2,00	5,78	7,89	4,39	6,11	4,72	1,61	5,22	9,67	9,67
ТОВ «Тисагаз»	1,58	2,75	7,17	9,42	7,17	5,08	8,25	1,92	9,00	5,83	8,08
АТ «Укргазвидобування»	2,79	10,07	3,57	6,36	10,71	7,43	6,71	1,64	7,43	7,36	2,57
ТОВ «Західнадрасервіс»	2,22	9,56	5,72	2,11	6,17	7,67	10,56	3,89	3,61	7,00	7,50
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	4,40	10,50	4,40	8,70	6,50	4,30	10,50	1,40	6,40	2,90	6,00
СП «Полтавська газонафтова компанія»	9,50	2,20	6,05	8,15	7,00	6,65	1,70	2,30	9,95	4,10	8,40
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	2,35	4,05	9,00	6,50	5,75	8,90	5,00	10,45	3,00	9,05	1,95

Джерело: розроблено автором.

Аналіз матриці середніх оцінок ступенів упровадження цінностей (табл. 3.8) дозволяє глибше зрозуміти, які саме аспекти діяльності є найбільш значущими для підприємств. Наприклад, для Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» ключовими є корпоративні, стратегічні, командні, мотиваційні цінності. ПрАТ «Нафтогазвидобування» має високі параметри за фінансовими та безпековими цінностями. СП «Полтавська газонафтова компанія» виокремлюється високими оцінками в категоріях соціальної відповідальності та корпоративної культури.

Помноживши значення середніх оцінок ступенів упровадження цінностей на ступінь їх впливу (вагу) на стабільність нафтогазовидобувних підприємств, отримаємо матрицю зважених середніх оцінок ступенів впливу цінностей на стабільність на кожному з нафтогазовидобувних підприємств (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Матриця зважених середніх оцінок ступенів упровадження цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Підприємства	Цінності										
	Корпоративні	Фінансові	Лідерські	Мотиваційні	Партнерські	Репутаційні	Безпеки	Акціонерні	Соціальної відповідальності	Стратегічні	Командні
ПАТ «Укрнафта»	13,48	81,67	6,04	68,90	74,14	37,83	48,11	6,45	29,12	33,08	23,95
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	73,39	17,59	12,12	58,98	34,51	37,64	35,74	5,20	27,30	63,05	27,46
ТОВ «Тисагаз»	12,99	24,19	15,15	70,41	56,36	31,31	62,44	6,19	47,05	36,42	22,96
АТ «Укргазвидобування»	22,86	88,58	7,55	47,53	79,18	45,75	56,22	5,30	38,83	47,99	7,31
ТОВ «Західнадрасервіс»	18,23	84,05	12,09	15,78	48,49	27,32	79,84	12,55	18,88	45,66	21,31
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	36,10	92,35	9,30	65,05	51,11	26,48	79,46	4,51	33,45	18,92	17,05
СП «Полтавська газонафтова компанія»	77,94	19,35	12,79	60,94	55,05	40,96	12,87	7,42	52,01	26,74	23,86
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	19,28	35,62	19,02	48,60	45,22	54,82	37,84	33,73	15,68	59,03	5,54

Джерело: розроблено автором.

Просумувавши значення по рядках, отримуємо інтегральні (агреговані) оцінки ступенів впливу цінностей на стабільність для кожного з досліджуваних нафтогазовидобувних підприємств (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Інтегральні оцінки ступенів впливу цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств

Підприємства	Рейтинг
АТ «Укргазвидобування»	441,71
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	433,80
ПАТ «Укрнафта»	422,78
ТОВ «Західнадрасервіс»	404,15
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	393,08
СП «Полтавська газонафтова компанія»	389,93
ТОВ «Тисагаз»	385,45
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	374,38

Джерело: розроблено автором.

Зазначені інтегральні оцінки у табл. 3.10 дозволяють врахувати загальні тенденції у сфері ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувних підприємств. Для точнішого аналізу проведено типізацію нафтогазовидобувних підприємств за параметрами стабільності: висока стабільність, середня стабільність, низька стабільність. Припускається, що серед досліджуваних нафтогазовидобувних підприємств (А, В, С, D, E, F, G, H) наявні представники, приналежні до окреслених типів стабільності.

Робоча гіпотеза (H0): існує зв'язок між ступенем упровадження ціннісно-орієнтованого управління та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств.

Використовуючи матрицю зважених середніх оцінок ступенів впливу цінностей на стабільність кожного з нафтогазовидобувних підприємств, розділимо підприємства на три групи (кластери) за допомогою методу Ворда. Результати представлені у вигляді дендрограми на рис. 3.23.

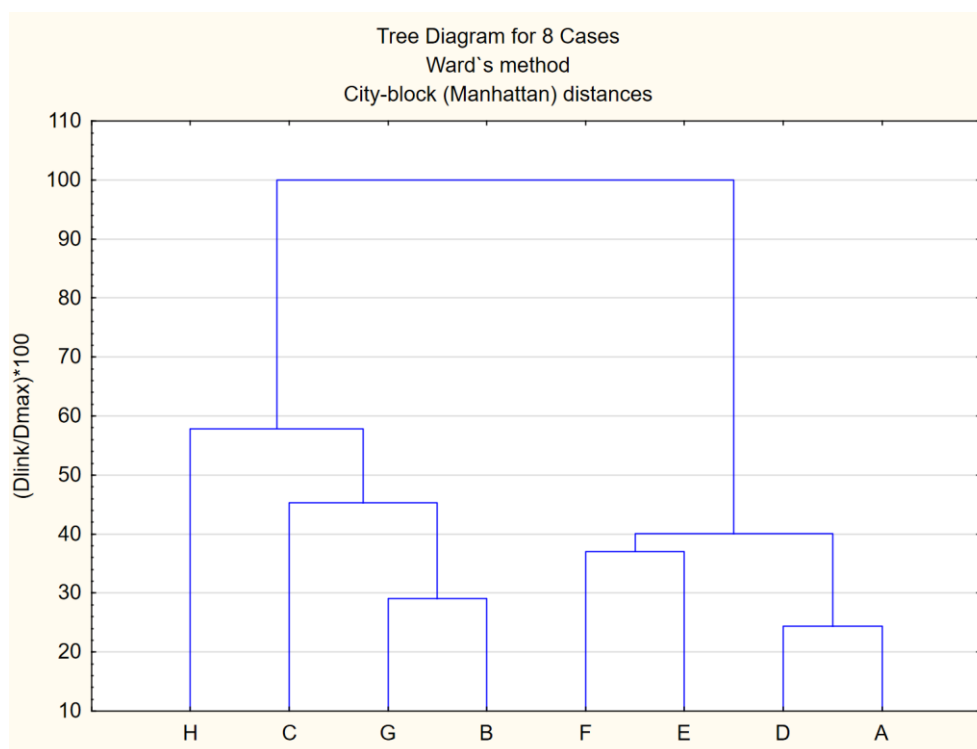


Рис. 3.23. Кластеризація нафтогазовидобувних підприємств за типами стабільності на основі впровадження ціннісно-орієнтованого управління

Джерело: розроблено автором.

Додатково, застосовуючи центроїдний метод (k-means clustering), проведено розподіл досліджуваних підприємств за типами стабільності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Типізація підприємств за критерієм стабільності на основі впровадження ціннісного підходу методом центроїдної кластеризації

Members of Cluster Number 1 (FxE1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 cases	
	Distance
D – АТ "Укргазвидобування"	8,06152
A – ПАТ "Укрнафта"	9,50483
F – ПрАТ "Нафтогазвидобування"	10,79076
E – ТОВ "Західнадрасервіс"	13,11345
Members of Cluster Number 1 (FxE1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
	Distance
B – Представництво "Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед"	8,161490
G – СП "Полтавська газонафтова компанія"	8,161490
Members of Cluster Number 3 (FxE1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
	Distance
C – ТОВ "Тисагаз"	10,11258
H – ТОВ "Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ"	10,11258

Джерело: розроблено автором.

Використавши результати кластерного аналізу, можемо припустити, що існує зв'язок між ціннісно-орієнтованим управлінням (ступенем його впровадження на підприємстві) та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств; підприємства D – АТ «Укргазвидобування», A – ПАТ «Укрнафта», F – ПрАТ «Нафтогазвидобування», E – ТОВ «Західнадрасервіс» належать до підприємств з високою стабільністю; B – Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед», G – СП «Полтавська газонафтова компанія» – з середньою; C – ТОВ «Тисагаз», H – ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ» – з низькою стабільністю.

Групі експертів було доручено оцінити ступені стабільності кожного нафтогазовидобувного підприємства за 9-бальною шкалою (оцінки можуть повторюватися). Розподіл балів: 1–3 бали – низька стабільність, 4–6 балів –

середня стабільність, 7–9 балів – висока стабільність. Результати представлені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Результати експертної оцінки ступенів стабільності нафтогазовидобувних підприємств

Підприємства	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
ПАТ «Укрнафта»	9	8	8	7	7	8	9	8	7	7
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	5	7	5	6	6	7	9	8	7	7
ТОВ «Тисагаз»	4	3	3	2	2	3	4	3	2	3
АТ «Укргазвидобування»	8	9	7	9	8	9	8	9	9	9
ТОВ «Західнадрасервіс»	8	6	8	8	7	7	6	7	8	6
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	7	7	8	7	9	7	8	8	7	7
СП «Полтавська газонафтова компанія»	4	6	6	5	5	4	4	5	4	5
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	1	2	2	4	3	1	1	2	2	3

Джерело: розроблено автором.

У колонці Average Rank у табл. 3.13 представлені впорядковані середні оцінки ступенів стабільності нафтогазовидобувних підприємств, отримані шляхом обробки експертних даних.

Таблиця 3.13 – Впорядковані середні оцінки ступенів стабільності нафтогазовидобувних підприємств

Підприємства	Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance ANOVA Chi Sqr. (N = 10, df = 7) = 61.60513 p = .00000 Coeff. of Concordance = .88007 Aver. rank r = .86675			
	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev
АТ «Укргазвидобування»	7.300000	73.00000	8.500000	0.707107
ПАТ «Укрнафта»	6.650000	66.50000	7.800000	0.788811
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	6.100000	61.00000	7.500000	0.707107
ТОВ «Західнадрасервіс»	5.650000	56.50000	7.100000	0.875595
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	4.100000	41.00000	5.800000	0.788811
СП «Полтавська газонафтова компанія»	3.100000	31.00000	4.800000	0.788811
ТОВ «Тисагаз»	1.800000	18.00000	2.900000	0.737865
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	1.300000	13.00000	2.100000	0.994429

Джерело: розроблено автором.

Коефіцієнт конкордації Кендалла підтверджує узгодженість експертних оцінок ($0,88007 > 0,4$). Найвищий середній ранг отримало АТ «Укргазвидобування», найнижчий – ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ».

Розподілимо підприємства за 3 кластерами, використовуючи метод Ворда. Отримані результати кластеризації візуалізовані на рис. 3.24 у вигляді дендрограми, що дозволяє наочно представити структуру та взаємозв'язки між кластерами.

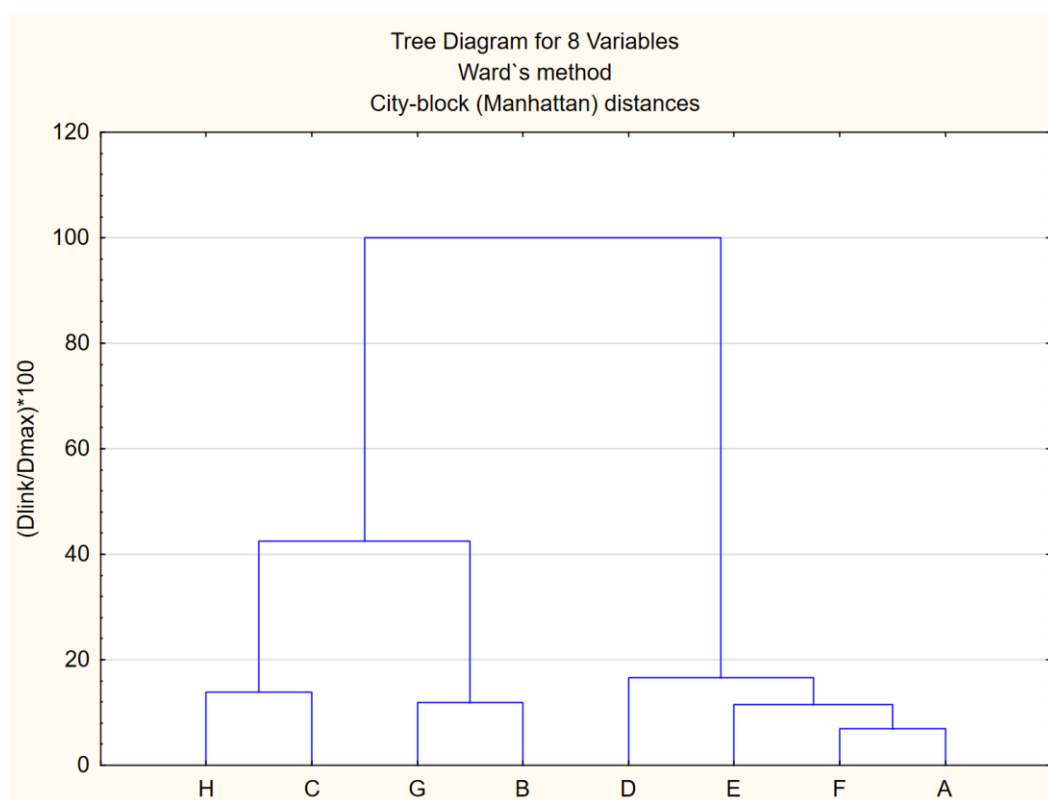


Рис. 3.24. Кластеризація нафтогазовидобувних підприємств за типами стабільності з використанням методу Ворда

Джерело: розроблено автором.

Для доповнення аналізу стабільності підприємств застосуємо метод центроїдної кластеризації (k-means clustering). Цей підхід дозволяє класифікувати підприємства у групи за схожістю їхніх характеристик, що допомагає ідентифікувати ключові фактори стабільності, сформувані інформаційний простір для обґрунтування управлінських рішень. Використовуючи центроїдний метод, у

таблиці 3.14 здійснено розподіл досліджуваних підприємств за типами стабільності на основі впровадження ціннісного підходу.

Таблиця 3.14 – Типізація підприємств за критерієм стабільності на основі впровадження ціннісного підходу методом центроїдної кластеризації

Members of Cluster Number 1 (stability) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 variables	
Variable	Distance
ТОВ «Тисагаз» (С)	0,866025
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ» (Н)	0,866025
Members of Cluster Number 2 (stability) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 variables	
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» (В)	0,707107
СП «Полтавська газонафтова компанія» (G)	0,707107
Members of Cluster Number 3 (stability) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 variables	
ПАТ «Укрнафта» (А)	0,684653
АТ «Укргазвидобування» (D)	1,081087
ТОВ «Західнадрасервіс» (Е)	0,958515
ПрАТ «Нафтогазвидобування» (F)	0,684653

Джерело: розроблено автором.

На основі результатів кластерного аналізу можна зробити висновок про стабільність підприємств. Кластер з високою стабільністю охоплює: АТ «Укргазвидобування» (D), ПАТ «Укрнафта» (А), ПрАТ «Нафтогазвидобування» (F), ТОВ «Західнадрасервіс» (Е). До кластеру середньої стабільності належать: Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» (В), СП «Полтавська газонафтова компанія» (G). Кластер з низькою стабільністю підприємств включає підприємства: ТОВ «Тисагаз» (С), ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ» (Н). Результати розподілу підприємств за категоріями стабільності збігаються.

За допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмена (Spearman Rank Order Correlation) визначимо силу та напрямок зв'язку між ранговими змінними. [55, с. 1567–1568]. Використовуючи коефіцієнт Спірмена, можемо зробити обґрунтовані висновки щодо існуючих взаємозв'язків і обґрунтовувати більш точні управлінські рішення (таблиця 3.15).

Таблиця 3.15 – Аналіз взаємозв'язку між ціннісно-орієнтованим управлінням та стабільністю за методом рангової кореляції Спірмена

Variable	Spearman Rank Order Correlations (Spearman1) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < .05000$	
	Value-based management	Stability
Value-based management	1,000000	0,976190
Stability	0,976190	1,000000

Джерело: розроблено автором.

Оскільки коефіцієнт рангової кореляції Спірмена становить 0,97619, можна вважати, що існує сильний прямий зв'язок між ціннісно-орієнтованим управлінням (ступенем його впровадження на підприємстві) та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств. З високою часткою ймовірності підтверджуємо робочу гіпотезу (H_0): існує зв'язок між ціннісно-орієнтованим управлінням (ступенем його впровадження на підприємстві) та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств.

Розв'язок управлінської задачі 2б. Для виконання підзадачі 2б було залучено групу експертів, яким доручено оцінити ступінь упровадження цінностей на кожному з досліджуваних нафтогазовидобувних підприємств. Оцінювання проводилося за 10-бальною шкалою. Кожен експерт здійснював ранжування ступенів упровадження цінностей. Детальна інформація про процес та результати оцінювання для цінностей «Корпоративні» (Corporate) представлена в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Оцінка впровадження корпоративних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

№	Нафтогазовидобувні підприємства							
	ПАТ «Укрнафта»	Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	ТОВ «Тисагаз»	АТ «Укр-газвидобування»	ТОВ «Захід-надра-сервіс»	ПрАТ «Нафтогаз-видобування»	СП «Полтавська газонафтова компанія»	ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»
I	2	9	1	4	3	6	8	4
II	3	8	3	6	4	7	10	3
III	2	9	2	5	4	5	9	2
IV	2	8	2	6	5	6	10	3
V	1	8	3	4	3	6	8	3

Джерело: розроблено автором.

Оцінки впровадження корпоративних цінностей різними підприємствами варіюються значною мірою. Зокрема ПАТ «Укрнафта» отримало оцінки в діапазоні від 1 до 3 балів, тоді як Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» демонструє значно вищі результати, отримавши оцінки від 8 до 9 балів. СП «Полтавська газонафтова компанія» отримала оцінки від 8 до 10 балів. Інші підприємства показують змішані результати, з оцінками в діапазоні від 1 до 7 балів. У табл. 3.17 подано впорядковані середні оцінки впровадження корпоративних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах.

Таблиця 3.17 – Впорядковані середні оцінки впровадження корпоративних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Підприємства	Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 33.11940 p = .00003 Coeff. of Concordance = .94627 Aver. rank r = .93284			
	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev
ПАТ «Укрнафта»	1,700000	8,50000	2,000000	0,707107
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	7,400000	37,00000	8,400000	0,547723
ТОВ «Тисагаз»	1,900000	9,50000	2,200000	0,836660
АТ «Укргазвидобування»	5,100000	25,50000	5,000000	1,000000
ТОВ «Західнадрасервіс»	3,600000	18,00000	3,800000	0,836660
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	5,800000	29,00000	6,000000	0,707107
СП «Полтавська газонафтова компанія»	7,600000	38,00000	9,000000	1,000000
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	2,900000	14,50000	3,000000	0,707107

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці 3.17, коефіцієнт конкордації (Coeff. of Concordance) становить 0,94627, що значно перевищує поріг 0,4, вказуючи на високу узгодженість думок експертів. Середні оцінки впровадження корпоративних цінностей свідчать, що Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» має найвищий середній ранг 7,4 та середній бал 8,4. СП «Полтавська газонафтова компанія» та ПрАТ «Нафтогазвидобування» також демонструють високі середні ранги – 7,6 та 5,8 відповідно.

Аналітична інформація щодо індивідуальних та впорядкованих середніх оцінок ступенів впровадження інших ключових цінностей на

нафтогазовидобувних підприємствах (фінансових, лідерських, мотиваційних, партнерських, репутаційних, безпекових, акціонерних, стратегічних, командних та цінностей соціальної відповідальності) наведена в додатку Ж. Використовуючи результати з колонок Average Rank для кожної цінності, складемо матрицю середніх оцінок ступенів упровадження цінностей на кожному з нафтогазовидобувних підприємств (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Матриця середніх оцінок ступенів упровадження цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Підприємства	Corporate	Financial	Leadership	Motivational	Partner	Reputational	Safety	Shareholder	Social responsibility	Strategic	Team
ПАТ «Укрнафта»	1,7	6,7	1,1	6,5	6,7	3,2	6,2	4,4	3,9	3,8	7,0
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	7,4	1,5	5,3	3,9	1,2	2,9	3,0	2,7	2,8	7,4	7,3
ТОВ «Тисагаз»	1,9	2,9	6,6	7,8	6,6	3,3	4,2	4,4	7,3	3,2	5,5
АТ «Укргазвидобування»	5,1	6,5	2,2	4,4	7,6	6,7	4,8	2,3	5,7	5,3	1,9
ТОВ «Західнадрасервіс»	3,6	5,3	4,2	1,0	4,2	6,4	7,1	6,2	2,0	6,9	3,9
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	5,8	7,5	2,8	4,7	3,5	1,1	7,7	1,3	5,0	2,3	3,1
СП «Полтавська газонафтова компанія»	7,6	1,7	6,3	5,3	4,4	4,5	1,5	6,7	7,7	1,0	6,1
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	2,9	3,9	7,5	2,4	1,8	7,9	1,5	8,0	1,6	6,1	1,2

Джерело: розроблено автором.

Помноживши значення середніх оцінок ступенів впровадження цінностей на ступінь їх впливу (вагу) на стабільність нафтогазовидобувних підприємств, отримуємо матрицю зважених середніх оцінок ступенів впливу цінностей на стабільність кожного з нафтогазовидобувних підприємств. Цей процес дозволяє більш точно оцінити, яким чином різні цінності впливають на стабільність підприємств, беручи до уваги їх відносну важливість. Зазначена матриця представлена у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Матриця зважених середніх оцінок ступенів упровадження цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Підприємства	Corporate	Financial	Leadership	Motivational	Partner	Reputational	Safety	Shareholder	Social responsibility	Strategic	Team
ПАТ «Укрнафта»	13,9	58,9	2,3	48,6	54,3	19,7	46,9	14,2	20,4	24,8	19,9
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	60,7	13,2	11,2	29,2	9,4	17,9	22,7	8,8	14,6	48,3	20,7
ТОВ «Тисагаз»	15,6	25,5	14,0	58,3	44,8	20,3	31,8	14,2	38,2	20,9	15,6
АТ «Укргазвидобування»	41,8	57,2	4,7	39,9	61,3	41,3	36,3	7,4	29,8	34,6	5,4
ТОВ «Західнадрасервіс»	29,5	46,6	8,9	7,5	35,4	39,4	53,7	20,0	10,5	45,0	11,1
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	47,6	66,0	5,9	35,1	27,5	6,8	58,3	4,2	26,1	15,0	8,8
СП «Полтавська газонафтова компанія»	62,4	15,0	13,3	39,6	36,2	27,7	11,4	21,6	40,3	6,5	17,3
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	23,8	34,3	15,9	17,9	14,2	48,7	11,4	25,9	8,4	39,8	3,4

Джерело: розроблено автором.

Підсумувавши значення по рядках, отримуємо інтегральні (агреговані) оцінки ступенів впливу цінностей на стабільність кожного з досліджуваних нафтогазовидобувних підприємств, які наведені в таблиці 3.20.

Таблиця 3.20 – Інтегральні оцінки ступенів впливовості цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств

Підприємства	Рейтинг
АТ «Укргазвидобування»	352,6795455
ПАТ «Укрнафта»	323,9545455
ТОВ «Західнадрасервіс»	307,5954545
ПрАТ «Нафтогазвидобування»	301,3272727
ТОВ «Тисагаз»	299,1590909
СП «Полтавська газонафтова компанія»	291,2181818
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»	256,6295455
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»	243,4363636

Джерело: розроблено автором

Використовуючи матрицю зважених середніх оцінок ступенів впливу цінностей на стабільність кожного з нафтогазовидобувних підприємств, здійснено кластеризацію підприємств методом Ворда. Результати кластеризації представлені на рис. 3.25.

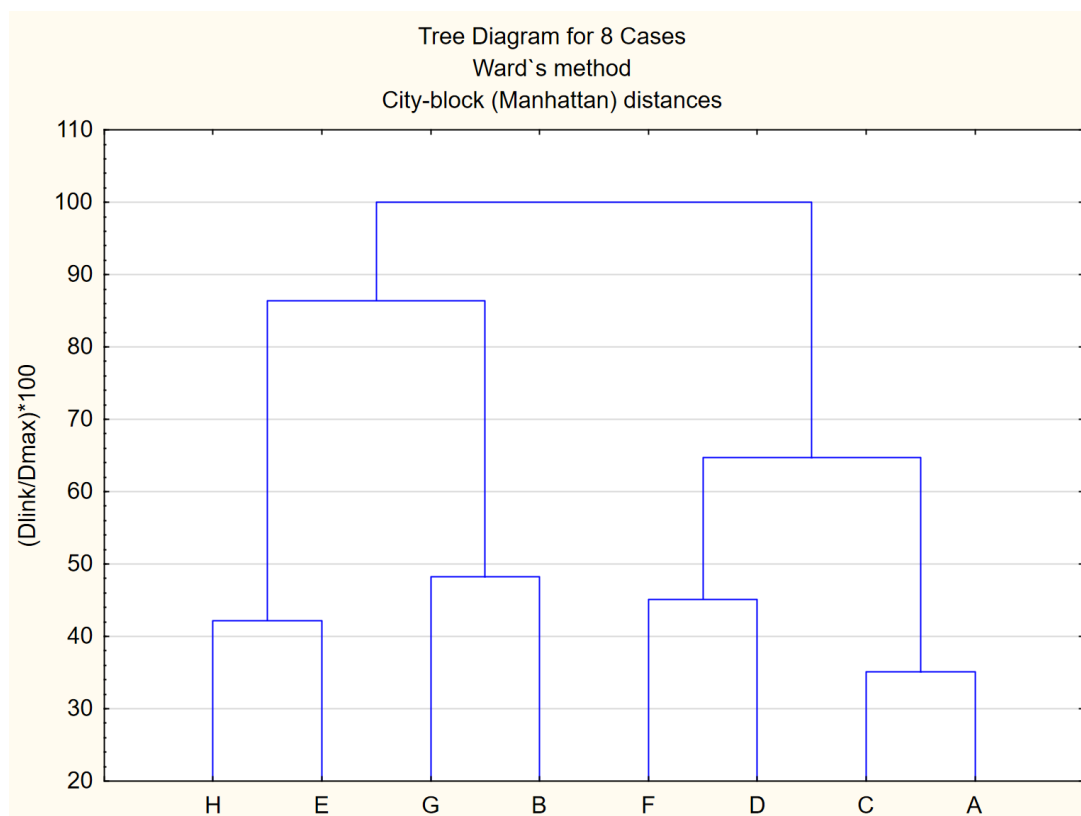


Рисунок 3.25. Кластеризація нафтогазовидобувних підприємств за зваженими середніми оцінками впливу цінностей на стабільність

Джерело: розроблено автором.

Оскільки метод Ворда не забезпечив необхідних характеристик для розподілу підприємств за категоріями стабільності їх функціонування, було вирішено скористатися центроїдним методом кластеризації (k-means clustering). Результати цієї кластеризації представлені в таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 – Кластеризація нафтогазовидобувних підприємств за центроїдним методом (k-means) для оцінки стабільності їх функціонування

Members of Cluster Number 1 (FxE2) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
Variable	Distance
ТОВ «Тисагаз» (С)	8,872305
СП «Полтавська газонафтова компанія» (G)	8,872305
Members of Cluster Number 2 (FxE2) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases	
Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» (В)	9,243863
ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ» (Н)	9,243863
Members of Cluster Number 3 (FxE2) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 cases	
ПАТ «Укрнафта» (А)	9,28587
АТ «Укргазвидобування» (D)	8,85249
ТОВ «Західнадрасервіс» (Е)	11,24141
ПрАТ «Нафтогазвидобування» (F)	11,20959

Джерело: розроблено автором.

Використавши результати кластерного аналізу, можемо припустити, що існує зв'язок між ціннісно-орієнтованим управлінням (ступенем його впровадження) та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств. Згідно з результатами проведених досліджень, АТ «Укргазвидобування» (D), ПАТ «Укрнафта» (A), ТОВ «Західнадрасервіс» (E), ПрАТ «Нафтогазвидобування» (F) належать до підприємств з високою стабільністю. ТОВ «Тисагаз» (C) та СП «Полтавська газонафтова компанія» (G) демонструють середню стабільність, а Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» (B) і ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ» (H) характеризуються низькою стабільністю функціонування.

Проте результати розподілу підприємств за категоріями стабільності не є повністю узгодженими, спостерігається певна розбіжність у контексті оцінювання управлінських ситуацій, зокрема у кейсах 2а та 2б (Таблиця 3.22).

Таблиця 3.22 – Оцінка стабільності нафтогазовидобувних підприємств за різних умов постановки управлінської задачі

Типи стабільності	Постановка управлінської задачі	
	Кейс 2а	Кейс 2б
Висока	АТ «Укргазвидобування» (D)	АТ «Укргазвидобування» (D)
	ПАТ «Укрнафта» (А)	ПАТ «Укрнафта» (А)
	ПрАТ «Нафтогазвидобування» (F)	ТОВ «Західнадрасервіс» (Е)
	ТОВ «Західнадрасервіс» (Е)	ПрАТ «Нафтогазвидобування» (F)
Середня	Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» (В)	ТОВ «Тисагаз» (С)
	СП «Полтавська газонафтова компанія» (G)	СП «Полтавська газонафтова компанія» (G)
Низька	ТОВ «Тисагаз» (С)	Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» (В)
	ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ» (Н)	ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ» (Н)

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.22 демонструє оцінку стабільності нафтогазовидобувних підприємств за двома умовами постановки управлінської задачі. В обох випадках найстабільнішими є АТ «Укргазвидобування» (D) і ПАТ «Укрнафта» (А). Такі підприємства, як ПрАТ «Нафтогазвидобування» (F) і ТОВ «Західнадрасервіс» (Е), також показують достатньо високу стабільність, але їхні позиції змінюються залежно від задачі. Середню стабільність демонструють «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» (В), «Полтавська газонафтова компанія» (G) і ТОВ «Тисагаз» (С). Найменш стабільними виявився «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ» (Н).

За допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмена (Spearman Rank Order Correlations) [55, с. 1567–1568] визначимо силу рангового зв'язку.

Таблиця 3.23 – Аналіз взаємозв'язку між ціннісно-орієнтованим управлінням та стабільністю за методом рангової кореляції Спірмена

Variable	Spearman Rank Order Correlations (Spearman2) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < .05000$	
	Value-based management	Stability
Value-based management	1,000000	0,880952
Stability	0,880952	1,000000

Джерело: розроблено автором.

Оскільки коефіцієнт рангової кореляції Спірмена становить 0,880952, вважаємо, що існує сильний прямий зв'язок між ціннісно-орієнтованим управлінням (ступенем його впровадження на підприємстві) та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств.

Отже, з високою часткою ймовірності підтверджуємо Робочу гіпотезу (H_0): існує зв'язок між ціннісно-орієнтованим управлінням (ступенем його впровадження на підприємстві) та стабільністю нафтогазовидобувних підприємств.

Висновки до розділу 3

Досліджено механізм імплементації ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, проаналізовано концептуальну модель управління людським капіталом. Виявлено особливості впровадження ціннісно-орієнтованого управління для нафтогазовидобувних підприємств різних форм власності. З'ясовано особливості шокового і поступового шляхів імплементації ціннісно-орієнтованого підходу в нафтогазовидобувних компаніях.

Адаптовано інструментарій прогностичного моделювання для потреб інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Розроблено алгоритм прогнозування обсягів реалізованої продукції нафтогазовидобувних за допомогою пакетів прикладних програм Statistica і STELLA. Доведено, що застосування прогностичного інструментарію створює нові можливості для оптимізації інформаційного забезпечення підтримки і прийняття управлінських рішень на нафтогазовидобувних підприємствах з урахуванням ціннісного підходу.

Проведено комплексний емпіричний аналіз впливу ціннісно-орієнтованого управління на стабільність функціонування нафтогазовидобувних підприємств. Систематизовано експертні оцінки ступеня впливу цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств з використанням кластерного аналізу, методу Ворда, що дало змогу визначити ступінь узгодженості експертів, ідентифікувати кластери нафтогазовидобувних підприємств за типами стабільності. Проаналізовано взаємозв'язок між ступенем впровадження ціннісно-орієнтованого управління й стабільністю нафтогазовидобувних підприємств.

Результати наукових досліджень третього розділу дисертації опубліковано в таких працях автора: [5; 8; 21; 26; 56–58].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Zamazii, O., Stadnyk, V., Sokoliuk, G., & Prylepa, N. (2019). Optimization management model of the industrial enterprise innovation potential development on the basis of a value-oriented approach. *In 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press, 38–43. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917617>
2. Lange, J. (2023). Introduction to Value-Oriented Leadership. *Value-Oriented Leadership in Theory and Practice*. Berlin, Heidelberg, 1–18. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65883-3_1
3. Ozigbo, N. C. (2014). The Implications of Human Resources Management and Organizational Culture Adoption on Knowledge Management Practices in Nigerian Oil and Gas Industry. *Communications of the IIMA*, vol. 12, no. 3. <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1195>
4. Chourasia, A., Bahuguna, P., & Raju, T. (2023). Strategic Human Resource Management, a Road to Organizational Performance: Evidence from Public Sector Organizations in the Oil and Gas Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 12 (First Special Issue 2023), 66–90. https://ijol.cikd.ca/article_60680.html
5. Дмитрук, В. В. (2023). Концептуальна модель ціннісно зорієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції (23–24 листопада 2023 р.)*. Львів, 56–58.
6. Давиденко, Н., & Жовніренко, О. (2019). Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 48, 53–57. <https://doi.org/10.32843/bses.48-73>
7. Momot, T., Savenko, K., Shapoval, G., Zubenko, A., Kraivska, I., Plotnytska, S. (2020). Information and Analytical Support for Security Management: Conflicts Monitoring in Corporate Governance System. *Academy of Strategic Management Journal*. 19, Issue 5. P. 1-8.

8. Дмитрук, В. В. (2023). Експертний підхід до діагностики та оптимізації ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності»*. Київ, 25 травня 2023 р., 331–333.

9. *Oil and gas: The role of digital investments in a physical industry*. (2019). Deloitte United States. <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/mergers-acquisitions-insights-news/2019/oil-and-gas-role-of-digital-investments-in-physical-industry.html>

10. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco : John Wiley & Sons, 438 p.

11. Our purpose, mission, and values / McKinsey & Company. *Global management consulting*. <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/our-purpose-mission-and-values>

12. Oil & Gas consulting. *Global management consulting*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/how-we-help-clients>

13. Fitz, R., Follette, C., Abel, M., DiPaolo, C., & Appathurai, S. (2021). Diversification Versus Discipline: Value Creation in Oil and Gas, *BCG Global*. <https://www.bcg.com/publications/2021/shareholder-value-creation-strategies-oil-gas-sector>

14. Warren Buffett Quotes (Author of The Essays of Warren Buffett). (2022). *Goodreads / Meet your next favorite book*. <https://www.goodreads.com/author/quotes/756>.

15. An excerpt from *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management>

16. Paramasivan, C., & Subramanian, T. (2012). *Financial Management*. New Delhi : New Age International Limited, 264 p.

17. Koller, T. (1994). An excerpt from *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Second Edition. *Global management consulting*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/

Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/What%20is%20value%20based%20management/What%20is%20value%20based%20management.pdf

18. How oil and gas can leverage its past for its future. (б. д.). *EY Deutschland - Home Building a better working world*. https://www.ey.com/en_us/insights/energy-resources/oil-gas/how-oil-and-gas-can-leverage-its-past-for-its-future

19. Ліпич, Л. Г. (2020). Концепція управління цінностями (MBV). *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, т. 4, № 24, 30–36. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-30-36>

20. Molokanova, V. (2021). Implementation of a Value-Oriented Strategy of the Organization through a Portfolio of Projects. *IntechOpen*. doi: 10.5772/intechopen.94034

21. Дмитрук, В. В. (2023). Ціннісні імперативи стратегічного менеджменту нафтогазовидобувних підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 417–418.

22. Simons, R. (1994). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press, 232 p.

23. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, vol. 29, no. 3, 363–377. <https://www.jstor.org/stable/2631061>

24. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV : станом на 10 серп. 2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

25. Managers Vs. Supervisors. What's The Difference? (2023). *Professional Leadership Institute*. <https://professionalleadershipinstitute.com/resources/managers-vs-supervisors/>

26. Дмитрук, В. В. (2023). Ціннісна парадигма післявоєнної стабілізації та розвитку нафтогазовидобувних підприємств: досвід європейських країні. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27 квітня

2023 р.). ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України. Київ, 56. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-rekonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf>

27. Bosovska, M., Boiko, M., Bovsh, L., Okhrimenko, A., Vedmid, N. (2023) Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management* 21(4), pp. 697–712. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52)

28. Venkataraman, R., & Pinto, J. (2023)/ Cost and Value Management in Projects. *New Jersey* : John Wiley & Sons, 400 p.

29. Ebrahimi, S., & Bagheri, E. (2022). Optimizing profit and reliability using a bi-objective mathematical model for oil and gas supply chain under disruption risks. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 163, 107849. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107849>

30. Supply chain management evaluation in the oil and industry natural gas using SCOR model / P. Ricardianto et al. (2022). *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 10, no. 3, 797–806. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.4.001>

31. Status of value management studies in construction projects: / X. Lin et al. (2022). *A systematic review. Ain Shams Engineering Journal*, 101820. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101820>

32. Woodwell, J. (2020). Dynamic Modeling of Ecological-Economic Systems. *United States Agency for International Development*. Washington D.C., 13 p. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacs169.pdf.

33. Costanza, R., & Voinov, A. (2001). Modeling ecological and economic systems with STELLA: Part III. *Ecological Modelling*, vol. 143, no. 1–2, 1–7. [https://doi.org/10.1016/s0304-3800\(01\)00358-1](https://doi.org/10.1016/s0304-3800(01)00358-1)

34. Horng, Jao-Jia, Lee, R. F., & Liao, K. Y. Using STELLA System Dynamic Model to Analyze Greenhouse Gases' Emission From Solid Waste Management in Taiwan. OSTI.GOV. U.S. Department of Energy Office of Scientific and Technical Information. URL: <https://www.osti.gov/biblio/826141>

35. Marcelo, E. Dias De Oliveira, Burton, E., Vaughan Edward, & Rykiel, J. (2005). Ethanol as Fuel: Energy, Carbon Dioxide Balances, and Ecological Footprint, *BioScience*, vol. 55, issue 7, 593–602, [https://doi.org/10.1641/0006-3568\(2005\)055\[0593:EAFECD\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1641/0006-3568(2005)055[0593:EAFECD]2.0.CO;2)

36. Feng, Y. Y., Chen, S. Q., & Zhang, L. X. (2013). System dynamics modeling for urban energy consumption and CO₂ emissions: A case study of Beijing, China. *Ecological Modelling*, vol. 252, 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2012.09.008>

37. Modeling of Added Value as a Financial Indicator of Activity / O. Levandivskyi et al. (2022). *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 44, no. 3, 288–301. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.30>

38. Forecasting of net profit and the area of land of private enterprises. D. Shelenko et al. (2021). *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 43, no. 4, 500–516. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.45> eISSN 2345-0355

39. Forecasting of gross agricultural output of agrarian enterprises of Ukraine: case study with STELLA software. I. Balaniuk et al. (2019). *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, vol. 28, no. 5, 148–163. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2597>

40. Економічна статистика. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Офіційний сайт Державної служби статистики України. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

41. Соколовська, З. М. (2018). Моделювання ринкових стратегій підприємств в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*, 1 (35), 368–377.

42. Лаврененко, В. (2012). Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. *Вчені записки. Збірник наукових праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*, т. 14, № 2. 139–144. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4e1294f5-5376-4bd1-9533-84a9b05acdd2/content>

43. Kollenscher, E., Popper, M., & Ronen, B. (2016). Value-creating organizational leadership. *Journal of Management & Organization*, vol. 24, no. 1, 19–39. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.33>
44. Lara, P., Sánchez, M., & Villalobos, J. (2020). Enterprise modeling and operational technologies (OT) application in the oil and gas industry. *Journal of Industrial Information Integration*, 19, 100160. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100160>
45. Drusche, O., & Krause, S. (2021). Potentials of business model innovation and values-based management approaches in the mining sector. *E3S Web of Conferences*, 266, 06004. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202126606004>
46. Момот Т., Зубенко А., Вершиніна Д. (2021). Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємств будівельної галузі. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 1 192-197. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-34>
47. Dzoba, O. (2024). Corporate management of enterprises: a value-oriented approach. *Ekonomichnuu analiz*, 34, 190–199. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.190>
48. Витвицька, У. (2021). Визначення ставок дисконту при оцінці ефективності інвестиційних проєктів у нафтогазовидобуванні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2 (24). 37-47. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2\(24\)-37-47](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2(24)-37-47)стаста
49. Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M., Kulyk, M. (2020). Multi-agent information service system of managing integration processes of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (3), 103–108. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/103> (наукове фахове видання України, Scopus).
50. Financial sustainability of oil and gas companies–basis for building resilience strategies / V. Grosu et al. (2023). *Frontiers in Environmental Science*, vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1205522>

51. Understanding and Interpreting Educational Research / R. Martella et al. (2013). New York : Guilford Press, 666 p.
52. Murtagh, F., & Legendre, P. (2014). Ward's Hierarchical Agglomerative Clustering Method: Which Algorithms Implement Ward's Criterion? *Journal of Classification*, 31(3), 274–295. <https://doi.org/10.1007/s00357-014-9161-z>
53. Wu, J. (2012). Advances in K-means Clustering. *A Data Mining Thinking*. Berlin : Springer Berlin Heidelberg, 180 p.
54. Box and Whisker Plots – Learn about this chart and its tools. (2024). *The Data Visualisation Catalogue*. https://datavizcatalogue.com/methods/box_plot.html
55. Coleman, J. (2022). Spearman Rank Order Correlation. *The SAGE Encyclopedia of Research Design* / ed. by B. Frey. Thousand Oaks, California, 1567–1570.
56. Дмитрук, В., Гуменюк, В. (2024). Емпіричний аналіз впливу ціннісно-орієнтованого управління на стабільність функціонування нафтогазовидобувних підприємств. У *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів"* (Івано-Франківськ, 03-04.04.2024), Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 195-197.
57. Гуменюк В., Дмитрук В.В. (2024). Ціннісно зорієнтоване управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку в ХХІ столітті: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 16 трав. 2024 р.) / відп. ред. Ю. М. Уманців. – Київ : ДТЕУ, 312-315. <https://t1p.de/smxfp>
58. Chudyk, I. I., Dmytruk, V. V., Humeniuk, V. V., Polianska, A. S., & Zapuchliak, I. B. (2024). Information support of value-based management of oil and gas enterprises. *Science and Innovation*, 20 (4), 70–80. <https://doi.org/10.15407/scine20.04.070>

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Наведені у дисертаційній роботі теоретичні узагальнення та отримані практичні результати, які сприятимуть підвищенню ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, дають можливість сформулювати такі висновки.

1. У напрямі системного вдосконалення теоретико-методологічних підходів до управління діяльністю нафтогазовидобувних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища актуальною виявилась побудова цілісної концепції ціннісно-орієнтованого управління, яка інтегрує аксіологічні засади та підходи людського капіталу, що дозволяє досягнути нового рівня ефективності управління, забезпечуючи гармонійне поєднання внутрішньо-корпоративних цінностей і зовнішніх вимог стейкхолдерів. Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, що базується на ціннісних принципах. Модернізація управлінських процесів з урахуванням ціннісно-орієнтованого вектора відкриває нові горизонти для забезпечення стабільної роботи нафтогазовидобувних підприємств. Важливим аспектом є врахування соціальної відповідальності та принципів сталого розвитку, що сприяє формуванню репутаційних цінностей нафтогазовидобувних підприємств.

2. Ключовим ендогенним чинником забезпечення стабільності й сталого розвитку нафтогазовидобувних підприємств є формування і реалізація стратегій управління, що базуються на ціннісному підході. Переформатування застарілих практик управління, використання ціннісної парадигми для модернізації корпоративної культури й формування ціннісного вектора організаційного розвитку сприяє підвищенню ефективності діяльності нафтогазовидобувних компаній. Центральним у цьому процесі є впровадження ціннісних мотиваційних механізмів, що виступатимуть драйверами економічної ефективності. Інтеграція ціннісного підходу в систему та процеси управління на нафтогазовидобувних підприємствах стає стимулом для підвищення стабільності їх роботи, що

забезпечує генерування вищої доданої економічної вартості за рахунок ціннісної компоненти.

3. Змістовне доповнення класифікації інструментарію та методології управління на нафтогазовидобувних підприємствах детермінується сукупністю факторів, що включають галузеву специфіку, вектори енергетичної безпеки, декарбонізації, сталого розвитку. Це вимагає переосмислення і заміни практики формальних підходів управління на більш гнучкі та ефективні методи, які можуть адекватно реагувати на зміни в нафтогазовидобувній галузі й зовнішньому середовищі. Важливим є закріплення необхідних змін в організаційно-інституційній структурі, що дозволить не тільки враховувати поточні виклики, але й прогнозувати майбутні тенденції та адаптуватися до них. Розробка та впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління, що інтегрує галузеві особливості та орієнтується на підвищення ефективності, є ключем до забезпечення стабільності й ефективності роботи нафтогазовидобувних підприємств.

4. Концепція управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах, зорієнтована на еволюційний розвиток, сприяє створенню ефективності й узгодженості між стратегічними цілями підприємства та цінностями людського розвитку. Ця концепція демонструє своє практичне значення через здатність трансформувати систему управління персоналом, орієнтуючи її на встановлення гармонії між організаційними цілями та цінностями розвитку людського капіталу, що є критично важливим для досягнення довгострокової стійкості та успіху підприємства. Реалізація ціннісно-орієнтованого підходу до управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах охоплює стратегічну інтеграцію глобальних та специфічних корпоративних цінностей, що знаходить відображення у впровадженні чотирьох ціннісних підходів: транспарентності, мотиваційних механізмів, командної роботи та адаптаційних механізмів. Така модель сприяє не тільки ефективності виробничих процесів, але й створює основу для розвитку стійкої корпоративної культури, здатної адаптуватися до змін у зовнішньому

середовищі та відповідати глобальним викликам, зокрема у сфері енергетичної безпеки й соціальної відповідальності.

5. Стабільність нафтогазовидобувних підприємств (енергетична, економічна, соціальна, екологічна) є складним, синтезованим і багатограним поняттям, що досі не має однозначного розуміння та сприйняття, з огляду на різноманітність інтересів менеджерів, власників, найманих працівників, стейкхолдерів, а також регуляторів. На основі дослідження процесу формування ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах виявлено суперечливе співіснування застарілих та новітніх концепцій, що є важливою передумовою для розробки більш прогресивних стратегій ціннісно-орієнтованого управління. Методологічні аспекти діагностики ціннісно-орієнтованого управління, що враховують особливості роботи підприємств у змінному зовнішньому середовищі, включають застосування експертного підходу в поєднанні з аналізом ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність ціннісно-орієнтованого управління в реальних умовах функціонування нафтогазовидобувних підприємств та сформулювати рекомендації щодо оптимізації та вдосконалення управлінських процесів.

6. Переорієнтація на ціннісно-орієнтований підхід управління не тільки відповідає сучасним вимогам стратегічного розвитку нафтогазовидобувних підприємств, але й сприяє формуванню адаптаційних механізмів реагування на різноманітні економічні, соціальні, технологічні, екологічні виклики. Врахування ціннісних імперативів у менеджменті підприємств стимулює розвиток соціальної відповідальності, сталого розвитку, сприяє підвищенню репутації та довіри до підприємства. Розробка адаптивних стратегій, що базуються на діагностиці внутрішніх і зовнішніх проблем, дозволяє не лише ефективно вирішувати поточні завдання, але й прогнозувати майбутні тенденції. Формування ціннісної культури стає внутрішньою необхідністю, зовнішнім атрибутом реалізації корпоративної стратегії, місії, візії нафтогазовидобувних підприємств.

7. У контексті врахування глобалізаційних тенденцій енергетичного переходу, динамічних змін в економічному середовищі ключовим аспектом для

нафтогазовидобувних підприємств стає не тільки адаптація до зовнішніх умов, але й внутрішнє переосмислення та вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. Розроблення і реалізація узгоджених заходів, заснованих на прагматизмі, вимагає глибокого аналізу існуючих управлінських практик та їх орієнтації на ціннісні принципи. Прагматичний підхід у цьому аспекті розглядається не просто як інструмент ефективного вирішення оперативних завдань, а як філософія управління, що охоплює стратегічні, культурні, командні, комунікаційні цінності. Значення ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні полягає не лише в досягненні високих фінансових показників, але й у створенні ціннісно-орієнтованої корпоративної культури. Центральним у цьому процесі є визнання концепції ціннісної ренти як ключового елемента, що забезпечує додаткову економічну вартість. Ціннісна рента генерується завдяки імплементації певного набору цінностей, що впроваджуються в управлінські практики та взаємодію зі стейкхолдерами.

8. Інформаційне забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах розглядається як концептуальна модель, яка включає використання інструментарію прогностичного моделювання для оцінювання потенційних обсягів реалізованої продукції. У контексті застосування системного підходу до формування методичного інструментарію зазначена концептуальна модель дає змогу розробляти та реалізовувати стабілізаційні заходи, засновані на аналізі впливу різних факторів на ефективність діяльності підприємства. Аналіз впливу цих факторів на основі прогностичного моделювання є важливим критерієм оцінювання ефективності управлінських рішень, спрямованих на забезпечення поступального, всеохоплюючого та сталого економічного зростання, а також повної і продуктивної зайнятості. Такий підхід до інформаційного забезпечення, заснований на прогностичних методах, створює нові можливості для оптимізації управлінських процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дають підстави аргументувати

доцільність застосування ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні нафтогазовидобувними підприємствами.

9. З метою поглибленого розуміння впливу ціннісно-орієнтованого управління на стабільність нафтогазовидобувних підприємств методико-емпіричний підхід відкриває нові перспективи для оцінювання цього зв'язку. Використання різноманітних методологій, включаючи метод експертних оцінок, кластерний аналіз, метод аналогій, дозволяє детально вивчити ступінь впливу імплементації різноманітних цінностей – від комунікаційних і корпоративних до інноваційних, лідерських, мотиваційних; цінностей, пов'язаних з партнерством, репутацією, безпекою, акціонерними інтересами, соціальною відповідальністю, стратегічними ініціативами, сталим розвитком та командною роботою. Зазначений підхід доповнює теоретико-методологічні засади, враховуючи еволюційну концепцію та визначаючи умови, які сприяють генеруванню додаткових цінностей у контексті забезпечення стабільності нафтогазовидобувних підприємств. Він відкриває можливості для зміцнення стабільності підприємств через імплементацію ціннісно-орієнтованого управління.

ДОДАТКИ

Анкета для ідентифікації цінностей працівників нафтогазовидобувних підприємств

Шановні колеги! Мене звати Віталій Дмитрук, на даний час я є здобувачем наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю "Менеджмент" у Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу. У рамках моєї дисертації з теми "Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах" я проводжу дослідження, присвячене ідентифікації цінностей працівників нафтогазовидобувних підприємств.

Прошу Вас витратити кілька хвилин Вашого часу, щоб відповісти на питання анкети. Анкета анонімна, Ви можете бути впевненими, що всі Ваші відповіді будуть оброблені мною конфіденційно та використані виключно в наукових цілях.

Заздалегідь дякую за Вашу участь і цінний внесок у дослідження. Ваші відповіді мають важливе значення для розробки заходів з підвищення ефективності ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.

Переможемо! Слава Україні!

З повагою, Віталій ДМИТРУК

...

Ваш вік: *

- Менше 25 років
- 25-34 роки
- 35-44 роки
- 45-54 роки
- 55 -60 років
- Понад 60 років

Стать

- Чоловіча
- Жіноча

⋮

Який період часу ваша робота асоціюється з нафтогазовидобувним підприємством? *

- Менше 1 року
- Від 1 до 5 років
- Від 5 до 10 років
- Від 10 до 20 років
- Від 20 до 30 років
- Понад 30 років

⋮

Наскільки важливим є для Вас доступ до інформації про ціннісно-орієнтоване управління на підприємстві? *

- Дуже важливим
- Важливим
- Середньої важливості
- Маловажливим
- Зовсім не важливим
- Інше...
-

⋮

Які аспекти вашої роботи ви цінуєте найбільше? (Виберіть до 3 варіантів) *

- Висока заробітна плата
- Можливість кар'єрного росту
- Безпека робочого місця
- Корпоративна культура
- Баланс між роботою та особистим життям
- Колектив
- Інше...

Що мотивує вас підвищувати свою продуктивність? (Виберіть до 3 варіантів) *

- Фінансові стимули
- Визнання та похвала від керівництва
- Можливості професійного розвитку
- Позитивний робочий клімат
- Соціальні пакети (медичне страхування, пенсійні програми)
- Інше...

Оцініть рівень безпеки на вашому робочому місці: *

- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький
- Інше...

...

Чи вважаєте ви, що компанія приділяє достатньо уваги вашому здоров'ю та безпеці? *

- Так
- Ні
- Частково
- Інше...

Наскільки ви задоволені корпоративною культурою у вашій компанії? *

- Дуже задоволений(а)
- Задоволений(а)
- Частково задоволений(а)
- Незадоволений(а)
- Дуже незадоволений(а)
- Інше...

Як ви оцінюєте взаємодію з вашими колегами? *

- Відмінна комунікація і взаємодія
- Добре співпрацюємо
- Загалом задовільно
- Є труднощі в комунікаціях
- Є простір для покращення
- Важко співпрацювати
- Інше...

Чи є в компанії система менторства або підтримки нових працівників? *

- Так
- Ні
- Не знаю
- Інше...

Виберіть цінності, які ви вважаєте найважливішими (Виберіть до 5 варіантів)

- Чесність
- Відповідальність
- Професіоналізм
- Взаємоповага
- Інноваційність
- Стійкість до стресу
- Командна робота

- Лідерство
 - Екологічна відповідальність
 - Безпека на робочому місці
 - Довіра
 - Патріотизм
 - Інше...
-

⋮

*

Чи є у вашій компанії програми або ініціативи, які підтримують цінності, важливі для Вас?

- Так, і я активно беру у них участь
- Так, але я не беру у них участь
- Ні, але я би хотів(ла), щоб вони були
- Ні
- Інше...

Як ви вважаєте, наскільки ваші колеги поділяють ваші професійні цінності? *

- Повністю поділяють
- Частково поділяють
- Не поділяють
- Важко сказати
- Інше...



Як ви вважаєте, які цінності повинні бути пріоритетними для керівництва (менеджменту) Вашого підприємства (відкрита відповідь)? *

Текст запитання з довгими відповідями

Які особисті цінності ви вважаєте найважливішими у вашій професійній діяльності? *

Текст запитання з довгими відповідями

Додаток Б

Анкета для експертів з питань інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах

Шановні колеги ! Мене звати Віталій Дмитрук, на даний час я є здобувачем наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю "Менеджмент" у Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу. У рамках моєї дисертації з теми "Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах" я проводжу дослідження, присвячене вивченню ефективності інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління нафтогазовидобувними підприємствами з використанням інструментарію прогностичного моделювання.

Прошу Вас витратити кілька хвилин Вашого часу, щоб відповісти на питання анкети. Ви можете бути впевненими, що всі Ваші відповіді будуть оброблені мною конфіденційно та використані виключно в наукових цілях.

Заздалегідь дякую за Вашу участь і цінний внесок у дослідження. Ваша експертна думка має велике значення для розробки заходів з покращення управлінських процесів на підприємствах.

Слава Україні !

З повагою, Віталій ДМИТРУК

...

Ваша посада/роль у компанії: *

- Менеджер нижчої ланки
 - Менеджер середньої ланки
 - Топ-менеджер
 - Акціонер
 - Інша зацікавлена особа
 - Інше...
-

Який період часу ваша робота асоціюється з нафтогазовидобувним підприємством? *

- Менше 1 року
- Від 1 до 5 років
- Від 5 до 10 років
- Від 10 до 20 років
- Від 20 до 30 років
- Понад 30 років

Наскільки важливим є для Вас доступ до інформації про ціннісно-орієнтоване управління на підприємстві? *

- Дуже важливим
- Важливим
- Середньої важливості
- Маловажливим
- Зовсім не важливим
- Інше...

Як часто Ви використовуєте прогностичну інформацію для прийняття управлінських рішень?

- Дуже часто
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи
- Інше...

⋮

Оцініть, наскільки наявне у Вас інформаційне забезпечення допомагає підвищити якість управлінських рішень *

- Дуже ефективно
 - Ефективно
 - Середньо
 - Не дуже ефективно
 - Зовсім не ефективно
 - Інше...
-

...

Які аспекти інформаційного забезпечення ви вважаєте найбільш корисними? *

- Прогнози обсягів реалізованої продукції
- Прогнози фінансових результатів
- Аналіз ризиків
- Оцінка геополітичної ситуації
- Оцінка факторів державного регулювання
- Інше...

...

Наскільки важливою є можливість прогнозування сценаріїв розвитку подій у Вашій професійній діяльності? *

- Дуже важливою
 - Важливою
 - Середньої важливості
 - Маловажливою
 - Зовсім не важливою
 - Інше...
-



Які основні виклики Ви відчуваєте у зв'язку з використанням інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень?

- Недостатня точність даних
- Висока складність аналізу
- Обмежений доступ до актуальної інформації
- Необхідність високої кваліфікації для інтерпретації даних
- Інше...



Як ви оцінюєте можливість використання інструментів прогностичного моделювання для прийняття управлінських рішень на Вашому підприємстві? *

- Дуже високо
- Високо
- Середньо
- Низько
- Дуже низько
- Інше...



Які інструменти прогностичного моделювання ви використовуєте? *

- STELLA
- Statistics
- Не використовую
- Microsoft Excel
- Інше...



Які галузеві показники (стосуються всіх нафтогазовидобувних підприємств) Ви вважаєте важливими для оцінювання? *

- Обсяги реалізованої продукції
- Кількість діючих суб'єктів господарювання
- Кількість найманих працівників
- Витрати на персонал
- Власний капітал підприємств
- Інше...



Які на Вашу думку існують перешкоди удосконалення інформаційного забезпечення управління підприємством?

- Технічні складнощі
- Недостатнє розуміння методів
- Відсутність навичок роботи з конкретними програмами
- Обмежений доступ до потрібних даних
- Інше...



Які Ваші рекомендації щодо покращення інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах

- Покращення якості та доступності даних
- Розвиток та адаптація програмних рішень
- Організація навчальних курсів та тренінгів
- Залучення зовнішніх консультантів та експертів
- Інше...

⋮

Які перспективи розвитку інформаційного забезпечення Ви бачите для підвищення ефективності управління нафтогазовидобувними підприємствами?

- Поліпшення якості даних
- Розвиток інструментів аналітики
- Забезпечення більшої відкритості і доступності інформації
- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу
- Інтеграція з міжнародними інформаційними системами
- Інше...

Анкета експерта для оцінки впливу цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств

Шановні колеги!

Мене звати Віталій Дмитрук, на даний час я є здобувачем наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю "Менеджмент" у Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу. Я проводжу дослідження, присвячене оцінюванню впливу цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств.

Прошу Вас витратити кілька хвилин Вашого часу, щоб відповісти на питання анкети. Ви можете бути впевненими, що всі Ваші відповіді будуть оброблені мною конфіденційно та використані виключно в наукових цілях.

Заздалегідь дякую за Вашу участь і цінний внесок у дослідження. Ваша експертна думка має велике значення для розробки заходів з покращення управлінських процесів на підприємствах.

Слава Україні!

З повагою,
Віталій ДМИТРУК

P.S. Коротка інструкція

Будь ласка, оцініть вплив наведених нижче цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств за шкалою від 1 до 10, де 1 - мінімальний вплив, а 10 - максимальний вплив. Відповідно до Вашого досвіду та експертизи, поставте оцінку для кожної цінності.

1. **Ваша посада/роль у компанії ***

Виберіть лише один варіант.

Менеджер нижчої ланки

Менеджер середньої ланки

Топ-менеджер

Акціонер

Інше: _____

2. Який період часу Ваша діяльність асоціюється з нафтогазовидобувним підприємством?

Виберіть лише один варіант.

- Менше 1 року
- Від 1 до 5 років
- Від 5 до 10 років
- Від 10 до 20 років
- Від 20 до 30 років
- Понад 30 років

4. Корпоративні (Corporate) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

6. Інноваційні (Innovative) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

3. Комунікаційні (Communication) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

5. Фінансові (Financial) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

7. Лідерські (Leadership) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

8. Мотиваційні (Motivational) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

9. Партнерські (Partner) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

10. Репутаційні (Reputational) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

11. Безпеківі (Safety) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

12. Акціонерні (Shareholder) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

14. Стратегічні (Strategic) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

16. Командні (Team) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

13. Соціальної відповідальності (Social responsibility) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

15. Сталого розвитку (Sustainable development) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

17. Технологічні (Technological) *

Виберіть лише один варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Додаток Г

Техніко-економічні показники нафтогазовидобувних підприємств

Таблиця Г 1 – Основні техніко-економічні показники Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» в 2017–2022 рр.

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід, млн. грн.	707	1 481	1 164	1128	2 951	4 038
Собівартість, млн. грн.	495	681	658	703	1 102	1 409
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	213	801	506	425	1 848	2 629
Частка основних засобів у активах	0,42	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,9	0,6	0,5	0,5	0,52	0,5
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороту	-	1,2	0,6	0,5	1,1	1,1
Фондовіддача, обороти	-	2,2	0,9	0,7	1,6	1,9
Фондоємність	-	0,5	1,1	1,3	0,6	0,5
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	20,1	10,1	11,0	31,1	26,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороту	-	16,4	10,7	12,3	31,5	3,6
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	21,1	111,8	38,1	31,4	58,9	62,6
Матеріалоємність	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,03
Витрати на гривню продажів, грн.	0,7	0,5	0,6	0,6	0,4	0,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	- 11,9	-36,0	-15,9	- 52,2	-53,2	- 36,67
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,4	0,36	0,27	0,3	0,3	0,51
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,27	0,17	0,25	0,2	0,02
Середня кількість працівників, осіб	179	179	179	196	207	207
Продуктивність праці, млн. грн.	3,8	8,1	6,3	5,6	14,0	19,3

**Таблиця Г 2 – Основні техніко-економічні показники
АТ «Укргазвидобування» в 2017–2022 рр.**

Показники	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід, млн. грн.	75 092	78 970	78 964	56 892	90 120	86 378
Собівартість, млн. грн.	33 030	40 602	43 285	38 145	67 522	73 262
Валовий прибуток (збиток), млн. грн.	42 062	38 368	35 679	18 747	22 598	13 116
Частка основних засобів у активах	0,63	0,67	0,72	0,72	0,84	0,87
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,01	0,11	0,03	0,23	0	0,02
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	0,55	0,55	0,41	0,54	0,38
Фондовіддача, обороти	-	0,85	0,79	0,56	0,69	0,44
Фондоємність	-	1,18	1,26	1,78	1,46	2,28
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	20,43	17,61	15,49	22,74	18,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	2,89	5,66	4,59	8,63	10,52
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	52,9	43,31	29,84	12,87	21,37	9,39
Матеріалоємність	0,07	0,07	0,06	0,05	0,04	0,04
Витрати на гривню продажів, грн.	0,44	0,51	0,55	0,67	0,75	0,85
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	9,63	-3,41	-4,39	-5,63	-8,06	-11
Коефіцієнт фінансової автономії	0,84	0,79	0,82	0,78	0,8	0,77
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	4,3	1,33	1,53	1,13	0,62	0,51
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01
Середня кількість працівників, осіб	20 616	20 319	19 076	17 727	16 815	16 390
Продуктивність праці, млн. грн.	3,54	3,75	4	3,1	5,18	5,09

Експертні оцінки стану ціннісно-орієнтованого управління на окремих нафтогазовидобувних підприємствах

Табл. Д.1 Експертні оцінки ступенів впровадження цінностей для ПАТ "Укрнафта"

	1 Corporate	2 Financial	3 Leadership	4 Motivational	5 Partner	6 Reputational	7 Safety	8 Shareholder	9 Social responsibility	10 Strategic	11 Team
I	2	6	4	10	9	4	6	2	5	5	8
II	3	8	3	8	8	6	7	3	6	6	7
III	1	9	5	9	10	7	8	4	5	5	9
IV	1	7	6	7	8	5	7	2	7	7	8
VI	2	9	3	8	8	6	6	3	6	5	7
VII	4	10	2	8	8	8	4	4	5	6	8
VIII	3	8	4	8	7	9	7	2	7	5	7

Табл. Д.2 Стан впровадження цінностей на ПАТ "Укрнафта"

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (A)				
ANOVA Chi Sqr. (N = 7, df = 10) = 56,82843 p = ,00000				
Coeff. of Concordance = ,81183 Aver. rank r = ,78047				
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Corporate	1,642857	11,50000	2,285714	1,112697
Financial	9,285714	65,00000	8,142857	1,345185
Leadership	2,857143	20,00000	3,857143	1,345185
Motivational	9,214286	64,50000	8,285714	0,951190
Partner	9,428571	66,00000	8,285714	0,951190
Reputational	6,142857	43,00000	6,428571	1,718249
Safety	6,357143	44,50000	6,428571	1,272418
Shareholder	2,000000	14,00000	2,857143	0,899735
Social responsibility	5,571429	39,00000	5,857143	0,899735
Strategic	5,071429	35,50000	5,571429	0,786796
Team	8,428571	59,00000	7,714286	0,755929

Coeff. of Concordance = 0,81183 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Д.3 Експертні оцінки ступенів впровадження цінностей для Представництва «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»

	1 Corporate	2 Financial	3 Leadership	4 Motivational	5 Partner	6 Reputational	7 Safety	8 Shareholder	9 Social responsibility	10 Strategic	11 Team
I	8	4	7	7	5	5	6	2	6	9	10
II	10	5	6	5	3	6	5	3	7	7	8
III	7	3	6	8	4	7	5	1	5	10	8
IV	9	2	5	6	5	5	5	4	4	7	7
VI	7	1	8	8	8	7	4	2	7	8	9
VII	8	2	5	8	3	5	5	4	8	8	8
VIII	7	4	4	7	6	7	5	2	5	9	6
IX	8	2	7	8	6	8	4	2	7	9	10
X	10	4	5	7	5	5	7	2	3	8	8

Табл. Д.4 Стан впровадження цінностей у Представництві «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (B)				
ANOVA Chi Sqr. (N = 9, df = 10) = 67,67123 p = ,00000				
Coeff. of Concordance = ,75190 Aver. rank r = ,72089				
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Corporate	8,944444	80,50000	8,222222	1,201850
Financial	2,000000	18,00000	3,000000	1,322876
Leadership	5,777778	52,00000	5,888889	1,269296
Motivational	7,888889	71,00000	7,111111	1,054093
Partner	4,388889	39,50000	5,000000	1,581139
Reputational	6,111111	55,00000	6,111111	1,166667
Safety	4,722222	42,50000	5,111111	0,927961
Shareholder	1,611111	14,50000	2,444444	1,013794
Social responsibility	5,222222	47,00000	5,777778	1,641476
Strategic	9,666667	87,00000	8,333333	1,000000
Team	9,666667	87,00000	8,222222	1,301708

Coeff. of Concordance = 0,75190 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Д.5 Експертні оцінки ступенів впровадження цінностей для ТОВ “Тисагаз”

	1 Corporate	2 Financial	3 Leadership	4 Motivational	5 Partner	6 Reputational	7 Safety	8 Shareholder	9 Social responsibility	10 Strategic	11 Team
I	1	4	7	10	5	5	8	2	10	5	8
II	3	3	9	8	8	6	7	1	8	8	6
III	3	3	7	9	7	5	8	3	9	6	8
IV	2	2	8	8	6	5	9	2	7	7	7
V	1	4	6	7	9	7	7	3	7	3	8
VI	2	4	5	9	7	6	8	3	9	6	9

Табл. Д.6 Стан впровадження цінностей у ТОВ “Тисагаз”

Variable	Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (C) ANOVA Chi Sqr. (N = 6, df = 10) = 45,66929 p = ,00000 Coeff. of Concordance = ,76115 Aver. rank r = ,71339			
	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Corporate	1,583333	9,50000	2,000000	0,894427
Financial	2,750000	16,50000	3,333333	0,816497
Leadership	7,166667	43,00000	7,000000	1,414214
Motivational	9,416667	56,50000	8,500000	1,048809
Partner	7,166667	43,00000	7,000000	1,414214
Reputational	5,083333	30,50000	5,666667	0,816497
Safety	8,250000	49,50000	7,833333	0,752773
Shareholder	1,916667	11,50000	2,333333	0,816497
Social responsibility	9,000000	54,00000	8,333333	1,211060
Strategic	5,583333	33,50000	5,833333	1,722401
Team	8,083333	48,50000	7,666667	1,032796

Coeff. of Concordance = 0,76115 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Д.7 Експертні оцінки ступенів впровадження цінностей для АТ "Укргазвидобування"

	1 Corporate	2 Financial	3 Leadership	4 Motivational	5 Partner	6 Reputational	7 Safety	8 Shareholder	9 Social responsibility	10 Strategic	11 Team
I	3	8	4	4	9	5	4	2	8	7	3
II	5	8	3	5	8	4	5	3	7	9	4
III	2	9	2	7	10	7	6	1	6	8	2
IV	4	7	4	6	7	6	7	3	6	6	2
V	2	9	3	7	9	8	6	2	6	5	3
VI	2	10	5	6	7	7	7	3	7	5	3
VII	2	8	4	6	8	8	6	2	7	7	2

Табл. Д.8 Стан впровадження цінностей в АТ "Укргазвидобування"

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (D) ANOVA Chi Sqr. (N = 7, df = 10) = 57,39865 p = ,00000 Coeff. of Concordance = ,81998 Aver. rank r = ,78998				
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Corporate	2,78571	19,50000	2,857143	1,214986
Financial	10,07143	70,50000	8,428571	0,975900
Leadership	3,57143	25,00000	3,571429	0,975900
Motivational	6,35714	44,50000	5,857143	1,069045
Partner	10,07143	70,50000	8,285714	1,112697
Reputational	7,42857	52,00000	6,428571	1,511858
Safety	6,71429	47,00000	5,857143	1,069045
Shareholder	1,64286	11,50000	2,285714	0,755929
Social responsibility	7,42857	52,00000	6,714286	0,755929
Strategic	7,35714	51,50000	6,714286	1,496026
Team	2,57143	18,00000	2,714286	0,755929

Coeff. of Concordance = 0,81998 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Д.9 Експертні оцінки ступенів впровадження цінностей для ТОВ "Західнадрасервіс"

	1 Corporate	2 Financial	3 Leadership	4 Motivational	5 Partner	6 Reputational	7 Safety	8 Shareholder	9 Social responsibility	10 Strategic	11 Team
I	4	5	6	2	3	5	10	4	4	6	6
II	3	6	3	1	5	6	7	3	3	6	5
III	1	9	4	3	5	5	8	5	3	4	5
IV	3	7	5	3	6	5	8	2	2	7	7
V	2	9	3	3	5	7	9	4	4	5	6
VI	2	6	5	2	4	8	9	4	3	5	5
VII	1	6	6	4	5	5	7	4	4	4	4
VIII	3	8	3	1	4	7	8	2	5	6	6
IX	1	8	6	2	7	4	7	3	3	6	7

Табл. Д.10 Стан впровадження цінностей у ТОВ "Західнадрасервіс"

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (E)				
ANOVA Chi Sqr. (N = 9, df = 10) = 67,57384 p = ,00000				
Coeff. of Concordance = ,75082 Aver. rank r = ,71967				
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Corporate	2,22222	20,00000	2,222222	1,092906
Financial	9,55556	86,00000	7,111111	1,452966
Leadership	5,72222	51,50000	4,555556	1,333333
Motivational	2,11111	19,00000	2,333333	1,000000
Partner	6,16667	55,50000	4,888889	1,166667
Reputational	7,66667	69,00000	5,777778	1,301708
Safety	10,55556	95,00000	8,111111	1,054093
Shareholder	3,88889	35,00000	3,444444	1,013794
Social responsibility	3,61111	32,50000	3,444444	0,881917
Strategic	7,00000	63,00000	5,444444	1,013794
Team	7,50000	67,50000	5,666667	1,000000

Coeff. of Concordance = 0,75082 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Д.11 Експертні оцінки ступенів впровадження цінностей для
ПрАТ "Нафтогазвидобування"

	1 Corporate	2 Financial	3 Leadership	4 Motivational	5 Partner	6 Reputational	7 Safety	8 Shareholder	9 Social responsibility	10 Strategic	11 Team
I	3	8	3	7	4	4	9	2	6	2	4
II	5	10	5	6	6	3	8	3	5	4	6
III	3	9	4	7	5	5	9	1	4	4	3
IV	4	7	3	5	4	2	10	2	4	3	5
V	4	9	4	6	4	4	8	2	5	2	4

Табл. Д.12 Стан впровадження цінностей у ПрАТ "Нафтогазвидобування"

Variable	Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (F) ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 10) = 41,41905 p = ,00001 Coeff. of Concordance = ,82838 Aver. rank r = ,78548			
	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Corporate	4,40000	22,00000	3,800000	0,836660
Financial	10,50000	52,50000	8,600000	1,140175
Leadership	4,40000	22,00000	3,800000	0,836660
Motivational	8,70000	43,50000	6,200000	0,836660
Partner	6,50000	32,50000	4,600000	0,894427
Reputational	4,30000	21,50000	3,600000	1,140175
Safety	10,50000	52,50000	8,800000	0,836660
Shareholder	1,40000	7,00000	2,000000	0,707107
Social responsibility	6,40000	32,00000	4,800000	0,836660
Strategic	2,90000	14,50000	3,000000	1,000000
Team	6,00000	30,00000	4,400000	1,140175

Coeff. of Concordance = 0,82838 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Д.13 Експертні оцінки ступенів впровадження цінностей для СП „Полтавська газонафтова компанія”

	1 Corporate	2 Financial	3 Leadership	4 Motivational	5 Partner	6 Reputational	7 Safety	8 Shareholder	9 Social responsibility	10 Strategic	11 Team
I	8	3	7	7	5	5	2	4	10	5	8
II	9	4	6	6	7	8	3	3	8	6	7
III	8	3	7	8	8	7	4	4	10	6	8
IV	8	4	5	8	6	6	2	2	9	5	7
V	9	2	6	7	7	6	3	3	8	4	8
VI	8	3	7	5	9	8	2	3	7	4	6
VII	7	4	7	8	6	7	3	2	9	3	8
VIII	8	3	6	8	5	6	2	3	8	5	7
IX	9	2	6	7	6	6	3	3	9	5	8
X	8	3	7	9	8	7	2	4	8	4	8

Табл. Д.14 Стан впровадження цінностей у СП „Полтавська газонафтова компанія”

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (G)				
ANOVA Chi Sqr. (N = 10, df = 10) = 84,28504 p = ,00000				
Coeff. of Concordance = ,84285 Aver. rank r = ,82539				
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Corporate	9,500000	95,00000	8,200000	0,632456
Financial	2,200000	22,00000	3,100000	0,737865
Leadership	6,050000	60,50000	6,400000	0,699206
Motivational	8,150000	81,50000	7,300000	1,159502
Partner	7,000000	70,00000	6,700000	1,337494
Reputational	6,650000	66,50000	6,600000	0,966092
Safety	1,700000	17,00000	2,600000	0,699206
Shareholder	2,300000	23,00000	3,100000	0,737865
Social responsibility	9,950000	99,50000	8,600000	0,966092
Strategic	4,100000	41,00000	4,700000	0,948683
Team	8,400000	84,00000	7,500000	0,707107

Coeff. of Concordance = 0,84285 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Д.15 Експертні оцінки ступенів впровадження цінностей для ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»

	1 Corporate	2 Financial	3 Leadership	4 Motivational	5 Partner	6 Reputational	7 Safety	8 Shareholder	9 Social responsibility	10 Strategic	11 Team
I	3	5	7	6	4	8	6	9	3	8	2
II	4	6	8	7	3	7	7	10	4	7	3
III	3	5	9	5	5	7	5	8	3	6	2
IV	2	4	8	5	6	9	6	8	2	7	1
V	3	5	8	7	5	8	6	9	3	9	3
VI	1	5	7	6	6	8	4	8	3	8	2
VII	3	4	7	6	6	8	4	8	4	7	2
VIII	2	3	9	7	5	6	3	9	3	7	3
IX	3	2	7	5	6	7	3	8	3	8	3
X	2	2	7	6	8	7	2	9	2	8	2

Табл. Д.16 Стан впровадження цінностей у ТОВ «Арабський Енергетичний Альянс ЮЕЙ»

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (H)				
ANOVA Chi Sqr. (N = 10, df = 10) = 85,80722 p = ,00000				
Coeff. of Concordance = ,85807 Aver. rank r = ,84230				
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
Corporate	2,35000	23,5000	2,600000	0,843274
Financial	4,05000	40,5000	4,100000	1,370320
Leadership	9,00000	90,0000	7,700000	0,823273
Motivational	6,50000	65,0000	6,000000	0,816497
Partner	5,75000	57,5000	5,400000	1,349897
Reputational	8,90000	89,0000	7,500000	0,849837
Safety	5,00000	50,0000	4,600000	1,646545
Shareholder	10,45000	104,5000	8,600000	0,699206
Social responsibility	3,00000	30,0000	3,000000	0,666667
Strategic	9,05000	90,5000	7,500000	0,849837
Team	1,95000	19,5000	2,300000	0,674949

Coeff. of Concordance = 0,85807 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Експертні оцінок впровадження ключових цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Табл. Ж1. Оцінка впровадження корпоративних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	2	9	1	4	3	6	8	4
II	3	8	3	6	4	7	10	3
III	2	9	2	5	4	5	9	2
IV	2	8	2	6	5	6	10	3
V	1	8	3	4	3	6	8	3

Табл. Ж 2. Впорядковані середні оцінки впровадження корпоративних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (corporate)
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 33,11940 p = ,00003
Coeff. of Concordance = ,94627 Aver. rank r = ,93284

Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
A	1,700000	8,50000	2,000000	0,707107
B	7,400000	37,00000	8,400000	0,547723
C	1,900000	9,50000	2,200000	0,836660
D	5,100000	25,50000	5,000000	1,000000
E	3,600000	18,00000	3,800000	0,836660
F	5,800000	29,00000	6,000000	0,707107
G	7,600000	38,00000	9,000000	1,000000
H	2,900000	14,50000	3,000000	0,707107

Coeff. of Concordance = 0,94627 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 3. Оцінка впровадження фінансових цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	8	2	4	9	7	10	3	5
II	9	3	5	8	8	9	2	6
III	8	2	5	8	6	10	4	5
IV	10	3	3	10	5	8	2	4
V	7	1	3	7	7	8	3	4

Табл. Ж 4. Впорядковані середні оцінки впровадження фінансових цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (financial)
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 32,72372 p = ,00003
Coeff. of Concordance = ,93496 Aver. rank r = ,91870

Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
A	6,700000	33,50000	8,400000	1,140175
B	1,500000	7,50000	2,200000	0,836660
C	2,900000	14,50000	4,000000	1,000000
D	6,500000	32,50000	8,400000	1,140175
E	5,300000	26,50000	6,600000	1,140175
F	7,500000	37,50000	9,000000	1,000000
G	1,700000	8,50000	2,800000	0,836660
H	3,900000	19,50000	4,800000	0,836660

Coeff. of Concordance = 0,93496 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 5. Оцінка впровадження лідерських цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	2	7	9	3	6	4	8	10
II	3	6	9	4	7	5	10	9
III	2	8	8	5	5	4	7	8
IV	1	7	7	2	6	4	7	8
V	3	6	8	3	6	5	8	9

Табл. Ж 6. Впорядковані середні оцінки впровадження лідерських цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Leadership)					
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 31,92138 p = ,00004					
Coeff. of Concordance = ,91204 Aver. rank r = ,89005					
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.	
A	1,100000	5,50000	2,200000	0,836660	
B	5,300000	26,50000	6,800000	0,836660	
C	6,600000	33,00000	8,200000	0,836660	
D	2,200000	11,00000	3,400000	1,140175	
E	4,200000	21,00000	6,000000	0,707107	
F	2,800000	14,00000	4,400000	0,547723	
G	6,300000	31,50000	8,000000	1,224745	
H	7,500000	37,50000	8,800000	0,836660	

Coeff. of Concordance = 0,91204 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 7. Оцінка впровадження мотиваційних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	9	6	10	6	2	7	7	5
II	7	5	9	5	3	8	8	6
III	8	8	9	7	1	7	6	5
IV	8	7	9	8	2	6	8	4
V	9	5	8	7	3	6	7	4

Табл. Ж 8. Впорядковані середні оцінки впровадження мотиваційних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Motivational)					
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 27,89731 p = ,00023					
Coeff. of Concordance = ,79707 Aver. rank r = ,74633					
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.	
A	6,500000	32,50000	8,200000	0,836660	
B	3,900000	19,50000	6,200000	1,303840	
C	7,800000	39,00000	9,000000	0,707107	
D	4,400000	22,00000	6,600000	1,140175	
E	1,000000	5,00000	2,200000	0,836660	
F	4,700000	23,50000	6,800000	0,836660	
G	5,300000	26,50000	7,200000	0,836660	
H	2,400000	12,00000	4,800000	0,836660	

Coeff. of Concordance = 0,91204 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 9. Оцінка впровадження партнерських цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	9	3	7	10	5	6	7	4
II	7	2	7	9	7	5	6	3
III	8	3	8	9	6	7	7	4
IV	9	2	6	8	6	5	6	4
V	9	4	7	10	7	5	6	3

Табл. Ж 10. Впорядковані середні оцінки впровадження партнерських цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Partner)				
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 31,98039 p = ,00004				
Coeff. of Concordance = ,91373 Aver. rank r = ,89216				
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
A	6,900000	34,50000	8,400000	0,894427
B	1,200000	6,00000	2,800000	0,836660
C	5,700000	28,50000	7,000000	0,707107
D	7,800000	39,00000	9,200000	0,836660
E	4,500000	22,50000	6,200000	0,836660
F	3,500000	17,50000	5,600000	0,894427
G	4,600000	23,00000	6,400000	0,547723
H	1,800000	9,00000	3,600000	0,547723

Coeff. of Concordance = 0,91373 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 11. Оцінка впровадження репутаційних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	4	3	3	7	8	2	5	10
II	3	5	4	8	7	3	6	8
III	6	3	4	7	8	2	6	9
IV	4	5	5	7	6	3	5	8
V	4	3	4	8	7	2	4	9

Табл. Ж 12. Впорядковані середні оцінки впровадження репутаційних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Reputational)
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 31,96324 p = ,00004
Coeff. of Concordance = ,91324 Aver. rank r = ,89154

Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
A	3,200000	16,00000	4,200000	1,095445
B	2,900000	14,50000	3,800000	1,095445
C	3,300000	16,50000	4,000000	0,707107
D	6,700000	33,50000	7,400000	0,547723
E	6,400000	32,00000	7,200000	0,836660
F	1,100000	5,50000	2,400000	0,547723
G	4,500000	22,50000	5,200000	0,836660
H	7,900000	39,50000	8,800000	0,836660

Coeff. of Concordance = 0,91324 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 13. Оцінка впровадження безпекових цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	9	6	10	6	2	7	7	5
II	7	5	9	5	3	8	8	6
III	8	8	9	7	1	7	6	5
IV	8	7	9	8	2	6	8	4
V	9	5	8	7	3	6	7	4

Табл. Ж 14. Впорядковані середні оцінки впровадження безпекових цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Motivational)					
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 27,89731 p = ,00023					
Coeff. of Concordance = ,79707 Aver. rank r = ,74633					
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.	
A	6,500000	32,50000	8,200000	0,836660	
B	3,900000	19,50000	6,200000	1,303840	
C	7,800000	39,00000	9,000000	0,707107	
D	4,400000	22,00000	6,600000	1,140175	
E	1,000000	5,00000	2,200000	0,836660	
F	4,700000	23,50000	6,800000	0,836660	
G	5,300000	26,50000	7,200000	0,836660	
H	2,400000	12,00000	4,800000	0,836660	

Coeff. of Concordance = 0,91204 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 15. Оцінка впровадження стратегічних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	5	10	6	8	7	4	3	9
II	6	9	5	7	8	5	2	8
III	6	8	5	8	9	5	2	7
IV	7	9	5	6	8	4	3	7
V	5	8	6	7	9	5	2	8

Табл. Ж 16. Впорядковані середні оцінки впровадження стратегічних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Strategic)
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 31,05085 p = ,00006
Coeff. of Concordance = ,88717 Aver. rank r = ,85896

Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
A	3,800000	19,00000	5,800000	0,836660
B	7,400000	37,00000	8,800000	0,836660
C	3,200000	16,00000	5,400000	0,547723
D	5,300000	26,50000	7,200000	0,836660
E	6,900000	34,50000	8,200000	0,836660
F	2,300000	11,50000	4,600000	0,547723
G	1,000000	5,00000	2,400000	0,547723
H	6,100000	30,50000	7,800000	0,836660

Coeff. of Concordance = 0,88717 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 17. Оцінка впровадження акціонерних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	4	3	4	3	5	2	6	9
II	5	4	4	3	6	2	7	10
III	4	2	3	3	5	1	6	9
IV	3	3	5	2	6	2	5	8
V	3	2	4	2	5	2	6	8

Табл. Ж 18. Впорядковані середні оцінки впровадження акціонерних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Shareholder)				
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 32,79218 p = ,00003				
Coeff. of Concordance = ,93692 Aver. rank r = ,92115				
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
A	4,400000	22,00000	3,800000	0,836660
B	2,700000	13,50000	2,800000	0,836660
C	4,400000	22,00000	4,000000	0,707107
D	2,300000	11,50000	2,600000	0,547723
E	6,200000	31,00000	5,400000	0,547723
F	1,300000	6,50000	1,800000	0,447214
G	6,700000	33,50000	6,000000	0,707107
H	8,000000	40,00000	8,800000	0,836660

Coeff. of Concordance = 0,93692 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 19. Оцінка впровадження цінностей соціальної відповідальності на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	5	4	9	7	3	6	10	2
II	4	3	8	5	2	6	9	3
III	4	3	10	6	4	5	9	2
IV	3	4	8	6	3	5	8	1
V	7	3	8	7	2	6	9	3

Табл. Ж 20. Впорядковані середні оцінки впровадження цінностей соціальної відповідальності на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Social responsibility)
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 31,85507 p = ,00004
Coeff. of Concordance = ,91014 Aver. rank r = ,88768

Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
A	3,900000	19,50000	4,600000	1,516575
B	2,800000	14,00000	3,400000	0,547723
C	7,300000	36,50000	8,600000	0,894427
D	5,700000	28,50000	6,200000	0,836660
E	2,000000	10,00000	2,800000	0,836660
F	5,000000	25,00000	5,600000	0,547723
G	7,700000	38,50000	9,000000	0,707107
H	1,600000	8,00000	2,200000	0,836660

Coeff. of Concordance = 0,91014 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Табл. Ж 21. Оцінка впровадження командних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

	1 A	2 B	3 C	4 D	5 E	6 F	7 G	8 H
I	9	10	7	4	6	5	8	3
II	7	9	8	3	5	6	10	2
III	10	9	7	3	7	4	8	2
IV	9	8	8	2	6	5	7	3
V	8	9	7	4	6	4	7	3

Табл. Ж 22. Впорядковані середні оцінки впровадження командних цінностей на нафтогазовидобувних підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Team)
ANOVA Chi Sqr. (N = 5, df = 7) = 31,65144 p = ,00005
Coeff. of Concordance = ,90433 Aver. rank r = ,88041

Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.
A	7,000000	35,00000	8,600000	1,140175
B	7,300000	36,50000	9,000000	0,707107
C	5,500000	27,50000	7,400000	0,547723
D	1,900000	9,50000	3,200000	0,836660
E	3,900000	19,50000	6,000000	0,707107
F	3,100000	15,50000	4,800000	0,836660
G	6,100000	30,50000	8,000000	1,224745
H	1,200000	6,00000	2,600000	0,547723

Coeff. of Concordance = 0,90433 > 0,4. Отже, експерти узгоджені.

Документи, які підтверджують впровадження результатів дисертаційного дослідження

ПРЕДСТАВНИЦТВО "РЕГАЛ ПЕТРОЛЕУМ КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД"

вул. Шевченка, буд.162, с. Яхники, Миргородський район, Полтавська область, Україна, 37212
(05356) 9 66 34, office.lokhvitsa@regalukraine.com
Код ЄДРПОУ 26333503

26.01.2024 №139

Проректору з наукової роботи
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
доктору технічних наук, професору
Кондрату Олександровичу Романовичу

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
Дмитрука Віталія Володимировича

Представництво компанії «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед» засвідчує, що результати наукової праці здобувача наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Дмитрука Віталія Володимировича, присвячені діагностиці та розробці методичних підходів для підвищення ефективності ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, розглянуті керівництвом та використовувалися у процесі прийняття управлінських рішень.

Запропоновані методичні розробки зосереджувалися на оптимізації процесів управління людськими ресурсами, встановленні ефективної системи мотивації та стимулювання, а також на розвитку корпоративної культури, заснованої на цінностях компанії. Науково-практичні матеріали діагностики ціннісно-орієнтованого управління охоплювали розробку і впровадження системи моніторингу та оцінювання ключових показників ефективності діяльності компанії. Це дозволило виявити потенційні проблеми та ризики на ранніх стадіях та вчасно реагувати на них. Такий підхід сприяв підвищенню гнучкості управління та здатності компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

З урахуванням вищезазначеного можна резюмувати, що робота Дмитрука Віталія Володимировича має важливе практичне значення та становить вагомий внесок у розвиток ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах.

**Заступник директора Представництва
з економіки та фінансів**



Олексій ЗАЄЦЬ



**УКРАЇНЬКА
БУРОВА
КОМПАНІЯ**

ТОВ «Українська бурова компанія» Україна, 04107
м. Київ, вул. Підгірна/Татарська, буд. 3/7
Тел./факс: (+38 044) 454-10-40
office@udc-energy.com
https://udc-energy.com.ua/

04 квітня 2024р № 111-24

За місцем вимоги

Д О В І Д К А

**про використання в управлінській діяльності ТОВ «Українська бурова компанія»
наукових розробок аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування Івано-
Франківського національного технічного університету нафти і газу Дмитрука Віталія
Володимировича**

Наукові розробки аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Дмитрука Віталія Володимировича спрямовані на розробку методичних підходів з удосконалення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Зокрема у процесі розробки управлінських заходів ТОВ «Українська Бурова Компанія», орієнтованих на стабілізацію підприємства, знайшли застосування і практичну реалізацію такі методичні підходи:

- ідентифікації корпоративних та індивідуальних цінностей співробітників через спеціалізоване соціометричне дослідження (анкета для ідентифікації цінностей працівників нафтогазовидобувних підприємств) у контексті формування інтегрованої стратегії управління підприємством з урахуванням ціннісного підходу;
- обґрунтування вибору інструментарію ціннісно-орієнтованого управління, що забезпечує стратегічний розвиток підприємства, комплексно враховує фінансові критерії управлінської діяльності, параметри соціальної відповідальності, екологічної стійкості, рівня задоволеності та взаємодії між співробітниками, а також розвиток і підтримку корпоративної культури.

**Заступник генерального директора
ТОВ «Українська Бурова Компанія»**



Денис КУРИЛО

Проректору з наукової роботи
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу,
доктору технічних наук, професору
Кондрату Олександровичу Романовичу

16.04.2024 № 11/04/2024

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження з теми «Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах» аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Дмитрука Віталія Володимировича

Результати дисертаційного дослідження здобувача ступеня вищої освіти – доктора філософії, галузі знань – 07 Управління та адміністрування, спеціальності – 073 Менеджмент В.В. Дмитрука прийняті до впровадження на підприємстві Спільне підприємство „Полтавська газонафтова компанія” (СП ПГНК), зокрема прогностична модель для оптимізації процесу ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Модель містить концептуальне обґрунтування, методичні рекомендації до збору, систематизації, обробки даних; передбачає використання методичних підходів регресійного аналізу даних в програмі Statistics; дозволяє розробляти сценарії та формулювати прогнози з використанням інструментарію прогностичного моделювання STELLA. Впровадження зазначеної моделі сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві, удосконаленню інформаційного забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень.

Означені результати дисертаційного дослідження В.В. Дмитрука мають важливе практичне значення для нафтогазовидобувних підприємств, а їх використання дозволить покращити систему ціннісно-орієнтованого управління в умовах динамічних змін факторів зовнішнього середовища.

Керівник департаменту
розробки та геологорозвідки



В.Ю. НОВІКОВ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МАК-ЦІНИ»**
ЄДРПОУ 45381703
03150 м. Київ, вул. К. Малевича, буд. 86 П, офіс 320
www.mac-price.info email: info@mac-price.info
+380 (44) 334 6141, 393 2105,
0 800 30 21 05



**LIMITED LIABILITY COMPANY
"MAC-PRICE"**
EDRPOU code 45381703
Office 320, building. 86 P, K. Malevich str., Kyiv 03150
www.mac-price.info email: info@mac-price.info
+380 (44) 334 6141, 393 2105,
0 800 30 21 05

01.04.2024 № 137-07
На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про використання у професійній діяльності ТОВ «МАК-ЦІНИ»
наукових результатів та практичних рекомендацій, запропонованих Дмитруком
Віталієм Володимировичем на основі його дисертаційної роботи з теми
«Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах»**

ТОВ «МАК-ЦІНИ» використовує наукові результати та практичні рекомендації дисертаційного дослідження на тему «Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах», надані Дмитруком Віталієм Володимировичем.

Одержані результати спрямовані на міждисциплінарне розкриття сучасних тенденцій та векторів розвитку ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах з урахуванням соціометричних аспектів ідентифікації ключових стейкхолдерів та їх впливу на управлінські рішення. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінські стратегії до поточних викликів динамічного зовнішнього середовища, відкриває нові перспективи для оптимізації взаємодії між нафтогазовидобувними компаніями та їхніми стейкхолдерами, сприяє кращій інтеграції соціальних, екологічних та економічних аспектів у процеси прийняття рішень.

Рекомендації Віталія Дмитрука дали змогу систематизувати методичний інструментарій, розвинути методичну базу ціннісно-орієнтованого управління. Одним із стрижневих аспектів стало впровадження в дисертаційній роботі соціометричного аналізу, що не тільки підвищує ефективність управлінських рішень, але й веде до створення відкритої, прозорої та соціально відповідальної корпоративної культури нафтогазовидобувних підприємств. У фокусі дослідження опинилися безпекові, фінансові, корпоративні, мотиваційні, партнерські, стратегічні, репутаційні, акціонерні, командні, лідерські цінності, цінності сталого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу, а також комунікаційні, технологічні та інноваційні цінності, які є важливими для глибокого розуміння та ефективного застосування ціннісно-орієнтованого підходу.

**Керівний управління
досліджень та аналізу,
кандидат економічних наук**



Вадим Ємець



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
E-mail: admin@nung.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070855

18.03.2024 № 25-106-33

ДОВІДКА

видана Дмитруку Віталію Володимировичу, аспіранту кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу; про те, що окремі положення, висновки та пропозиції, що містяться в дисертаційному дослідженні з теми «Ціннісно-орієнтоване управління на нафтогазовидобувних підприємствах» застосовувалися в освітньому процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Особистий внесок аспіранта:

– підготовлено лекційні матеріали для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» освітньо-професійної програми «Проектний менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» з навчальної дисципліни «Планування і контроль проектів, портфелів та програм»; під час викладацької практики для студентів групи МНПм-21-1 проведено лекційне заняття з теми 4.3: Контроль за фінансуванням проекту;

– розроблено дидактичні матеріали для проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» освітньо-професійної програми «Проектний менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» з навчальної дисципліни «Планування і контроль проектів, портфелів та програм»; під час викладацької практики для студентів групи МНПм-21-1 проведено практичне заняття з теми 4.2.: Контроль виконання портфеля проектів.

**Проректор
з науково-педагогічної роботи**



Сергій ЗІКРАТИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
 УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
 E-mail: admin@nung.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070855

28.03.2024 № 25-106-36a

ДОВІДКА

Дмитрук Віталій Володимирович, аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу дійсно у 2020–2023 рр. брав участь у виконанні науково-дослідної роботи «Теоретичні та прикладні засади забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентних кризових явищ».

Номер державної реєстрації НДР 0120U103912.

Особистий внесок Дмитрука Віталія Володимировича:

– розроблено гносеологічну концепцію дослідження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах; обґрунтовано основні етапи становлення і розвитку ціннісно-орієнтованого підходу в контексті структурно-інституційних трансформацій у системі менеджменту з урахуванням галузевого, міждисциплінарного, інтеграційного й аксіоматичного концептів;

– сформульовано практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах, зокрема, розроблено комплекс інформаційного забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень з використанням інструментарію прогностичного моделювання.

Проректор з наукової роботи



Олександр КОНДРАТ