

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента Саути Антона Олександровича

академічної групи 073-20-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень щодо впровадження напрямів інноваційного управління підприємством (за матеріалами НАК «Нафтогаз України»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І.			

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студенту Саугі А.О. академічної групи 073-20-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень щодо впровадження напрямів інноваційного управління підприємством (за матеріалами НАК «Нафтогаз України»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади впровадження напрямів інноваційного управління підприємством	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз функціонування НАК «Нафтогаз України» у ринковому конкурентному середовищі	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Застосування інноваційних методів управління у НАК «Нафтогаз України»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ Амоша О.І.  
(підпис керівника)

**Дата видачі** « 20 » травня 2024 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 21 » червня 2024 року

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ Сауга А.О.  
(підпис студента)

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади впровадження напрямів інноваційного управління підприємством	7
1.1 Застосування інноваційного підходу при управлінні підприємством	7
1.2 Сучасні методи інноваційного управління підприємством	11
1.3 Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного управління діяльністю підприємства	14
2 Аналіз функціонування НАК «Нафтогаз України» у ринковому конкурентному середовищі	19
2.1 Загальна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства	26
2.2.1 Фактори конкурентоспроможності зовнішнього впливу	26
2.2.2 Аналіз факторів внутрішнього конкурентного середовища	35
2.3 Оцінювання якості та системи менеджменту НАК «Нафтогаз України»	40
2.4 Фінансово-економічний аналіз діяльності НАК «Нафтогаз України»	44
3 Застосування інноваційних методів управління у НАК «Нафтогаз України»	53
3.1 Особливості формування іміджу менеджерів різних рівнів управління підприємства	53
3.2 Виявлення чинників, які впливають на імідж менеджерів НАК «Нафтогаз України»	65
3.3 Формування напрямів інноваційного управління підприємством та оцінка їх ефективності	59
Висновки	62
Перелік джерел посилань	67

## ВСТУП

Сучасний соціально-економічний розвиток передбачає використання інноваційності як запоруки існування будь-якого суб'єкта господарювання. Для ефективного впровадження інноваційних методів управління бізнес-процесами на підприємствах дуже важливо визначити цілі, поставити конкретні завдання та оцінити можливості, які залежать від багатьох факторів, у тому числі від мікро- та макроекономічного середовища діяльності. Нині стають актуальними проблеми формування ефективної моделі інноваційних методів управління підприємством з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. У зв'язку з цим кожне підприємство, що працює у ринкових умовах, має забезпечити необхідні умови для виконання поставлених завдань, залучати креативно мислячий персонал для отримання найкращих результатів від діяльності підприємства.

Інноваційна політика має відповідати глобалізаційним змінам, які формують жорсткі умови для існування, а також вона повинна забезпечувати поєднання стадій створення, відтворення і реалізації товару чи послуг у просторі та часі. Стратегія розвитку забезпечуватиметься за рахунок постійного вдосконалення та підтримки життєвого циклу товару або послуги завдяки тому, що кожен, хто бере участь у створенні інноваційного продукту, може, ґрунтуючись на єдиних стандартах, удосконалити його у будь-якій ланці, і це удосконалення буде негайно відтворено всією системою.

У сучасних умовах, коли середовище підприємницької діяльності характеризується зростанням невизначеності, кризовими ситуаціями та обмеженістю ресурсів, спостерігається загострення конкуренції в усіх галузях та сферах діяльності. Ринок перенасичений різноманітними товарами і послугами, що ставить перед суб'єктами господарювання постійне завдання – постійно вдосконалюватися та шукати конкурентні переваги.

Один з ключових факторів, який може забезпечити підприємству конкурентоспроможність та здобуття конкурентних переваг, - це інноваційний

розвиток. Особливо важливим це стає у післявоєнний період, коли вітчизняному бізнесу потрібні значні інвестиції для відновлення та подальшого розвитку. Інвестори надають перевагу інноваційним підприємствам, оскільки вони сприймаються як більш економічно привабливі та перспективні.

Розвиток інновацій є ключовою умовою для підвищення конкурентоспроможності та привабливості для інвестицій підприємства. Управління інноваціями виступає необхідною складовою управлінської діяльності підприємств. Забезпечення відповідного рівня інформаційно-аналітичного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень є важливим інструментом для підтримки та обґрунтування таких рішень. Ефективне управління інноваціями сприяє зниженню невизначеності середовища та підвищує ефективність управління.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження напрямів інноваційного управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовано застосування інноваційного підходу при управлінні підприємством;
- досліджено сучасні методи інноваційного управління підприємством;
- визначено особливості інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного управління діяльністю підприємства;
- досліджено загальну характеристику підприємства;
- проаналізовано фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- оцінено якість та систему менеджменту НАК «Нафтогаз України»;
- проведено фінансово-економічний аналіз діяльності НАК «Нафтогаз України»;
- досліджено особливості формування іміджу менеджерів різних рівнів

управління підприємства;

- виявлено чинники, які впливають на імідж менеджерів НАК «Нафтогаз України»;

- сформовано напрями інноваційного управління підприємством та оцінено їх ефективність.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень щодо впровадження напрямів інноваційного управління підприємством.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до процесу обґрунтування ефективності рішень щодо впровадження напрямів інноваційного управління НАК «Нафтогаз України».

Методи дослідження, використані у ході виконання роботи – це теоретичне узагальнення, критичний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-статистичний аналіз.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що виручка від реалізації після впровадження інноваційних методів управління збільшиться на 0,025% і складе 4247,808 млн. грн., а витрати на впровадження даних заходів складуть 2729,76 млн. грн. При цьому ефект буде дорівнювати 1518,048 млн. грн., а ефективність – 1,56 грн. / грн. або 156%., тобто кожна грн. вкладена і інноваційні методи управління підприємства принесе 1,56 грн. додаткової виручки від реалізації, що дозволяє керівництву підприємства рекомендувати ці заходи до впровадження.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Застосування інноваційного підходу при управлінні підприємством

Розглядаючи сучасний стан української економіки, варто зауважити, що ефективність функціонування підприємств залежить від їх здатності швидко та гнучко адаптуватися до значних глобальних змін у зовнішньому середовищі, що характеризується високим рівнем динамізму та непередбачуваністю. Під час періоду значної глобальної зміни, існуючі моделі організації управління стають неефективними, а сама система управління перебуває у кризовому стані [40].

На сучасному етапі розвитку економіки України відбувається активний пошук інноваційних методів та інструментів управління бізнес-процесами. Вони базуються на принципах адаптованості до умов, які змінюються і постійно вдосконалюються за допомогою сучасних технологій управління. Ці методи мають велике значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств [42]. Ефективне та своєчасне реагування системи управління підприємством на ці зміни відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності функціонування підприємства на ринку. Створення ефективною системи управління, яка здатна своєчасно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища підприємства, створює передумови для підвищення якості управлінської діяльності та є запорукою сталого розвитку [34].

Поняття «бізнес-процес» відноситься до набору взаємопов'язаних дій або завдань, які призводять до очікуваного результату. Основна мета управління бізнес-процесами полягає в узгодженні процесів з цілями організації. Кожен процес має бути спрямований на досягнення бізнес-цілей. Зміцнення конкуренції та стрімкі зміни споживчих уподобань підштовхують керівництво компанії до пошуку та впровадження нових підходів до управління бізнес-процесами на підприємстві. Для того, щоб інвестиції в інновації приносили

максимальний прибуток та забезпечували розвиток компанії як у короткому, так і у довгостроковому періодах, важливо розуміти, які фактори впливають на успіх інновацій та звідки вони починаються [10].

Аналіз розвитку та змін у системі управління показує, що з удосконаленням інформаційних технологій та глобальною трансформацією економічних процесів суттєво змінюється їх роль і функціональність для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Це породжує необхідність перегляду підходів до їх формування та постійного інноваційного вдосконалення у пошуках конкурентних переваг [10].

У цей період часу система управління повинна стати не просто інструментом, а визначальним фактором у досягненні стратегічних цілей компанії та сприяти підтримці цінностей її організаційної культури.

Інноваційний процес – це процес перетворення сучасних знань, наукових думок та ідей у конкретні інновації, які впливають на соціальне середовище. Суть інноваційного процесу полягає у створенні, впровадженні та поширенні інновацій, що мають практичне застосування у комерційних цілях та задовольняють нові соціальні потреби [18]. Важливо зауважити, що інновації охоплюють не лише технічні та технологічні аспекти, але й інші сфери суспільства.

У таблиці 1.1 представлені фактори зовнішнього середовища, які впливають на систему управління підприємством.

Покращення та зміни у системах управління та організації виробничих процесів також здійснюються за допомогою інновацій. Нові організаційні структури, методи ухвалення управлінських рішень та стимулювання розробляються науковими дослідниками, впроваджуються та вдосконалюються так само, як і нові пристрої, технологічні лінії чи обладнання. Нові види продукції та організаційні форми – це результат інноваційних процесів, які розвиваються на основі певних принципів: спочатку визначається необхідність змін, встановлюється мета, розробляється інновація, впроваджується, поширюється, використовується та стає загальноприйнятою [10].



Таблиця 1.1 – Вплив факторів зовнішнього середовища на інноваційні зміни в системі управління підприємством [10]

Зміни зовнішнього середовища	Інноваційні зміни в системі управління підприємством (СУП)
Вірогідність ринку та його швидка динамічність	Впровадження заходів гнучкого реагування шляхом розробки інноваційних механізмів адаптації СУП до змін у навколишньому середовищі
	Стабільний постійний пошук СУП конкурентних переваг компанії на ринку
Світова глобалізація бізнесу	Переорієнтація диференціації СУП від кінцевого продукту до обслуговування клієнтів
	Адаптація під інтереси зацікавлених сторін
Інтеграція економіки у світовий інформаційний простір	Зв'язок з постачальниками й покупцями для створення загальної цінності
	Підняття інтелектуалізації системи управління
Бурхливий розвиток інформаційних технологій	Автоматизація системи управління
	Застосування смарт - технологій у СУП
	Розширення функціональних можливостей СУП та зміна її ролі в процесі управління
Діджиталізація економічних процесів	Введення інноваційної моделі для управління структурою підприємства
	Залучення СУП засобів інформаційного оцифрування
Надлишкова кількість інформації	Використання в СУП хмарних технологій
	Розробка та впровадження технологічних інновацій у СУП, що запобігають надлишковій кількості даних за рахунок використання фонових аналізів, бізнес-аналітики
Зміна вектору повноважень менеджера, прогрес в області економічних наук	Збільшення вимог СУП до професійних знань та досвіду управлінського персоналу
	Перебудова співвідношення у СУП управління й прийняття рішень менеджером
	Всебічне залучення кадрів в процес управління компанією
	Надання переваги соціальним та поведінковим факторам у спрямуванні зусиль на забезпечення ефективності СУП
	Для розв'язку управлінських завдань впровадити досвід емоційного інтелекту

Інноваційний процес має чітку спрямованість на кінцевий результат прикладного характеру, що забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект [10]. На рисунку 1.1 зображено загальну схему інноваційного процесу.

Забезпечення адаптації системи управління підприємством до динамічних змін у зовнішньому середовищі стає неможливим без врахування впливу інноваційного розвитку підприємств та стану інноваційної системи України в цілому [1].



Рисунок 1.1 – Загальна схема інноваційного процесу

У останні роки в Україні спостерігається зростаючий інтерес до цифровізації, або діджиталізації, що включає оцифрування або «цифрування» інформації [20]. Це викликає необхідність розробки нових теоретико-методологічних підходів для ефективного управління в умовах цифровізації. Цифрова трансформація передбачає впровадження цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та поліпшення комунікаційної взаємодії зі споживачами [7].

Різноманітні описи діджиталізації включають:

- 1) перетворення будь-якої інформації у цифрову форму [6];
- 2) конвертацію аналогового інформаційного поля у цифровий формат для зручності використання на сучасних електронних пристроях [18];
- 3) створення цифрових версій аналогових об'єктів та документів для подальшого використання [1];
- 4) використання сучасних ІКТ для трансформації існуючих бізнес-процесів [20];
- 5) застосування цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів [7].

Ці описи підкреслюють, що діджиталізація є активним середовищем, яке постійно змінюється під впливом новітніх технологій. Такий підхід формує основу для зміни системи управління підприємством, сприяючи її адаптації до цього цифрового середовища. Таким чином, діджиталізація бізнесу допомагає

подолати ринкові бар'єри та переходити у новий сучасний сегмент економіки [1, 18, 20].

## 1.2 Сучасні методи інноваційного управління підприємством

Процес функціонування ефективної системи управління інноваційною діяльністю передбачає впровадження стратегії розвитку, в основу якої закладена інноваційна політика. Вона спрямована на пошук і поступове впровадження та здійснення соціальних досягнень у практику діяльності підприємства [30].

Ефективність реалізації інноваційної діяльності передбачає здійснення стратегічного управління для підприємства. Будь-якому підприємству, що є основою зовнішнього середовища, для проведення ефективної господарської діяльності необхідно пройти процес адаптації до існуючих та ймовірних змін зовнішнього середовища. Позитивного результату досягають не тільки ті підприємства, які спромоглися сформулювати успішну стратегію, а й підприємства, здатні вчасно адаптувати її, враховуючи певні зміни. Таким чином проблема управління інноваційною діяльністю є досить актуальною для сучасних підприємств [11].

У сучасних умовах в управлінні застосовуються такі інноваційні методи, як 1) факторний аналіз, 2) функціонально-вартісний та 3) економіко-математичний, порівняння яких наведено у таблиці 1.2.

Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам займати відповідне місце у сфері та бути конкурентоспроможними у ринкових відносинах. Від грамотного управління цією діяльністю залежать багато управлінських рішень. Використання економічних методів управління має величезний вплив на розвиток виробництва. Економічні методи базуються на економічному інтересі колективу та працівників, що сприяє їхній спільній зацікавленості. До них входять планування, господарський розрахунок, формування заохочувальних фондів, організація заробітної плати та інші форми стимулювання, а також

фінансування та кредитування. Ці методи спрямовані на створення тісної залежності між економічним становищем колективу працівників і їхньою матеріальною зацікавленістю [3].

Таблиця 1.2 – Порівняння методів, що застосовуються в управлінні інноваціями

Метод	Характеристика
Факторний аналіз	базується на визначенні ступеня впливу деяких факторів на ефективну ознаку системи. Цей метод вимагає врахування певної кількості факторів, які визначають перспективний інноваційний проєкт
Функціонально-вартісний метод	аналізує вплив собівартості продукції на загальну вартість інноваційного продукту
Економіко-математичний метод	Застосовується для вибору оптимального управлінського рішення для впливу на інноваційну діяльність підприємств використовується. Цей метод допомагає визначити ступінь критичності можливих проблем

Підвищення ефективності промислового виробництва призводить до зростання національного багатства та виділення частини цього багатства колективам, підприємствам або цехам з метою розвитку і поліпшення умов соціально-культурного та житлового обслуговування працівників, підвищення їх матеріального добробуту. Частина доходів також призначається тим працівникам, які безпосередньо сприяли підвищенню ефективності виробництва. Зростання виробництва вимагало посилення методів управління, що були зорієнтовані на інтереси колективів та окремих працівників, оскільки ефективність стала основою для подальшого розвитку виробництва та задоволення потреб працівників. З цією метою створюються заохочувальні фонди, розмір яких залежить від результатів діяльності підприємств та ефективності їх виробництва. Необхідно збільшити самофінансування підприємств, щоб більше пов'язати можливості подальшого розвитку виробництва з результатами їх роботи. Також потрібно працювати над удосконаленням системи матеріального стимулювання праці [3].

Одним з головних завдань управління є організація та забезпечення злагодженої роботи колективів. Для досягнення цієї мети широко

використовуються організаційні та адміністративні методи управління, які базуються на законах, нормативних актах та рішеннях відповідних органів. Організаційна й адміністративна діяльність управління передбачає застосування директивних методів керівництва з метою досягнення централізованого ефекту [29].

Цей напрямок роботи визначає три основні завдання: 1) забезпечення узгодженості та сумісності діяльності окремих виконавців і колективів; 2) чітка формулювання прав і обов'язків для кожної ланки та працівника; 3) впровадження адміністративного впливу на осіб, відповідальних за відхилення від нормального ходу виробництва, а також заохочення творчих та ініціативних працівників [19].

Організаційні методи складаються з різних заходів впливу. Серед найважливіших з них варто відзначити [3]:

- застосування нормативно-законодавчої та інструктивної регламентації;
- впровадження системи обліку та контролю за виконанням завдань;
- застосування організаційних стимулів для працівників.

Одним з ключових етапів управління, який завершує основний управлінський цикл, є оцінка та контроль виконання прийнятих рішень. Оцінка роботи зазвичай базується на методах економічного контролю, але також використовуються специфічні оціночні показники, визначені нормативними актами. Проведення безпосереднього обліку та контролю виконання стандартів звітності, що встановлені для віддалених виробництв, дозволяє управлінням координувати та коригувати процеси виробництва, а також своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у виробництві [14].

Під час повсякденної роботи адміністративне керівництво здійснюється у вигляді отримання інформації про хід провадження і розпоряджень, які дає керівник своїм підлеглим, контролю за виконанням розпоряджень та заходом провадження. При цьому метою є дотримання системи колективного обговорення найважливіших питань при індивідуальному прийнятті рішень та персональна відповідальність за їх зміст виконання [23].

Управління підприємством має бути оперативним. Це означає щоденний вплив на виробництво, тісний зв'язок органів управління з виробництвом, активний вплив на роботу кожного підприємства, виробничої ділянки та працівників з метою створення умов для підвищення ефективності їх роботи. Органи управління повинні бути ближчими до виробництва, краще знати потреби колективу, швидше надавати допомогу в його роботі [15].

### 1.3 Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного управління діяльністю підприємства

Інформаційно-аналітична підтримка інноваційних рішень – це забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень актуальною, достовірною, надійною та корисною інформацією, необхідною для проведення якісного детального аналізу досліджуваної проблеми та ухвалення обґрунтованого інноваційного рішення [33].

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу інноваційного управління діяльністю підприємств складається з двох взаємопов'язаних елементів: інформаційного та аналітичного забезпечення (рисунок 1.2).

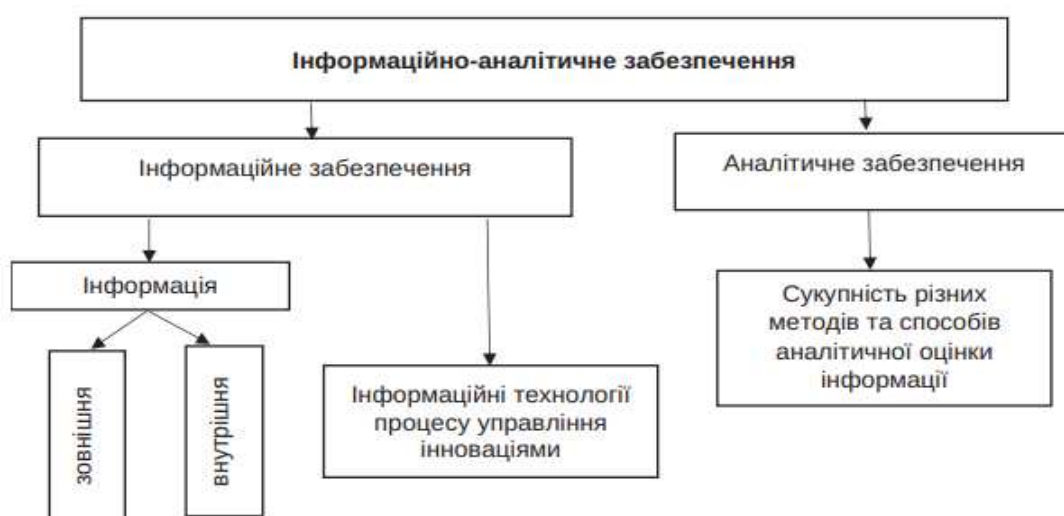


Рисунок 1.2 – Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу інноваційного управління діяльністю підприємств

Інформаційне забезпечення включає в себе пошук, відбір, обробку, накопичення, узагальнення та збереження інформації. Інформаційна складова є ключовою складовою інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки від її якості залежить результативність та ефективність проведення аналітичної роботи, яка забезпечує процес управління інноваційним розвитком підприємств, включає необхідну аналітичну інформацію і дозволяє [2]:

- визначитися стосовно напрямку інноваційного розвитку підприємства та конкретизувати цілі;
- розробити стратегічні прогнози щодо інноваційного розвитку;
- деталізувати плани та програми реалізації стратегії інноваційного розвитку;
- розробити систему показників та способів контролю за процесом здійснення інноваційної діяльності тощо.

Джерела інформаційного забезпечення поділяються на зовнішні та внутрішні, порівняння яких наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняння джерел інформації

Джерело	Складові	Особливості оприлюднення
Зовнішня інформація	Нормативно-законодавчі акти, офіційні дані Державного комітету статистики, дані міжнародних рейтингів інноваційного розвитку, результати наукових досліджень та розробок, маркетингові дослідження, інформація про інноваційні розробки конкурентів	може бути офіційно опублікованою, доступною для всіх користувачів, або синдикативною – надається спеціальними інформаційно-консультаційними організаціями за певну плату
Внутрішня інформація	облікові дані (фінансова, бухгалтерська, статистична, податкова, оперативно-технічна звітність підприємства) позаоблікові дані (матеріали аудиту, протоколи нарад, накази керівництва, стратегічні та тактичні плани, програми інноваційного розвитку)	оригінальні та креативні ідеї виникають у співробітників, які мають лише дотичне відношення до інноваційної діяльності, тому важливо розробити відповідну форму звітності для персоналу, яка може бути джерелом генерування новаторських ідей

Використання інноваційних інформаційних технологій є важливою складовою інформаційного забезпечення, яке оптимізує процеси пошуку,

збору, обробки, передачі, реєстрації, накопичення та зберігання даних про інноваційно-інвестиційну діяльність з урахуванням інтересів зацікавлених сторін [36].

Аналітичне забезпечення включає використання методів економіко-математичного та логіко-інформаційного моделювання, методів економіко-статистичного аналізу, а також графічних та логічних методів аналізу з метою отримання нових відомостей та знань про досліджувані явища чи процеси.

Застосування цих методів дозволяє вирішити різноманітні завдання у напрямку інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, від пошуку та збору інформації для аналізу до побудови прогнозних показників та розробки прогнозних моделей для оцінки та визначення перспектив інноваційного розвитку підприємства [25].

Економіко-статистичне дослідження використовує методи статистичного спостереження, зведення й групування статистичних даних, методи кореляційно-регресійного, факторного та індексного аналізу, а також аналізу динамічних рядів, вибіркового методу та інші.

Кожен з цих методів на основі різних критеріїв і показників дозволяє отримати відповіді на проблемні питання, що підвищує рівень обґрунтованості та якості управлінських рішень. Застосування економіко-статистичних методів дозволяє, зокрема [21]:

- визначити та оцінити рівень розвитку ресурсного потенціалу підприємства;
- виявити можливості та внутрішні резерви для інноваційного розвитку підприємства;
- оцінити ступінь варіації параметрів управлінського рішення навколо середнього значення;
- визначити наявність кореляційно-регресійних взаємозв'язків між факторами, що впливають на результати управлінського рішення, та їх істотність;
- проаналізувати динаміку параметрів рішень, ступінь виконання



планових значень та здійснити просторові порівняння;

– провести факторний аналіз впливу окремих чинників на зміну результативних показників та інше.

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що перехід до інноваційного управління накладає на керівництво компанії обов'язок зосередитися на ефективному управлінні бізнес-процесами. Це означає, що пошук, ідентифікація та впровадження інновацій повинні стати регулярними завданнями для кожного відділу в структурі фірми, будь то відділ кадрів, маркетингу або управління процесом реалізації готової продукції. У ситуації обмеженості обігових коштів, зокрема для інвестування в інновації, надзвичайно важливо, на наш погляд, щоб українські підприємства приділяли особливу увагу управлінню бізнес-процесами в рамках загальної системи управління. Важливо вміти розумно керувати потенціалом бізнес-процесів організації, оскільки саме при аналізі кожного окремого бізнес-процесу можливість створення передових конкурентних переваг і зайняття вигідних позицій на ринках послуг та продукції стає очевидною. Що є найважливішим, ці можливості для розвитку не завжди потребують значних фінансових витрат, що особливо важливо для наших підприємців, зокрема малих та середніх підприємств, у поточних умовах економіки країни.

Запропонована класифікація факторів, на відміну від попередніх, враховує економічне середовище, що дозволяє покращити методи управління інноваціями підприємством, що можуть бути ефективно використані для суб'єктів господарської діяльності. Основною проблемою ефективної реалізації інноваційної діяльності є мінімальний рівень фінансування. Проте, незважаючи на це, відповідний рівень фінансування інноваційної діяльності може бути фактором соціально-економічного зростання не лише окремих підприємств, а й держави в цілому, оскільки ефективність фінансування інноваційної діяльності сприяє вирішенню багатьох проблем (соціальних, економічних, екологічних, техніко-технологічних та інших). Отже, наявність коштів є одним із ключових факторів розвитку організації, а ефективність її діяльності безпосередньо

залежить від швидкості перетворення фінансових ресурсів, що використовуються, у реальний капітал. Рівень конкурентоспроможності підприємств в більшій мірі формує ефективність управління фінансовими потоками, а саме визначає загальну потребу у коштах. Проблеми, пов'язані зі стратегією управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності, є дуже актуальними для сучасних підприємств і їх треба вирішувати.

Інформаційна та аналітична складові тісно пов'язані між собою і доповнюють одна одну. Система аналітичного забезпечення підвищує ефективність процесу прийняття управлінських рішень та розширює сферу практичного застосування інформації, надаючи їй нового якісного змісту. Результативність аналітичної роботи визначається переважно якістю інформаційного забезпечення процесу управління. Війна стала серйозним випробуванням для вітчизняних підприємств, які зазнали значних збитків та змушені діяти в екстремальних умовах. Це спонукає їх до створення нової чи оновлення існуючої системи менеджменту, яка відповідала б реаліям часу. Це включає застосування інноваційних підходів до управлінської діяльності, удосконалення інструментів та методів управління тощо. У планах відновлення бізнесу після війни, успішного його функціонування та розвитку, необхідно правильно розставити пріоритети. Першочерговими серед них має бути інноваційність. А для успішного управління інноваційним розвитком, ключовим є якісно побудована система інформаційно-аналітичного забезпечення.

## 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» У РИНКОВОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

НАК Нафтогаз України – це державна компанія України з добування, транспортування й переробки нафти та природного газу. Повне найменування – Акціонерне Товариство «Національна Акціонерна Компанія «Нафтогаз України». Вона була заснована у 1998 р. за рішеннями Президента та уряду України. Компанія об'єднала державні активи нафтогазової промисловості України [27]. В основу логотипу української видобувної компанії було покладено символіку китайського інь-яну (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотип «Нафтогаз України» англійською

Форма власності цієї компанії – Акціонерне товариство. За ступенем самостійності компанія є самостійною та діє на принципах повної господарської самостійності й самоокупності; несе відповідальність за наслідки своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань [27].

Компанія є державною юридичною особою, яка має право набувати та використовувати майнові та особисті немайнові права та обов'язки згідно з вимогами законодавства та свого Статуту. Вона може виступати як позивач, відповідач, третя сторона чи учасник у судових та арбітражних процесах, маючи всі права, що передбачені законом. Ця компанія отримала статус юридичної особи від дня своєї державної реєстрації відповідно до закону. Крім

того, вона є повноправним акціонером (засновником або учасником) у господарських товариствах, створених нею, або придбаних нею акціями або корпоративними правами в інший визначений законом спосіб. Ці акції або права можуть бути відчужені, передані в заставу або обтяжені будь-яким чином лише за рішенням загальних зборів акціонерів, за винятком випадків, коли такі операції заборонені законом.

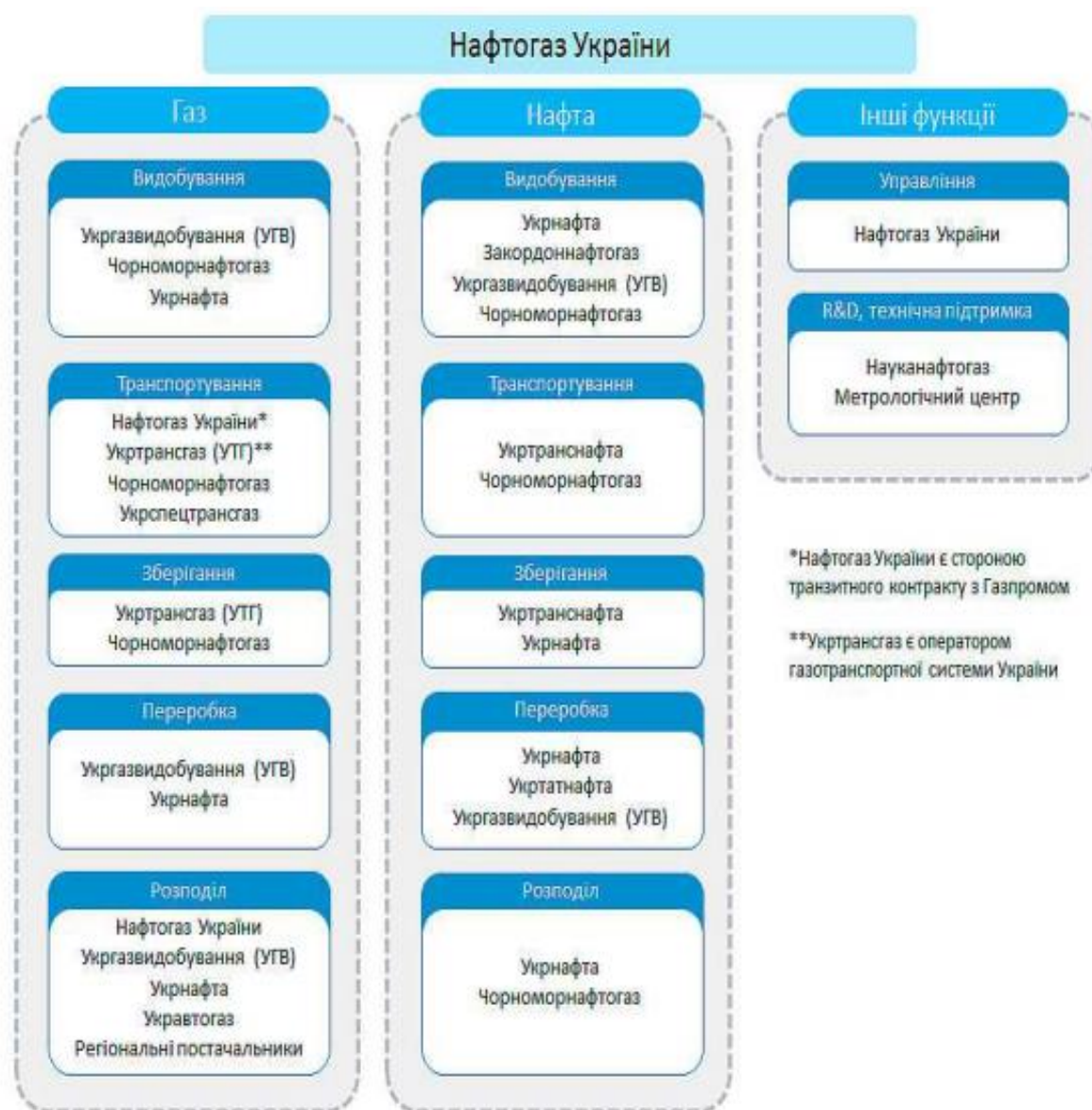
У своїй діяльності компанія керується Конституцією та законами України, а також відповідними підзаконними актами та Статутом. Крім того, вона має право випускати цінні папери, мати самостійний баланс та рахунки в банках, а також використовувати печатку, ідентифікаційний код та інші реквізити. Однією з обов'язкових функцій компанії є постачання природного газу споживачам, які підпадають під дію спеціальних обов'язків для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу, як це передбачено Законом України «Про ринок природного газу» [27].

Група «Нафтогаз України» – це вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, яка здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, а також постачання природного та скрапленого газу споживачам. Компанія дотримується всіх вимог державної реєстрації та нормативно-правових актів. Група «Нафтогаз України» є найбільшою національною компанією України, провідним підприємством паливно-енергетичного комплексу країни. Компанія спеціалізується на основних бізнес-операціях, таких як постачання, добування та збут, включаючи розвідку та розробку родовищ, буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного газу споживачам та імпорт газу [27].

У складі НАК «Нафтогаз України» функціонують 17 основних дочірніх підприємств і товариств з різними формами власності, що забезпечують виконання повного циклу upstream і downstream операцій у нафтогазовій промисловості. Це – ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укртранснафта», ПАТ

«Укрнафта», ПАТ «Укртрансгаз», ДАТ «Чорноморнафтогаз», ДК «Газ України», ДП ЛІКВО, ДП «Укрнафтогазкомплект», ДП «Науканафтогаз», ДП «Укравтогаз», ДП «Укргазобслуговування», ДП «Будівельник», ДП «Нафтогазбезпека», ДП «Закордоннафтогаз», ДП «Вуглесинтезгаз України», Філія «Метрологічний центр», Філія «Дирекція з будівництва» (рисуюнок 2.2).

Слід відзначити, що з 2011 року дана компанія збільшила кількість структурних одиниць з 11 до 17, при цьому результати її фінансової діяльності значно погіршилися, що негативно відобразилось на її суб'єктах.



Рисуюнок 2.2 – Структура вертикально-інтегрованої компанії НАК «Нафтогаз України»

Не дивлячись на те, що нафтогазова промисловість України представлена суб'єктами господарювання як державної форми власності, так і приватними, як вітчизняними, так і спільними чи іноземними, основною компанією все ж є і впродовж багатьох років залишається НАК «Нафтогаз України». Вона забезпечує розвідку та видобування вуглеводнів, їх переробку та транспортування.

За [16] систематизовано роботу НАК «Нафтогаз України», бізнес-одиниці якої наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Бізнес-одиниці, які скеровують роботу НАК «Нафтогаз України»

Напрямок діяльності	Організації бізнесу
1	2
1. Розвідка та видобування вуглеводнів	До складу бізнесу входять АТ «Укргазвидобування», ДАТ «Чорноморнафтогаз», ТОВ «Надра Юзівська»
2. Зберігання природного газу	Підрозділи цього напрямку входять до АТ «Укртрансгаз». Бізнес-напрямок управляє одинадцятьма газосховищами, що знаходяться на материковій частині України. Також до його складу входить ще одне ПСГ, що знаходиться на тимчасово окупованій території Луганської області. До складу бізнесу входить АТ «Укртрансгаз»
3. Транспортування нафти	Фокус на збереженні існуючих позицій, зокрема, бізнесу з транзиту нафти та пошуку нових можливостей для завантаження системи і нарощування обсягів транспортування. До складу бізнесу входять такі одиниці: АТ «Укртранснафта», ТОВ «Нафтогаз Ойл Трейдинг», ДП «Укравтогаз», АТ «Укрспецтрансгаз»
4. Трейдинг	Активно розвивається біржова торгівля газом та є одним із основних продавців цього ресурсу на Українській енергетичній біржі. Бізнес-напрямок пропонує лінійку газових продуктів на спотовому ринку за договорами на місяць, квартал та рік. НАК «Нафтогаз України» побудовано партнерські відносини із
	120 компаніями з метою створення потужного трейдингу європейського зразка, збільшення присутності компанії на оптовому ринку природного газу та хеджування видобутку газу, що забезпечує додаткові гарантії окупності новим проектам в цій сфері. До складу бізнесу входять такі одиниці: ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг», Нафтогаз Трейдинг Юроп АГ, Департамент з операційної діяльності (окрім відділу договірної роботи з ПСО) НАК «Нафтогаз України», Управління трейдингу газу НАК «Нафтогаз України»
5. Роздрібний бізнес	Компанія пропонує чи не найвигідніші ціни на газ для

Кінець таблиці 2.1

1	2
	населення. До складу бізнесу входять такі одиниці: ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», ДП «Центргаз» ВАТ «Кіровоградгаз», ДП «Нафтогаз-Енергосервіс» НАК «Нафтогаз України», ВАТ «Кіровоградгаз»
6. Теплоенергетика	Забезпечує надійне тепlopостачання, гаряче водopостачання та електропостачання для споживачів. Модернізує та оновлює виробничі потужності, збільшує енергоефективність. До складу бізнесу входить ТОВ «Нафтогаз Тепло», яке управляє Новояворівською та Новороздільською ТЕЦ
7. Нова енергія	Вона покликана забезпечити «зелений» перехід бізнесу до 2050 р. Основні етапи переходу: 2021 рік – нафтогазова компанія, яка розбудовує нові напрями діяльності; 2030 р. – нафтогазова компанія, яка забезпечує енергетичну незалежність через збільшення видобутку, диверсифікований попит на транзит газу та частку зелених бізнесів у портфелі; 2050 р. – компанії-постачальники сталої енергії з мінімальним впливом на довкілля та клімат ДП «Нафтогаз Біоенергія», ДП «НафтогазЕнергосервіс», Центр енергоефективних рішень Нафтогаз
8. Корпоративний підрядник	відповідає за впровадження діджитал-технологій в Групі Нафтогаз – ТОВ «Нафтогаз цифрові технології»

Також НАК «Нафтогаз України» у 2021 р. започаткував співпрацю з Музеєм науки задля демонстрації повного циклу видобутку, транспортування, зберігання та доставки газу дітям з відкритими серцями, які шукають себе в світі інноваційних та наукоємних спеціальностей [16].

Зазначимо, що нафтогазовий промисел України сконцентрований у трьох так званих нафтогазових провінціях України [26]:

1) Прикарпатський прогин, або Західно-Українська провінція (Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька області) – 41 родовище;

2) Дніпровсько-Донецька западина, або Східно-Українська провінція (Чернігівська, Сумська, Полтавська, Харківська, Дніпропетровська, частково Луганська області) – 76 родовищ;

3) Причорноморсько-Кримський район, або ПівденноУкраїнська провінція (Одеська область і АР Крим) – 10 родовищ.

Також нафтогазові підприємства мають значний потенціал для розвитку об'єктів власної соціальної інфраструктури, головним призначенням яких є

надання послуг гостинності, відпочинку, оздоровлення та лікування працівників. Аналізуючи за джерелами доступної інформації, географічні особливості розташування санаторіїв, баз відпочинку, оздоровчих комплексів, тощо, приходимо до висновку, що, по перше, об'єкти соціальної інфраструктури нафтогазового комплексу знаходяться, практично, у третині областей України (Волинська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Сумська, Полтавська, Миколаївська області), по друге, місця їх розташування – це, як правило, гірські рекреаційні зони, морські узбережжя, території національних природних парків [177].

Організаційна структура НАК «Нафтогаз України» наведена на рисунку 2.3, а організація менеджменту – у таблиці 2.2.

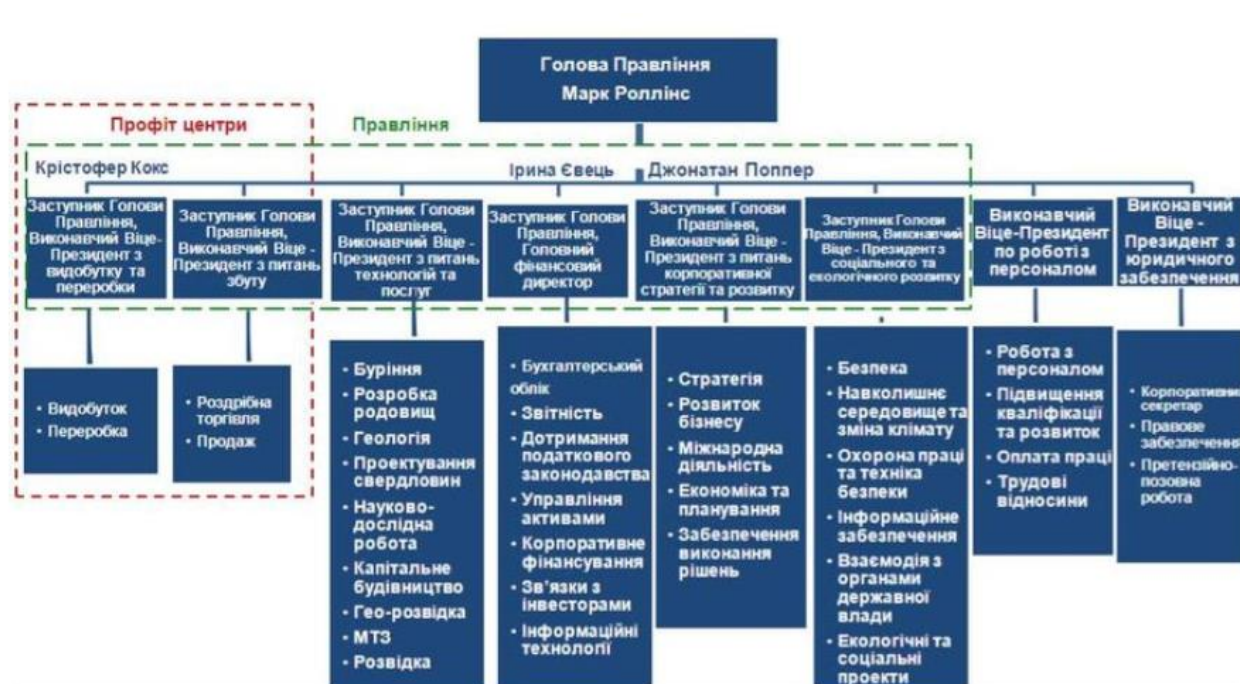


Рисунок 2.3 – Організаційна структура НАК «Нафтогаз України»

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту у НАК «Нафтогаз України»

Категорії менеджменту	Зміст
1	2
Місія	Бути двигуном модернізації та професіоналізму в енергетичному секторі України, інтегрованому з європейським ринком, забезпечуючи безпеку постачання енергії за конкурентними цінами, при цьому максимізуючи цінність національних ресурсів



## Кінець таблиці 2.2

1	2
Бачення	Це найбільша в Україні група компаній паливно-енергетичного комплексу, що стоїть на захисті енергонезалежності країни та слугує опорою для державного бюджету
	Ми здійснюємо повний цикл з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, зберігання нафти і газу, а також постачання природного й скрапленого газу споживачам. Група піклується про життя майбутніх поколінь, тому одна з наших стратегічних цілей — нарощування активів «зеленої» електроенергетики для енергетичної трансформації Нафтогазу та декарбонізації української економіки. Усе це можливо завдяки зусиллям значної кількості наших співробітників
Цінності	1 Сміливість Без сміливості важко, та і не дуже цікаво працювати
	2 Відкритість В сучасному світі, особливо для державної компанії, відкритість — атрибут, без якого дуже важко переконувати у своїй щирості
	3 Сумлінність Це робити все максимально правильно, незважаючи на бажання допомогти та на різні кризи й проблеми
	4 Справедливість Тим не менш, щоразу цікаво спостерігати, як переломлюються робочі ситуації крізь призму цінностей. Наприклад, коли справедливість, як цінність, починає застосовуватись в таких прагматичних питаннях, як розподіл бонусів
Філософія	Важливим пріоритетом для нас є дбайливе ставлення до довкілля, а також підтримка місцевих громад у регіонах присутності. Окрему увагу ми приділяємо вирішенню загальнонаціональних проблем, таких як боротьба з пандемією COVID-19, відновлення соціальної інфраструктури, підтримка учасників ООС (операція об'єднаних сил), боротьба із блекаутами, облаштування бомбосховищ
Цілі	Становлення мультисервісною продуктовою компанією, яка постачає усі види послуг (електроенергію, газ, теплову енергію); Завершити розробки стратегій закупівель, задля збільшення економії; Продовжити здійснення цифрової трансформації закупівельного процесу, щоб збільшити ефективність та уникати помилок через людський фактор; Завершити процес трансформації закупівель у всій Групі Нафтогазу та розширити конкурентне середовище, забезпечивши успішне (результативне) проведення процедур
Діяльність	Провідне підприємство паливно-енергетичного комплексу країни. Компанія займається основними бізнес-операціями. Такими як постачання, добування та збут. Види діяльності якими займається підприємство: ~ Розвідка і розробка родовищ; ~ Буріння; ~ Транспортування та зберігання нафти й газу; ~ Постачання газу споживачам; ~ Імпорт газу

## 2.2 Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

### 2.2.1 Фактори конкурентоспроможності зовнішнього впливу

Для дослідження оцінки впливу ринкових й споживчих трендів на продажі та прибуток НАК «Нафтогаз України» було виконано PEST-аналіз (таблиця 2.3). Зведена матриця PEST-аналізу наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність НАК «Нафтогаз України»

Фактори	Вплив фактору	Зміна фактору. Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
Політичні								
Зміна влади	1	2	1	2	2	1	1,6	0,07
Військові дії через агресію РФ	2	2	3	3	1	2	2,2	0,10
Майбутнє та поточне законодавство, регулююче правила роботи у галузі	2	3	3	2	2	3	2,6	0,11
Економічні								
Темпи зростання економіки	3	4	5	5	4	5	4,6	0,20
Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	1	1	2	2	1	1	1,4	0,06
Рівень наявних доходів населення	2	2	3	2	2	2	2,2	0,10
Соціально-культурні								
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	1	2	3	2	1	2	2	0,09
Темпи зростання населення	2	2	3	2	3	2	2,4	0,10
Рівень міграції та імміграційні настрої	2	2	2	1	2	2	1,8	0,08
Технологічні								
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	3	4	5	5	4	5	4,6	0,20
Доступ до новітніх технологій	2	3	2	2	4	3	2,8	0,12
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	1	3	2	3	4	2,6	0,11
Загальний висновок							30,8	
Примітка: Сила впливу фактору оцінюється по шкалі від 1 до 3, де: 1 – вплив фактору малий, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 – тільки значна зміна фактору впливає на продажі та прибуток компанії; 3 – вплив фактору високий, будь-які коливання визивають значні зміни у продажах та прибутку компанії. Ймовірність коливань оцінюється по 5-ти бальній шкалі, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішньої середи, а 5 – максимальну ймовірність								

Таблиця 2.4 – Зведена матриця PEST-аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність НАК «Нафтогаз України»

Фактор	Вага	Ймовірні зміни в галузі	Вплив на компанію	Шляхи вирішення	Фактор	Вага	Ймовірні зміни в галузі	Вплив на компанію	Шляхи вирішення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Політичні					Економічні				
Майбутнє та поточне законодавство, регулююче правила роботи у галузі	0,11	Ризик виникнення нових законів; жорстокі стандарти	Середній	Зміни у законодавстві дозволять скористатися сприятливими можливостями для завоювання нових ніш на ринку, розширити сферу діяльності	Темпи зростання економіки	0,20	У наступному році прогноз за ростом ВВП країни складе – 3,7%	Середній	—
Військові дії через агресію РФ	0,10	Для розглянутого бізнесу зміни можуть бути непередбачуваними	Середній	—	Рівень наявних доходів населення	0,10	Рівень наявних доходів населення знизиться	Середній	Орієнтир на можливість відстрочки платежів, пропонування розстрочки чи кредитування
Зміна влади	0,07	Істотних змін не очікується	Низький	—	Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	0,06	Інфляція прогнозується на рівні – 6,8%, рівень безробіття знизиться до – 8,7%	Середній	Зниження вартості активів нафтогазових компаній

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соціально-культурні					Технологічні				
Темпи зростання населення	0,10	Для розглянутого бізнесу змін не передбачається	Низький	—	Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,20	Технологічного прориву в галузі не спостерігається	Високий	Впроваджувати нові технології у сфері видобування та газопостачання
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	0,09	Істотних змін не очікується	Середній	Використовувати завідомо високу якість постачальних послуг та продукції	Доступ до новітніх технологій	0,12	Гравці не поспішають ввозити технології, використовувані на більш розвинутих ринках	Середній	Їздити на різні виставки/форуми де можуть демонструвати різні новітні технології у добуванні та постачанні газу, та завозити усі отримані знання до нашої країни
Рівень міграції та імміграційні настрої	0,08	При високому рівні міграції очікується суттєве зниження кількості споживачів	Високий	Запустити програму робочої міграції кваліфікованих кадрів у сусідні регіони та запустити роботу нових відділень по добуванню та постачанню	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,11	Дослідження та нові розробки які ведуться в області пошуку перспективних ділянок та добування газу	Високий	Інвестувати у нові перспективні проекти постачання газу, а також у перспективні ділянки з добування газу

Аналізуючи таблицю 2.3 та 2.4, відмітимо, що чим вища реальна значимість оцінки фактору (стовпчик «Оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги та зусиль потрібно приділяти для зниження негативного впливу фактору на бізнес.

Наступний етап присвячений дослідженню зовнішніх факторів конкурентного середовища – це SWOT-аналіз. SWOT – це акронім слів Strong's (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (погрози). Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T. Тобто, для того, щоб підприємство було ефективним, необхідно надати споживачу можливість отримати те, що він хоче; там, де він хоче; тим способом, який для нього є найбільш прийнятним; по прийнятним для нього цінам; з гарантією того, що він не понесе додаткові фінансові втрати. Всі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища наведені у SWOT-аналізі діяльності НАК «Нафтогаз України» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності НАК «Нафтогаз України»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)		Потенційні внутрішні слабкості (W)	
Відоме ім'я	0,11	Залежність від «людського фактору»	0,11
Визнаний ринковий лідер	0,11	Недоліки в маркетинговій політиці	0,09
Значні фінансові ресурси	0,1	Великий вплив на ринок газу та можливе непрозоре управління всередині компанії	0,1
Компетентність, що чітко проявляється	0,08	Вертикальна інтеграція управління, що вимагає розробки додаткових норм і правил	0,1
Кваліфікований персонал	0,1	Залежність продаж від сезонності	0,1
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)		Потенційні зовнішні загрози (T)	
Добродушність споживачів	0,08	Послаблення росту ринку, несприятливі демографічні зміни	0,09
Зниження торгівельних бар'єрів при просуванні на зовнішні ринки	0,09	Чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу	0,1
Можливість виходу на нові ринки збуту	0,13	Поява іноземних конкурентів з нижчою ціною на свої послуги	0,13
Можливість праці за кордоном та відкриття там нових філіалів/направлень у бізнесі	0,1	Зміна законодавства та стандартів галузі	0,08
Поява нових постачальників та партнерів	0,1	Форс-мажор	0,1

Виконавши SWOT-аналіз, можна побачити сильні і слабкі сторони підприємства. У НАК «Нафтогаз України» добре відоме ім'я, а також вона є визнаним ринковим лідером (висока конкурентоспроможність за ціновим рівнем); на другому місці – висококваліфікований персонал та хороші фінансові ресурси; на останньому місці – компетентність, що чітко проявляється. Також можна побачити, що у підприємства є великі можливості до виходу на нові ринки збуту, а також це сприяє можливостям праці за кордоном та відкриття там нових ринків збуту, що у свою чергу сприятиме появі нових постачальників, партнерів та споживачів. Все це зумовлюватиме можливості до зниження торгівельних бар'єрів при просуванні на зовнішніх ринках збуту, та добродушності споживачів. Але при цьому всьому, у підприємства існують загрози, це: поява іноземних конкурентів з нижчою ціною на свої послуги, послаблення росту ринку, чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу та різні форс-мажорні обставини.

У таблиці 2.6 наведена зведена матриця SWOT-аналізу для НАК «Нафтогаз України» та можливі стратегії подальшого розвитку.

На наступному етапі виконаємо аналіз п'яти сил Портера (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – П'ять сил Портера

Таблиця 2.6 – Зведена матриця SWOT-аналізу для НАК «Нафтогаз України» та можливі стратегії подальшого розвитку

		О (Можливості)					Т (Загрози)				
		Добродушність споживачів	Зниження торгівельних бар'єрів при просуванні на зовнішні ринки	Можливість виходу на нові ринки збуту	Можливість праці за кордоном та відкриття там нових філіалів/направлень у бізнесі	Поява нових постачальників та партнерів	Послаблення росту ринку, несприятливі демографічні зміни	Чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу	Поява іноземних конкурентів з нижчою ціною на свої послуги	Зміна законодавства та стандартів галузі	Форс-мажор
S (Сильні сторони)	Відоме ім'я	SO Збільшення частки ринку, охоплення більшого числа – нових ринків збуту; велике завантаження професійної потужності компанії					ST Застосування інноваційних технологій у виробництві, висококваліфікований персонал та якість надаваних послуг дозволяють конкурувати в даному сегменті ринку				
	Визнаний ринковий лідер										
	Значні фінансові ресурси										
	Компетентність, що чітко проявляється										
	Кваліфікований персонал										
W (Слабкі сторони)	Залежність від «людського фактору»	WO Зменшення фінансових витрат за рахунок проникнення на нові ринки збуту в Європі та країнах далекого зарубіжжя					WT Підвищення собівартості в результаті підвищення цін та податків; середня залежність від постачальників та конкурентів				
	Недоліки в маркетинговій політиці										
	Великий вплив на ринок газу та можливе непрозоре управління всередині компанії										
	Вертикальна інтеграція управління, що вимагає розробки додаткових норм і правил										
	Залежність продаж від сезонності										

В таблицях 2.7–2.11 наведена оцінка рівня загроз з боку конкурентів (таблиця 2.7), нових гравців (таблиця 2.8), влади покупців (таблиця 2.9), влади постачальників (таблиця 2.10), товарів-замінників (таблиця 2.11).

Таблиця 2.7 – Рівень внутрішньогалузевої конкуренції для НАК «Нафтогаз України»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3–10)	Невелика кількість гравців (1–3)
	3		
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження об'ємів ринку	Сповільнюється, але зростає	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований по ключовим властивостям, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
	3		

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4
Обмеження у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у збільшенні цін	Є можливість до збільшення ціни тільки у рамках покриття зростання затрат	Завжди є можливість до збільшення ціни для покриття зростання витрат й збільшення прибутку
			1
Підсумковий бал	9		
Примітка: 4 бали – Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції; 5–8 балів – Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції; 9–12 балів – Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції			

Таблиця 2.8 – Загроза входу на ринок нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Економія на масштабі при виробленні товару або послуги	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значна
			1
Сильні марки з високим рівнем	Відсутні крупні гравці	2-3 крупних гравця тримають біля 50% ринку	2-3 крупних гравця тримають більше 80% ринку



Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4
знання та лояльності			
		2	
Диференціація продукту	Низький рівень різновиду товару	Існують мікро-ніші	Усі можливі ніші зайняті гравцями
			1
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
			1
Політика уряду	Немає обмежуючих актів з боку держави	Держава втручається у діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
	3		
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці понижають ціни
			1
Темп зростання галузі	Високий та зростаючий	Уповільнений	Стагнація або спад
	3		
Підсумковий бал	13		
Примітка: 8 балів – Низький рівень загрози входу нових гравців, 9–16 балів – Середній рівень загрози входу нових гравців, 17–24 бали – Високий рівень загрози входу нових гравців			

Таблиця 2.9 – Загроза втрати споживачів

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Доля покупців з великим об'ємом продаж	Більше 80% продажів приходить на декількох клієнтів	Незначна частка клієнтів тримає біля 50% продажів	Об'єм продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
		2	
Схильність до перемикання на товари-субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	

Кінець таблиці 2.9

1	2	3	4
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде перемикається на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переключатись тільки при значній різниці у ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
	3		
Споживачі не задоволені якістю існуючою на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			1
Підсумковий бал	8		
Примітка: 4 бали – Низький рівень загрози втрати клієнтів; 5–8 балів – Середній рівень загрози втрати клієнтів; 9–12 балів – Високий рівень загрози втрати клієнтів			

Таблиця 2.10 – Загроза збоку постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметру	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
	2	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємах	Необмеженість в об'ємах
		1
Видатки перемикання	Високі видатки до перемикання на інших постачальників	Низькі видатки до перемикання на інших постачальників
		1
Пріоритетність направлення для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
	2	
Підсумковий бал	6	
Примітка: 4 бали – Низький рівень впливу постачальників; 5–6 балів – Середній рівень впливу постачальників; 7–8 балів – Високий рівень впливу постачальників		

Таблиця 2.11 – Рівень загрози з боку товарів-замінників (товарів-субститутів) для НАК «Нафтогаз України»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників	2 бали середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників	1 бал низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників
Товари-замінники «ціна – якість»	Існують та займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок та їх частка мала	Не існує
	3		
Підсумковий бал	3		

Зведений аналіз конкурентних сил по Портеру наведений в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Зведена таблиця аналізу конкурентних сил по Портеру

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Високий	Компанія не володіє унікальною пропозицією на ринку, у неї є аналоги з відмінними характеристиками які є важливими для споживачів	Будування сильної торгової марки: чітка диференціація й додаткові переваги від споживання товару компанії, боротьба зі стандартизацією товару, технологічні удосконалення, формування лояльності до продукту
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є висококонкурентним та перспективним	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність послуг та збільшувати цінність товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців. Нові компанії появляються поступово через високого рівня первинних інвестицій	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, направлених на тривалість контакту споживача з компанією
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Кейс клієнтів володіє середніми ризиками (при покиданні ключових клієнтів – значного падіння продаж не очікується). Існування відмінних по якості, але більш економічних пропозицій	Розробляти програми для VIP-клієнтів. Розробляти економ-програми для споживачів, які чутливі до цін. Удосконалення якості надаваних послуг по відстаючим параметрам
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Середня стабільність зі сторони постачальників	Вести переговори про пониження цін

### 2.2.2 Аналіз факторів внутрішнього конкурентного середовища

Детальний аналіз факторів внутрішнього середовища НАК «Нафтогаз України» передбачає, по-перше, експертну оцінку конкурентоспроможності за вирішальними факторами успіху; по-друге, побудову матриці БКГ; по-третє, дослідження за методом, що заснований на теорії ефективності.

Метод експертної оцінки передбачає дослідженні трьох основних

конкуруючих підприємств у сфері добування сирової нафти (таблиця 2.13).

Досліджуване підприємство НАК «Нафтогаз України» має найвищу зведену оцінку (6,97) за такими показниками: високий рівень технологічності та якості продукції й цінова політика; найнижчий рівень при цьому належить таким показникам: діяльність у регіонах й просування послуг; що вимагає прийняття ефективних управлінських рішень, для отримання додаткових конкурентних переваг; на другому місці розташовано ТОВ «ТЕРРА ЕНЕРДЖИ» (5,72 бали), на третьому місці – ТОВ «Інноваційні нафтогазові технології» (5,29 бали), що підтверджує наведена діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами (рисунок 2.5).

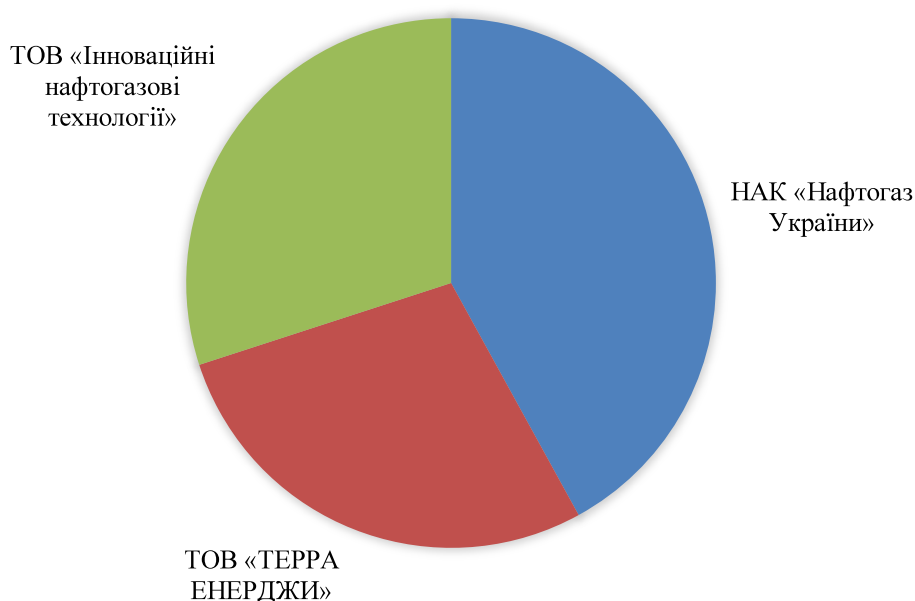


Рисунок 2.5 – Розподіл ринку добування сирової нафти між провідними конкурентами

Таблиця 2.13 – Метод експертної оцінки конкурентоспроможності за вирішальними факторами успіху

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		НАК «Нафтогаз України»		ТОВ «ТЕРРА ЕНЕРДЖИ»		ТОВ «Інноваційні нафтогазові технології»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Розмежування сервісів та асортименту продукції відповідно до потреб клієнта	0,14	5	$0,14 * 5 = 0,7$	3	$0,14 * 3 = 0,42$	4	$0,14 * 4 = 0,56$
Глибоке вивчення ринку та потреб клієнтів	0,12	6	0,72	6	0,72	4	0,48
Додаткові сервіси (рівень задоволення споживача)	0,02	8	0,16	8	0,16	6	0,12
Вищий рівень технологічних та інноваційних навичок основного персоналу	0,1	7	0,7	8	0,8	5	0,5
Висока стратегічна компетентність	0,1	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	9	0,81	9	0,81	7	0,63
Стратегія ціноутворення	0,09	9	0,81	7	0,63	9	0,81
Наявність науково-дослідницької бази	0,05	8	0,4	4	0,2	3	0,15
Активність у регіонах	0,04	5	0,2	2	0,08	4	0,16
Маркетингова стратегія для просування сервісів	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15
Солідні фінансові ресурси	0,05	9	0,45	6	0,3	7	0,35
Відповідність стандартам та вимогам (Сертифікація виробництва щодо відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001:2015, IDT); ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування» (ISO 14001:2015, IDT) і ДСТУ OHSAS 18001:2010 «Система управління гігієною та безпекою праці. Вимоги» (OHSAS 18001:2007, IDT))	0,09	10	0,9	7	0,63	8	0,72
Імідж надійного партнера	0,06	7	0,42	7	0,42	6	0,36
Разом	1	6,97		5,72		5,29	

Дослідження внутрішнього конкурентного середовища передбачає побудову матриці БКГ, у якій наведено та виокремлено три стратегічні зони господарювання (СЗГ): добування сирової нафти, добування природного газу, надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу. Економічні характеристики СЗГ наведено в таблиці 2.14.

Візуалізація отриманих розрахунків наведена на рисунку

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ для основних видів СЗГ НАК «Нафтогаз України»

Показники	1 добування сирової нафти	2 добування природного газу	3 надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу	Всього
1	2	3	4	5
1. Ріст ринку, %	8	3	6	-
2. Відносна доля ринку, долі од.	0,06	0,01	0,04	-
3. Виручка від реалізації, тис. грн.	62431,581	49389,589	58091,155	169912,324

Кінець таблиці 2.14

1	2	3	4	5
4. Покриття витрат, тис. грн.	43702,11	31609,34	43568,37	118879,809
5. Прибуток, тис. грн.	4795,569	3793,772	4462,167	13051,509
6. Доля покриття витрат у виручці від реалізації	0,70	0,64	0,75	-

Стратегічні рекомендації подальшого розвитку СЗГ НАК «Нафтогаз України» наведена в таблиці 2.15.

Відтак, для НАК «Нафтогаз України» рекомендовано зменшити обсяги добування природного газу, а нарощувати добування сирової нафти та надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу.

Останнім етапом аналізу внутрішніх факторів конкурентного середовища є застосування методу, що заснований на теорії ефективності (таблиця 2.16), за

допомогою якого буде здійснено оцінку конкурентоспроможності НАК «Нафтогаз України» за даними Балансу (Звіт про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [39].

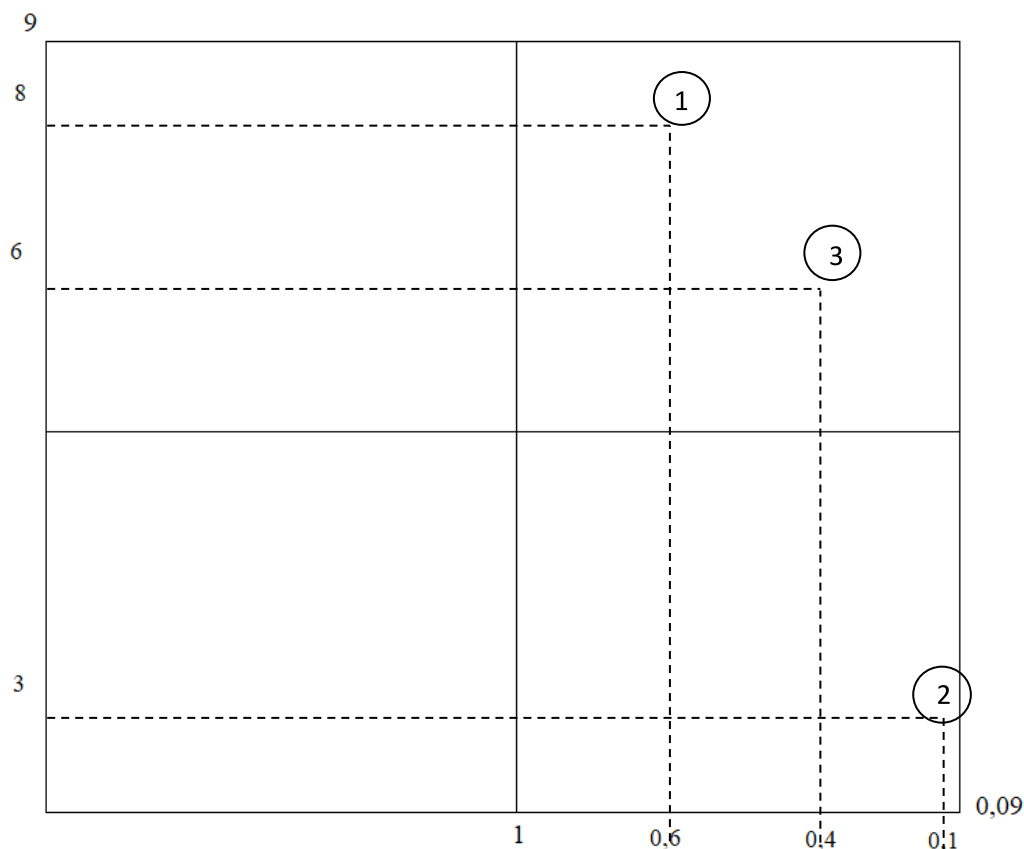


Рисунок 2.6 – Візуалізація матриці БКГ для СЗГ НАК «Нафтогаз України»

Примітка: 1 – добування сирової нафти, 2 – добування природного газу, 3 – надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу

Отримані дані у таблиці 2.16 дозволяють зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності значно скоротився і став дорівнювати 8,8 балам, що значно менше 10 балів. Скорочення показника відбулося за рахунок погіршення фінансового стану (8,95 балу), ефективності збуту та просування продукції (5,1 балу) та збереження рівня конкурентоспроможності продукції на рівні попереднього періоду.

Отже, згідно отриманих даних, НАК «Нафтогаз України» має низьку оцінку конкурентоспроможності – 8,8.

Таблиця 2.15 – Стратегічні рекомендації подальшого розвитку СЗГ НАК «Нафтогаз України»

Сегмент матриці	Номер СКГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	1 – добування сирової нафти, 3 – надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу	Проблематичне підприємство. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін – усі заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
«Зірки»	–	Підприємства-лідери на ринку, прибуток яких швидко зростає	Стратегія втримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	–	Підприємство у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	2 – добування природного газу	Нежиттєздатні підприємства, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

### 2.3 Оцінювання якості та системи менеджменту НАК «Нафтогаз України»

Особливої уваги в межах функціонування системи менеджменту взагалі, та екологічного менеджменту зокрема, на виконання розпорядчих документів НАК «Нафтогаз України», фахівцями підприємства з охорони довкілля – корпоративними аудитором, відповідно до вимог та положень міжнародних стандартів ISO 14001:2015 та ISO 19001:2018 відповідно до положень СОУ 71.2-20077720-079:2017 «Захист довкілля було проведено аудит екологічних аспектів діяльності в НАК «Нафтогаз України» Основні положення». Проводився аудит екологічних аспектів діяльності АТ «Укртрансгаз», АТ «Укргазвидобування», АТ «Укртранснафта» та їх філій з виробничими підрозділами.



Таблиця 2.16 – Критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО) НАК «Нафтогаз України»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2019	2020	2021	2022	Бал
КСО = 0,15*ЕО + 0,29*ФО + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП						8,8
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) ЕО = 0,31*В + 0,19*Ф + 0,4*РП + 0,1*ПП						11,45
1.1 Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,83	1,007	0,880	0,882	10
1.2 Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	309,04	381,9	0,523	0,590	15
1.3 Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	0,21	0,007	0,134	0,136	10
1.4 Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	202,440	130,451	176,828	191,343	15
2. Фінансове положення організації (ФО) ФО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО						8,95
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,75	0,77	0,78	0,66	2
2.2 Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	3,06	3,34	3,24	3,05	5
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,96	0,85	0,85	0,93	15
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	0,78	0,86	1,34	1,08	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР						5,1
3.1 Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,41	0,05	0,17	0,0009	5
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,47	0,49	0,49	0,47	5
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	—	0,7	0,8	0,7	0,8	5
3.4 Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,01	0,03	0,01	0,01	10
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)						
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	10	10	10	10	10

З метою обміну досвідом до проведення аудиту залучаються в якості спостерігачів працівники інших підприємств. За результатами проведених аудитів оформлено відповідні Звіти аудиту екологічних аспектів, у яких наведено виявлені невідповідності, пропозиції та рекомендації щодо їх усунення. За результатами зовнішніх аудитів, які проводилися провідними міжнародними компаніями, такими як OPIC, Deloitte та інші було підтверджено відповідність діяльності НАК «Нафтогаз України» у сфері охорони довкілля, гігієни та безпеки праці вимогам екологічної та соціальної політики ЄБРР та плану дій що наблизило стандарти Компанії до вимог екологічної та соціальної політики ЄБРР (Європейський Банк Реконструкції та Розвитку), МБРР (Міжнародний Банк Реконструкції та Розвитку) та інших фінансових компаній світу. Все це дозволило Компанії залучити значні фінансові ресурси через випуск облігацій (євробондів) та підтвердити статус надійного партнера.

У рамках впровадження систем менеджменту НАК «Нафтогаз України» пройшла сертифікаційний аудит від авторитетного міжнародного органу з сертифікації TÜV SÜD Management Service GmbH на відповідність вимогам систем ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001. За результатами аудиту підтверджено, що в НАК «Нафтогаз України» побудована та функціонує інтегрована система менеджменту у сферах якості, екології, охорони праці енергетичного менеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Наразі СОУ 71.2-20077720-079:2017 «Захист довкілля. Аудит екологічних аспектів діяльності в НАК «Нафтогаз України» Основні положення», через суттєві зміни чинного законодавства, вже не актуальне та НАК «Нафтогаз України» було розпочато роботу з його перегляду, на даний час підготовлено вже першу редакцію цього стандарту.

Під час досліджень конкурентного середовища цього підприємства було порівняно якість надання послуг у сфері добування нафти та природного газу трьох основних компаній-конкурентів (таблиця 2.17).

Результати аналізу даних, наведених в таблиці 2.17 доводять, що

найнижчі ціни для споживачів можуть бути запропоновані ТОВ «ТЕРРА ЕНЕРДЖИ» 7,799 грн. за м3; найвища ціна – ТОВ «Інноваційні нафтогазові технології» 7,980 грн. за м3. Усі три підприємства працюють за затвердженими стандартами ISO 9001 із доброю якістю послуг та середнім ступенем задоволення споживачів.

Таблиця 2.17 – Оцінка якості надання послуг у сфері добування нафти та природного газу основних конкурентів галузі

Підприємство	Показник	Ступінь задоволення споживачів	Якість наданої послуги	Відповідність стандартам	Собівартість природного газу, грн за м3	Ціна природного газу, грн за м3
НАК «Нафтогаз України»	Експертна оцінка	0,4	0,3	0,3	4,520	7,960
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	4		
	Загальні характеристики	Задовільна	Добра	ISO 9001		
ТОВ «ТЕРРА ЕНЕРДЖИ»	Експертна оцінка	0,3	0,4	0,3	4,480	7,799
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	4	4		
	Загальні характеристики	Задовільна	Добра	ISO 9001		
ТОВ «Інноваційні нафтогазові технології»	Експертна оцінка	0,3	0,3	0,4	4,590	7,980
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	4		
	Загальні характеристики	Задовільна	Добра	ISO 9001		

## 2.4 Фінансово-економічний аналіз діяльності НАК «Нафтогаз України»

На першому етапі на підставі фінансової звітності НАК «Нафтогаз України» [39] буде зроблений аналіз фінансово-господарської діяльності та визначені абсолютне й відносне зростання показників за 2021–2022 рр. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.18.

Первісний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.18 показує в основному зменшення основних показників діяльності у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. Виручка від реалізації зменшилась на 549,906 млн. грн або на -0,32%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилась на -0,48% або на -716,327 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів зменшилась на -11,68% або на -38099,552 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 24,02% або на 30598,951 млн. грн., що було спричинено зростанням дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство не має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 14,515 млн. грн. / чол., або на 8,21%, при скороченні чисельності персоналу на 76 чол., або на 7,88%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (12,86%) і за витратами виробництва впала на 12,69%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано зі зменшенням вартості основних виробничих фондів на -38099,552 млн. грн., або -11,68%.

Зменшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на -4,12% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно зменшився (-19,63%). Чим менше значення цього коефіцієнту – тим неефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших.

Таблиця 2.18 – Аналіз фінансово-господарської діяльності НАК «Нафтогаз України»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. ви-міру	Роки			Відхилення
				2021	2022	Абсолютне	Темп приросту
1. Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	млн. грн.	170462,230	169912,324	-549,906	-0,32
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	млн. грн.	150313,093	149596,766	-716,327	-0,48
3. Вартість основних виробничих фондів	Ф1 (1095)	Fос	млн. грн.	326134,422	288034,870	-38099,552	-11,68
4. Оборотні кошти	Ф1 (1195)	Fоб	млн. грн.	127396,427	157995,378	30598,951	24,02
5. Середня чисельність працівників	-	q	чол.	964	888	-76	-7,88
6. Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП)	-	qпр	чол.	747	722	-25	-3,35
7. Кількість працівників непромислового персоналу	-	qnпр	чол.	217	166	-51	-23,50
8. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.6	W	тис. грн. / чол.	176,828	191,343	14,515	8,21
9. Фондовіддача основних фондів за виручкою	п.1/п.3	f	грн. / грн.	0,523	0,590	0,067	12,86
10. Фондовіддача основних фондів за витратами виробництва	п.2/п.3	f	грн. / грн.	0,461	0,519	0,058	12,69
11. Фондоозброєність ПВП	п.3/п.6	ФО пвп	тис. грн / чол	338,314	324,364	-13,950	-4,12
12. Фондоозброєність невиробничого персоналу	п.3/п.7	ФО нв	тис. грн/чол	785,540	1023,568	238,028	30,30
13. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.4	Коб	обертів	1,338	1,075	-0,263	-19,63
14. Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	млн. грн.	44452,156	13051,509	-31400,647	-70,64
16 Рентабельність виробництва	п.14/ (п.3+п.4)	Rв	%	9,801	2,926	-6,875	-70,15
17 Рентабельність продукції	Ф2 (2090)/ п.2	Rп	%	29,573	8,724	-20,849	-70,50

Як бачимо, показники НАК «Нафтогаз України») нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток зменшився на -70,64%, рентабельність виробництва та продукції скоротилася на -6,875% та -20,849% відповідно та залишається на низькому рівні.

На другому етапі було проведено експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, результати яких наведено в таблиці 2.19.

Слід зазначити, що майже в усі статті балансу притерпіли зміни. В структурі активу НАК «Нафтогаз України» 64,58% складають необоротні активи та 35,42% – оборотні. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів на 14,15% та зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на 74,99%. Найбільшу частку пасиву займає власний капітал (41,93% в 2021 та 42,78% у 2022), на другому місці йдуть короткострокові кредити (33,57% у 2022 р.). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у поточних зобов'язаннях – у 5,06 разу або 10963,683 млн. грн, довгострокові зобов'язання зменшилися на -98%.

Наступний етап – аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки за яким зведені в таблицю 2.20.

Аналізуючи платоспроможність підприємства, можемо сказати, що НАК «Нафтогаз України» має достатню кількість грошових коштів, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021–2022 рр. не досяг нормативного значення. Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує рекомендовані значення, це означає, що підприємство дотримується правил погашення кредиторської заборгованості. Оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов'язання, що може бути негативним для підприємства, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. У 2022 р. величина оборотних активів збільшилась, що вплинуло і на зниження коефіцієнту покриття.

Таблиця 2.19 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу НАК «Нафтогаз України»)

Статті балансу	Значення на кінець періоду, млн. грн.		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури	Відхилення	
	2021	2022		2021	2022		абсолютне, млн. грн	відносне
Актив								
Необоротні активи	326134,422	288034,870	88,32	71,91	64,58	-7,33	-38099,552	-11,68
Оборотні активи:	127396,427	157995,378	124,02	28,09	35,42	7,33	30598,951	24,02
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	20561,938	5141,743	25,01	4,53	1,15	-3,38	-15420,195	-74,99
дебіторська заборгованість	82977,488	125960,268	151,80	18,30	28,24	9,94	42982,780	51,80
матеріальні обігові кошти (запаси)	22089,849	25215,274	114,15	4,87	5,65	0,78	3125,425	14,15
інші обігові кошти	4930,381	1615,928	32,77	1,09	0,36	-0,72	-3314,453	-67,23
Витрати майбутніх періодів								
БАЛАНС	453530,849	446031,462	98,35	100	100	0,00	-7499,387	-1,65
Пасив						0,00	0,000	-100,00
Власний капітал:	190150,481	190796,729	100,34	41,93	42,78	0,85	646,248	0,34
статутний капітал	116802,637	99842,587	85,48	25,75	22,38	-3,37	-16960,050	-14,52
нерозподілений прибуток	48343,023	4821,906	9,97	10,66	1,08	-9,58	-43521,117	-90,03
Довгострокові зобов'язання	40806,539	818,141	2,00	9,00	0,18	-8,81	-39988,398	-98,00
Поточні зобов'язання:	57428,169	149752,099	260,76	12,66	33,57	20,91	92323,930	160,76
кредиторська заборгованість	24376,271	90906,662	372,93	5,37	20,38	15,01	66530,391	272,93
короткострокові кредити	2702,075	13665,780	505,75	0,60	3,06	2,47	10963,705	405,75
інші короткострокові зобов'язання	28442,466	40885,821	143,75	6,27	9,17	2,90	12443,355	43,75
БАЛАНС	453530,849	446031,462	98,35	100	100	-	-7499,387	-1,65

Таблиця 2.20 – Аналіз платоспроможності НАК «Нафтогаз України»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,358	0,034	-0,324
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+ 1125+ 1135+ 1130+ 1140+ 1145+ 1155) + (1160+ 1165)) / \Phi.1.1695$	0,6–0,8	1,834	0,887	-0,947
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2–0,35	2,218	1,055	-1,163

Далі проведемо аналіз ліквідності, що наведений в таблиці 2.21. Для визначення абсолютної ліквідності було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4.$$

Як бачимо, на підприємстві НАК «Нафтогаз України» виконуються всі умови ліквідності окрім першої, що свідчить про недостатню кількість високоліквідних активів, утворених за рахунок грошових коштів підприємства. Остання умова  $A4 \leq П4$ , що має балансуєчий характер, виконується та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних



оборотних коштів, означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості. В таблиці 2.22 наведені результати аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.21 – Аналіз ліквідності НАК «Нафтогаз України», млн. грн.

Актив	31.12. 2021	31.12. 2022	Пасив	31.12. 2021	31.12. 2022	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2021	31.12. 2022
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	20561,938	5141,743	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	24376,271	90906,662	-3814,333	-85764,919
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	82977,488	125960,268	2. Пасиви коротко-строкові (П2)	33051,898	58845,437	49925,590	67114,831
3. Низьколіквідні активи (A3)	22089,849	25215,274	3. Пасиви довгострокові (П3)	40806,539	818,141	-18716,690	24397,133
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	326134,422	288034,870	4. Пасиви постійні (П4)	190150,481	190796,729	135983,941	97238,141
Баланс	453530,849	446031,462	Баланс	453530,849	446031,462	0,000	0,000

Показник фінансової незалежності підприємства знаходиться в межах норми, у 2022 році він збільшився на 0,8%. В цілому розрахунки показали, що підприємство забезпечено власними оборотними коштами та запасами власного капіталу на 41,9–42,8%. Однак, на підприємстві не вистачає власного

оборотного капіталу, що потребує уваги та провадження дій для підвищення фінансової стійкості.

Таблиця 2.22 – Аналіз фінансової стійкості підприємства НАК «Нафтогаз України»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,419	0,428	0,008
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X <sub>1</sub>	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	-0,300	-0,218	0,082
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,116	0,132	0,016

На останньому етапі аналізу ліквідності підприємства проводиться перевірка ділової активності та відповідність її «золотому правилу господарювання», а саме: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Чп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$\text{Чп} > \text{Тв} > \text{Та} > 100\%.$$

Результати наведені в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Показники ділової активності НАК «Нафтогаз України», млн. грн

Показник	Індекс	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп, %
Чистий прибуток	Чп	44452,156	13051,509	-31400,647	-70,64
Виручка від виконаних робіт	Тв	170462,230	169912,324	-549,906	-0,32
Величина активів	Та	453530,849	446031,462	-7499,387	-1,65

Таким чином, для НАК «Нафтогаз України» актуальний такий розподіл:

$$Чп < Та < Тв < 100\%.$$

Це свідчить про те, що темпи активності значно скоротилися у 2022 р. у порівняння із 2021 р..

Підбиваючи підсумки до другого аналітичного розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що об'єктом дослідження є НАК «Нафтогаз України» – державна компанія України з добування, транспортування й переробки нафти та природного газу. Група «Нафтогаз України» – це вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, яка здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, а також постачання природного та скрапленого газу споживачам. У складі НАК «Нафтогаз України» функціонують 17 основних дочірніх підприємств і товариств з різними формами власності, що забезпечують виконання повного циклу upstream і downstream операцій у нафтогазовій промисловості. Це – ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укртранснафта», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укртрансгаз», ДАТ «Чорноморнафтогаз», ДК «Газ України», ДП ЛІКВО, ДП «Укрнафтогазкомплект», ДП «Науканафтогаз», ДП «Укравтогаз», ДП «Укргазобслуговування», ДП «Будівельник», ДП «Нафтогазбезпека», ДП «Закордоннафтогаз», ДП «Вуглесинтезгаз України», Філія «Метрологічний центр», Філія «Дирекція з будівництва».

Виконавши SWOT-аналіз, можна побачити сильні і слабкі сторони підприємства. У НАК «Нафтогаз України» добре відоме ім'я, а також вона є визнаним ринковим лідером (висока конкурентоспроможність за ціновим рівнем); на другому місці – висококваліфікований персонал та хороші фінансові ресурси; на останньому місці – компетентність, що чітко проявляється. Також можна побачити, що у підприємства є великі можливості до виходу на нові ринки збуту, а також це сприяє можливостям праці за кордоном та відкриття там нових ринків збуту, що у свою чергу сприятиме появі нових постачальників, партнерів та споживачів.

Експертна оцінка конкурентоспроможності доводить, що досліджуване

підприємство НАК «Нафтогаз України» має найвищу зведену оцінку (6,97) за такими показниками: високий рівень технологічності та якості продукції й цінова політика; найнижчий рівень при цьому належить таким показникам: діяльність у регіонах й просування послуг; що вимагає прийняття ефективних управлінських рішень, для отримання додаткових конкурентних переваг; на другому місці розташовано ТОВ «ТЕРРА ЕНЕРДЖИ» (5,72 бали), на третьому місці – ТОВ «Інноваційні нафтогазові технології» (5,29 бали), що підтверджує наведена діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами.

Аналіз матриці БКГ показав, що НАК «Нафтогаз України» рекомендовано зменшити обсяги добування природного газу, а нарощувати добування сировини нафти та надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу. До того ж рівень конкурентоспроможності значно скоротився і став дорівнювати 8,8 балам, що значно менше 10 балів. Скорочення показника відбулося за рахунок погіршення фінансового стану (8,95 балу), ефективності збуту та просування продукції (5,1 балу) та збереження рівня конкурентоспроможності продукції на рівні попереднього періоду.

Економічний аналіз довів, що виручка від реалізації зменшилась на 549,906 млн. грн або на -0,32%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилась на -0,48% або на -716,327 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів зменшилась на -11,68% або на -38099,552 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 24,02% або на 30598,951 млн. грн., що було спричинено зростанням дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство не має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 14,515 млн. грн. / чол., або на 8,21%, при скороченні чисельності персоналу на 76 чол., або на 7,88%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (12,86%),. Збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано зі зменшенням вартості основних виробничих фондів на -38099,552 млн. грн., або -11,68%.

### 3 ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

#### 3.1 Особливості формування іміджу менеджерів різних рівнів управління підприємства

Поняття іміджу має своє коріння у давнині. Етимологічно, слово «імідж» походить від латинського «*imago*» - «образ» і було відоме ще з давніх часів [28]. Зазвичай поняття імідж тлумачили в контексті теорії сприйняття, діяльності, комунікації та соціального пізнання. Нині існує значна кількість визначень терміну «імідж», які розглядають його з різних точок зору. У таблиці 3.1 представлені різноманітні підходи до визначення поняття «імідж менеджера».

Таблиця 3.1 – Підходи до визначення поняття «імідж менеджера»

Автор	Визначення
Болсун С.А. [4]	Імідж – це об’єктивний чинник, який має важливе значення в оцінюванні соціального явища, процесу чи особистості людини. Імідж багато в чому визначає те, що саме певна особистість робить, що говорить та яким є вияв її внутрішнього світу, особистісні та професійні якості, риси характеру, манери, стиль спілкування, рівень вихованості та зовнішність
Скібітська Л.І. [35]	Особистий імідж – образ людини, як правило, авторитетний, соціальний статус, що має високу оцінку оточення. Коли менеджер сприймається людьми як респектабельна людина, то про нього говорять, що у нього «є імідж»
Деркач О.Г. [8]	Імідж менеджера може створювати не тільки людина, а й організація, що є зовнішнім чинником та формує імідж менеджера. Своєю чергою, імідж організації визначається на підставі всебічної оцінки суспільством, співтовариствами та клієнтами діяльності, стратегії та культури організації
Шевченко В.С. [41]	Феноменологічний – розкриває феномен образу; соціально-психологічний – досліджується роль іміджу у діловій комунікації; технологічний – розглядаються способи і прийоми створення іміджу; антропологічний – розкриває роль іміджу як способу самоактуалізації особистості

За нашою думкою, імідж менеджера – це штучно створений образ (фірми, політика, підприємця), що відображається як стійке уявлення про будь-який об'єкт. Зазначимо, що більшість авторів надають значну увагу складникам іміджу, але фактори, які його формують, досліджуються мало і неоднозначно. Для впровадження інноваційних методів управління доцільно до зовнішніх факторів іміджу відносити: зовнішній вигляд, вихованість, виразну міміку та вміння нею керувати, використання простору для спілкування. До внутрішніх (психологічних) факторів іміджу відносяться: мистецтво сподобатися людям, вміння ефективно спілкуватися та наявність необхідних особистісних рис для позитивного іміджу, здатність розуміти людей і впливати на них. Етичними або внутрішніми факторами іміджу є: чесність, порядність, повага до підлеглих та партнерів, дотримання слова, здатність ефективно спілкуватися згідно з чинним законодавством, встановленими правилами та традиціями тощо [8].

Імідж менеджера може формуватися як особисто людиною, так і організацією. Імідж організації визначається за реакцією суспільства, спільнот і клієнтів на її діяльність, стратегію і культуру. Це впливає на рівень довіри клієнтів, обсяги продажів, отримання кредитів і загальний успіх чи занепад підприємства. Коли людина стає менеджером в уже існуючій компанії з визначеним іміджем, її імідж повинен відповідати іміджу організації. Також важливі зовнішні фактори, які впливають на стиль керівництва та формування іміджу, такі як вимоги до менеджерів, організаційна структура, робоче середовище і специфіка колективу. Важливо підтримувати позитивний імідж менеджера і компанії через висвітлення успіхів у ЗМІ, що сприяє підвищенню інтересу громадськості, їхньої довіри і авторитету. Керування комунікаціями важливо для зміцнення позитивного іміджу, що допомагає розвивати сильні сторони та компенсувати слабкі. Встановлення та підтримка комунікацій між організацією та різними групами громадськості має велике значення, оскільки організація може мати різний імідж для різних зацікавлених сторін.

### 3.2 Виявлення чинників, які впливають на імідж менеджерів НАК «Нафтогаз України»

Зауважимо, що формування іміджу менеджера у НАК «Нафтогаз України» піддаватиметься впливу різноманітних факторів макрооточення, які, хоча прямо не пов'язані з іміджем самого менеджера, можуть вплинути на нього. Серед таких чинників слід виділити економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні та міжнародні аспекти. Так, політична ситуація у сфері енергоресурсів та потреба у забезпеченні економічної безпеки країни створюють відповідні вимоги до формування стилю керівництва, а також іміджу вищого менеджменту даної компанії. Крім того, важливо пам'ятати, що ці особи є публічними фігурами, які представляють нашу країну на міжнародній арені та взаємодіють з керівниками міжнародних корпорацій.

Тому підвищена увага соціальних мереж, негативні реакції оточення чи тиск зі сторони партнерів та держави можуть становити загрозу для їхнього іміджу, якщо на це не буде звернено достатньо уваги. Важливо розуміти, що формування іміджу не передбачає змін особистості керівника. Цей процес не може раптово змінити характер чи поведінку людини, тому для менеджера важливо мати розуміння основ психології, щоб здійснювати самооцінку та визначати свої сильні та слабкі сторони. Також варто зазначити, що імідж менеджера може відрізнятися на різних рівнях, а в таблиці 3.2. наведено профіль зовнішнього середовища для менеджера вищого рівня.

Таблиця 3.2 – Складання профілю іміджу менеджера вищого рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Вплив (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
	Можливості О (opportunities)				
	Регулярне спілкування з вищими керівниками міжнародного рівня	+	0,2	4,0	0,8
	Можливість залучення провідних іміджмейкерів на міжнародному рівні	+	0,2	3,5	0,7

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Зовнішні фактори	Доступність до ресурсів для формування зовнішнього образу та стилю	+	0,3	5,0	1,5
	Позитивне сприйняття іноземними партнерами	+	0,3	4,5	1,35
	Всього	*	1	*	4,35
	Загрози Т (threats)				
	Відверта негативна реакція деяких зовнішніх партнерів	-	0,3	4,0	1,2
	Небезпека впливу та ухилення від раціональних рішень через негативне сприйняття ззовні	-	0,3	4,7	1,41
	Сильний тиск від міжнародних компаній	-	0,2	4,0	0,8
	Значна увага засобів масової інформації	-	0,2	4,5	0,9
	Всього	*	1	*	4,31
Внутрішні фактори	Сильні сторони S (strengths)				
	Високий рівень організаційних навичок	+	0,15	5	0,75
	Висока кваліфікація в професійній сфері	+	0,2	4,8	0,96
	Значний стаж у компанії	+	0,25	5	1,25
	Вміння ефективно спілкуватися у бізнес-середовищі	+	0,25	4,8	1,2
	Здатність до розумного прийняття рішень	+	0,15	4,5	0,675
	Всього	*	1	*	4,835
	Слабкі сторони W (weaknesses)				
	Вплив політики на ситуацію	-	0,35	4,8	1,68
	Потреба працювати в навантажених умовах	-	0,3	4,0	1,2
	Цілі, які встановлені на високому рівні, для себе та компанії	-	0,2	3,5	0,7
	Відсутність нових стимулів і можливостей для кар'єрного зростання	-	0,15	3,0	0,45
Всього	*	1	*	4,03	

Так, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить:  $4,35 - 4,31 = +0,04$ , що свідчить про несуттєву перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища зважена оцінка факторів має додатне значення ( $4,835 - 4,03 = +0,805$ ). Так, сильні сторони мають перевагу над слабкими сторонами.

У таблиці 3.3 проведено оцінку дії факторів на імідж менеджерів середнього рівня управління НАК «Нафтогаз України».

Для менеджерів середнього рівня різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить:  $4,12 - 3,93 = +0,19$ , що свідчить



про перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розраховано зважену оцінку факторів:  $4,045 - 3,685 = +0,36$  та виявлено, що під час формування іміджу менеджерів середнього рівня переважають сильні сторони і можливості, що робить основним завданням утримання іміджу на належному високому рівні.

Таблиця 3.3 – Профіль іміджу менеджера середнього мідл-рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Вплив (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Зовнішні фактори	Можливості О (opportunities)				
	Постійне спілкування із топ-менеджерами вітчизняних компаній	+	0,2	4,2	0,84
	Доступність до залучення іміджмейкерів України	+	0,3	4,4	1,32
	Доступність до засобів, що дають можливість формувати зовнішній образ та стиль	+	0,2	4,1	0,82
	Позитивне сприйняття іноземними партнерами	+	0,3	3,8	1,14
	Всього	*	1	*	4,12
	Загрози Т (threats)				
	Неможливість самостійно приймати складні рішення	-	0,45	4,0	1,8
	Підвищена увага ЗМІ	-	0,2	4,0	0,8
	Обмежена можливість використання ролі лідера	-	0,35	3,8	1,33
Всього	*	1	*	3,93	
Внутрішні фактори	Сильні сторони S (strengths)				
	Високі організаторські здібності	+	0,15	3,9	0,585
	Високий професійний рівень	+	0,15	4,5	0,675
	Великий досвід роботи в компанії	+	0,1	4,6	0,46
	Вміння вести ділове спілкування	+	0,1	3,8	0,38
	Орієнтація на досягнення високих результатів	+	0,15	3,5	0,525
	Відповідальність	+	0,1	3,9	0,39
	Швидке самонавчання	+	0,1	4,0	0,4
	Прагнення до самореалізації та кар'єрного росту	+	0,15	4,2	0,63
	Всього	*	1	*	4,045
Слабкі сторони W (weaknesses)					
Залежність від Топ-менеджерів	-	0,3	4,0	1,2	
Намагання здобути неможливе	-	0,45	3,8	1,71	
Вплив зовнішньої інформації	-	0,25	3,1	0,775	
Всього	*	1	*	3,685	

У таблиці 3.4 сформовано профілі зовнішнього та внутрішнього середовища нижчого рівня управління.

Таблиця 3.4 – Профіль іміджу менеджера нижчого рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Вплив (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Зовнішні фактори	Можливості О (opportunities)				
	Кар'єрного росту	+	0,35	4,2	1,47
	Навчання менеджменту і техніці взаємодії з підлеглими	+	0,25	3,8	0,95
	Високий рівень орієнтації на результат, що дає можливість підвищити показники роботи та самоствердження	+	0,4	4,5	1,8
	Всього	*	1	*	4,22
	Загрози Т (threats)				
	Самоствердження за рахунок інших	-	0,2	3,5	0,7
	Можливість використання авторитарного стилю управління	-	0,25	3,5	0,875
	Маніпуляція та конкуренція можуть призвести до зниження ефективності підрозділу	-	0,35	4,5	1,575
	Надто жорсткі взаємовідносини між структурними підрозділами	-	0,2	3,5	0,7
	Всього	*	1	*	3,85
Внутрішні фактори	Сильні сторони S (strengths)				
	Зростає вмотивованість	+	0,20	4,2	0,84
	Можливість проявити лідерські якості	+	0,15	4,5	0,675
	Впевненість	+	0,05	3,8	0,19
	Досвід керівної роботи	+	0,25	4,5	1,125
	Вміння діяти у складних умовах	+	0,25	4,0	1
	Вдале поєднання нових ідей та раціоналізаторського підходу	+	0,1	3,8	0,38
	Всього	*	1	*	4,21
	Слабкі сторони W (weaknesses)				
	Схильність до маніпуляції	-	0,2	4,2	0,84
	Авторитарне управління	-	0,3	3,5	1,05
Недовіра підлеглих	-	0,15	3,8	0,57	
Завищена самооцінка	-	0,1	3,0	0,3	
Зайва амбіційність	-	0,25	3,0	0,75	
Всього	*	1	*	3,51	

Так, для менеджера нижчого рівня різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить:  $4,22 - 3,85 = +0,37$ . Це значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови

профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів:  
 $4,21 - 3,51 = +0,7$ .

### 3.3 Формування напрямів інноваційного управління підприємством та оцінка їх ефективності

Після аналізу внутрішнього середовища виявлено, що у керівництва НАК «Нафтогаз України» є багато сильних сторін і численні можливості, які дозволяють ефективно представляти компанію та країну на міжнародному рівні. Відповідно до цього, стратегією подальшого розвитку для підприємства є зміцнення та розвиток іміджу компанії та її вищого керівництва. Після аналізу потенційних загроз визначено, що важливо зосередити увагу на створенні позитивного враження про вище керівництво у міжнародному співтоваристві.

Підприємство повинне встановити своє місце на міжнародному ринку та захищати інтереси українських громадян. Також важливо усунути загрозу, що виникає від ЗМІ та порушує негативне уявлення про керівників. Це можна здійснити шляхом іміджевої реклами, яка спрямована на створення позитивного враження про керівництво, переконання у вигідності діяльності компанії для суспільства, а також формування асоціацій з високою якістю послуг. Така реклама допоможе поліпшити загальний імідж компанії, зважаючи на негативне сприйняття через високі ціни на енергоресурси та заробітні плати топ-менеджерів.

На середньому та низовому рівнях управління в НАК «Нафтогаз України» переважають можливості над загрозами та сильні сторони над слабкими. Тому для цих рівнів управління важливо використовувати стратегію розвитку та зміцнення іміджу філій та керівників середнього рівня. Керівники цих підрозділів повинні активно брати участь у громадських подіях та розвивати можливості кар'єрного зростання, зокрема, через проходження курсів підвищення кваліфікації та участь у стратегічних проєктах.

Менеджерам нижчого рівня слід звернути увагу на формування свого зовнішнього іміджу, який відобразить позитивні аспекти діяльності підприємства. Ключовими показниками успішної роботи будуть високі результати в управлінні об'єктами, залучення інновацій та корпоративний дух без авторитарного стилю керівництва. Таким чином, формування позитивного іміджу менеджера є важливим елементом стратегії підприємства, оскільки він є ключовим фактором загального іміджу компанії.

В таблиці 3.5 наведений розрахунок ефективності напрямів інноваційного управління підприємством.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності напрямів інноваційного управління НАК «Нафтогаз України»

Напрямок	Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, млн. грн.	Витрати на впровадження напрямів, млн. грн.	Ефект, млн. грн.	Ефективність, грн. / грн.
1) Для формування іміджу топ-менеджерів: іміджева реклама для створення позитивного враження про керівництво, переконання у вигідності діяльності компанії для суспільства, формування асоціацій з високою якістю послуг	2293,816	1256,130	1037,686	1,83
2) Для формування іміджу менеджерів середнього рівня: участь у громадських подіях, кар'єрне зростання через проходження курсів підвищення кваліфікації та участь у стратегічних проєктах	1061,952	952,160	109,792	1,12
3) Для менеджерів нижчого рівня: досягнення високих результатів в управлінні об'єктами, залучення інновацій та корпоративний дух	892,040	521,470	370,570	1,71
Всього	4247,808	2729,760	1518,048	1,56

Аналізуючи розрахунки таблиці 3.5, ми бачимо, що виручка від реалізації після впровадження інноваційних методів управління збільшиться на 0,025% і складе 4247,808 млн. грн., а витрати на впровадження даних

заходів складуть 2729,76 млн. грн. При цьому ефект буде дорівнювати 1518,048 млн. грн., а ефективність – 1,56 грн. / грн. або 156%, тобто кожна грн. вкладена і інноваційні методи управління підприємства принесе 1,56 грн. додаткової виручки від реалізації, що дозволяє керівництву підприємства рекомендувати ці заходи до впровадження.

Підбиваючи підсумки до третього проєктного розділу, відмітимо, що імідж менеджменту – одна із основних складових частин, що визначають імідж, репутацію та ставлення до підприємства загалом. Створення позитивного іміджу менеджменту безпосередньо впливає на діловий успіх організації, оскільки довіра до її управлінців формує атмосферу довіри до самої компанії. Саме тому потрібно приділяти значну увагу іміджу на всіх рівнях управління. Виділені нами чинники та проведена оцінка показали, що у компанії НАК «Нафтогаз України» переважають сильні сторони та можливості на всіх рівнях управління, а тому необхідно концентрувати увагу на утриманні та укріпленні іміджу. Основні загрози можуть надходити зі сторони як українських, так і закордонних ЗМІ, партнерів та суспільної оцінки, а слабкими сторонами є залежність від політичного впливу, необхідність багато працювати у складних умовах, можливе авторитарне управління деяких менеджерів та завищені очікування. Тому нейтралізація загроз та слабких сторін має стати пріоритетним напрямом розвитку іміджу менеджменту компанії.

Виручка від реалізації після впровадження інноваційних методів управління збільшиться на 0,025% і складе 4247,808 млн. грн., а витрати на впровадження даних заходів складуть 2729,76 млн. грн. При цьому ефект буде дорівнювати 1518,048 млн. грн., а ефективність – 1,56 грн. / грн. або 156%., тобто кожна грн. вкладена і інноваційні методи управління підприємства принесе 1,56 грн. додаткової виручки від реалізації, що дозволяє керівництву підприємства рекомендувати ці заходи до впровадження.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі була вирішена актуальна науково-практична задача з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження напрямів інноваційного управління підприємством НАК «Нафтогаз України», що дозволяє зробити такі висновки.

Перехід до інноваційного управління накладає на керівництво компанії обов'язок зосередитися на ефективному управлінні бізнес-процесами. Це означає, що пошук, ідентифікація та впровадження інновацій повинні стати регулярними завданнями для кожного відділу в структурі фірми, будь то відділ кадрів, маркетингу або управління процесом реалізації готової продукції. У ситуації обмеженості обігових коштів, зокрема для інвестування в інновації, надзвичайно важливо, на наш погляд, щоб українські підприємства приділяли особливу увагу управлінню бізнес-процесами в рамках загальної системи управління. Важливо вміти розумно керувати потенціалом бізнес-процесів організації, оскільки саме при аналізі кожного окремого бізнес-процесу можливість створення передових конкурентних переваг і зайняття вигідних позицій на ринках послуг та продукції стає очевидною. Що є найважливішим, ці можливості для розвитку не завжди потребують значних фінансових витрат, що особливо важливо для наших підприємців, зокрема малих та середніх підприємств, у поточних умовах економіки країни.

Запропонована класифікація факторів, на відміну від попередніх, враховує економічне середовище, що дозволяє покращити методи управління інноваціями підприємством, що можуть бути ефективно використані для суб'єктів господарської діяльності. Основною проблемою ефективною реалізації інноваційної діяльності є мінімальний рівень фінансування. Проте, незважаючи на це, відповідний рівень фінансування інноваційної діяльності може бути фактором соціально-економічного зростання не лише окремих підприємств, а й держави в цілому, оскільки ефективність фінансування

інноваційної діяльності сприяє вирішенню багатьох проблем (соціальних, економічних, екологічних, техніко-технологічних та інших). Отже, наявність коштів є одним із ключових факторів розвитку організації, а ефективність її діяльності безпосередньо залежить від швидкості перетворення фінансових ресурсів, що використовуються, у реальний капітал. Рівень конкурентоспроможності підприємств в більшій мірі формує ефективність управління фінансовими потоками, а саме визначає загальну потребу у коштах. Проблеми, пов'язані зі стратегією управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності, є дуже актуальними для сучасних підприємств і їх треба вирішувати.

Інформаційна та аналітична складові тісно пов'язані між собою і доповнюють одна одну. Система аналітичного забезпечення підвищує ефективність процесу прийняття управлінських рішень та розширює сферу практичного застосування інформації, надаючи їй нового якісного змісту. Результативність аналітичної роботи визначається переважно якістю інформаційного забезпечення процесу управління. Війна стала серйозним випробуванням для вітчизняних підприємств, які зазнали значних збитків та змушені діяти в екстремальних умовах. Це спонукає їх до створення нової чи оновлення існуючої системи менеджменту, яка відповідала б реаліям часу. Це включає застосування інноваційних підходів до управлінської діяльності, удосконалення інструментів та методів управління тощо. У планах відновлення бізнесу після війни, успішного його функціонування та розвитку, необхідно правильно розставити пріоритети. Першочерговими серед них має бути інноваційність. А для успішного управління інноваційним розвитком, ключовим є якісно побудована система інформаційно-аналітичного забезпечення.

Об'єктом дослідження є НАК «Нафтогаз України» – державна компанія України з добування, транспортування й переробки нафти та природного газу. Група «Нафтогаз України» – це вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, яка здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ,

буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, а також постачання природного та скрапленого газу споживачам. У складі НАК «Нафтогаз України» функціонують 17 основних дочірніх підприємств і товариств з різними формами власності, що забезпечують виконання повного циклу upstream і downstream операцій у нафтогазовій промисловості. Це – ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укртранснафта», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укртрансгаз», ДАТ «Чорноморнафтогаз», ДК «Газ України», ДП ЛІКВО, ДП «Укрнафтогазкомплект», ДП «Науканафтогаз», ДП «Укравтогаз», ДП «Укргазобслуговування», ДП «Будівельник», ДП «Нафтогазбезпека», ДП «Закордоннафтогаз», ДП «Вуглесинтезгаз України», Філія «Метрологічний центр», Філія «Дирекція з будівництва».

Виконавши SWOT-аналіз, можна побачити сильні і слабкі сторони підприємства. У НАК «Нафтогаз України» добре відоме ім'я, а також вона є визнаним ринковим лідером (висока конкурентоспроможність за ціновим рівнем); на другому місці – висококваліфікований персонал та хороші фінансові ресурси; на останньому місці – компетентність, що чітко проявляється. Також можна побачити, що у підприємства є великі можливості до виходу на нові ринки збуту, а також це сприяє можливостям праці за кордоном та відкриття там нових ринків збуту, що у свою чергу сприятиме появі нових постачальників, партнерів та споживачів.

Експертна оцінка конкурентоспроможності доводить, що досліджуване підприємство НАК «Нафтогаз України» має найвищу зведену оцінку (6,97) за такими показниками: високий рівень технологічності та якості продукції й цінова політика; найнижчий рівень при цьому належить таким показникам: діяльність у регіонах й просування послуг; що вимагає прийняття ефективних управлінських рішень, для отримання додаткових конкурентних переваг; на другому місці розташовано ТОВ «ТЕРРА ЕНЕРДЖИ» (5,72 бали), на третьому місці – ТОВ «Інноваційні нафтогазові технології» (5,29 бали), що підтверджує наведена діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами.

Аналіз матриці БКГ показав, що НАК «Нафтогаз України»



рекомендовано зменшити обсяги добування природного газу, а нарощувати добування сирової нафти та надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу. До того ж рівень конкурентоспроможності значно скоротився і став дорівнювати 8,8 балам, що значно менше 10 балів. Скорочення показника відбулося за рахунок погіршення фінансового стану (8,95 балу), ефективності збуту та просування продукції (5,1 балу) та збереження рівня конкурентоспроможності продукції на рівні попереднього періоду.

Економічний аналіз довів, що виручка від реалізації зменшилась на 549,906 млн. грн або на -0,32%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилась на -0,48% або на -716,327 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів зменшилась на -11,68% або на -38099,552 млн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 24,02% або на 30598,951 млн. грн., що було спричинено зростанням дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство не має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 14,515 млн. грн. / чол., або на 8,21%, при скороченні чисельності персоналу на 76 чол., або на 7,88%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (12,86%),. Збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано зі зменшенням вартості основних виробничих фондів на -38099,552 млн. грн., або -11,68%

Імідж менеджменту – одна із основних складових частин, що визначають імідж, репутацію та ставлення до підприємства загалом. Створення позитивного іміджу менеджменту безпосередньо впливає на діловий успіх організації, оскільки довіра до її управлінців формує атмосферу довіри до самої компанії. Саме тому потрібно приділяти значну увагу іміджу на всіх рівнях управління. Виділені нами чинники та проведена оцінка показали, що у компанії НАК «Нафтогаз України» переважають сильні сторони та можливості на всіх рівнях управління, а тому необхідно концентрувати увагу на утриманні та укріпленні іміджу. Основні загрози

можуть надходити зі сторони як українських, так і закордонних ЗМІ, партнерів та суспільної оцінки, а слабкими сторонами є залежність від політичного впливу, необхідність багато працювати у складних умовах, можливе авторитарне управління деяких менеджерів та завищені очікування. Тому нейтралізація загроз та слабких сторін має стати пріоритетним напрямом розвитку іміджу менеджменту компанії.

Виручка від реалізації після впровадження інноваційних методів управління збільшиться на 0,025% і складе 4247,808 млн. грн., а витрати на впровадження даних заходів складуть 2729,76 млн. грн. При цьому ефект буде дорівнювати 1518,048 млн. грн., а ефективність – 1,56 грн. / грн. або 156%, тобто кожна грн. вкладена і інноваційні методи управління підприємства принесе 1,56 грн. додаткової виручки від реалізації, що дозволяє керівництву підприємства рекомендувати ці заходи до впровадження.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ**

1. Абакуменко О., Деркач А., Корнєєва М. Діджиталізація банківського сектору України. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1 (1). С. 69–75.
2. Березняк Н.В., Кваша Т.К. Дослідження теоретичних і практичних основ інформаційно-аналітичного забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності. Наукова доповідь. Київ : УкрІНТЕІ, 2017. 72 с.
3. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 32–40.
4. Болсун С.А. Професійний імідж керівника навчального закладу. *Менеджмент*. 2013. № 7–9. С. 379–381.
5. Гінсіровська І.Р. Праксеологічні основи менеджменту : методичні рекомендації. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. 120 с. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22901/1/I\\_Ginsirovska-Metod\\_Precseological\\_basis\\_of\\_management.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22901/1/I_Ginsirovska-Metod_Precseological_basis_of_management.pdf).
6. Грибіненко О.М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. №16. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197).
7. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №3 (29). С. 18–24.
8. Деркач О.Г., Метошоп О.-А.Ю. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування іміджу менеджерів (на прикладі НАК «Нафтогаз України»). *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. №1(57). С. 105–110.
9. Євдокимова Н.М., Котенок Д.М. Інституційне підґрунтя

інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Стратегія підприємства: підприємницький контекст : монографія / заг. ред.: Л.П. Батенко, Т.І. Решетняк. Київ : КНЕУ, 2019. 424 с.

10. Євтух А.І., Вівтоніченко Я.В., Космін В.Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №5–6 С. 16–22. DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-16-22

11. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.

12. Завербний А.С., Ноджак Л.С., Міщанчук С.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки України за євроінтеграційних умов. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-5>

13. Запухляк І.Б., Вербовська Л.С., Сохан О.В. Перспективи формування нафтогазових туристичних дестинацій. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. №2(26). С. 16–25. DOI: 10.31471/2409-0948-2022-2(26)-16-25

14. Захаркін О.О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2015. 400 с.

15. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: Папірус, 2010. 621 с.

16. Історія та перспективи нафтогазовидобування : навчальний посібник. Білецький В. С., Гайко Г. І., Орловський В. М. Львів : Новий Світ–2000, 2019. 302 с.

17. Кісь С.Я., Гуменюк В.В., Кісь Г.Р., Гречаник Б.В. Концептуальні засади розвитку готельно-ресторанної та курортно-рекреаційної інфраструктури нафтогазового комплексу. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2018.

№ 2 (18). С. 18–25.

18. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.

19. Коюда В.О., Лисенко Л.А. Інноваційна діяльність підприємств та оцінка її ефективності: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 224 с.

20. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. Випуск № 22 (62). Т. 2. С. 21–24.

21. Лігоненко Л.О., Селезова М.В. Інформаційне забезпечення аналізу інноваційної діяльності підприємств в Україні: стан, проблеми, шляхи їх розв'язання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 414–417.

22. Мешко Н.П., Сазонець О.М., Джусов О.А. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк: ЮгоВосток, 2012. 470 с.

23. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства. Тернопіль: ПП «Принтерінформ», 2015. 224 с.

24. Михайленко О.В., Данчук Ю.П., Черняк В.А. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 105–108.

25. Новікова М.М., Кондратенко Н.О., Боровик М.В. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

26. Офіційний сайт ІФНТУНГ. URL: <https://nung.edu.ua/>.

27. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». URL: <https://gas.ua/uk/home>.

28. П'ятіна О.С Основні підходи до сутності корпоративного іміджу в теорії і практиці державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pospdu.pdf>.
29. Павленко І.А., Мироненко О.В. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №12 (64). С. 666–670.
30. Панас Я.В., Ткач С.М. Управління інноваційною діяльністю підприємства: теоретичний аспект. *Регіональна економіка*. 2013. №1. С. 69–75.
31. Петухова О.М., Сілакова Г.В. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 43. С. 174–180.
32. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління і організації. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko\\_psiholog\\_upravlin\\_organizaciyi/462.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/462.html)
33. Саврас І.З., Томаневич Л.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61>
34. Свінарьова Г.Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 87-91.
35. Скібітська Л.І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
36. Скочиляс С.М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 123–127.
37. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Шкабара Н.В. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 68–77.
38. Філіппова С.В., Свінарьова Г.Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького*

національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 6. С. 330–335.

39. Фінансова звітність НАК «Нафтогаз України». URL: <https://clarity-project.info/edr/20077720/finances>

40. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6029>.

41. Шевченко В.С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/download/8259/7769/>

42. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. №3(2). С. 195–208. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>