

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Механізм адаптації системи управління підприємством до сучасних
викликів середовища»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Пікалов Олексій Олегович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Кудінова А. О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1. Сутність та структура системи управління підприємством.....	6
1.2. Характеристика сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього бізнес- середовища.....	14
1.3. Теоретичні підходи до адаптації системи управління підприємством в умовах динамічного середовища.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА.....	31
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»...31	
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».....	42
2.3. Оцінка механізму адаптації системи управління АТ «Укргазвидобування» до сучасних викликів середовища.....	53
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА.....	62
3.1. Організаційно-управлінські заходи з підвищення адаптивності системи управління АТ «Укргазвидобування».....	62
3.2. Стратегічні напрями розвитку системи управління АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасних викликів.....	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	75
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Адаптація системи управління підприємством до сучасних викликів середовища зумовлена постійним зростанням динаміки зовнішніх і внутрішніх факторів: технологічними змінами, коливаннями ринкової кон'юнктури, змінами регуляторного поля, підвищеною волатильністю цін на енергоресурси та зростанням вимог до екологічної і соціальної відповідальності бізнесу. Для енергетичного сектору, зокрема для АТ «Укргазвидобування», ці виклики мають особливий характер через необхідність забезпечення енергетичної безпеки, оптимізації видобувних процесів, збереження інвестиційної привабливості та одночасного реагування на швидкоплинні зовнішні шоки. Умови турбулентного середовища вимагають від системи управління не лише реактивних заходів, а й формування механізмів проактивної адаптації, які забезпечать гнучкість, швидкість реагування та стійкість розвитку підприємства. Тому дослідження механізмів адаптації системи управління є науково-практично значущим і необхідним для розробки ефективних управлінських рішень і стратегічних підходів, що підвищують конкурентоспроможність і життєздатність підприємства в сучасних умовах.

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та практична розробка механізму адаптації системи управління підприємством на прикладі АТ «Укргазвидобування» з урахуванням сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають механізми та інструменти адаптації системи управління АТ «Укргазвидобування», їхній вплив на ефективність управлінських рішень та результати функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Для досягнення мети дослідження визначено такі завдання, що відображають логіку та послідовність проведення дослідження:

дослідити сутність, складові та структуру системи управління підприємством;

проаналізувати сучасні зовнішні та внутрішні виклики бізнес-середовища, що впливають на функціонування систем управління;

охарактеризувати теоретичні підходи до адаптації системи управління підприємством в умовах динамічного середовища;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління на прикладі АТ «Укргазвидобування», визначити їх ключові характеристики;

провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» з метою виявлення ресурсного потенціалу для адаптації;

оцінити діючий механізм адаптації системи управління АТ «Укргазвидобування» до сучасних викликів середовища, виявити його сильні та слабкі сторони;

розробити організаційно-управлінські заходи, спрямовані на підвищення адаптивності системи управління АТ «Укргазвидобування»;

визначити стратегічні напрями розвитку системи управління АТ «Укргазвидобування» з урахуванням сучасних викликів та тенденцій галузі;

розробити методику, критерії та провести оцінку ефективності запропонованих заходів із вдосконалення механізму адаптації системи управління.

Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу для формування концептуальних положень, методи аналізу і синтезу для вивчення структури системи управління, порівняльний аналіз для оцінки підходів до адаптації, економіко-математичні методи та статистичний аналіз для обробки фінансово-господарських показників. У роботі також застосовані методи SWOT і PEST-аналізу для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, експертні оцінки та моделювання для розробки рекомендацій, а також графічні й табличні методи для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу роботи становлять наукові праці з менеджменту та теорії адаптації, галузеві аналітичні огляди, нормативно-правові акти, статистичні дані, галузеві звіти та матеріали АТ «Укргазвидобування», внутрішня документація підприємства та його фінансова звітність. Також використано сучасні електронні джерела і публікації в фахових виданнях, що забезпечили комплексний підхід до аналізу проблематики.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до формування механізму адаптації системи управління, що поєднує структурні, поведінкові та технологічні компоненти, а також у розробці практично орієнтованих заходів і критеріїв оцінки їх ефективності, адаптованих до специфіки діяльності АТ «Укргазвидобування».

За результатами дослідження було взято участь у конференції та опубліковано статтю:

Пікалов О.О. Особливості адаптації системи управління підприємством до сучасних викликів середовища. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р.* Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 97-98

Пікалов О.О., Кудінова А.О. Трансформація системи управління підприємством в умовах турбулентного бізнес-середовища. *Підприємництво та інновації*. № 38. 2025.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок комп'ютерного тексту, включаючи 19 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 66 найменувань та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність та структура системи управління підприємством

У сучасному бізнес-середовищі конкуренція постійно зростає, що змушує підприємства діяти швидко та проявляти гнучкість при прийнятті рішень. Ефективні системи управління дозволяють своєчасно реагувати на зміни ринку, приймати обґрунтовані рішення та досягати стратегічних цілей організації. Вони забезпечують оптимальне використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів, що особливо важливо в умовах їх обмеженості та потреби в раціональному розподілі. Технологічний прогрес вимагає від підприємств постійного оновлення управлінських підходів та інтеграції сучасних інструментів, що підвищують ефективність внутрішніх процесів. Розуміння структури та принципів функціонування систем управління створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечує адаптивність до зовнішніх і внутрішніх змін та сприяє сталому розвитку в умовах сучасного динамічного середовища [1].

Функціонування сучасних підприємств в умовах жорсткої конкуренції потребує постійної оптимізації управлінських рішень щодо планування, прогнозування та застосування різних форм стимулювання для ефективного використання ресурсів. Ефективність будь-якої бізнес-структури визначається оптимальною організаційною побудовою та створенням системи управління ресурсами, яка забезпечує координацію діяльності всіх підсистем підприємства та спрямовує їх на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Управління як цілеспрямований і безперервний процес, у рамках якого суб'єкт управління здійснює вплив на об'єкт управління з метою змінити його стан та/або стан самих суб'єктів (включно з власною діяльністю) відповідно до

заздалегідь сформованих планів. Таке визначення підкреслює активну роль суб'єкта управління у формуванні результатів діяльності підприємства та його здатність коригувати процеси відповідно до поставлених цілей.

У ширшому науковому розумінні управління визначається як діяльність зі спрямування об'єктивних процесів до суб'єктивно визначеної мети. Основою будь-якого управлінського процесу є доцільність, що забезпечує ефективність і відповідність дій суб'єкта управління визначеним цілям [2].

При аналізі будь-якої системи, включаючи систему управління, важливо розрізнити дві її ключові характеристики – функцію та мету.

Функція системи характеризує зміну станів системи та визначає множину можливих станів, яка залежить від кількості та різноманітності елементів системи, а також від їх взаємозв'язків.

Функція управління є специфічним видом управлінської діяльності і включає конкретні форми впливу на діяльність системи. Вона визначає зміст ділових відносин, встановлює механізми координації та регулювання процесів, що забезпечують досягнення поставлених цілей підприємства.

Мета системи – це певний бажаний стан її виходів (результатів), який може бути заданий зовні або встановлений всередині системи. Іншими словами, це конкретне значення або набір значень функції системи, що відображає бажаний результат її функціонування. У контексті виробничого процесу або процесу надання послуг на підприємстві метою системи є забезпечення оптимального виробництва заданого асортименту продукції або надання послуг з максимально раціональним використанням обмежених технологічних ресурсів та застосуванням прогресивних методів організації виробництва [3].

Основні управлінські проблеми зумовлюються об'єктивними факторами, такими як зміни економічної кон'юнктури та конкуренція, і суб'єктивними, що стосуються організації процесів та впливають на адаптивність підприємства. Завдяки цьому система управління забезпечує своєчасне ухвалення доцільних рішень і виступає ключовим інструментом підтримки життєздатності підприємства в умовах динамічного середовища.

В умовах ринкової економіки управління охоплює сукупність механізмів, спрямованих на формулювання та реалізацію комплексу заходів, які створюють необхідні передумови для ефективної діяльності, забезпечують безперервність функціонування підприємства та його стійкість на конкурентному ринку.

Технічні, організаційні та економічні заходи у межах системи управління виконують функцію синхронізації та узгодження діяльності всіх структурних елементів бізнес-організації на різних рівнях. Така взаємодія спрямована на досягнення кінцевої мети підприємства, забезпечення результативності та раціонального використання ресурсів.

Система управління підприємством може бути визначена як цілісна сукупність принципів, методів і механізмів, що забезпечують обробку інформації, ухвалення управлінських рішень та організацію процесів планування, мотивації, стимулювання і контролю, а водночас управлінська структура, яка охоплює всі внутрішні та зовнішні зв'язки між її елементами, дозволяючи ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи стабільність, цілісність і гнучкість. Завдяки цьому система ефективно реагує на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи стабільність, цілісність і гнучкість.

Основа системи управління підприємством складають:

- опис бізнес-процесів, що реалізуються в межах підприємства;
- визначення політики підприємства та способів її реалізації;
- формування послідовності, взаємозв'язків і взаємодії між бізнес-процесами;
- створення методів і механізмів управлінського впливу;
- відбір і оптимальне використання необхідних ресурсів;
- визначення критеріїв оцінювання й удосконалення управлінських процесів [4].

Важливим є соціальний аспект системи управління, яка виступає як єдина сукупність взаємодій між людьми та групами. Управління зосереджене на персоналі, враховуючи його професійні, психологічні та ціннісні характеристики.

Метою системи управління є впровадження контрольованих операцій підприємства шляхом створення та реалізації комплексу управлінських впливів, що забезпечують стабільне функціонування об'єкта управління навіть за умов динамічних змін зовнішнього середовища.

Суб'єкт управління складається зі структурно визначених об'єднань людей та керівників, які наділені відповідними повноваженнями й здійснюють управлінську діяльність на різних рівнях організації.

Об'єкт управління – це окремі особи або групи людей, діяльність яких спрямовується, координується й контролюється відповідно до поставлених завдань і планів.

Таким чином, система управління може розглядатися як поєднання двох взаємопов'язаних підсистем – керуючої та керованої. Їх взаємодія створює цілісну організаційну основу для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Ефективна система управління будується на принципах ієрархії, яка забезпечує чіткий розподіл функцій, складності, що враховує багатоваріантні взаємозв'язки, економічності для досягнення максимальної ефективності з мінімальними витратами, своєчасності для оперативного ухвалення рішень, оптимальності через гармонійний баланс усіх функцій, наукової обґрунтованості із застосуванням перевірених методик, автономності, що забезпечує самостійність елементів системи, прозорості та ясності складових, гнучкості (адаптивності) для ефективною адаптації до змін і безперервності, орієнтованої на довгострокове стабільне функціонування підприємства [2].

Принципи побудови системи управління підприємством повинні реалізовуватися у взаємодії один з одним та застосовуватися залежно від конкретних умов функціонування підприємства. Це означає, що жоден принцип не може діяти ізольовано, оскільки ефективність управління забезпечується лише за умови їх комплексного використання.

До найважливіших характеристик системи управління належать структура, розмір та складність. Ці параметри визначають рівень впорядкованості,

гнучкості та здатності системи адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Структура управління являє собою організовану сукупність стабільних та взаємопов'язаних елементів, завдяки яким забезпечується безперервне функціонування і розвиток організації як цілісної системи. Інакше кажучи, структура управління виступає каркасом, на основі якого координуються всі управлінські процеси.

Організаційна структура апарату управління розглядається як форма розподілу праці в управлінні підприємством. Вона визначає, які саме функції виконують окремі підрозділи та посадові особи, якими правами у сфері використання ресурсів вони наділені та за які завдання несуть відповідальність. Фактично, організаційна структура встановлює чіткий порядок взаємодії між підрозділами, залежно від їх компетенції, та забезпечує узгодженість спільної діяльності.

У межах організаційної структури здійснюється весь управлінський процес, включаючи циркуляцію інформаційних потоків, які охоплюють менеджерів усіх рівнів і забезпечують ефективне прийняття управлінських рішень [5].

Розмір системи управління характеризується кількістю елементів і зв'язків між ними. Чим більше таких елементів та відносин, тим масштабнішою і багаторівневою стає система. Складність системи визначається різноманітністю та неоднорідністю властивостей її елементів, а також особливостями взаємозв'язків між ними. Складність зростає, якщо елементи відрізняються за функціями, статусом чи підходами до виконання завдань.

Будь-який управлінський процес має низку ключових ознак:

функціонування як самодостатньої цілісної системи;

цілеспрямований вплив на об'єкт управління з метою досягнення впорядкованості відносин і зв'язків та виконання поставлених завдань;

наявність суб'єкта та об'єкта управління як безпосередніх учасників процесу;

використання інформації як головного інструмента координації взаємодії між учасниками;

існування ієрархії у структурі управління (елементи, підсистеми, системи, регіони тощо);

застосування різних форм підпорядкування об'єкта управління суб'єкту управління з використанням відповідних методів, прийомів та засобів [6].

Процес управління реалізується через основні функції: планування, організацію, мотивацію та контроль, які у взаємозв'язку формують цілісний управлінський цикл. Їх взаємодія формує замкнений управлінський цикл, у межах якого забезпечується досягнення цілей підприємства.

Система управління підприємством у цілому може бути представлена як інтегрована сукупність принципів, механізмів і процесів, що забезпечують ефективне прийняття рішень, обробку та використання інформації, планування, мотивацію і матеріальне стимулювання. Її функціонування спирається на три основні компоненти:

інформаційну підтримку процесу прийняття рішень;

стандартизований набір бізнес-процедур, спрямованих на вирішення завдань;

систему мотивації персоналу [7].

Система управління є складним комплексом взаємопов'язаних процесів, що можуть удосконалюватися на різних рівнях, а її економічна, організаційна та психологічна ефективність залежить не лише від методології та своєчасності впровадження рішень, але й від інтуїції, досвіду та професійної компетентності керівника. У ширшому розумінні в системі управління підприємством доцільно виділяти чотири підсистеми: методологію, структуру, процес і методи управління (див. рис. 1.1) [8].

Методологія управління охоплює цілі, принципи та методи діяльності. Процес управління передбачає розробку й реалізацію рішень, комунікацію та інформаційне забезпечення. Структура визначає взаємодію елементів системи, а методи забезпечують практичну реалізацію управлінських впливів.

Структура управління включає функціональну та організаційну структури, схему організаційних взаємозв'язків, конкретні схеми взаємодії вищих органів управління та кадрову структуру.



Рисунок 1.1 – Компоненти системи управління підприємством

Джерело. Сформовано автором на основі [8]

Управління охоплює організаційні та комп'ютерні технології, систему документообігу, а також сучасні цифрові й комунікаційні платформи, що забезпечують ефективний внутрішній і зовнішній обмін інформацією. Методологія управління включає цілі, принципи, закономірності та методи реалізації управлінських функцій, які забезпечують узгодженість дій підрозділів і результативність управлінських рішень. Стан і взаємодія елементів системи управління безпосередньо впливають на ефективність підприємства, визначаючи рівень його адаптивності, стабільності та конкурентоспроможності (див. табл. 1.1) [9].

Таблиця 1.1 – Компоненти системи управління підприємством та їх характеристики

№	Компоненти системи управління	Характеристики компонентів системи управління
2	Керівний персонал	<ul style="list-style-type: none"> – необхідна кількість менеджерів; – відповідний рівень кваліфікації керівників; – узгодження професійної підготовки з обійманими посадами; – швидка адаптація персоналу до змін; – креативний підхід до виконання завдань; – готовність йти на прораховані ризики.
3	Методи управління	<ul style="list-style-type: none"> – рівень впливу менеджерів на інтереси працівників; – узгодженість з цілями та завданнями організації; – вплив на кінцеві результати діяльності.
4	Структури підтримки (функціональні)	<ul style="list-style-type: none"> – склад управлінських функцій та їх оптимальний розподіл; – розподіл управлінських функцій у межах кожного відділу; – ступінь жорсткості та гнучкості у розподілі функцій; – ефективність міжфункціональних зв'язків.
5	Інформаційна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> – наявність, точність та повнота необхідної інформації; – своєчасність отримання інформації; – актуальність інформації до порушених питань.
6	Технології та методи управління	<ul style="list-style-type: none"> – ступінь забезпечення організації технічним комп'ютерним обладнанням; – наявність технічної документації для управління; – рівень комп'ютеризації в управлінській діяльності.

Джерело. Сформовано автором на основі [9]

Отже, система управління підприємством та особливості його структури є ключовими факторами успішного функціонування й розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. В умовах жорсткої конкуренції, швидких технологічних змін та глобалізації ефективна система управління дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптивними та гнучкими. Важливо забезпечити інтеграцію управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю, а також використання сучасних методів і технологій управління. Варто не забувати, що людський фактор, інформаційне забезпечення, структура та технічне забезпечення також відіграють важливу роль у досягненні цілей компанії. У сукупності ці елементи формують цілісний управлінський механізм. Таким чином, оптимізація управлінських процесів і структур є необхідною умовою сталого та ефективного розвитку підприємства.

1.2. Характеристика сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища

У сучасних умовах підприємства постійно вимушені адаптуватися до численних змін і викликів зовнішнього середовища. Ефективність управління виступає визначальним фактором їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Управлінський процес являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які можуть як сприяти розвитку організації, так і стримувати її зростання. Ці елементи доцільно розглядати в двох вимірах: зовнішні чинники, що перебувають поза контролем підприємства, і внутрішні чинники, на які керівництво здатне безпосередньо впливати (див. табл. 1.2). Кожна група чинників формує умови функціонування та потребує управлінських заходів.

Таблиця 1.2 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства

№	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1	1	2
2	<ul style="list-style-type: none"> - зміни в навколишньому середовищі; - зміни попиту; - конкуренція галузі, в якій перебуває фірма; - перевищені витрати над продажною ціною товарів; - нестабільна політична, соціальна та економічна ситуація в країні; - погіршення ставлення з боку зацікавлених осіб 	<ul style="list-style-type: none"> - цінова політика; - неефективне управління та наявність суперечностей серед керівників та підлеглих; - упровадження товарів чи послуг, які не мали успіху після реалізації; - провальні стратегії розвитку; - інноваційна й інвестиційна політика; - прорахунки в організації виробництва [10]

Джерело. Сформовано автором на основі [13, 34-39]

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства і не можуть бути ним безпосередньо змінені, однак їх урахування та своєчасна реакція на них є важливою умовою ефективного управління. Саме вони визначають загальний контекст функціонування організації. До основних зовнішніх впливів належать економічна ситуація, політичні й правові умови, рівень технологічного розвитку, соціокультурні трансформації та конкуренція на ринку (див. рис. 1.2) [34-39].

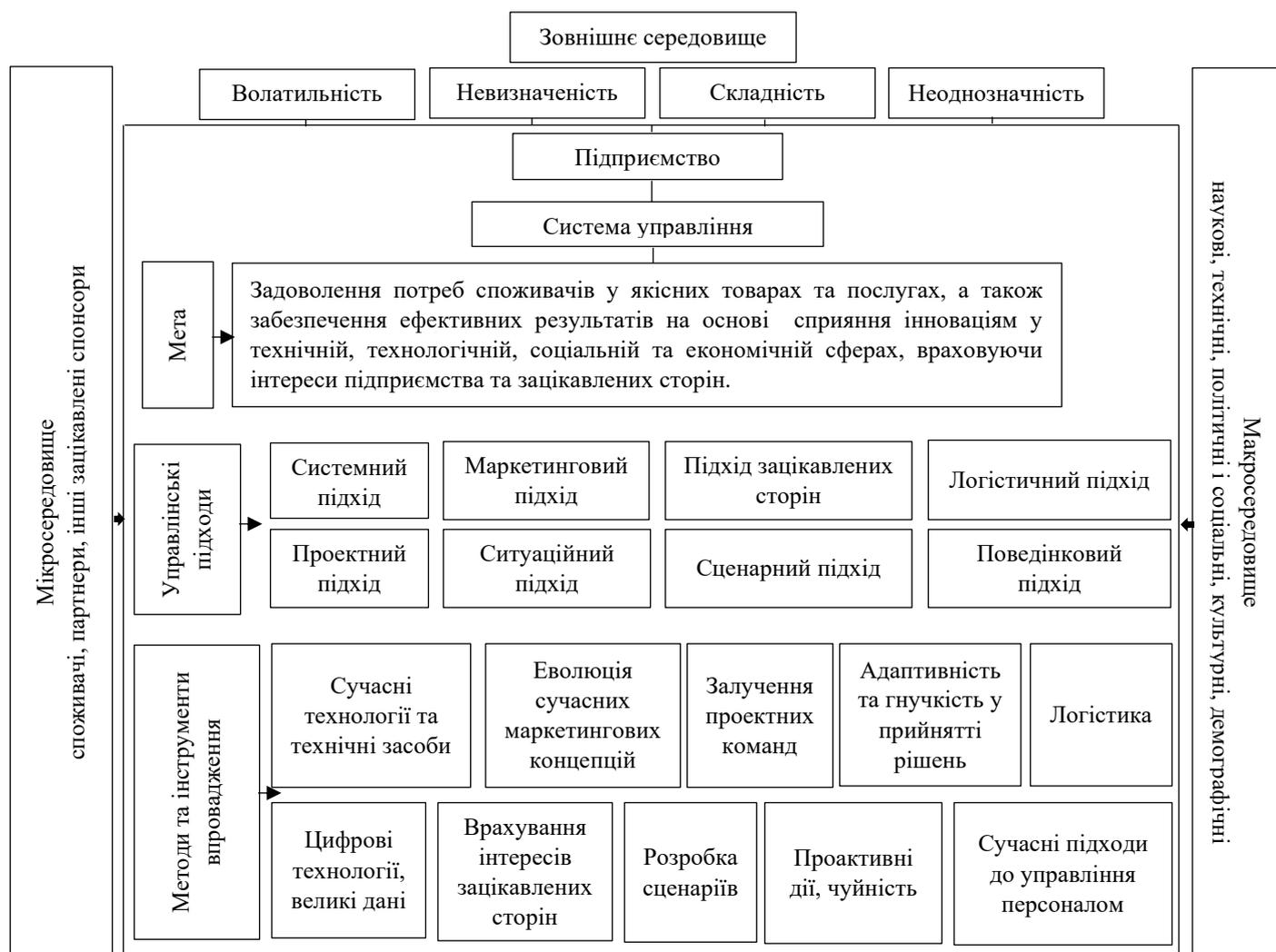


Рисунок 1.2 – Концептуальна модель управління підприємством в умовах зовнішнього бізнес-середовища

Джерело. Сформовано автором на основі [34-39]

Стан національної та світової економіки суттєво визначає умови функціонування підприємства, оскільки впливає на вартість ресурсів, доступність фінансування, рівень інфляції, процентні ставки та валютну стабільність. Економічні коливання зумовлюють необхідність коригування управлінських рішень для мінімізації ризиків і пристосування до змін у діловій кон'юктурі.

Під час економічних криз відбувається зниження купівельної спроможності населення, що призводить до скорочення доходів бізнесу. Погіршення мотивації працівників і зростання їхньої демотивації у різних

секторах економіки часто зумовлюється загальними кризовими явищами, трансформацією ціннісних орієнтирів та складністю формування ефективної системи стимулювання праці [11, с. 14].

Політичні процеси та державне регулювання також мають визначальний вплив на діяльність підприємств. Зміни податкової системи, трудових норм, митних правил або екологічних стандартів можуть створювати як додаткові можливості, так і обмеження для бізнесу.

Будь-які корективи у законодавстві потребують відповідного оновлення внутрішніх процедур, оскільки нормативні акти формують правові межі функціонування організації. Ігнорування цих вимог може спричинити фінансові санкції, призупинення діяльності або репутаційні втрати.

Розвиток технологій надає підприємствам можливість підвищувати ефективність виробничих і управлінських процесів, оптимізувати витрати та зміцнювати конкурентні позиції.

Водночас технічна відсталість або несвоєчасне впровадження інновацій може створювати додаткові ризики та знижувати адаптивність підприємства. Використання сучасних технологічних рішень у виробництві, маркетингу та менеджменті стає ключовою умовою збереження конкурентоспроможності.

Соціальні та культурні зміни формують нові орієнтири споживчого попиту і безпосередньо впливають на поведінку клієнтів. Демографічна структура, рівень освіти, соціальна забезпеченість та культурні цінності населення визначають особливості прийняття управлінських рішень.

Зростання зацікавленості у екологічно безпечних товарах і послугах стимулює підприємства адаптувати свою діяльність до цих тенденцій. Соціальні фактори охоплюють характеристики населення за віком, рівнем забезпеченості, структурою зайнятості і рівнем криміналізації суспільства, що формує умови, у яких функціонує бізнес [12].

Конкурентне середовище є ще одним важливим зовнішнім чинником. Наявність конкурентів впливає на формування цін, вибір асортименту, побудову маркетингової та управлінської стратегій. Підприємство має постійно

відстежувати дії інших учасників ринку, визначати власні переваги та впроваджувати нові підходи для утримання позицій.

Зовнішні чинники мають складну систему взаємозв'язків: зміна одного з них здатна спричинити трансформацію інших. Тому важливо відслідковувати загальні тенденції їхнього розвитку та прогнозувати подальшу динаміку [13, с. 57].

Внутрішні чинники – сукупність елементів внутрішньої організаційної системи, якими підприємство може керувати або змінювати з метою підвищення ефективності, до них належать управлінські процеси, наявні ресурси та корпоративна культура (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи вивчення внутрішнього бізнес-середовища підприємства

№	Методи	Характеристика методів
1	1	2
2	Аналітичний метод [14]	Метод спирається на наукові підходи та дозволяє комплексно оцінити можливості функціонування підприємства, отримуючи кількісні й обґрунтовані результати. Складається з аналізу, спостережень і описів. Аналіз дає змогу виявити закономірності та залежності у діяльності підприємства. Спостереження включає безпосередній огляд об'єктів чи процесів, що дає змогу отримати важливу інформацію для розуміння їх роботи. Опис фіксує результати, створюючи послідовне уявлення про об'єкт дослідження. Критичне осмислення узагальнює результати аналізу та оцінює їхню відповідність цілям. Систематизація знань упорядковує отримані відомості та формує цілісне уявлення про діяльність підприємства.
3	Методи експертних оцінок [15]	Метод передбачає залучення фахівців, які на основі власних знань і досвіду формують професійні висновки щодо проблем чи перспектив розвитку. Експерти працюють індивідуально або в групах. Колективні форми дають змогу об'єднати думки та виробити узгоджені оцінки. Достовірність залежить від кваліфікації експертів і підготовленості оцінювальної комісії.
4	Системний метод	Використовує сукупність прийомів, процедур і методичних підходів, спрямованих на дослідження об'єкта як цілісної системи з урахуванням взаємозв'язку всіх його елементів. Дозволяє оцінити вплив окремих чинників та передбачити їхню взаємодію.
5	Метод діагностики	Методика, що дозволяє оцінити реальний стан компанії, виявити проблеми та знайти можливі варіанти їх розв'язання. Базується на встановленні відхилень від нормального функціонування та визначенні причин таких змін.
6	Економіко-математичний метод	ґрунтується на використанні математичних моделей і статистичних методів для аналізу економічних процесів. Досліджує ймовірності, закономірності та взаємозв'язки, що сприяє обґрунтованому вибору рішень.

Продовження таблиці 1.3

1	1	2
7	Соціологічний метод	Передбачає застосування соціологічних інструментів: анкетування, тестування, інтерв'ю (відкриті чи закриті). Дозволяє отримати інформацію про стан колективу, мотивацію працівників, їхнє ставлення до умов праці та внутрішніх процесів.
8	Лінійне програмування [16]	Один із методів оптимізації виробничих і управлінських процесів. Дозволяє встановити найкраще значення цільових функцій за наявності системи обмежень. Використовується для формування оптимального асортименту продукції або ефективного розподілу ресурсів.
9	Експрес-діагностика діяльності	Надає можливість оперативно оцінити організаційну структуру та ключові елементи функціонування підприємства, не вдаючись до глибокого аналізу. Часто використовується у фінансово-економічних дослідженнях для швидкого виявлення критичних відхилень.
10	Моніторинг	Це систематичне спостереження, що ґрунтується на регулярному вимірюванні показників діяльності підприємства та їх порівнянні з нормативами чи очікуваними результатами. Дає змогу відстежувати тенденції, виявляти зміни та забезпечувати безперервний контроль. Основні напрями: оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників; аналіз ризиків; перевірка ефективності управлінських рішень; прогнозування можливих проблем і пошук шляхів їх запобігання.

Джерело. Сформовано автором на основі [14-16]

Цілі і завдання підприємства визначають його стратегічну спрямованість і конкретизують операційні кроки, необхідні для досягнення бажаних результатів. Цілі виступають основою існування компанії та задають пріоритети її розвитку, а завдання конкретизують обсяги робіт, строки виконання і розподіл ресурсів для реалізації цих цілей. Раціональна постановка цілей і коректне формулювання завдань забезпечують зрозумілість очікувань і сприяють ефективному використанню наявних можливостей.

Професійна підготовка та компетентність керівників істотно впливають на якість управлінських процесів. Уміння приймати зважені рішення, проектувати плани, організувати виконання та контролювати результати є ключовими для досягнення поставлених показників. Лідерські якості керівників формують мотивацію команди і спрямовують її зусилля на реалізацію стратегічних пріоритетів, тоді як застосування сучасних методів управління і цифрових інструментів підвищує оперативність і точність управлінських рішень [17].

Раціонально побудована організаційна структура забезпечує розподіл функцій, відповідальностей і повноважень, що сприяє координації роботи

підрозділів і прискорює процес ухвалення рішень. Налагоджені комунікаційні потоки та чіткий механізм взаємодії між рівнями управління підсилюють здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні зміни; навпаки, громіздка або неузгоджена структура уповільнює операційні процеси та знижує ефективність.

Кадровий потенціал і корпоративна культура створюють внутрішній ресурс для реалізації стратегії. Професіоналізм співробітників, їхні мотивація та готовність до співпраці визначають темпи впровадження інновацій і якість виконання завдань. Підтримуюча культура, яка стимулює ініціативність і командну роботу, сприяє підвищенню продуктивності, коли протилежні явища – низька залученість або конфліктність – обмежують можливості зростання.

Фінансові можливості визначають спроможність підприємства інвестувати в модернізацію, розширення та інноваційні проекти. Ефективне планування грошових потоків, оптимальна структура капіталу та висока швидкість обороту активів зменшують потребу у зовнішньому фінансуванні і підвищують стійкість бізнесу; нестача фінансів або нераціональне використання ресурсів стримують реалізацію стратегічних ініціатив [18,19].

Сучасні технології та інформаційні системи є критичною складовою операційної спроможності підприємства. Інтеграція автоматизованих рішень, систем аналітики та комунікацій дозволяє підвищити точність управлінських операцій, покращити контроль і приймати рішення на основі актуальних даних. Водночас технічна відсталість або відсутність належної цифрової інфраструктури обмежують гнучкість і конкурентоспроможність організації.

Інноваційний розвиток є невід'ємним продовженням попередніх внутрішніх чинників, адже здатність підприємства упроваджувати нововведення визначає його можливості адаптації до трансформацій ринку. Інвестиції у дослідження, розробки, модернізацію продуктів і технологічних процесів дозволяють організації підтримувати конкурентні переваги та залишатися привабливою для споживачів. Активність у сфері інновацій забезпечує підприємству гнучкість і підвищує його стійкість до зовнішніх викликів.

У контексті аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників важливо розглядати підприємство як цілісну бізнес-систему, яка одночасно взаємодіє з численними змінами середовища та залежить від власних ресурсів, цілей і механізмів управління. Під впливом економічних, технологічних, соціальних та інших зовнішніх викликів підприємство повинно адаптувати свою структуру, процеси та управлінські підходи. У той же час внутрішні елементи, такі як цілі, ресурси, організаційна структура й система комунікацій, визначають здатність організації реагувати на ці виклики та досягати поставлених результатів. Узагальнену модель взаємодії бізнес-системи із середовищем подано на рисунку 1.3 [20-23].

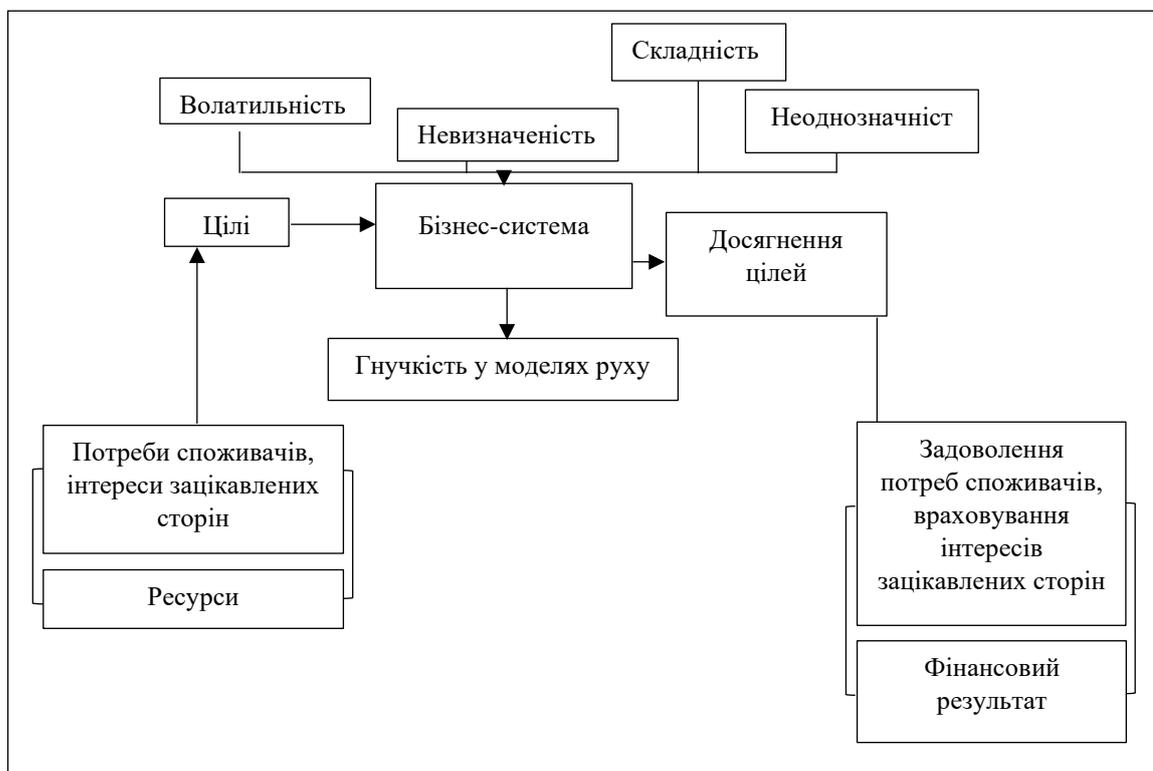


Рисунок 1.3 – Функціонування бізнес-системи під впливом сучасних викликів середовища

Джерело. Сформовано автором на основі [20-23]

Функціонування підприємства як бізнес-системи у середовищі, що характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю, вимагає постійного коригування управлінських підходів та структур. Зростаючий динамізм зовнішніх чинників посилює потребу в

ефективному моніторингу середовища, здатному своєчасно фіксувати загрози та зміни, що впливають на траєкторію розвитку підприємства. Це формує необхідність гнучких управлінських рішень, адекватного реагування та адаптації внутрішніх елементів бізнес-системи до умов середовища.

Ефективне управління передбачає узгоджений вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, оскільки зміни у зовнішньому середовищі часто вимагають оперативної адаптації внутрішніх процесів. Наприклад, економічні спади змушують підприємства переглядати фінансову політику, скорочувати витрати або оптимізувати діяльність. Вихід на нові ринки, своєю чергою, потребує урахування особливостей локальних культур та адаптації продуктів і маркетингових підходів. Навіть за умов нестабільності підприємство може досягати позитивних результатів завдяки ефективному використанню власних ресурсів та гнучким управлінським рішенням. Однак найвища внутрішня організованість не гарантує успіху, якщо не враховуються зовнішні ризики та тенденції [24].

Отже, ефективність управління є визначальним елементом сталого функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та здатності розвиватися в умовах динамічного ринку. Хоча результативність управлінських рішень значною мірою залежить від професійності керівництва, на діяльність організації впливають численні чинники як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Саме вони формують можливості, обмеження та потенційні ризики для підприємства.

Комплексне врахування обох груп чинників дає змогу своєчасно реагувати на зміни середовища, адаптувати управлінські механізми та забезпечувати стійкість бізнес-процесів. Поєднання здатності підприємства раціонально використовувати свої внутрішні ресурси зі спроможністю реагувати на зміни, що формуються у зовнішньому середовищі, створює підґрунтя для довгострокового успіху. Тому систематичний аналіз цих чинників та постійне удосконалення управління є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах [24].

1.3. Теоретичні підходи до адаптації системи управління підприємством в умовах динамічного середовища

У сучасних умовах постійного посилення динамічності бізнес-середовища, що зумовлено глобалізаційними процесами та глибокою трансформацією національної економіки, здатність підприємств своєчасно адаптувати систему управління набуває визначального значення. Нерівномірність розвитку ринків, швидкі зміни зовнішніх умов, коливання попиту та невизначеність економічної ситуації висувають до підприємств вимогу безперервного коригування управлінських рішень і механізмів реагування.

Практика показує, що значна частина українських підприємств виявляється недостатньо готовою до таких змін, оскільки має фрагментарні або слабо розвинені механізми адаптації. Це обмежує їхню спроможність підтримувати стійкість, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати довгостроковий розвиток. Часто управлінці схильні трактувати проблеми діяльності виключно через призму зовнішніх факторів, втрачаючи з поля зору внутрішні недоліки управління, недостатню гнучкість організаційних процесів та відсутність належної системи моніторингу змін.

У процесі адаптації системи управління важливо не лише визначити сутність цього явища, а й зрозуміти, з яких елементів воно складається та як саме функціонує в реальних умовах діяльності підприємства. Адаптація – це не одноразова дія, а послідовний комплекс управлінських рішень, спрямованих на вчасне реагування на зміни та підтримання здатності організації працювати ефективно. Тому доцільно структурувати мету адаптації, її ключові завдання, механізми та практичні ініціативи, що забезпечують узгоджений перехід системи до бажаного стану [25].

Для системного розуміння процесу адаптації необхідно розглядати її як узгоджену сукупність управлінських елементів, що забезпечують здатність підприємства реагувати на зміни та підтримувати стабільність функціонування. Адаптація формується через логічний перехід від визначення цілей до

встановлення відповідних завдань, вибору механізмів та застосування практичних інструментів реагування. Така структурованість дозволяє забезпечити узгодженість рішень, зміцнити гнучкість системи управління та підвищити стійкість підприємства в умовах динамічного середовища (див. рис. 1.4).

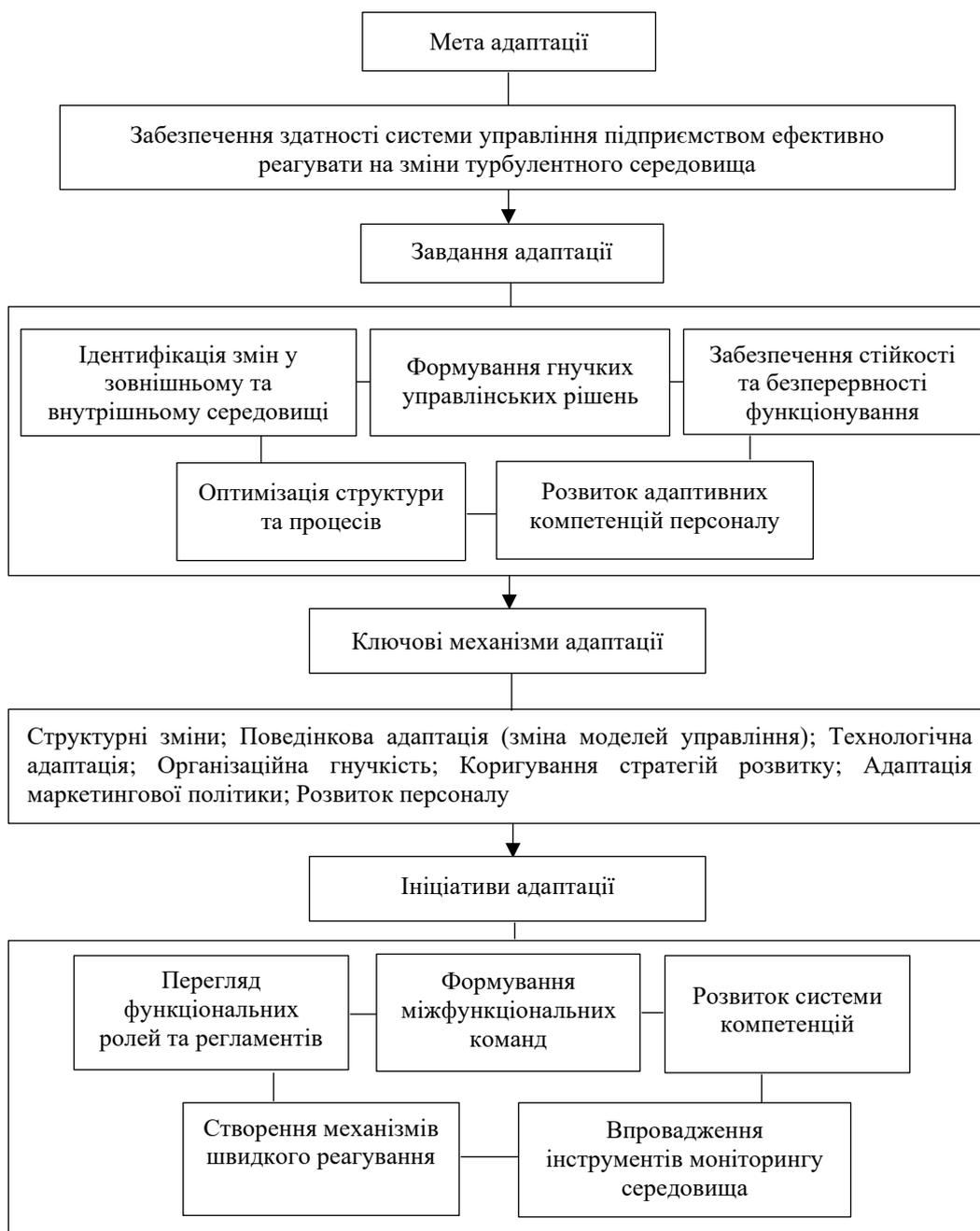


Рисунок 1.4 – Структурно-логічна модель адаптації системи управління підприємством у динамічному середовищі

Джерело. Авторська розробка

Сучасний ринок вимагає переходу від традиційних управлінських підходів до моделі, що ґрунтується на випереджальному аналізі змін, раціональному використанні ресурсів, інноваційності та здатності оперативно трансформувати структуру й функції системи управління. Формування дієвої адаптивної моделі передбачає узгодженість управлінських функцій, їх відповідність стратегічним орієнтирам та наявність інструментів оцінки і контролю, що дозволяють швидко виявляти і трактувати сигнали зовнішнього середовища.

В сучасних умовах адаптація системи управління підприємством розглядається не як одноразова реакція на зміну ринку, а як безперервний процес стратегічного й оперативного налаштування діяльності організації. Такий підхід вимагає системного аналізу наявних підходів до адаптації, визначення їхніх особливостей, структурних елементів та методологічних основ (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «адаптивність» у контексті управління підприємством

№	Автор(и)	Країна	Виклад визначення адаптивності
1	2	3	4
1	А. М. Бекмурзіна, К. О. Бояринова [26]	Україна	Адаптивність виробничо-економічної системи — здатність системи оперативно пристосовувати структуру й процеси до інноваційних та зовнішніх змін для збереження функціональної ефективності.
2	В. М. Ячменьова, З. О. Османова [27]	Україна	Адаптація та адаптивність: процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури й властивостей соціально-економічної системи з метою відповідності новим умовам.
3	М. О. Турко [28]	Україна	«Економічна адаптивність підприємства» — категорія, що описує здатність відкритої системи прогнозувати, реагувати і перебудовувати внутрішні процеси під зміни зовнішнього середовища.
4	В. І. Отенко, О. М. Колодіна [29]	Україна	Адаптивність — спроможність підприємства реагувати на мінливі умови функціонування і змінювати процеси/структуру для збереження фінансово-економічного стану.
5	О. (О.) Сущенко [30]	Україна	Адаптивність у менеджменті розглядається як можливість коригування маркетингової/організаційної політики в умовах змін для збереження конкурентних позицій.
6	А. Бойко [31]	Україна	Адаптивність системи — здатність змінювати параметри та функції під впливом зовнішніх чинників щоб забезпечити безперервність існування системи.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
7	David J. Teece, G. Pisano, A. Shuen — Dynamic Capabilities [32]	Великобританія / США (Teece — британського походження; стаття — міжнародна)	Адаптивність через «dynamic capabilities»: набір здатностей фірми (sensing — виявлення змін; seizing — використання можливостей; reconfiguring — перерозподіл ресурсів), що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність у мінливому середовищі.
8	Stafford Beer — Viable System Model (VSM) [32]	Великобританія	Адаптивність розглядається як властивість життєздатної системи: організація повинна мати мережу управлінських підсистем (контроль, координація, аудит, стратегія), що забезпечують саморегулювання й адаптацію до змін.
9	Niklas Luhmann — Social Systems Theory [32]	Німеччина	Адаптація у рамках теорії соціальних систем — система є самореферентною; адаптивність означає здатність системи змінювати свої внутрішні коди/структури у взаємодії з оточенням, зберігаючи власну ідентичність.
10	Gianpaolo Abatecola — огляд/літературний огляд адаптації [32]	Італія	Оглядове резюме теорій адаптації та механізмів виживання організацій; корисно як джерело для порівняння підходів та схем адаптації.
11	(Оглядова стаття) — Organizational Adaptation (systematic review, 2020+) [33]	Міжнародна	Сучасне визначення адаптації як цілеспрямованих управлінських рішень і дій, що зменшують розрив між організацією та її економічним/інституційним середовищем; містить класифікацію підходів і методів.

Джерело. Сформовано автором на основі [26-33]

Відповідно поняття адаптації охоплює багаторівневу внутрішню будову, яка включає функціональні та процесні компоненти, що розкривають її зміст і дозволяють виділити такі ключові елементи [40]:

адаптивні ознаки – сукупність якісних характеристик підприємства, що забезпечують його здатність зберігати цілісність та життєздатність за умов впливу зовнішніх змін; включають гнучкість, структурну збалансованість, стійкість та здатність підтримувати функціональну рівновагу системи;

адаптивність – потенційна спроможність системи змінюватися, оновлювати внутрішні процеси й механізми, формувати нові підходи до реагування у відповідь на виклики середовища; охоплює гнучкість, здатність до самоудосконалення та відкритість до трансформацій;

адаптивні процеси – реальні зміни та перетворення, що здійснюються в межах підприємства для приведення його структури, функцій та ресурсного

потенціалу у відповідність до вимог зовнішнього середовища; охоплюють організаційні, технологічні та управлінські трансформації.

В умовах зростаючої мінливості зовнішнього середовища особливої ваги набуває оцінювання результативності адаптації підприємства, тобто здатності системи досягати бажаного рівня відповідності ринковим умовам. Кількісне вимірювання такої результативності ґрунтується на аналізі відхилень між очікуваними та фактичними показниками діяльності, що характеризують стан підприємства у контексті зовнішніх змін.

Методичний підхід передбачає системну обробку вхідних даних, їх уточнення та інтерпретацію індикаторів ефективності адаптації. Досягнення запланованого рівня адаптації можливе за умови мінімального розриву між бажаними значеннями ключових показників і реальним станом підприємства у відповідний період. Якщо наявного ресурсного потенціалу недостатньо для виходу на цільові параметри, визначаються альтернативні потенційно досяжні значення індикаторів, які відображають реалістичну траєкторію пристосування до умов зовнішнього середовища.

У практиці управління підприємства зазвичай поєднують кілька різновидів адаптації, вибір яких визначається стратегічними завданнями, поточним станом внутрішнього середовища та тенденціями розвитку ринку. Відповідно адаптація є комплексним процесом, який охоплює різні сфери діяльності й забезпечує погодженість дій у відповідь на зміни середовища.

Водночас необхідно відрізнити процес адаптації від адаптивності підприємства. Якщо адаптація описує конкретні дії та механізми реагування на зміни, то адаптивність розглядається як усталена властивість системи її внутрішня характеристика, що відображає здатність до швидкого та ефективного пристосування. Тобто адаптація є реакцією, а адаптивність потенціалом, який дозволяє цю реакцію забезпечити.

Адаптивність системи управління охоплює низку параметрів, які визначають її здатність своєчасно реагувати на зміни середовища. До ключових належать темп адаптації, що характеризує швидкість переходу підприємства до

нового стану; гнучкість управлінської системи, яка відображає можливість здійснювати необхідні зміни із мінімальними витратами ресурсів; а також швидкість адаптаційної реакції, що проявляється у зміні рівня конкурентоспроможності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Узагальнені тенденції розвитку адаптаційних механізмів підприємств відображені на рис. 1.5 [24].

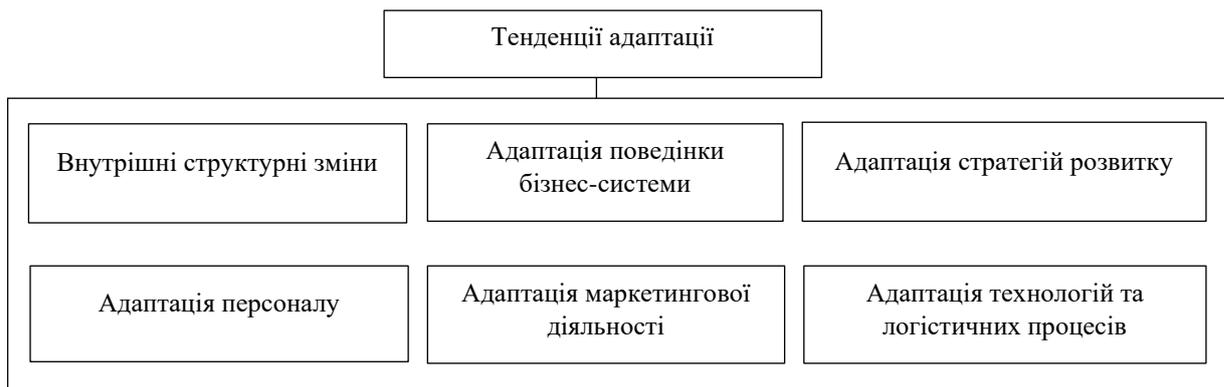


Рисунок 1.5 – Сучасні тенденції адаптації підприємств до динамічного середовища

Джерело. Сформовано автором на основі [24]

Водночас адаптивність не може обмежуватися лише реактивними змінами. Сучасні умови господарювання вимагають переходу від пасивного пристосування до проактивного управління, що передбачає випереджальне формування необхідних змін у структурі, процесах та компетенціях підприємства. Інноваційні рішення в цьому контексті виступають механізмом запуску оновлення системи управління, оскільки саме вони сприяють переходу підприємства до нового стану та забезпечують умови для внутрішньої самоорганізації. Таким чином, адаптація розглядається не лише як реакція на зовнішні стимули, а як керований процес трансформації, що вимагає застосування відповідних теоретичних підходів (див. рис. 1.6).

Підприємство можна уявити як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім та внутрішнім середовищем. На початковому етапі воно перебуває у певному стані S_1 , що визначається його поточними характеристиками та

показниками. Саме ці дані дають керівництву підстави ухвалювати рішення щодо подальшого розвитку та обирати один із двох шляхів: адаптуватися до умов або радикально змінити систему.

Обравши адаптацію, підприємство поступово змінює процеси й структури, пристосовуючись до нових умов, але зберігає свою цілісність і ключові риси, залишаючись у межах стану S_1 . Якщо ж зміни у середовищі є занадто значними або традиційна модель розвитку не підходить, система може перейти до якісно нового стану – S_2 , S_3 , S_n чи S_m . Коли підприємство переходить у новий формат, попередні ключові риси зникають, але зв'язок із минулим станом частково зберігається. Такий шлях називають трансформаційним, так як організація не просто пристосовується, а перебудовується, формуючи новий рівень функціонування [41].

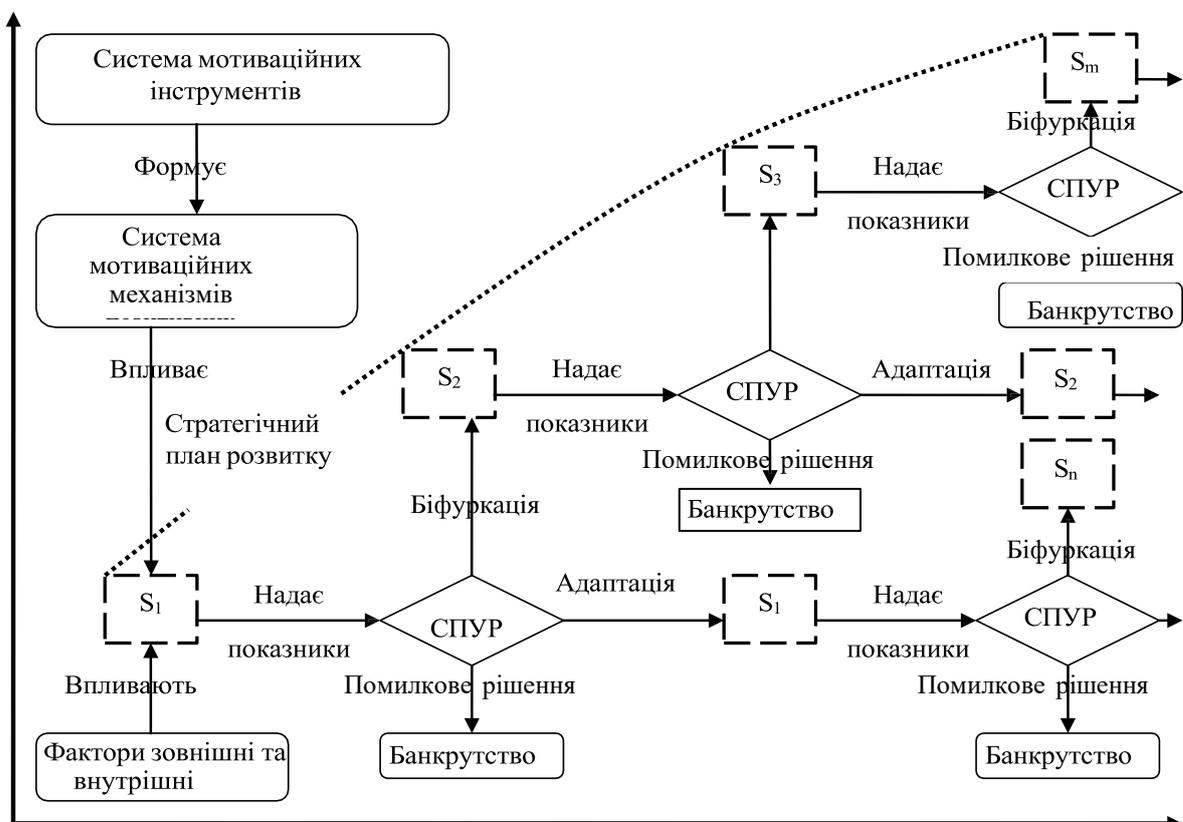


Рисунок 1.6 – Динамічна модель трансформації підприємства в процесі адаптації системи управління

Джерело. Сформовано автором на основі [41]

Отже, адаптація системи управління підприємством постає як складний і багатоаспектний процес, що поєднує структурні, поведінкові, технологічні та організаційні механізми реагування на зміни середовища. Узагальнення різних теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що здатність підприємства ефективно пристосовуватися визначається не окремими заходами, а інтегральною взаємодією гнучкості, стійкості та здатності до оновлення. В умовах динамічного середовища ключового значення набуває своєчасне виявлення зовнішніх і внутрішніх змін, формування адекватних управлінських рішень та розвиток адаптивних компетенцій, що забезпечують безперервність функціонування і підвищують конкурентні можливості підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методологічних засад адаптації системи управління підприємством до сучасних викликів дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Система управління підприємством постає як інтегрована сукупність цілей, структур, процесів, інформаційних і кадрових ресурсів, функціонування яких забезпечує реалізацію стратегії організації. Аналіз показав, що підхід до проектування системи управління має бути системним: зміни в одному її компоненті одразу впливають на інші, тому удосконалення повинно здійснюватися комплексно. Для підвищення ефективності управління необхідно чітко формулювати стратегічні та оперативні цілі, встановлювати вимірювані критерії успіху, модернізувати інформаційне забезпечення та оптимізувати організаційну структуру. Важливим елементом є підвищення управлінської компетентності й розвиток механізмів прийняття рішень, що дозволяють швидко трансформувати наявні ресурси на користь досягнення поставлених завдань.

2. Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеною мінливістю й невизначеністю, що формує сукупність зовнішніх викликів (технологічні зрушення, регуляторні зміни, коливання кон'юнктури та ін.) та внутрішніх

обмежень (структурні незбалансованості, кадрові дефіцити, недостатність інформаційної підтримки). Дослідження підтвердило необхідність поєднання зовнішнього моніторингу з цілеспрямованою роботою над внутрішніми ресурсами: своєчасне виявлення зовнішніх сигналів має супроводжуватися здатністю підприємства коригувати процеси, переглядати пріоритети і мобілізувати ресурси. Практичними інструментами в цьому контексті є системи раннього попередження, сценарне планування, адаптивні показники ефективності та механізми оперативної координації між підрозділами.

3. Аналіз теоретичних підходів до адаптації показав, що попри різні акценти дослідників, адаптація розглядається як багатовимірний і комплексний процес. Концепція динамічних спроможностей наголошує на здатності підприємства своєчасно розпізнавати зміни та перебудовувати ресурси й процеси під нові умови. Ідеї складних адаптивних систем трактують підприємство як гнучку структуру, здатну до самоорганізації та поступових перетворень у взаємодії з середовищем. Еволюційний підхід підкреслює роль відбору найефективніших стратегій та управлінських рішень у конкурентному просторі. Поведінкові концепції акцентують вплив управлінських рішень, культури та лідерства на здатність сприймати й підтримувати зміни. Системний підхід об'єднує ці положення, підкреслюючи необхідність узгодженості між цілями, структурою, процесами та ресурсами. У практичній площині адаптація потребує поєднання цих теоретичних засад, зокрема розвитку гнучких управлінських механізмів, динамічних компетенцій і внутрішньої готовності персоналу до трансформацій.

Ці положення підкреслюють, що адаптація системи управління є багатогранним і цілеспрямованим процесом, який потребує синергії методів, інструментів і людських ресурсів. Отримані висновки створюють теоретичну й методологічну базу для практичної діагностики стану адаптивності обраного підприємства, дозволяють вибудувати систему індикаторів оцінки та обґрунтувати комплекс заходів для підвищення гнучкості й стійкості управління в умовах динамічних змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

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

АТ «Укргазвидобування» – це провідна газовидобувна компанія Центральної та Східної Європи і ключовий суб'єкт енергетичного сектору України, який забезпечує близько 70 % загального обсягу видобутку природного газу в країні та здійснює виробництво газового конденсату. Підприємство функціонує як 100 % дочірня компанія НАК «Нафтогаз України», що визначає його стратегічну роль, підпорядкованість і особливості системи управління [42].

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, юридичною адресою АТ «Укргазвидобування» є 04053, Україна, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28, що визначає офіційне місце реєстрації підприємства та використовується для здійснення його господарської й управлінської діяльності (див. Статут у Додатку А) [43].

У 2024 році АТ «Укргазвидобування», що входить до Групи «Нафтогаз», продемонструвало зростання обсягів комерційного видобутку природного газу, довівши його до 13,9 млрд куб. м, що перевищує результати 2023 року (13,2 млрд куб. м) і свідчить про нарощування виробничої потужності компанії навіть в умовах складної економічної та безпекової ситуації. У цьому контексті підприємство ввело в експлуатацію 83 нові свердловини, суттєво збільшивши геологорозвідувальну та бурову активність, що відображає послідовну реалізацію стратегічних завдань щодо стабілізації та розвитку видобутку вітчизняного газу [44].

Упродовж 2022–2024 років АТ «Укргазвидобування» зберігало високий рівень операційної стійкості та поступово розширювало виробничий потенціал,

зосереджуючись не лише на нарощуванні обсягів видобутку, а й на підвищенні ефективності бурових і сервісних робіт, розвитку міжнародного партнерства та зміцненні кадрового потенціалу. У цей період компанія підтримувала стабільну бурову активність, вводила в експлуатацію нові високопродуктивні свердловини, реалізовувала проекти з інтенсифікації видобутку, а також розвивала співпрацю з іноземними партнерами у сфері геологорозвідки, що створило передумови для технологічного оновлення виробництва. Паралельно підприємство приділяло увагу соціальній складовій управління, зокрема впровадженню програм медичного страхування та підвищенню стандартів безпеки праці, що в сукупності забезпечило збалансований розвиток компанії в умовах підвищених економічних і безпекових ризиків [44-47].

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності, АТ «Укргазвидобування» здійснює багатопрофільну господарську діяльність, основу якої формують видобувні, сервісні, інфраструктурні та інжинірингові процеси, що забезпечують повний виробничий цикл у сфері нафтогазового комплексу [43]:

- 06.20 Добування природного газу;
- 06.10 Добування сирої нафти;
- 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти й природного газу;
- 43.13 Розвідувальне буріння;
- 19.20 Виробництво продуктів нафтоперероблення;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії;
- 49.50 Трубопровідний транспорт;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом;
- 42.21 Будівництво трубопроводів.

АТ «Укргазвидобування» має 11 філій, які реалізують комплекс виробничо-організаційних та сервісних завдань, спрямованих на забезпечення видобутку, технічної експлуатації фондів, бурових робіт, матеріально-технічного постачання, інфраструктурного обслуговування, інжинірингового

супроводу та дотримання стандартів охорони праці й екології. Завдяки чіткій координації цих підрозділів компанія забезпечує безперервність операцій, оперативне реагування на виробничі виклики і реалізацію інвестиційних програм. Кожна філія виконує специфічні, але взаємодоповнювальні функції, що робить її суттєвим чинником загального результату підприємства, а сумарний внесок усіх підрозділів визначає ефективність діяльності УГВ і реалізацію його стратегічних цілей:

Філія «Полтавагазвидобування» відповідає за здійснення видобутку природного газу, газового конденсату та нафти в межах північних і центральних регіонів України, зокрема в Полтавській області, а також супроводжує експлуатаційні процеси на численних свердловинах та об'єктах паливно-енергетичного комплексу. Завдяки технічному забезпеченню й операційному контролю, підрозділ підтримує стабільний рівень видобутку при комплексному управлінні виробничими активами та взаємодії з центральними службами компанії.

Філія «Шебелинкагазвидобування» один із ключових промислових підрозділів АТ «Укргазвидобування», що здійснює розвідувальні й експлуатаційні роботи з видобутку газу та супутніх вуглеводнів у Харківській області та суміжних регіонах. Завдяки великому промислому потенціалу й розвинутій інфраструктурі свердловин цей підрозділ значною мірою впливає на загальний обсяг видобутку компанії.

Філія «Львівгазвидобування» зосереджена на діяльності у західних регіонах України, де забезпечує розвідку і видобуток природного газу та конденсату, експлуатацію промислових об'єктів і підтримку локальних газовидобувних процесів. Робота цього управління спрямована на використання місцевих ресурсів для задоволення внутрішніх енергетичних потреб і підсилення національної енергонезалежності.

Бурове управління «Укрбургаз» є одним із найбільших бурових підрозділів у структурі компанії, що забезпечує проведення пошуково-розвідувальних і експлуатаційних бурових робіт на свердловинах різної категорії. Воно оснащено

значним парком бурового обладнання й виконує комплекс технологічних робіт, включно з модернізацією бурових майданчиків і технічним обслуговуванням.

Сервісна філія «УГВ-Сервіс» спеціалізується на внутрішньосвердловинних роботах, включно з капітальними ремонтами, цементуванням, колтубінговими операціями та проведенням гідророзриву пласта (ГРП), що дозволяє підвищувати продуктивність існуючих свердловин і підтримувати їхню технічну придатність. Цей підрозділ виконує важливу сервісну функцію, що сприяє оптимізації видобутку в умовах змінної геологічної та технічної ситуації на родовищах.

Філія «Укргазпромгеофізика» здійснює широкий комплекс геофізичних і промислових досліджень, включно із сейсмозвідкою й каротажем, що дозволяє ідентифікувати поклади вуглеводнів, оцінювати їх потенціал та технічно обґрунтовувати подальші операції з розвідки та видобутку. Така діяльність є ключовою для ефективного планування бурових та видобувних робіт.

Український науково-дослідний інститут природних газів (УкрНДІгаз) науково-технічний структурний підрозділ, який розробляє технології й методики буріння, експлуатації родовищ, підготовки продукції, транспортування й зберігання газу, забезпечуючи наукове забезпечення всіх ключових етапів діяльності компанії та сприяючи інноваційним рішенням у виробничій практиці.

Управління переробки газу і газового конденсату (УПГГК) відповідає за підготовку і переробку видобутих вуглеводнів до товарних фракцій, у тому числі виробництво паливно-енергетичних продуктів і забезпечення технологічної глибини обробки сировини, що підвищує додану вартість продукції компанії.

Спеціалізована аварійно-рятувальна служба (САРС «ЛІКВО») виконує профілактичні та аварійні роботи на виробничих об'єктах, спрямовані на попередження і ліквідацію небезпечних проявів (газонафтоводопроявів) під час

буріння, видобутку й експлуатації свердловин, що є важливою складовою системи технічної безпеки підприємства.

Управління будівельно-монтажних робіт «Укргазспецбудмонтаж» організовує і реалізовує будівництво, монтаж і реконструкцію промислових об'єктів, інфраструктурних елементів та комунікацій, необхідних для нормального функціонування виробничих процесів, що забезпечує комплексну підтримку інфраструктури підприємства.

Навчально-оздоровчий комплекс «Червона Рута» надає оздоровчі, житлово-побутові та рекреаційні послуги для працівників компанії та членів їхніх родин, виконуючи соціальну функцію підтримки колективу та сприяючи підвищенню рівня соціального захисту персоналу [48].

Опис організаційної структури АТ «Укргазвидобування» доцільно розпочати з аналізу її загальної побудови та логіки управління (див. рис. 2.1) [49].

Компанія має складну багаторівневу ієрархічну структуру, що відображає масштабність діяльності, різноманітність функцій, високий рівень спеціалізації та диверсифікацію виробничих процесів. На чолі структури стоїть Голова правління, який здійснює стратегічне керівництво підприємством, визначає основні напрями розвитку та координує роботу виконавчих органів. Безпосередньо йому підпорядковуються перший заступник голови правління, заступники з основних напрямів діяльності (зокрема з геології, видобутку, буріння, економіки, розвитку бізнесу, персоналу, адміністративних і правових питань) та директори виконавчого рівня, що забезпечують ефективне операційне управління відповідними структурними підрозділами.

Організаційна структура побудована за функціонально-лінійним принципом, коли кожен департамент або управління відповідає за окремий напрям діяльності від геологорозвідки і буріння до фінансів, інформаційних технологій, юридичного супроводу, безпеки, інноваційного розвитку та управління ризиками. Такий підхід забезпечує узгодженість дій між підрозділами, ієрархію підпорядкування, ефективну координацію процесів та контроль за всіма етапами виробничо-господарської АТ «Укргазвидобування».

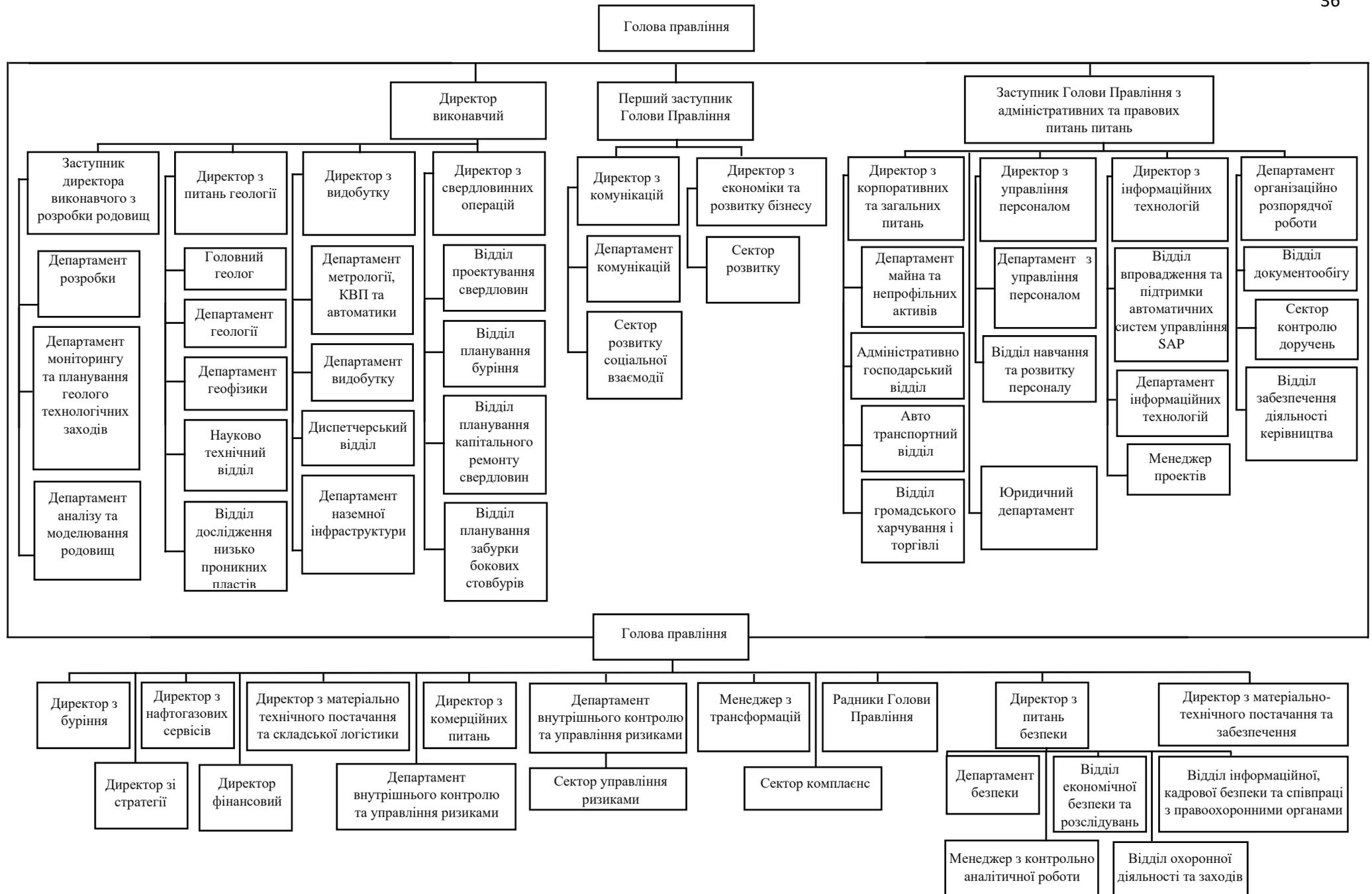


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Укргазвидобування»

На верхньому рівні управління знаходиться Голова правління, який забезпечує стратегічне керівництво АТ «Укргазвидобування», визначає пріоритетні напрями розвитку та представляє інтереси компанії у взаєминах із державними органами, партнерами й акціонерами. Йому підпорядковуються перший заступник голови правління та заступники, які координують діяльність ключових департаментів за напрямами – геологія, видобуток, буріння, фінанси, економіка, розвиток бізнесу, правове забезпечення, персонал і безпека.

На середньому рівні функціонують численні департаменти, управління та відділи, що забезпечують організацію та контроль виконання основних виробничо-господарських процесів. Зокрема, департаменти з геології, буріння, видобутку, фінансів, комерційної діяльності, ІТ, метрології, безпеки, внутрішнього контролю та управління ризиками формують основу операційного управління підприємством. Їхня діяльність спрямована на підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і забезпечення стабільності фінансових показників.

Важливими елементами є також служби підтримки – департаменти матеріально-технічного постачання, документообігу, комунікацій, навчання й розвитку персоналу, які забезпечують стабільне функціонування внутрішніх процесів і підтримують реалізацію стратегічних рішень.

Крім того, у структурі передбачені аналітичні та контрольні підрозділи, зокрема департаменти внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту, комплаєнсу, а також менеджери з трансформацій і радники голови правління, які координують процеси змін, модернізації та вдосконалення управлінських практик.

Завдяки такій побудові організаційна структура Апарату управління АТ «Укргазвидобування» забезпечує узгоджену взаємодію між усіма рівнями управління та структурними підрозділами, що створює умови для ефективної координації виробничих, управлінських і сервісних процесів. Чіткий розподіл функцій і повноважень сприяє реалізації стратегічних пріоритетів підприємства, підвищує прозорість управлінських рішень і відповідальність за результати діяльності. Така структура дозволяє компанії оперативно адаптуватися до змін

зовнішнього середовища, зокрема регуляторних, економічних і безпекових викликів, а також забезпечує стабільність виробничих процесів і підтримання високого рівня результативності та стійкості розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Штатна чисельність працівників АТ «Укргазвидобування» становить основу кадрової структури підприємства станом на 2024 рік налічував 17 317 осіб, розподілені між функціональними департаментами, регіональними філіями, науково-технічними підрозділами та службами сервісної підтримки; така організаційна побудова забезпечує повний цикл операцій від розвідки й буріння до підготовки, переробки та транспортування вуглеводнів. Для наочного аналізу динаміки чисельності персоналу наведено дані за 2022–2024 роки (рис. 2.2) [50-52].

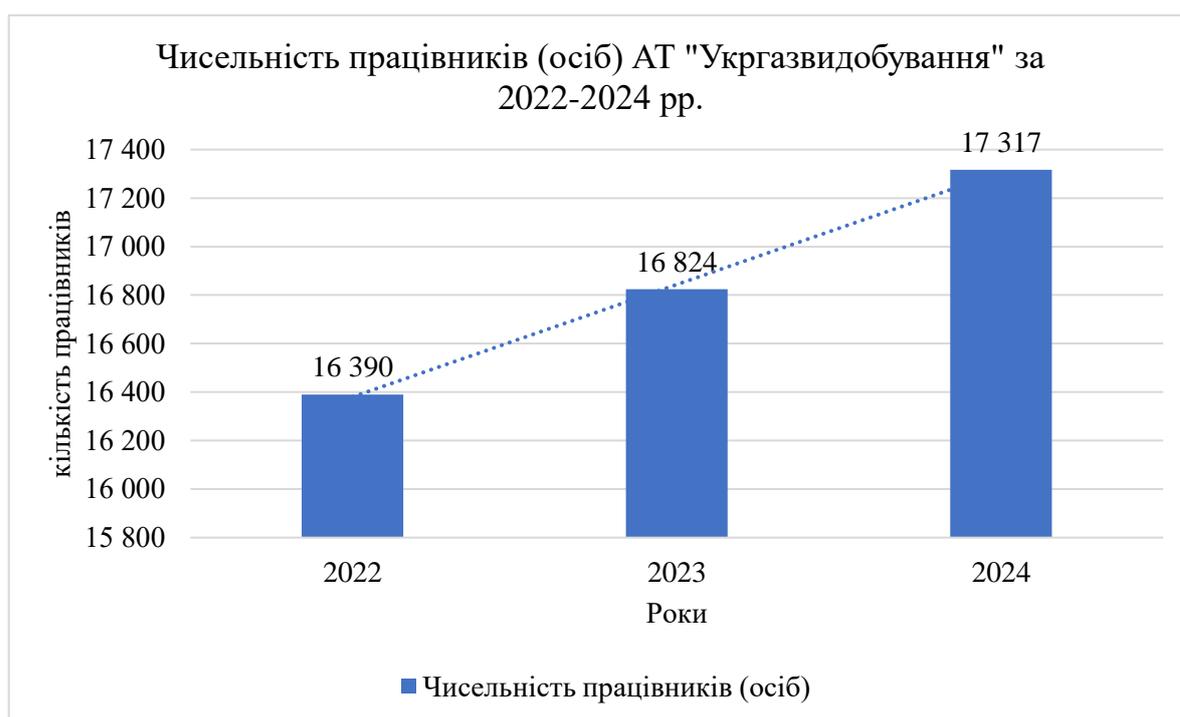


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності працівників АТ «Укргазвидобування» в період 2022-2024 рр., осіб

Динаміка чисельності працівників АТ «Укргазвидобування» у 2022–2024 роках свідчить про поступове відновлення та нарощування кадрового потенціалу

підприємства. У 2022 році скорочення чисельності персоналу було зумовлене початком активних бойових дій, що спричинило тимчасові обмеження виробничої діяльності, підвищені ризики для безпеки працівників та необхідність оптимізації штатного розпису. У 2023 році відбулося зростання кількості працівників до 16 824 осіб, що вказує на стабілізацію операційної діяльності та відновлення виробничих процесів. Подальше збільшення чисельності у 2024 році до 17 317 осіб є результатом реалізації інвестиційних і виробничих проєктів, розширення обсягів бурових і сервісних робіт, а також активної кадрової політики, спрямованої на залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Загалом наведені дані підтверджують поступове зміцнення трудового потенціалу компанії та її адаптацію до складних зовнішніх умов.

Для оцінки здатності АТ «Укргазвидобування» забезпечувати стабільний розвиток і ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища доцільно здійснити PEST-аналіз підприємства. Зазначений інструмент стратегічного аналізу дає змогу системно визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на умови функціонування й результати діяльності компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Політичні фактори (Political)	Бали	Економічні фактори (Economic)	Бали
1. Державне регулювання діяльності підприємства як стратегічного суб'єкта енергетичної безпеки;	1. 5 2. 5 3. 4	1. Макроекономічна нестабільність і обмежений доступ до зовнішніх інвестиційних ресурсів;	1. 5 2. 4 3. 4
2. Вплив воєнного стану на виробничі процеси, інвестиційні рішення та безпеку об'єктів;	4. 4 5. 4	2. Високий рівень капіталомісткості бурових і видобувних робіт;	4. 4 5. 4
3. Залежність від рішень органів влади у сфері ліцензування та користування надрами;		3. Необхідність оптимізації витрат і підвищення продуктивності родовищ;	
4. Адаптація нормативно-правової бази до вимог європейського енергетичного законодавства;		4. Залежність фінансових результатів від внутрішнього попиту на природний газ;	
5. Підвищені екологічні та промислові стандарти контролю діяльності.		5. Зростання витрат на обслуговування та модернізацію інфраструктури.	

Продовження таблиці 2.1

Соціальні фактори (Social)	Бали	Технологічні фактори (Technological)	Бали
1. Потреба у збереженні та відновленні кадрового потенціалу в умовах міграційних процесів; 2. Підвищені вимоги до охорони праці та безпеки персоналу; 3. Реалізація програм соціального захисту та медичного забезпечення працівників; 4. Необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу; 5. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на репутацію компанії.	1. 4 2. 3 3. 3 4. 4 5. 3	1. Впровадження сучасних технологій буріння та інтенсифікації видобутку; 2. Використання цифрових систем управління та моніторингу виробничих процесів; 3. Потреба в оновленні матеріально-технічної бази; 4. Залежність ефективності видобутку від рівня технологічного оснащення сервісних підрозділів; 5. Розвиток внутрішніх науково-дослідних і інжинірингових компетенцій.	1. 4 2. 5 3. 4 4. 4 5. 3

Проведений PEST-аналіз свідчить, що діяльність компанії АТ «Укргазвидобування» у сучасних умовах формується під впливом комплексу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Визначальними є посилені державний вплив на енергетичний сектор, військові ризики та макроекономічна нестабільність, які створюють додаткові обмеження для інвестиційної та операційної діяльності компанії. Водночас орієнтація держави на енергетичну незалежність та підтримка внутрішнього видобутку природного газу відкривають можливості для довгострокового розвитку компанії.

Соціальні та технологічні фактори відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності виробничих процесів. Збереження кадрового потенціалу, підвищення рівня безпеки праці та розвиток професійних компетенцій персоналу поєднуються з упровадженням сучасних технологій буріння, цифровізації управління та модернізації виробничої інфраструктури. Це дає змогу компанії підвищувати ефективність видобутку й адаптуватися до сучасних викликів.

З огляду на результати PEST-аналізу доцільним є подальше поглиблене дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища АТ «Укргазвидобування» шляхом аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз SWOT-аналізу, що дозволить комплексно оцінити поточний стан компанії та обґрунтувати стратегічні напрями її розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Застосування сучасних методів буріння, інтенсифікації та цифрового моніторингу сприяє підвищенню результативності видобувних операцій;</p> <p>2. Функціонування у складі групи «Нафтогаз» забезпечує доступ до фінансової, організаційної та інституційної підтримки;</p> <p>3. Орієнтація на внутрішній ринок гарантує стабільність реалізації продукції в умовах обмеженого імпорту енергоресурсів;</p> <p>4. Розвинена система промислової безпеки та охорони праці дозволяє зберігати кадровий потенціал у складних умовах;</p> <p>5. Високі стандарти виробничої діяльності формують довіру до компанії як до надійного енергетичного оператора;</p> <p>6. Наявність власних сервісних і допоміжних підрозділів знижує залежність;</p> <p>7. Значна ресурсна база створює передумови для підтримки та поступового нарощування обсягів видобутку;</p> <p>8. Досвід роботи в кризових умовах підвищує адаптивність управлінських і виробничих процесів.</p>	<p>1. Багаторівнева система управління ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень;</p> <p>2. Значна залежність від державних органів обмежує стратегічну самостійність компанії;</p> <p>3. Підвищене навантаження на персонал у воєнних умовах посилює ризики професійного виснаження;</p> <p>4. Обмежені можливості модернізації окремих виробничих об'єктів через дефіцит інвестиційних ресурсів;</p> <p>5. Дефіцит вузькоспеціалізованих фахівців у галузі цифрових та інженерних технологій стримує інноваційний розвиток;</p> <p>6. Низька гнучкість внутрішніх процедур ускладнює швидке реагування на зміни зовнішнього середовища;</p> <p>7. Залежність від централізованого фінансування обмежує маневреність у реалізації капіталомістких проєктів.</p> <p>8. Часткова зношеність основних фондів підвищує експлуатаційні витрати.</p>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<p>1. Державний курс на енергетичну незалежність стимулює розвиток внутрішнього газовидобутку;</p> <p>2. Поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими та технічними партнерами відкриває доступ до нових технологій;</p> <p>3. Післявоєнна відбудова країни формує довгостроковий попит на енергетичні ресурси;</p> <p>4. Впровадження екологічно орієнтованих та енергоефективних рішень підвищує інвестиційну привабливість компанії;</p> <p>5. Цифровізація управління та виробництва створює умови для оптимізації витрат і підвищення прозорості діяльності;</p> <p>6. Розвиток власної сервісної бази дозволяє зменшити залежність від імпортних послуг;</p> <p>7. Підтримка стратегічних підприємств з боку держави сприяє збереженню фінансової стійкості;</p> <p>8. Можливість освоєння нових родовищ після стабілізації безпекової ситуації.</p>	<p>1. Тривала воєнна нестабільність створює ризики для безперервності виробничих процесів;</p> <p>2. Імовірне скорочення бюджетної підтримки обмежує можливості інвестування у розвиток;</p> <p>3. Пошкодження інфраструктури внаслідок воєнних дій можуть призвести до зростання витрат і простоїв;</p> <p>4. Посилення екологічних і регуляторних вимог підвищує фінансове навантаження на компанію;</p> <p>5. Коливання світових цін на енергоресурси впливають на фінансові результати діяльності;</p> <p>6. Ускладнення логістики та імпорту обладнання обмежує технічне оновлення;</p> <p>7. Демографічні втрати та міграція населення зменшують довгостроковий внутрішній попит;</p> <p>8. Повільність регуляторних процедур може стримувати впровадження інноваційних рішень.</p>

SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування» засвідчив наявність вагомих внутрішніх переваг, зокрема значного ресурсного потенціалу, інтеграції до групи «Нафтогаз» та спроможності компанії забезпечувати стабільний видобуток природного газу в умовах підвищеної невизначеності. Водночас аналіз виявив обмежену управлінську автономію, високу залежність від державного регулювання, а також організаційні й кадрові обмеження, що впливають на гнучкість управління. Зовнішнє середовище формує як можливості, пов'язані з пріоритетом енергетичної безпеки, цифровою трансформацією та міжнародною кооперацією, так і ризики, зумовлені воєнною нестабільністю, регуляторним тиском і волатильністю ринкових умов.

Отже, проведений аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування» виявив ресурсний потенціал і операційну спроможність, а також засвідчив наявність управлінських та кадрових обмежень.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» є важливою складовою комплексного оцінювання результатів функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Такий аналіз дозволяє всебічно охарактеризувати фінансовий стан, масштаби та ефективність господарської діяльності, рівень ділової активності й здатність підприємства забезпечувати стабільність та безперервність виробничих процесів. Системне дослідження фінансово-господарських показників створює підґрунтя для об'єктивної оцінки якості управління ресурсами, фінансової стійкості та економічної результативності діяльності підприємства (див. в Додатку Б).

АТ «Укргазвидобування» є стратегічним підприємством паливно-енергетичного комплексу України, яке відіграє ключову роль у формуванні ресурсної бази природного газу та забезпеченні енергетичної безпеки держави. Масштаби діяльності компанії, капіталомісткий характер виробництва та значний обсяг залучених ресурсів зумовлюють необхідність постійного

контролю за станом активів, структурою капіталу, рівнем зобов'язань і фінансовими результатами. У цьому контексті аналіз фінансово-господарської діяльності дає змогу оцінити ступінь раціональності використання економічного потенціалу підприємства, а також узгодженість між виробничими можливостями та фінансовими результатами [50-52].

Комплексний підхід до аналізу фінансово-господарської діяльності передбачає дослідження майнового стану підприємства, структури активів і джерел їх формування, обсягів і динаміки зобов'язань, результатів операційної діяльності та показників ефективності використання ресурсів. Узагальнення цих аспектів дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку підприємства, визначити рівень його фінансової стабільності та економічної збалансованості, а також сформулювати цілісне уявлення про фінансово-господарський стан АТ «Укргазвидобування» за досліджуваній період 2022-2024рр. (див. в Додатку В).

Аналіз структури активів свідчить про те, що загальні активи підприємства зросли з 263 310 989 у 2022 році до 256 850 470 у 2023 році та до 296 880 649 у 2024 році, причому головне джерело цього зростання становлять оборотні активи. Оборотні активи збільшились з 14 577 942 у 2022 році до 25 726 755 у 2023 році і до 40 680 670 у 2024 році. Найістотніший приріст серед складових оборотних активів продемонструвала дебіторська заборгованість, яка становила 9 831 592 у 2022 році, 21 418 934 у 2023 році та 36 354 219 у 2024 році. Грошові кошти та їх еквіваленти зростали у 2023 році до 514 069, але у 2024 році зменшились до 295 473, що разом з нарощуванням дебіторки вказує на погіршення співвідношення ліквідних і неліквідних оборотних активів. У структурі активів 2024 року коефіцієнт питомої ваги оборотних активів помітно зріс, проте його якісний склад став менш сприятливим через домінування дебіторської заборгованості над готівкою та іншими швидколіквідними елементами. Таке співвідношення між ліквідними та менш ліквідними оборотними активами значно підвищує вразливість підприємства до можливих змін або затримок у строках оплати з боку покупців і вимагає підвищеної уваги до ефективного управління робочим капіталом (рис. 2.3)

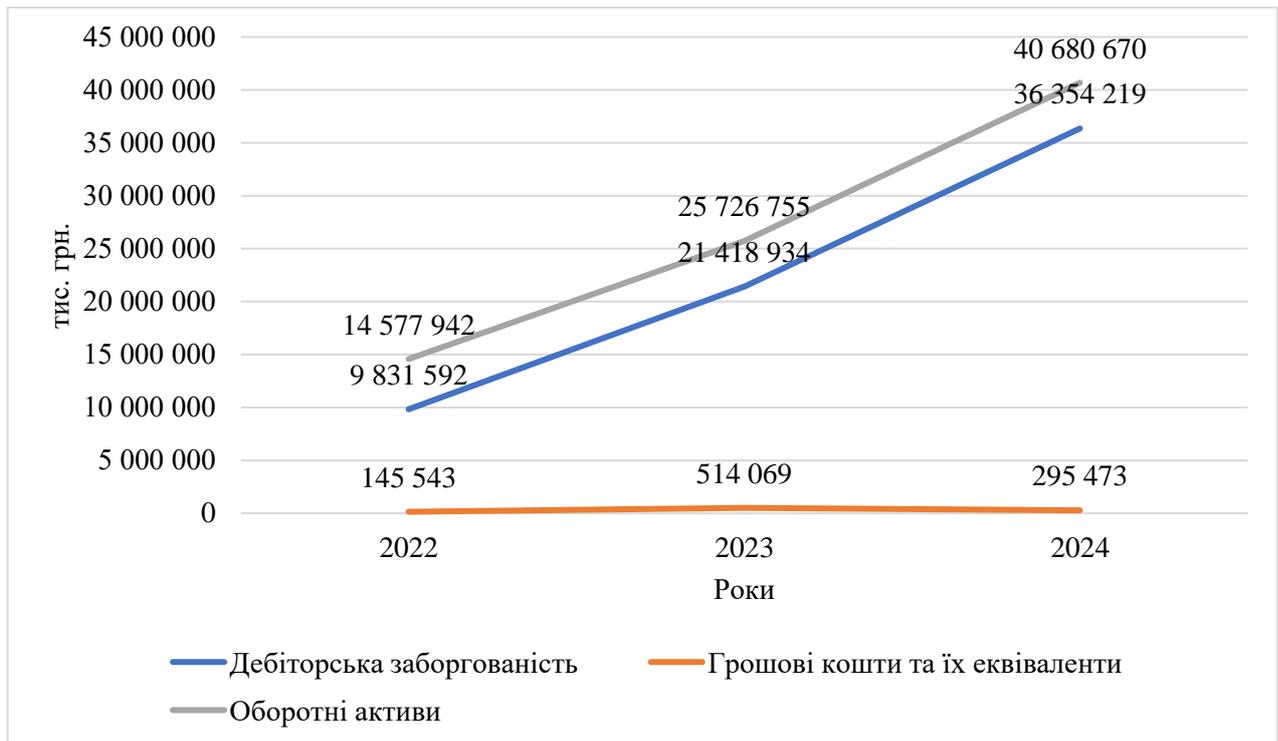


Рисунок 2.3 – Динаміка дебіторської заборгованості, грошових коштів та оборотних активів АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Аналіз пасивної частини показує, що загальні зобов'язання зросли з 40 260 349 у 2022 році до 53 954 206 у 2023 році з подальшою незначною корекцією до 53 635 503 у 2024 році. Поточні зобов'язання виростили з 17 700 371 у 2022 році до 29 847 520 у 2023 році і до 28 912 910 у 2024 році. Короткострокові кредити та позики у 2024 році сягнули 17 336 514, що становить значну частку поточних зобов'язань. Одночасне зростання власного капіталу до 243 245 146 у 2024 році поліпшило співвідношення власних і залучених джерел фінансування, але концентрація короткострокового боргу підсилює вимоги до планування грошових потоків і строків погашення зобов'язань. Тобто фінансова структура у 2024 році виглядає більш автономною в довгостроковому аспекті, проте більш напруженою в короткому періоді через потребу в операційній ліквідності для обслуговування поточних зобов'язань.

Стосовно власного капіталу слід відзначити, що його підвищення відображає накопичення додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку.

Зареєстрований капітал залишився незмінним, додатковий капітал за сумою рядків 1405 та 1410 зріс до 206 438 769 у 2024 році, а нерозподілений прибуток досяг 31 943 189. Ці зміни покращують базу для інвестицій та дають змогу зменшувати залежність від зовнішніх джерел у довгостроковій перспективі. Водночас збільшення власного капіталу не компенсує повністю потребу в ліквідності, оскільки значна частина оборотних активів залишається у формі дебіторської заборгованості.

Операційні результати демонструють стійке підвищення ефективності діяльності. Чистий дохід виріс з 86 377 776 у 2022 році до 93 867 096 у 2023 році та до 100 596 351 у 2024 році. Собівартість реалізованої продукції знизилась у 2024 році до 68 532 708 порівняно з 73 262 120 у 2022 році, що сприяло зростанню валового прибутку до 32 063 643 у 2024 році. Чистий прибуток показав суттєве збільшення і склав 2 922 127 у 2022 році, 12 991 240 у 2023 році та 20 911 509 у 2024 році. Підвищення маржинальних показників свідчить про посилення операційної дисципліни, але слід звернути увагу на співвідношення прибутку та грошових потоків через значну дебіторську заборгованість (рис. 2.4).

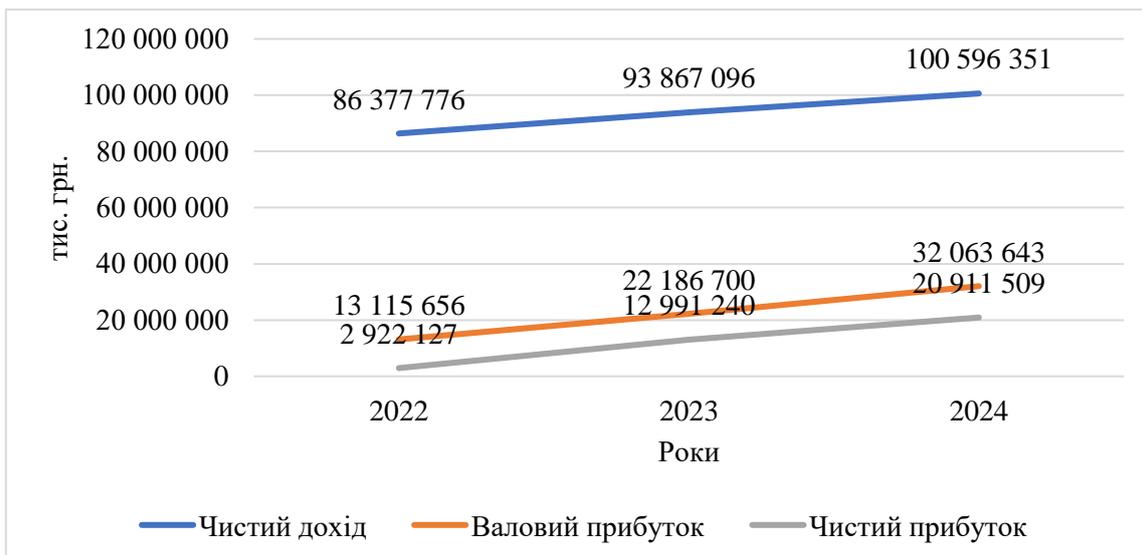


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 рр., тис. грн.

АТ «Укргазвидобування» досягло значного покращення показників прибутковості і одночасно наростило ресурсну базу за рахунок оборотних активів, причому головним ризиком залишається швидкість інкасування дебіторської заборгованості і концентрація короткострокових зобов'язань. Управлінські наслідки цих тенденцій полягають у посиленні контролю за строками оплати, прискоренні інкасації оборотних коштів та рефінансуванні частини короткострокових зобов'язань. Дані і розрахунки наведено в Додатках Б, що дозволяє деталізувати кожний з описаних аспектів.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз показників фінансової стійкості АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової стійкості компанії АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр.

Показник	Норматив	2022	Відхил. 2022	2023	Відхил. 2023	2024	Відхил. 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,50$	0,769	+0,269	0,790	+0,290	0,819	+0,319
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,50$	0,231	-0,269	0,210	-0,290	0,173	-0,327
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,00$	1,300	-0,700	1,266	-0,734	1,220	-0,780
Коефіцієнт фінансування	$> 1,00$	3,332	+2,332	3,761	+2,761	4,726	+3,726
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,00$	0,141	-0,859	0,147	-0,853	0,119	-0,881
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$\geq 0,80$	-11,005	-11,805	-7,953	-8,753	-3,455	-4,255
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,50$	-3,170	-3,670	-1,098	-1,598	-0,353	-0,853
Коефіцієнт маневреності	$> 0,50$	-0,228	-0,728	-0,139	-0,639	-0,053	-0,553
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	–	0,137	–	0,106	–	0,085	–
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	–	0,469	–	0,553	–	0,475	–

За показником коефіцієнта автономії підприємство має позитивну динаміку. Значення 0,769 у 2022, 0,791 у 2023 і 0,820 у 2024 перевищують норматив $\geq 0,5$ і свідчать про те, що власні кошти формують більшу частину активів. Така структура знижує залежність від зовнішнього фінансування і підвищує довгострокову стійкість.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу перебуває значно нижче нормативу $< 0,5$. У 2022 він становив 0,153, у 2023 – 0,210, у 2024 – 0,181 і означає, що питома вага залучених коштів у формуванні активів є відносно невеликою. Водночас зростання цього коефіцієнта у 2023 свідчить про тимчасове підвищення частки зобов'язань, після чого у 2024 році спостерігається її скорочення.

Коефіцієнт фінансової залежності, що обчислюється як відношення валюти балансу до власного капіталу, становив 1,300 у 2022, 1,266 у 2023 і 1,220 у 2024, тобто в усі роки залишався меншим за норматив $< 2,0$. Це підтверджує, що підприємство не перевантажене зовнішніми зобов'язаннями та має достатню частку власних джерел фінансування активів.

Коефіцієнт фінансування, який відображає кількість власних коштів на 1 гривню позикових, дорівнював 5,030 у 2022, 3,760 у 2023 і 4,540 у 2024 та перевищував норматив $> 1,0$. Така величина свідчить про значну перевагу власного капіталу над позиковим. Зниження показника у 2023 році та його зростання у 2024 році вказують на коливання в обсягах залучення позикових ресурсів.

Коефіцієнт заборгованості, що характеризує співвідношення поточних позикових коштів і власного капіталу, мав значення 0,087 у 2022, 0,147 у 2023 і 0,119 у 2024. Це означає, що поточні зобов'язання не становлять істотного навантаження на власні фінансові ресурси підприємства. Водночас оцінка цього показника має здійснюватися з урахуванням стану обігових коштів.

Показники забезпеченості запасів, забезпеченості обігових засобів та маневреності власного капіталу упродовж 2022–2024 років мають від'ємні значення. Зокрема, коефіцієнт забезпеченості запасів становив $-11,005$ у 2022,

–7,955 у 2023 і –3,456 у 2024, що свідчить про зменшення дефіциту власних обігових коштів, але збереження їх недостатності. Аналогічна ситуація спостерігається щодо коефіцієнта забезпеченості обігових засобів і коефіцієнта маневреності, значення яких залишаються від’ємними. Це означає, що власні джерела не забезпечують повного фінансування оборотних активів, унаслідок чого підприємство вимушене використовувати залучені ресурси для підтримання поточної діяльності.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів становив 0,100 у 2022, 0,106 у 2023 і 0,092 у 2024, що свідчить про незначну частку довгострокових зобов’язань у структурі стабільних джерел фінансування. Водночас коефіцієнт короткострокової заборгованості зріс з 0,440 у 2022 до 0,553 у 2023 та залишився на рівні 0,539 у 2024. Така структура зобов’язань означає, що значна частина фінансування має короткостроковий характер і потребує постійного контролю з боку управління.

У підсумку фінансова стійкість АТ «Укргазвидобування» характеризується переважанням власного капіталу та помірною залежністю від залучених джерел фінансування. Наявність від’ємних власних обігових коштів і значна питома вага короткострокових зобов’язань створюють потенційні ризики для забезпечення безперервності операційної діяльності та підтримання платоспроможності. Необхідно розглянути показники ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 рр.

Показник	Норматив	2022	Відхилення 2022	2023	Відхилення 2023	2024	Відхилення 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття	> 1–1,5	0,824	–0,176	0,862	–0,138	1,407	+0,407
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5–0,6	0,587	+0,087	0,743	+0,244	1,277	+0,777
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2–0,3	0,008	–0,192	0,017	–0,183	0,010	–0,190

Значення коефіцієнта покриття у 2022 і 2023 менше одиниці, це означає, що поточні зобов'язання перевищували поточні активи і підприємство на кінець цих років формально не мало достатніх поточних ресурсів для покриття своїх термінових зобов'язань. У 2024 коефіцієнт покриття підвищився до 1,41, тобто на кінець 2024 поточні активи перевищують поточні зобов'язання більш ніж в 1,4 рази. Однак слід одразу зауважити, що зростання покриття у 2024 відбувалося передусім за рахунок нарощення оборотних активів у формі дебіторської заборгованості, а не за рахунок ліквідних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показав покращення з 0,59 у 2022 до 1,28 у 2024. Це означає, що після виключення запасів УГВ у 2024 має понад 1 гривню «швидко реалізованих» активів на 1 гривню поточних зобов'язань. Проте і тут джерелом збільшення є дебіторська заборгованість; тому оцінка якості цих активів є обов'язковою перед висновком про стійку платоспроможність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається надзвичайно низьким у всі роки, він знаходиться на рівні близько 0,8–1,7 % від поточних зобов'язань у кожному з років, тоді як нормативний орієнтир становить 20–30 %. Це означає, що негайні платіжні ресурси (готівка та еквіваленти), доступні підприємству на звітну дату, є недостатніми для термінового погашення короткострокових зобов'язань. Тобто навіть при формально доброму коефіцієнті покриття у 2024 підприємство залишається вразливим до касових розривів у разі затримки надходжень від покупців.

Отже, аналіз традиційних коефіцієнтів ліквідності (покриття, швидкої та абсолютної ліквідності) підтверджує певне покращення формальної платоспроможності підприємства у 2024 році порівняно з попередніми періодами, однак це покращення має суттєві застереження щодо реальної якості оборотних активів, передусім через домінування дебіторської заборгованості та вкрай низький рівень абсолютної ліквідності, що зберігає ризики касових розривів.

Далі розглянемо динаміку операційних витрат за економічними елементами в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 рр.

Показник	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати (ф.2 р.2500)	2 940 257	3.74	3 435 781	4.53	3 647 192	4.95
Витрати на оплату праці (ф.2 р.2505)	5 344 327	6.79	4 896 583	6.46	5 485 713	7.44
Відрахування на соц. заходи (ф.2 р.2510)	833 625	1.06	934 474	1.23	1 023 710	1.39
Амортизація (ф.2 р.2515)	19 142 256	24.34	24 984 882	32.95	29 106 748	39.48
Інші операційні витрати (ф.2 р.2520)	50 394 892	64.09	41 588 591	54.86	34 454 625	46.73
Разом (ф.2 р.2550)	78 655 357	100.00	75 840 311	100.00	73 717 988	100.00
Зміна 24–22, тис. грн	Зміна 24–22, %		Зміна 24–23, тис. грн		Зміна 24–23, %	
1	2	3	4			
+706 935	+24.04%	+211 411	+6.15%			
+141 386	+2.65%	+589 130	+12.03%			
+190 085	+22.80%	+89 236	+9.55%			
+9 964 492	+52.07%	+4 121 866	+16.50%			
–15 940 267	–31.62%	–7 133 966	–17.15%			
–4 937 369	–6.28%	–2 122 323	–2.80%			

Аналіз структури операційних витрат за економічними елементами свідчить про поступове скорочення загального обсягу витрат: з 78 655 357 тис. грн у 2022 р. до 75 840 311 тис. грн у 2023 р. та 73 717 988 тис. грн у 2024 р. Ключовим позитивним змінам стало суттєве зменшення інших операційних витрат – з 50 394 892 тис. грн (64,09 %) у 2022 р. до 41 588 591 тис. грн (54,86 %) у 2023 р. та 34 454 625 тис. грн (46,73 %) у 2024 р. Водночас питома вага амортизації стабільно зростала: з 24,34 % у 2022 р. до 32,95 % у 2023 р. та 39,48 % у 2024 р., що відображає активну інвестиційну діяльність і модернізацію основних засобів. Матеріальні витрати та витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи демонстрували помірне зростання протягом усіх трьох років, підвищивши свою частку в структурі, тоді як загальна структура витрат стала значно збалансованішою завдяки скороченню домінуючої частки інших операційних витрат.

Для подальшого аналізу впливу здійснених змін далі розглянемо динаміку показників рентабельності за досліджуваний період у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 – 2022 (в.п.)	Зміна 2024 – 2023 (в.п.)
1	2	3	4	5	6
Рентабельність власного капіталу (ROE) (ф.2 р.2350) / (ф.1 р.1495 (с.р.)) ×100	1.63	6.41	9.37	+7.75	+2.97
Рентабельність позичкового капіталу (ф.2 р.2350) / (с.р.(ф.1 р.1595 + ф.1 р.1695)) ×100	5.78	22.64	38.87	+33.09	+16.23
Рентабельність активів (ROA) (ф.2 р.2350) / (ф.1 р.1300 (с.р.)) ×100	1.27	4.99	7.55	+6.28	+2.56
Рентабельність витрат (ф.2 р.2350) / (ф.2 р.2550) ×100	3.72	17.13	28.37	+24.65	+11.24
Рентабельність оборотних коштів(ф.2 р.2350) / (ф.1 р.1195 (с.р.)) ×100	22.90	64.47	62.98	+40.08	-1.49

Аналіз динаміки показників рентабельності свідчить про суттєве покращення фінансових результатів АТ «Укргазвидобування» протягом 2022–2024 рр. Рентабельність власного капіталу зросла з 1,63 % у 2022 р. до 6,41 % у 2023 р. та 9,37 % у 2024 р. (+7,75 в.п. за період). Рентабельність активів (ROA) збільшилась з 1,27 % до 7,55 % (+6,28 в.п.), а рентабельність витрат — з 3,72 % до 28,37 % (+24,65 в.п.). Найвиразніше зростання продемонструвала рентабельність позичкового капіталу (з 5,78 % до 38,87 %, +33,09 в.п.) та оборотних коштів (з 22,90 % до 62,98 %, +40,08 в.п.). У 2024 р. порівняно з 2023 р. темпи приросту дещо сповільнились, але залишались позитивними. Загалом підприємство перейшло від низької до високої рентабельності, що

підтверджує ефективність заходів з оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності. Для отримання більш повної та узагальненої картини фінансової стійкості компанії далі розглянемо комплексні узагальнюючі показники, наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
1	3	4	5
Наявність власних обігових коштів – N1	-46 206 468	-28 227 451	-12 954 833
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів – N2	-13 938 782	-4 120 765	11 767 760
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових – N3	1 773 237	11 104 155	29 546 613
Запаси – N4	4 198 812	3 549 249	3 749 373
Надлишок (+) / нестача (-) власних обігових коштів – E1 = N1–N4	-50 405 280	-31 776 700	-16 704 206
Надлишок (+) / нестача (-) власних обігових і довгострокових позикових – E2 = N2–N4	-18 137 594	-7 670 014	8 018 387
Надлишок (+) / нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових – E3 = N3–N4	-2 425 575	7 554 906	25 797 240

У 2022 р. всі показники E1, E2, E3 негативні (-50 405 280; -18 137 594; -2 425 575), отже фінансова стійкість – криза. У 2023 р. E1<0, E2<0, E3>0

(-31 776 700; -7 670 014; +7 554 906), це характеризує нестійкий стан. У 2024 р. $E1 < 0$, $E2 > 0$, $E3 > 0$ (-16 704 206; +8 018 387; +25 797 240) – нормальна стійкість. Таким чином, підприємство поліпшує фінансову стійкість, але має дефіцит власних оборотних коштів ($E1 < 0$) у всіх роках. Для підвищення платоспроможності варто шукати внутрішні резерви, зокрема оптимізувати запаси та боргове навантаження.

Отже, аналіз узагальнюючих показників УГВ фінансової стійкості показав поступове покращення стану від кризового до нормального, однак постійний дефіцит власних оборотних коштів вимагає пошуку внутрішніх резервів, зокрема шляхом оптимізації структури витрат.

2.3. Оцінка механізму адаптації системи управління АТ «Укргазвидобування» до сучасних викликів середовища

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, що вимагає від систем управління підприємств постійної готовності до швидких і ефективних змін. Для АТ «Укргазвидобування», як ключового суб'єкта газовидобувної галузі України адаптація системи управління стає критичним фактором збереження операційної стійкості в умовах поєднання внутрішніх операційних обмежень та потужних зовнішніх загроз.

Компанія функціонує в середовищі, де повсякденна діяльність безпосередньо залежить від здатності системи управління оперативно реагувати на різноманітні виклики – від внутрішніх організаційних і ресурсних проблем до зовнішніх геополітичних і безпекових ризиків. Ефективність механізму адаптації визначається тим, наскільки швидко та адекватно керівництво та структурні підрозділи виявляють загрози, мобілізують ресурси та коригують процеси для мінімізації негативного впливу і використання можливостей.

Оцінка цього механізму дозволяє виявити сильні сторони наявної системи управління, а також зони вразливості, що потребують посилення. Логічно розпочати оцінку з чіткої ідентифікації ключових викликів, які формують

сучасне середовище діяльності компанії. Спочатку розглянемо внутрішні виклики, що виникають безпосередньо в межах організації та її операційних процесів, а потім перейдемо до зовнішніх факторів, які мають системний і часто непередбачуваний характер. Такий підхід – від внутрішнього до зовнішнього – дає можливість зрозуміти, як внутрішні обмеження взаємодіють із зовнішніми загрозами та посилюють одна одну. Ідентифікація основних викликів наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз механізмів адаптації системи управління АТ «Укргазвидобування» до сучасних викликів середовища

№	Група викликів	Конкретний виклик	Наявні механізми адаптації	Оцінка ефективності
1	2	3	4	5
1	Внутрішні (організаційні)	Жорстка ієрархічна структура управління	Формалізована система підпорядкування та централізоване прийняття рішень, що забезпечує контроль у стабільних умовах	Частково ефективна: у кризових ситуаціях призводить до уповільнення реакції та перевантаження вищого управлінського рівня
2		Обмежена гнучкість управлінських процесів	Регламентовані процедури планування та контролю виробничих і фінансових показників	Обмежена ефективність: складність швидкого коригування планів у відповідь на непередбачувані зміни середовища
3		Дефіцит кваліфікованого персоналу	Програми внутрішнього навчання, корпоративні стандарти підготовки персоналу	Недостатня ефективність: існуючі заходи не повністю компенсують втрати кадрового потенціалу в умовах міграційних та мобілізаційних чинників
4		Недостатній рівень цифровізації управління	Використання базових інформаційних систем фінансового та виробничого обліку	Часткова ефективність: відсутність інтегрованих цифрових рішень для прогнозування ризиків та підтримки управлінських рішень
5		Складність управління фінансовими потоками	Централізоване фінансове планування та контроль витрат	Обмежена ефективність: значна дебіторська заборгованість знижує фінансову маневреність та адаптивність
6	Зовнішні (системні)	Воєнні загрози та атаки на інфраструктуру	Оперативні антикризові рішення, перерозподіл ресурсів, аварійне відновлення об'єктів	Висока тактична ефективність, але відсутність системного адаптивного підходу

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
7		Геополітична нестабільність	Розширення міжнародної співпраці та пошук альтернативних партнерств	Частково ефективна: стратегічна диверсифікація ще не має завершеного характеру
8		Регуляторна та фіскальна невизначеність	Адаптація фінансових планів до змін нормативного середовища	Реактивна ефективність: відсутні проактивні інструменти прогнозування регуляторних змін
9		Технологічні виклики	Впровадження сучасних технологій буріння та інтенсифікації видобутку	Середня ефективність: технологічні рішення не завжди супроводжуються відповідними управлінськими трансформаціями
10		Макрофінансова нестабільність	Оптимізація витрат і фінансове балансування	Обмежена ефективність: зростає потреба у гнучких фінансових інструментах адаптації

Аналіз механізмів адаптації системи управління АТ «Укргазвидобування» до сучасних викликів середовища вимагає комплексного підходу, який поєднує опис реальних проявів проблем, виявлення наявних інструментів реагування та зважену оцінку їхньої ефективності з огляду на обмеження, що притаманні підприємству як державному видобувному оператору.

Жорстка ієрархічна структура управління залишається характерною рисою організаційної моделі багатьох великих державних підприємств у видобувній галузі. Така організаційна побудова забезпечує чітку вертикаль контролю, погоджувальні процедури і відповідність державним стандартам бюджетного та операційного нагляду, проте водночас створює вузькі місця при необхідності швидкого прийняття рішень у кризових ситуаціях. Практична демонстрація цієї проблеми у діяльності АТ «Укргазвидобування» виявляється у затримках при прискореній перебудові планів буріння, при екстрених логістичних змінах і при необхідності оперативного перерозподілу ресурсів після пошкоджень інфраструктури. Водночас компанія впроваджує проєктні підходи для реалізації великих програм (наприклад, програми масового буріння у 2023–2024 роках), що свідчить про часткову адаптацію організаційної моделі: формуються тимчасові

механізми делегування повноважень у межах окремих проєктів, але ці механізми поки що не переросли в постійні організаційні практики, які б забезпечили високу швидкість реакції у всіх підрозділах підприємства. Такий стан зумовлює висновок про фрагментарну ефективність: контрольні процедури зберігаються, але наявні процедури «швидкого реагування» необхідно формалізувати й розширити на весь обсяг критично важливих операцій [48,53].

Обмежена гнучкість управлінських процесів зазвичай проявляється у формалізованих процедурах закупівель, капітального планування та вузьких комунікаційних каналах між підрозділами. АТ «Укргазвидобування» діючи в умовах різких коливань попиту і численних зовнішніх ризиків, зазнає труднощів із швидкою перебудовою виробничих планів і оперативним коригуванням логістики. Існуючі проєктні програми доводять спроможність компанії мобілізувати ресурси у плановому режимі, але одночасні шоки, наприклад, пошкодження транспортних шляхів або масовані удари по інфраструктурі, виявляють вразливість придбань і постачань. Відтак компанія демонструє середню адаптивність – на рівні проєктів є успішні кейси, але у разі одночасного виникнення декількох шоків необхідні додаткові інструменти, такі як прискорені процедури закупівель, альтернативні постачальницькі канали та стійкі запаси критичних компонентів, що підтверджується повідомленнями про перебудову постачальницьких ланцюгів та викликами логістики в умовах бойових дій [54].

Дефіцит кваліфікованого персоналу ускладнює реалізацію навіть добре спланованих проєктів: мобілізація, внутрішня міграція та загальна невизначеність призвели до відтоку частини технічного персоналу, збільшення навантаження на тих, хто залишився, та зниження інституційної пам'яті. АТ «Укргазвидобування» вживає тимчасових заходів – організовує мобільні бригади, проводить навчання й організовує програми перепідготовки, однак ці дії мають компенсаційний характер і не вирішують системно проблему стабільного кадрового забезпечення. Для створення стійкішої кадрової бази необхідні більш комплексні HR-інструменти: програми утримання ключових фахівців, стимули для релокації у безпечні регіони, розвинені системи медичного

і соціального страхування для персоналу, довгострокові програми професійного розвитку. Такі кроки дозволять зменшити ризик повного виведення із ладу окремих компетентних підрозділів у часи стресу та підтримати спроможність підприємства до швидкої відбудови та масштабування робіт [55].

Недостатній рівень цифровізації управління є ще одним ключовим обмеженням АТ «Укргазвидобування». Без повної інтеграції ERP, BI і операційних систем (SCADA, систем віддаленого моніторингу) у керівництві відсутня оперативна, централізована аналітика для швидкого виявлення та пріоритизації ризиків. Група Нафтогаз розпочала проєкт цифрової трансформації із впровадження SAP S/4HANA та локальних рішень дистанційного моніторингу свердловин, що є позитивним кроком у напрямі підвищення прозорості процесів і зниження операційних втрат. Однак інтеграція цих елементів ще не завершена: частина процесів залишається розрізною, а відтак аналітика не завжди доступна в режимі, необхідному для оперативного управління під час криз.

Для підвищення адаптивності необхідно завершити інтеграцію інформаційних систем і налагодити сучасні механізми автоматичного оповіщення й швидкого розподілу ресурсів за пріоритетами. Офіційні повідомлення про впровадження SAP і практичні кейси дистанційного моніторингу свердловин підтверджують, що процес рухається у правильному напрямі, але потребує пришвидшення [56].

Складність управління фінансовими потоками у воєнних та турбулентних макроекономічних умовах проявляється в поєднанні значних капітальних потреб (інвестиції в буріння, модернізацію, ремонт), високих бюджетних відрахувань та проблем із дебіторською заборгованістю. Централізоване фінансове планування і використання зовнішніх кредитних інструментів дозволили АТ «Укргазвидобування» вирішити окремі задачі стабілізації, однак для стійкого функціонування потрібні механізми, що забезпечать фінансову гнучкість: факторинг дебіторської заборгованості, механізми страхування капітальних ризиків, деривативні інструменти для хеджування валютних коливань. Практична необхідність таких інструментів підтверджується публікаціями щодо

імпорту ресурсів та тимчасового фінансування, які використовувалися для підтримки опалювального сезону й відновлення виробництва після ударів [57].

Воєнні загрози та атаки на енергетичну інфраструктуру становлять зовнішній виклик, який вимагає як тактичних, так і системних рішень. АТ «Укргазвидобування» демонструє високу тактичну ефективність: аварійні бригади, відбудовні команди і оперативна координація дозволяли відновлювати роботу пошкоджених об'єктів і мінімізувати тривалі зупинки. Разом з тим відсутність вбудованих превентивних заходів захисту критичних елементів інфраструктури, наприклад, систем альтернативного електропостачання, фізичного рознесення критичних вузлів та стійких запасів матеріалів збільшує витрати на відновлення і залежність від зовнішніх постачальників у моменти пікових навантажень. Угрупування заходів у дві складові, а саме превентивну (підсилення захисту) і відновну (оперативні бригади і резерви), яка має стати частиною стратегічного інструментарію адаптації. Публічні повідомлення про удари по енергетиці та реакцію компанії служать підтвердженням наявності тактичних механізмів, але одночасно вказують на потребу у розширенні превентивних інвестицій [58].

Геополітична нестабільність і пов'язані з нею зміни у міжнародних ланцюгах постачання вимагають від АТ «Укргазвидобування» диверсифікації партнерств і каналів доступу до технологій та обладнання. Реакцією компанії стали активні спроби укладання міжнародних угод та залучення партнерств у безпечніших регіонах, а також робота над відкриттям альтернативних маршрутів постачання. Проте така диверсифікація має довготерміновий характер і не завжди дозволяє швидко компенсувати локальні втрати у разі одночасних шоків. Для підвищення адаптивності в довгостроковому плані доцільно формувати мережу постачальників з географічним рознесенням і включати у контракти пункти про сервісну підтримку і поставку комплектуючих у надзвичайних режимах. Інформація про міжнародну кооперацію й угоди відображають намагання групи вирішити ці завдання, але також вказують на те, що процес ще не завершений [59].

Регуляторна й фіскальна невизначеність виступає фактором, що істотно ускладнює довгострокове планування великих інвестицій. Для державної компанії будь-які зміни в податковому або рентному режимі безпосередньо впливають на рентабельність проєктів та можливості залучення приватного капіталу. АТ «Укргазвидобування» у своїй оперативній діяльності адаптується до змін шляхом коригування фінпланів та проведення техніко-економічних перерахунків, але відсутність проактивних інструментів прогнозування регуляторних сценаріїв і недостатній рівень діалогу з регуляторами знижують її стратегічну передбачуваність. Разом із внутрішніми організаційними заходами необхідно розвивати компетенції з управління політичним і регуляторним ризиком [48].

Технологічні виклики, пов'язані з виснаженням традиційних родовищ, виявляють потребу в інноваційних методах інтенсифікації видобутку (горизонтальне буріння, рекомплектація свердловин, нові технології стимуляції пластів). АТ «Укргазвидобування» вже реалізувала програми інтенсифікації і показала, що технологічні рішення здатні компенсувати частину втрат продуктивності, проте масштабний перехід на нові технології потребує узгоджених управлінських змін: модернізації закупівельних процесів, підготовки персоналу, забезпечення фінансування і сервісної підтримки. Інвестиції в інновації дали змогу підвищити видобуток у кризові роки, але для сталого ефекту необхідна інституалізація технологічних програм і їхня інтеграція у загальну стратегію компанії [60].

Макрофінансова нестабільність, що проявляється у валютних коливаннях і інфляційному тиску, вимагає від АТ «Укргазвидобування» ефективного управління фінансовими ризиками. Використання зовнішніх кредитних ресурсів, імпорتنих схем і централізованого фінпланування дає змогу проходити пікові періоди, але не замінює потреби у надійних інструментах фінансового хеджування і страхування. Для повноцінної адаптації до макроекономічних ризиків підприємству доцільно розглядати впровадження механізмів факторингу, довгострокових кредитних ліній під проєктні активи та

використання страхових продуктів для покриття ризиків виробництва і відновлення інфраструктури. Публічні звіти про використання міжнародних фінансових інструментів і тимчасові рішення з імпортом підтверджують діагноз: заходи є, але вони здебільшого реактивні [61].

Отже, узагальнення поточного стану свідчить, що компанія АТ «Укргазвидобування» має низку реально діючих механізмів адаптації, які дозволили підприємству зберегти і навіть наростити видобуток у непрості роки, ефективно застосовувати проєктний підхід у ряді програм буріння і здійснювати оперативне відновлення після інцидентів. Разом з тим більшість цих механізмів має фрагментарний характер або обмежену сферу застосування: часто вони працюють точково й не утворюють комплексної, прогностно-управлінської системи адаптації, здатної діяти ефективно одночасно по всіх напрямках ризику. Перехід від набірних, реактивних рішень до прогностно-орієнтованої, гнучкої системи управління стане ключовим елементом, що забезпечить стійкість підприємства в умовах подальшої невизначеності зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Дослідження практичних аспектів функціонування та управління АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасних викликів середовища дало змогу сформулювати такі узагальнені висновки:

1. Аналіз загальної характеристики діяльності АТ «Укргазвидобування» показав, що підприємство є стратегічно важливим суб'єктом газовидобувної галузі України, діяльність якого має системне значення для енергетичної безпеки держави та стабільного забезпечення внутрішнього ринку природним газом. Компанія функціонує в умовах підвищеної відповідальності та обмеженої свободи управлінських рішень, що зумовлено як державною формою власності, так і жорсткими регуляторними особливостями галузі. Організаційна структура управління має чітко, формалізовано виражені ознаки ієрархічності та централізації, що забезпечує необхідний рівень контролю і стабільність, але

водночас суттєво обмежує гнучкість управлінських процесів у кризових та нестабільних умовах.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» за період 2022–2024 років засвідчив складну та неоднозначну динаміку основних фінансово-економічних показників. Виявлено вплив зовнішніх шоків на результати діяльності підприємства, зокрема коливання обсягів доходів, зміни структури активів і зобов'язань, зростання навантаження на фінансові ресурси та обмеження інвестиційних можливостей. Разом із тим компанія зберігає операційну спроможність та фінансову стійкість, що свідчить про наявність базових механізмів підтримання діяльності в умовах нестабільного середовища, хоча рівень фінансової гнучкості залишається обмеженим.

3. Оцінка механізму адаптації системи управління компанії АТ «Укргазвидобування» до сучасних викликів середовища показала, що процеси адаптації мають фрагментарний та переважно реактивний характер. Компанія застосовує окремі управлінські інструменти для реагування на внутрішні та зовнішні загрози, однак вони не сформовані в єдину цілісну систему адаптивного управління. Виявлено дисбаланс між масштабом викликів та швидкістю управлінських рішень, а також обмежену інтеграцію інноваційних, цифрових і кадрових механізмів у процеси управління. Це зумовлює необхідність переходу від ситуативних рішень до системного підходу з підвищення адаптивності управлінської системи.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що АТ «Укргазвидобування» функціонує в умовах високої турбулентності середовища, маючи достатній виробничий та організаційний потенціал, проте потребує цілеспрямованого вдосконалення механізму адаптації системи управління. Виявлені проблеми та обмеження створюють обґрунтовану основу для розробки організаційно-управлінських заходів і стратегічних напрямів розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

3.1. Організаційно-управлінські заходи з підвищення адаптивності системи управління АТ «Укргазвидобування»

Аналіз діяльності АТ «Укргазвидобування» в контексті адаптації до сучасних викликів середовища показав, що існуюча лінійно-функціональна організаційна структура апарату управління компанії є достатньо ефективною для стабільного операційного режиму, забезпечуючи чіткий контроль, координацію та відповідальність. Водночас у умовах високої турбулентності ця структура виявляє обмежену гнучкість, що проявляється в уповільненні реакції на критичні події, перевантаженні вищого керівництва та труднощах з оперативним перерозподілом ресурсів.

Організаційно-управлінські заходи мають бути спрямовані не на радикальну заміну існуючої лінійно-функціональної структури компанії АТ «Укргазвидобування», а на створення оперативного механізму реагування всередині неї, що забезпечить швидку й контрольовану реакцію на виклики. Практично це означає формалізацію ролі відповідальної особи за актив (asset manager), впровадження міжфункціональних кризових команд, які формуються і розпускаються за чіткими тригер-правилами, розробку компактних алгоритмів дій (playbook) для типових інцидентів, встановлення матриці делегування рішень RACI, створення єдиного простору для ухвалення й фіксації рішень (decision room), а також запуск системи регулярних тренувань і table-top вправ, механізму ретроспектив після кожного інциденту з оновленням процедур, бази знань і KPI-орієнтованої мотивації, що заохочує швидку ініціативу та відповідальність на місцях [62]. У сукупності ці заходи збережуть стабільність операційної

діяльності підприємства і одночасно значно підвищують його адаптивність у разі загроз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові організаційно-управлінські заходи з підвищення адаптивності системи управління АТ «Укргазвидобування»

№	Заходи	Рекомендовані дії	Відповідальність	Умови застосування	Головний KPI (ціль)
1	2	3	4	5	6
1	Призначення уповноважених за активи	Формалізувати asset managers наказом з лімітами	Керівник напряму / начальник філії (уповноважений представник правління)	Постійно (до пілота)	Наявність наказу; доступ до SCADA/ERP (100%)
2	Триггери playbook +	Розробити триггери і короткі інструкції дій	Операційні служби / HSE / IT / ЮР	Автоматично/при виявленні аномалій	Detection time ≤ 15 хв
3	Task force	Готові склади і процедури активації	Координатор decision room / asset manager	При тригері	Activation time ≤ 60 хв
4	Decision room	Віртуальна платформа для ухвалення рішень	IT (CIO) / координатор	Одночасно з активацією	Time to first decision ≤ 120 хв
5	Rapid procurement + юр. шаблони	Ліміти, постачальники, шаблони договорів	Procurement / Фінанси / ЮР	При потребі екстрених закупівель	Час оформлення ≤ 24 год
6	HR резерви + навчання	Резерви, релокація, table-top	HR / Тренінг-центр	При підвищеному навантаженні	Час залучення резерву ≤ 72 год
7	Post-incident ретроспектива	Формалізований аналіз і оновлення playbook	Координатор asset manager /	Після інциденту	% впроваджених рекомендацій за 30 днів $\geq 80\%$

Джерело. Авторська розробка

Для опису запропонованої моделі механізму оперативної гнучкості доцільно виділити чотири принципи, на яких вона базується, оскільки вони забезпечують баланс між реакцією на кризи та стабільністю ієрархії (рис. 3.1).

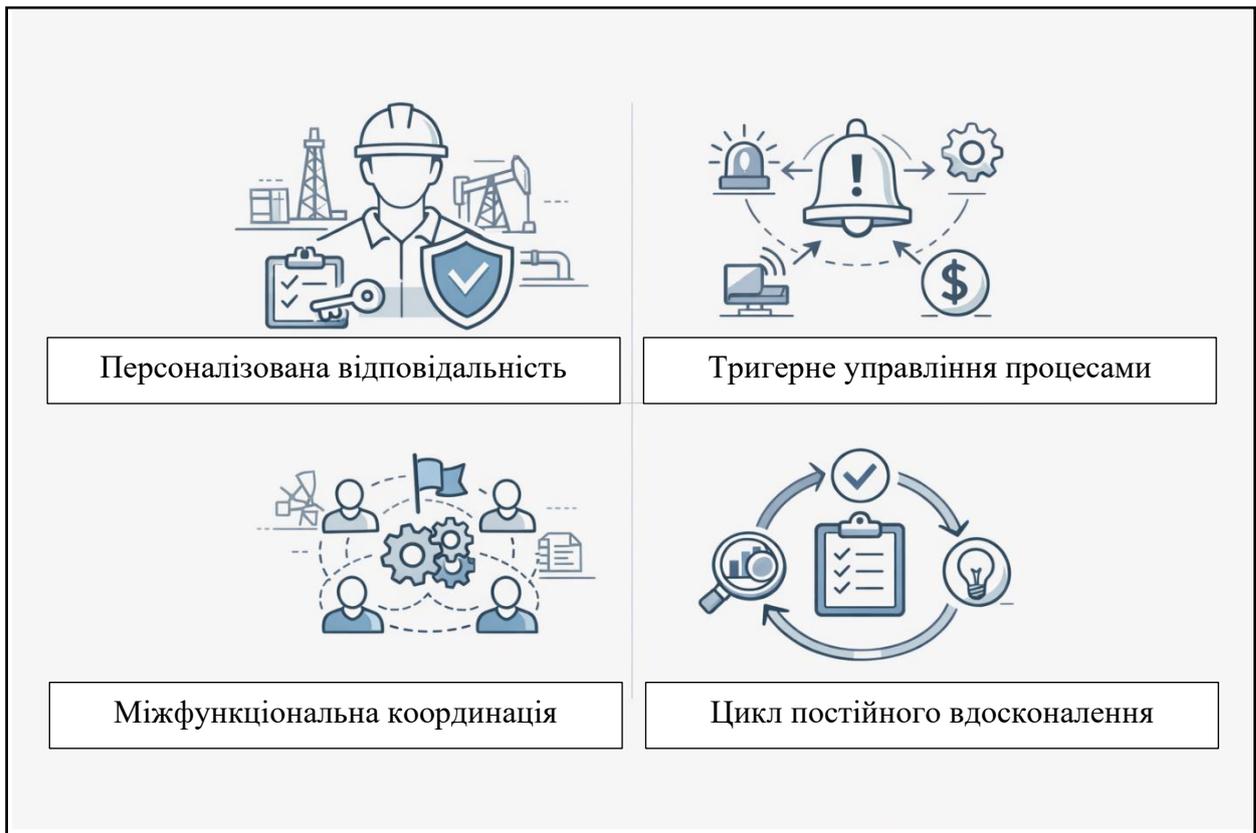


Рисунок 3.1 – Принципи механізму оперативної гнучкості системи управління АТ «Укргазвидобування»

Джерело. Авторська розробка

Запропонована модель базується на чотирьох принципах:

персоналізація відповідальності (для кожного ключового активу чи критичного процесу має бути визначена відповідальна особа (уповноважений керівник напряму / відповідальний за актив) зі сформованим пакетом оперативних повноважень. Це не створює нову «вертикаль», а персоналізує відповідальність у межах існуючих підрозділів));

тригерне управління (усі оперативні процедури повинні стартувати з чітко визначених тригерів (сигналів) – технічних, безпекових, фінансових або інформаційних, які автоматично ініціюють відповідні дії та процедури));

міжфункціональна координація на вимогу (замість постійної реорганізації під кожну проблему створюються стандартизовані механізми формування тимчасових міжфункціональних груп (task force) із чіткими ролями та строками діяльності));

цикл «дія – оцінка – вдосконалення» (кожна активація процедур завершується формалізованим пост-інцидентним аналізом (retrospective) з фіксацією уроків і оновленням playbook (оперативних інструкцій)).

Формалізація ролі уповноваженого за актив (asset manager) – за кожним ключовим виробничим активом призначається уповноважений керівник напряму або начальник виробничого підрозділу, який у повсякденності виконує свої функції, а в кризі має чітко делеговані повноваження на прийняття оперативних рішень у межах встановлених лімітів. На АТ «Укргазвидобування» має бути:

сформовані накази (розпорядження) правління/керівництва про призначення з переліком повноважень: оперативні витрати в межах X грн, затвердження робіт з підрядниками до Y грн, маршрут оперативної комунікації з decision room тощо;

наданий доступ до даних (обов'язковий доступ призначеного до SCADA (система диспетчеризації), ERP (система планування ресурсів), дашбордів моніторингу));

розширені комунікаційні повноваження (право ініціювати активацію task force, право ініціювати зовнішнє комунікування у межах затвердженого регламенту);

запроваджено моніторингове звітування (регулярні оперативні звіти до вищого керівництва та обов'язкова участь у пост-інцидентних ретроспективах).

Формалізація знімає невизначеність «хто має діяти», прив'язує відповідальність до конкретної особи і водночас зберігає існуючу вертикаль управління – рішення залишаються підзвітними, але швидші.

Також АТ «Укргазвидобування» слід розглянути можливість застосування триггерів активації і розробити стандартні сценарії (playbook). Триггери виступають в ролі конкретних, формалізованих сигналів, які однозначно вказують на необхідність активації процедур. Приклади категорій триггерів:

технічні – падіння тиску у трубопроводі $>$ заданого відхилення; зміна дебіту свердловини $>$ X%; виявлення аномалії в показниках обладнання згідно SCADA;

безпекові – спрацювання систем фізичного захисту, несанкціонований доступ на об'єкт, загроза обстрілу/диверсії;

фінансові – заборгованість контрагента понад N днів, нестача бюджету на критичні роботи;

інформаційні/кібер – виявлення аномалій мережевого трафіку, недоступність ключових ІТ-сервісів;

соціальні/логістичні – блокування доступу до об'єкта, відключення електроживлення від постачальника.

Для кожного типу тригера розробляється короткий playbook – послідовність перших дій (перші 30-120 хв.) перелік обов'язкових учасників task force, комунікаційні шаблони для внутрішнього і зовнішнього інформування. Playbook має бути конспективним (1-2 сторінки) і містити контрольні чек-пункти.

За цими тригерами має слідкувати спеціально створена міжфункціональна кризова команда (task force), яка формується з представників ключових бізнес-процесів: виробництво (начальник ділянки), технічна служба, служба безпеки, логістика, постачання/закупівлі, юридичний супровід, фінанси, ІТ, комунікації (PR). Координатором має виступати уповноважений керівник напрямку або призначений координатор decision room.

Регламентация роботи міжфункціональної кризової команди (task force) АТ «Укргазвидобування» відбувається на наступними етапами:

перше зібрання команди не пізніше 60 хв після тригера;

тимчасова команда діє до ліквідації інциденту і проведення первинного ретроспективного аналізу;

всі рішення фіксуються у журналі decision room;

після завершення – короткий звіт із рекомендаціями.

Результатом є зниження дублювання рішень, чітка координація дій і розподіл відповідальності. Після кожного інциденту має бути проведено формалізований аналіз: журнал рішень, хронологія подій, кількісна та якісна оцінка ефективності дій, перелік заходів із визначенням відповідальних і строків.

Результати мають вноситися до playbook і розповсюджуватися для навчання.

Відсоток виконаних кроків playbook під час інциденту (ціль $\geq 90\%$);

Відсоток впроваджених рекомендацій пост-інцидентного аналізу протягом 30 днів (ціль $\geq 80\%$).

Реалізація запропонованих заходів із підвищення адаптивності системи управління АТ «Укргазвидобування» потребує чіткої поетапної структуризації. Враховуючи масштабність компанії, рекомендований термін імплементації становить 6–9 місяців, що дозволяє забезпечити органічну інтеграцію нових управлінських практик без дестабілізації поточних операційних процесів.

Нижче представлена розширена дорожня карта впровадження системи адаптивного управління за функціональними етапами (фазами) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Дорожня карта впровадження системи адаптивного управління в АТ «Укргазвидобування»

№	Фаза впровадження	Терміни (міс.)	Зміст та ключові заходи	Очікувані результати (Deliverables)
1	1	2	3	4
1	I. Організаційно-підготовча	1–2	Формалізація статусу менеджерів активів (Asset Managers); розробка базових тригерів реагування та алгоритмів дій (Playbooks); детермінація цільових показників ефективності (KPI).	Пакет внутрішніх положень та регламентів; затверджена система KPI адаптивності.
2	II. Інфраструктурно-технологічна	2–4	Проектування та налаштування віртуальної аналітичної платформи (Decision Room); інтеграція критичних джерел великих даних; розробка та затвердження матриці відповідальності RACI.	Функціонуючий прототип цифрового центру прийняття рішень; чіткий розподіл повноважень.
3	III. Пілотна апробація	4–6	Тестування моделі на обраному стратегічному активі; проведення штабних вправ (Table-top exercises); апробація процедур швидких закупівель (Rapid Procurement); верифікація та корекція регламентів.	Звіт про результати пілотування; оптимізовані управлінські процедури.

Продовження таблиці 3.2

4	IV. Масштабування та моніторинг	6–9	Розгортання практик на весь портфель активів компанії; проведення системного навчання персоналу; безперервний моніторинг КРІ та проведення ретроспективного аналізу.	Цілісна адаптивна система управління; підвищення швидкості реакції на зовнішні виклики.
---	------------------------------------	-----	--	---

Джерело. Авторська розробка

Процес імплементації організаційних змін в АТ «Укргазвидобування» неминуче супроводжується внутрішніми та технічними бар'єрами. Для нівелювання деструктивного впливу цих факторів розроблено систему запобіжників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця організаційних ризиків та інструментів їх нейтралізації на АТ «Укргазвидобування»

№	Визначені ризики	Опис загрози	Рекомендовані запобіжники (Мітигація)
1	1	2	3
1	Консерватизм та опір персоналу	Небажання співробітників змінювати усталені бізнес-процеси та алгоритми взаємодії.	Активна внутрішня комунікація; залучення лідерів думок; система мотивації за участь у трансформаційних змінах.
2	Формалізм призначень	Ризик наділення менеджерів активів відповідальністю без надання реальних управлінських повноважень та бюджетних лімітів.	Видання наказів із чітким операційним мандатом; впровадження тестових фінансових лімітів із подальшим пост-аудитом результатів.
3	Технологічна несумісність	Складність інтеграції нових ІТ-платформ із наявними застарілими обліковими системами.	Поетапна ІТ-інтеграція з пріоритетом на критичні джерела даних; використання гнучких API-інтерфейсів для обміну даними.

Запровадження зазначених організаційно-управлінських заходів у межах дорожньої карти дозволить АТ «Укргазвидобування» сформувати резильєнтну (стійку) систему управління, здатну ефективно функціонувати в умовах високої волатильності енергетичного ринку та безпекових викликів.

Отже, надані рекомендації дозволяють перетворити реакцію АТ «Укргазвидобування» з фрагментарної та реактивної на прогнозовану, стандартизовану і при цьому локально швидко. Важливо, що всі заходи

реалізуються без радикальної зміни існуючої структури: вони формалізують повноваження, впроваджують чіткі тригери і стандарти дій, створюють механізми тимчасової міжфункціональної координації й забезпечують цикл навчання.

3.2. Стратегічні напрями розвитку системи управління АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасних викликів

Проведений аналіз стану системи управління та виявлених викликів показав: для забезпечення стійкості та оперативної адаптації АТ «Укргазвидобування» необхідно сформувати інтегровану стратегію цифрово-орієнтованого управління, яка поєднує наявні інформаційні активи з аналітикою в реальному часі.

Така стратегія не є простою ІТ-трансформацією: вона передбачає системне переформатування способу отримання, обробки й використання інформації в управлінні, чітку відповідальність за дані та процеси, а також зв'язок між аналітичною платформою і організаційними процедурами оперативного реагування. Підґрунтям для цієї ініціативи можуть слугувати приклади впроваджень у групі «Нафтогаз» та міжнародні практики з побудови інтегрованих операційних центрів і платформ аналітики.

Пропонується на АТ «Укргазвидобування» впровадити інтегровану систему безперервного моніторингу сучасних викликів (далі – СБВ). СБВ має забезпечити збір і уніфікацію даних з операційних систем АТ «Укргазвидобування» (SCADA, PLC), технічних і виробничих систем (дані буріння, режимні показники свердловин), фінансово-комерційних систем (SAP/ERP, ETRM), кадрових і HR-систем, зовнішніх джерел (ринкові індикатори, погодні дані, повідомлення про інциденти, інформація від державних органів) та систем кібербезпеки. На базі єдиного рівня даних (data lake / інтеграційна шина) СБВ здійснює нормалізацію даних, обчислення ключових показників у реальному часі, виявлення аномалій і кореляцій,

ранжування ризиків за пріоритетом, автоматичну генерацію інцидентів і тригерів для активації відповідних процедур реагування.

Втілення такої концепції відповідає світовим практикам побудови інтегрованих операційних центрів і дає змогу скоротити час ухвалення рішення та підвищити якість управлінських дій.

Архітектура даних та інтеграція. Стратегія передбачає багаторівневу архітектуру [63,64]:

рівень джерел даних – SCADA/PLC, ERP (SAP), ETRM, документообіг (Megapolis), корпоративні сервіси Microsoft 365, технічні системи (CMMS), зовнішні стріми інформації;

рівень інтеграції – інтеграційна шина (ESB) або modern data fabric, що забезпечує конвертацію форматів, базову валідацію і транспорт даних у сховище;

рівень зберігання – data lake / data warehouse з чіткою моделлю метаданих та master data management (MDG для довідників);

рівень аналітики – набір сервісів реального часу, таких як потокова аналітика, модулі виявлення аномалій, прогностична аналітика і моделі машинного навчання;

рівень оркестрації – механізми тригерів і workflow-сервіси, які генерують інциденти, призначають задачі кризовим командам і запускають playbook-сценарії;

рівень візуалізації й прийняття рішень – єдина панель управління («one source of truth») для decision room, адаптовані дашборди для керівників і оперативних диспетчерів.

Реалізація такої архітектури опирається на наявні підходи та рішення (досвід застосування SAP, ETRM та хмарних сервісів у Групі Нафтогаз), але вимагає доповнень у частині потокової аналітики, MDM та інтеграції операційних даних.

Аналітична частина СБВ на АТ «Укргазвидобування» має складатися з трьох шарів:

базова детекція – виявлення порушень порогових значень (наприклад, падіння тиску, відхилення температури, зростання дебіторської заборгованості) з миттєвим сигналом;

корельована діагностика – кореляції між показниками різних доменів (технічні сигнали + фінансові/логістичні дані + зовнішні події) для зниження кількості хибних тривог;

прогностичні моделі – прогноз відмов устаткування, сценарії впливу ринкових шоків, симуляції наслідків (що дозволяє переходити від реактивної до проактивної позиції).

Штучний інтелект повинен використовуватися не як «чорний ящик», а як інструмент підтримки рішень, моделі мають пояснюватися, мати метрики довіри і бути інтегровані з playbook-сценаріями, щоб автоматичні підказки могли виводити чіткі варіанти дій для кризових команд. Це відповідає сучасним практикам побудови інтегрованих операційних центрів.

СБВ не замінює людей і структури, а вчасно генерує стандартизовані інциденти і рекомендації, які активують заздалегідь підготовлені операційні процедури і міжфункціональні команди, тобто:

на вході СБВ формує інцидент/тривогу з визначеним набором метаданих (пріоритет, тип, зона впливу, рекомендовані дії);

автоматичний тригер перенаправляє інцидент у систему обліку інцидентів і нараховує його до відповідного playbook (алгоритм дій);

повноважні особи (формалізовані ролі власника активу, керівника кризової команди) отримують повідомлення і скликають decision room або виконують попередньо делеговані дії згідно матриці делегування;

кожна дія фіксується, далі виконується ретроспектива і модель СБВ оновлюється (цикл «дані → рішення → навчання»).

Цей підхід дозволяє скоротити час від виявлення до початку виконання коректувальних дій та гарантує, що рішення будуть на АТ «Укргазвидобування» ухвалюватися на основі уніфікованих даних і стандартних процедур.

Інтеграція операційних і бізнес-даних підвищує ризики з кібербезпеки на АТ «Укргазвидобування», тому стратегія повинна також містити:

політику доступу та сегментацію мереж (окремі зони для ОТ — операційних систем і ІТ);

шифрування даних у транзиті й у сховищі, журналювання доступів;

плани відновлення і автономні режимні сценарії для критичних процесів (offline playbooks);

управління якістю даних і MDM-практики для забезпечення «one source of truth».

Ці елементи є критичними для формування довіри керівництва АТ «Укргазвидобування» до аналітики та прийняття рішень виключно на основі даних системи. Приклади успішних проєктів в енергетиці підтверджують необхідність раннього включення кібербезпеки та управління даними (data governance) у план розгортання.

План імплементації (поетапний підхід). Щоб мінімізувати ризики і гарантувати швидкий ефект, рекомендується поділ проєкту на чотири етапи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Поетапний план впровадження Системи безперервного моніторингу сучасних викликів середовища (СБВ) на АТ «Укргазвидобування»

№	Етап впровадження	Тривалість	Основні дії та заходи
1	2	3	4
1	Підготовчий пілот	6–9	Інтеграція ключових джерел даних для одного регіону/активу; побудова базового data lake; запуск базової панелі дашбордів і перших правил детекції
2	Розширення аналітики	9-12	Впровадження потокової аналітики та моделей виявлення аномалій; інтеграція з ETRM і SAP; налаштування API для зв'язку з системою інцидентів і playbook
3	Операційна інтеграція	12-18	Налаштування автоматичних тригерів для активації міжфункціональних команд; формалізація ролей і матриці делегування; навчання персоналу
4	Масштабування та оптимізація	18-36	тиражування на всі активи; відпрацювання циклу «дані → рішення → навчання»; удосконалення моделей AI і KPI

Джерело. Авторська розробка

По кожному етапу повинні бути визначені чіткі критерії успіху, обмежений набір первинних показників ефективності та механізми контролю витрат. Такий поетапний підхід знижує ризики і забезпечує ранні результати, що важливо для отримання підтримки від керівництва АТ «Укргазвидобування».

Реалізація СБВ вимагає одночасних змін у персоналі:

створення ролей «власника даних / власника інтеграційної платформи» (data owner), аналітиків даних, спеціалістів з DevOps/ML Ops для підтримки моделей;

перепідготовка інженерно-оперативного персоналу для роботи з новими дашбордами і алгоритмами; програми навчання «data literacy» для керівного складу;

формалізація ролі власника активу (asset manager) з повноваженнями приймати рішення в межах делегування при отриманні інцидентів від СБВ;

створення кадрового резерву і планів заміщення на період кризових режимів, а також мотиваційної системи, яка заохочує швидку ініціативу та відповідальність.

Ці заходи дозволяють не лише впровадити технологію, а й забезпечити її практичне використання.

Для оцінки ефективності впровадження СБВ пропонується моніторити мінімальний набір КРІ:

середній час від виявлення інциденту до початку дій (time-to-action);

частка інцидентів, виявлених автоматично (vs. вручну);

точність прогнозних моделей (precision/recall) та частка хибних тривог;

зміна часу узгодження критичних контрактів/операцій (для прикладу — зменшення часу узгодження ETRM-операцій);

економічний ефект: скорочення простоїв, зниження вартості аварійних ремонтів, підвищення обіговості капіталу.

Регулярний звіт по цих КРІ дозволить обґрунтовувати подальші інвестиції і коригувати стратегію. Для ілюстрації архітектури Системи безперервного моніторингу сучасних викликів середовища (СБВ) на АТ «Укргазвидобування»

наведено її ключові компоненти, функції, джерела даних та відповідальних осіб в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Компоненти та функції Системи безперервного моніторингу сучасних викликів середовища (СБВ) на АТ «Укргазвидобування»

№	Компонент	Функції	Джерела даних	Відповідальний
1	2	3	4	5
1	Рівень збору даних (Data ingestion)	Збирає/нормалізує дані зі SCADA, ERP (SAP), ETRM, CMMS, документообігу, зовнішніх стрімів	SCADA/PLC, SAP, ETRM, Megapolis, ринкові API	IT-інтегратор / data engineering
2	Data lake / MDM (озеро даних/ управління основними даними)	Зберігає й уніфікує дані; забезпечує довідники (master data)	Усі джерела	Data owner / MDM team
3	Аналітика реального часу	Виявлення аномалій, кореляції, прогнози технічних/комерційних ризиків	Потокові та історичні дані	Data science / ML Ops
4	Оркестрація інцидентів	Генерує інциденти, присвоює пріоритет, призначає playbook	Аналітика + бізнес-правила	O&M / Crisis manager
5	Decision room	Інтерфейс для прийняття рішень, журнал подій, контроль виконання	Зведені дашборди, логи	Керівництво операцій / asset manager
6	Інтерфейси зв'язку	Автоматичні нотифікації, інтеграція з мобільними/смс/ел. поштою	Система інцидентів, месенджери	IT / комунікації
7	Управління та Безпека	Політики доступу, аудит, резервні режими	Журнали доступу, політики	CIO / CISO

Джерело. Авторська розробка

Важливо заздалегідь визначити правила обміну даними з державними органами і партнерами (особливо у випадках інцидентів, що мають суспільний резонанс), визначити формат репортування та процедуру конфіденційності. Це зменшить правову невизначеність у кризових ситуаціях і забезпечить прозорість взаємодії.

Впровадження СБВ у поєднанні з організаційними заходами з підвищення оперативної гнучкості дозволить АТ «Укргазвидобування»:

суттєво скоротити час виявлення і початку реагування на інциденти;
підвищити якість рішень завдяки уніфікованим даним і аналітиці;
зменшити операційні ризики і витрати, пов'язані з аваріями та простоем;
перейти від реактивної до проактивної (прогностичної) моделі управління;
посилити внутрішню координацію і відповідальність за активи.

Отже, стратегічний напрям розвитку для системи управління АТ «Укргазвидобування» повинен передбачати побудову інтегрованої платформи даних і аналітики (СБВ) на наявних цифрових активах і хмарних рішеннях; чіткої оркестрації рішень та активації організаційних процедур; комплексної політики управління даними, безпеки та кадрового забезпечення. Такий підхід відповідає тенденціям переходу нафтово-газових операторів до інтегрованих AI-моделей і дозволяє зберегти контроль над операціями при підвищенні адаптивності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих у підрозділах 3.1-3.2 організаційно-управлінських та цифрових заходів для АТ «Укргазвидобування» доцільно здійснювати з позицій комплексного підходу, що поєднує операційну, економічну, організаційну та стратегічну результативність. Запропонована модель адаптивного управління та впровадження Системи безперервного моніторингу сучасних викликів середовища (СБВ) спрямована не лише на локальне вдосконалення окремих процесів, а на трансформацію всієї логіки прийняття управлінських рішень – від реактивної до проактивної. У результаті реалізація зазначених заходів створює довгостроковий ефект підвищення стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх сучасних викликів, покращує якість стратегічного планування в умовах зростаючої невизначеності.

Операційна ефективність відображає здатність АТ «Укргазвидобування» швидко виявляти інциденти, координувати дії та відновлювати нормальний режим роботи. Запропоновані заходи (тригери, playbook, міжфункціональні

команди, decision room, СБВ) безпосередньо впливають на ключові часові параметри управління кризовими ситуаціями. Очікувані зміни основних операційних показників наведено в таблиці 3.6.

Окрім прямих операційних вигод, реалізація заходів забезпечує довгостроковий стратегічний ефект для АТ «Укргазвидобування»:

зниження сукупних ризиків – швидка локалізація інцидентів на свердловинах або об'єктах інфраструктури дозволяє уникнути масштабних фінансових втрат та екологічних штрафів;

інституціоналізацію знань – завдяки системі ретроспектив компанія накопичує «базу знань», що робить систему управління незалежною від персональних навичок окремих менеджерів;

резильєнтність бренду – підвищення надійності операційної діяльності зміцнює репутацію компанії як стабільного енергетичного партнера держави та міжнародних інвесторів.

Таблиця 3.6 – Очікувана динаміка операційних КРІ після впровадження запропонованих заходів

№	Показник	Поточний стан (орієнтовно)	Цільове значення	Очікуваний ефект
1	1	2	3	4
1	Detection time (час виявлення)	40–90 хв	≤ 15 хв	Скорочення у 3–6 разів за рахунок автоматичної детекції СБВ
2	Activation time (активація команди)	2–4 год	≤ 60 хв	Формалізовані тригери та готові склади task force
3	Time to first decision	4–8 год	≤ 120 хв	Decision room + матриця RACI
4	MTTR (час відновлення)	24–72 год	8–24 год	Стандартизовані сценарії реагування
5	Частка виконання playbook	< 60%	≥ 90%	Єдині алгоритми та контроль виконання
6	Впровадження рекомендацій після інциденту	~40–50%	≥ 80%	Формалізований цикл ретроспектив

Джерело. Авторська розробка

Таким чином, сукупний операційний ефект проявляється у суттєвому зменшенні простоїв, втрат видобутку та масштабу вторинних збитків, що є критично важливим для АТ «Укргазвидобування» з безперервним виробничим циклом.

Економічна результативність запропонованих заходів формується за рахунок таких основних джерел:

зменшення тривалості аварійних зупинок та втрат видобутку газу компанії;

зниження витрат на аварійні ремонти та екстрені закупівлі за завищеними цінами;

оптимізації запасів матеріально-технічних ресурсів;

скорочення непрямих витрат, пов'язаних із дезорганізацією логістики та персоналу;

підвищення оборотності капіталу та прогнозованості грошових потоків.

Узагальнену оцінку економічного ефекту можна представити у вигляді формули:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{пр}} + E_{\text{рем}} + E_{\text{лог}} + E_{\text{фін}} - V_{\text{впров}}$$

$E_{\text{пр}}$ – ефект від зменшення втрат видобутку;

$E_{\text{рем}}$ – економія на ремонтах та аварійних роботах;

$E_{\text{лог}}$ – скорочення логістичних та закупівельних витрат;

$E_{\text{фін}}$ – ефект від покращення фінансової дисципліни та оборотності;

$V_{\text{впров}}$ – витрати на впровадження організаційних та ІТ-рішень.

За консервативними оцінками, навіть скорочення простоїв на 10-15% для великого газовидобувного підприємства може забезпечити економічний ефект, що перевищує витрати на впровадження СБВ та організаційних змін протягом 1,5–2 років. Отже, проєкт має позитивний інтегральний економічний результат у середньостроковій перспективі.

Для прикладу, розрахуємо умовний економічний ефект від скорочення часу відновлення (MTTR) на АТ «Укргазвидобування», який базується на

запобіганні втратам видобутку газу завдяки швидшому прийняттю рішень та відновленню роботи об'єктів.

Середньодобовий дебіт однієї свердловини складає 50 тис. м³.

Середня ціна реалізації газу (прогноз на 2025-2026 рр.): 15 000 грн за 1 тис. м³.

Середня кількість критичних інцидентів на рік: 100 випадків.

Поточний MTTR: 48 годин.

Прогнозний MTTR: 16 годин.

Втрати видобутку на одну годину простою однієї свердловини:

$$V_h = \frac{50 \text{ тис.м}^3}{24 \text{ год.}} = 2,08 \text{ тис. м}^3 / \text{год}$$

Скорочення часу простою на один інцидент:

$$\Delta T = 48 \text{ год} - 16 \text{ год} = 32 \text{ год}$$

Обсяг попереджених втрат газу на один інцидент:

$$Q_{\text{sav}} = V_h * \Delta T = 2,08 * 32 = 66,56 \text{ тис. м}^3$$

Економічний ефект (запобігання втраті доходу) на один інцидент:

$$E_{\text{ефект}} = Q_{\text{sav}} * 15 \text{ тис. грн} = 66,56 * 15 = 998,4 \text{ тис. грн}$$

Річний умовний економічний ефект (для 100 інцидентів):

$$E_{\text{total}} = 998,4 \text{ тис. грн} * 100 = 99,84 \text{ млн грн/рік}$$

Окрім прямої економії від видобутку, впровадження Decision Room та СБВ забезпечує:

оптимізацію витрат на аварійні бригади – скорочення часу очікування та точна координація через систему Playbooks зменшує витрати на оплату понаднормових годин та логістику спецтехніки (орієнтовно на 10-15%);

мінімізацію штрафних санкцій – швидке реагування на екологічні інциденти дозволяє уникнути значних штрафів за забруднення довкілля, суми яких можуть сягати мільйонів гривень на рік;

підвищення інвестиційної привабливості – стабільність видобутку та низький рівень волатильності операційних процесів знижують вартість залученого капіталу для нових проєктів буріння.

Організаційна ефективність проявляється у зміні якості внутрішніх управлінських процесів на АТ «Укргазвидобування», а саме:

чіткому закріпленні відповідальності за активи та рішення (роль asset manager);

зниженні рівня дублювання функцій і конфліктів між підрозділами;

підвищенні дисципліни документування управлінських рішень;

формуванні культури навчання на основі інцидентів;

зростанні залученості персоналу до процесів удосконалення практик підприємства.

Запровадження циклу «інцидент – аналіз – оновлення процедур», вказуючи на безперервність навчання та вдосконалення управлінських практик, формує організаційну пам'ять АТ «Укргазвидобування», що зменшує залежність управлінських результатів від окремих осіб, забезпечує збереження та накопичення знань, а також підвищує загальну стійкість системи управління в умовах кадрових змін або кризових ситуацій.

У стратегічному вимірі запропоновані заходи забезпечують АТ «Укргазвидобування» такі переваги:

перехід до проактивної моделі управління, заснованої на прогнозуванні ризиків;

підвищення інвестиційної привабливості завдяки прозорості процесів і контрольованості ризиків;

зростання довіри з боку держави, партнерів та міжнародних фінансових інституцій;

зміцнення позицій компанії як технологічно зрілого та керованого оператора енергетичного сектору;

формування основи для подальшої цифрової трансформації та впровадження AI-рішень.

У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії та її здатності функціонувати в умовах високої ринкової й безпекової нестабільності.

Для узагальнення отриманих результатів та формування цілісного уявлення доцільно застосувати систему зваженої оцінки за чотирма блоками (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Інтегральна оцінка ефективності запропонованих заходів на АТ «Укргазвидобування»

№	Напрямок оцінки	Основні результати	Рівень ефекту
1	1	2	3
1	Операційний	Скорочення часу реагування, зменшення простоїв, підвищення керованості інцидентів	Високий
2	Економічний	Зниження витрат і витрат, позитивний NPV проекту	Середній–високий
3	Організаційний	Чітка відповідальність, краща координація, зростання зрілості процесів	Високий
4	Стратегічний	Підвищення стійкості та готовності до майбутніх викликів	Високий

Джерело. Авторська розробка

Запропоновані організаційно-управлінські заходи та впровадження Системи безперервного моніторингу сучасних викликів середовища мають комплексний позитивний вплив на діяльність АТ «Укргазвидобування». Їх реалізація забезпечує скорочення часу реагування на кризові події, зниження операційних та фінансових витрат, підвищення прозорості управління та формування основи для подальшого стратегічного розвитку компанії.

Отже, з урахуванням отриманих результатів можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно доцільними, організаційно обґрунтованими та стратегічно перспективними, а їх впровадження сприятиме підвищенню адаптивності системи управління АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було комплексно розглянуто шляхи удосконалення механізму адаптації системи управління АТ «Укргазвидобування» до сучасних викликів зовнішнього середовища з урахуванням високої турбулентності, невизначеності та зростання операційних ризиків. Основна увага була зосереджена на переході від фрагментарних управлінських реакцій до системного, проактивного та даними керованого підходу, що дозволяє підвищити стійкість управлінських рішень та швидкість реагування компанії на зміни ринкових, технологічних і регуляторних умов.

1. Обґрунтовано доцільність впровадження удосконаленого організаційно-управлінського підходу до адаптації, який базується на чіткому розмежуванні ролей, відповідальності та процедур реагування на зовнішні виклики. Запропонований підхід спрямований на підвищення керованості процесів, узгодженість дій між підрозділами та формування єдиного управлінського контуру прийняття рішень, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Розроблено концептуальні засади формування системи безперервного моніторингу сучасних викликів середовища, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень, ризиків та можливостей для розвитку. Така система інтегрує аналітичні інструменти, внутрішні та зовнішні інформаційні потоки й управлінські регламенти, що створює основу для переходу від реактивного до превентивного управління та підвищує адаптивність системи управління загалом.

3. Запропоновані заходи з удосконалення механізму адаптації системи управління АТ «Укргазвидобування» є обґрунтованими та доцільними. Оцінка їх ефективності за операційними та організаційно-управлінськими показниками підтвердила, що реалізація запропонованих рішень сприяє скороченню часу реагування на сучасні виклики, підвищенню узгодженості управлінських дій і загальної адаптивності системи управління підприємством.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження на тему «Механізм адаптації системи управління підприємством до сучасних викликів середовища на прикладі АТ «Укргазвидобування», можна зробити наступні висновки:

1. У ході дослідження сутності та структури системи управління підприємством встановлено, що вона являє собою цілісне поєднання взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності. Система управління формується під впливом організаційної структури, управлінських функцій, методів і механізмів прийняття рішень, а також інформаційного забезпечення. Її ефективність визначається узгодженістю взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, здатністю до координації ресурсів та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах змін.

2. Характеристика сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища засвідчила зростання рівня невизначеності та нестабільності, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств. До ключових зовнішніх чинників належать економічні, політичні, технологічні та соціальні зміни, тоді як внутрішнє середовище характеризується обмеженістю ресурсів, організаційною інерційністю та потребою в підвищенні управлінської гнучкості. Сукупна дія цих факторів зумовлює необхідність постійного перегляду управлінських підходів та інструментів.

3. Аналіз теоретичних підходів до адаптації системи управління підприємством показав, що адаптація розглядається як безперервний процес реагування на зміни середовища з метою збереження ефективності управління. Найбільш поширеними є системний, процесний, ситуаційний та стратегічний підходи, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах управлінської адаптивності. Узагальнення теоретичних положень дозволяє зробити висновок про доцільність комплексного поєднання зазначених підходів для формування гнучкої та стійкої системи управління.

4. Проведений аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління показує, що управлінська система АТ «Укргазвидобування» функціонує в межах складної багаторівневої організаційної структури з чітким розподілом повноважень між центральним апаратом і виробничими підрозділами. Об'єкт управління представлений сукупністю виробничих, технологічних та допоміжних процесів, що охоплюють повний цикл видобутку, переробки та забезпечення газовидобувної діяльності. Суб'єкт управління сформований ієрархічною системою керівних органів, що здійснюють планування, організацію, координацію та контроль діяльності підприємства. Загалом система управління характеризується централізованим характером прийняття рішень, наявністю формалізованих управлінських процедур та стабільною вертикаллю підпорядкування, що забезпечує керованість, але ускладнює оперативну координацію між підрозділами.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності свідчить про наявність стабільної дохідної бази та прийняттого рівня ліквідності для забезпечення поточних операцій; фактично відбувається нарощування капіталовкладень у основні засоби, що підвищує виробничий потенціал. Водночас рентабельність усе ще під тиском через зростання операційних витрат і потребу в ефективнішому використанні активів; існують резерви щодо оптимізації оборотного капіталу та скорочення дебіторської заборгованості. Фінансова структура дозволяє частково фінансувати інвестиційні ініціативи, але підвищена волатильність ринку та регуляторні ризики вимагають посилення механізмів управління фінансовими ризиками і чіткої пріоритизації інвестицій.

6. Оцінка механізму адаптації системи управління свідчить, що на підприємстві наявні окремі елементи реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, які реалізуються через управлінські процедури, планові заходи, внутрішні регламенти та використання інформаційних систем. Механізм адаптації характеризується переважно реактивним характером, коли управлінські рішення приймаються у відповідь на вже виниклі зміни або проблемні ситуації. Водночас відсутня цілісна формалізована система, яка б

забезпечувала безперервний моніторинг викликів, їх ранню ідентифікацію та превентивне коригування управлінських рішень. Адаптаційні дії реалізуються фрагментарно, без єдиного алгоритму оцінки їх результативності, що ускладнює узгодженість дій між підрозділами та знижує загальну ефективність функціонування механізму.

7. Організаційно-управлінські заходи з підвищення адаптивності системи управління АТ «Укргазвидобування» передбачають цілеспрямоване вдосконалення чинної лінійно-функціональної структури без її радикальної трансформації. Запропоновані ініціативи орієнтовані на формування внутрішнього механізму оперативної гнучкості управління, що включає формалізацію ролей власників активів із чітко визначеними повноваженнями та зонами відповідальності, запровадження міжфункціональних кризових команд, розроблення стандартизованих управлінських сценаріїв (playbook) для реагування на типові інциденти, створення матриці делегування управлінських рішень, а також впровадження єдиної цифрової платформи для прийняття, координації та фіксації рішень. Очікуваним результатом реалізації зазначених заходів є скорочення часу управлінської реакції на зміни середовища, зменшення навантаження на вищі рівні управління, підвищення рівня відповідальності на операційному рівні та забезпечення більш узгодженого використання ресурсів у кризових ситуаціях.

8. Стратегічні напрями розвитку системи управління компанії АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасних викликів передбачають формування інтегрованої системи безперервного моніторингу та підтримки управлінських рішень. Запропонована стратегія ґрунтується на використанні наявних цифрових активів підприємства – хмарної інфраструктури, систем відповідних класів та електронного документообігу і спрямована на забезпечення централізованого збору даних, їх аналітичної обробки в режимі реального часу та автоматичного формування управлінських сигналів (тригерів) для своєчасної активації оперативних управлінських команд. Реалізація такої платформи створює передумови для переходу від переважно реактивної моделі

управління до проактивної, що дозволяє завчасно виявляти аномальні відхилення, здійснювати пріоритизацію інцидентів та забезпечувати узгоджену координацію дій між функціональними підрозділами.

9. Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення механізму адаптації системи управління, здійснена за операційними, економічними та організаційними критеріями, підтвердила їхню доцільність і практичну значущість. Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих управлінських рішень забезпечує скорочення часу реагування на сучасні виклики, підвищення обґрунтованості та узгодженості управлінських рішень, а також покращення показників операційної діяльності. Застосування системи ключових показників ефективності дозволяє здійснювати комплексний контроль результативності адаптаційних заходів і забезпечує прозорість оцінювання їхнього впливу. Загалом реалізація запропонованих заходів сприяє підвищенню адаптаційного потенціалу та управлінської стійкості АТ «Укргазвидобування», формуючи передумови для зростання ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного та нестабільного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долинський С.В., Костіна Т.Ю., Восколупов В.В. The essence of the enterprise management system and features of its structure. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. № 25. С. 41–49. [Електронний ресурс]. URL: <https://smart-scm.org/en/journal-25-2024/the-essence-of-the-enterprise-management-system-and-features-of-its-structure/> (дата звернення: 22.09.2025).
2. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємством: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2019. 394 с.
3. Кабаков Ю. Напрямки вдосконалення систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 2. С. 39–42.
4. Данилко В.К. Економіка, організація та управління підприємством. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935> (дата звернення: 16.10.2025).
5. Величко Я.І. Оцінювання організаційної структури підприємства управління. *Економіка транспорту комплексу: зб. наук. пр.* / за ред. О.М. Криворучка. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т, 2024. Вип. 43. С. 88–114. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/20258> (дата звернення: 16.10.2025).
6. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Ринкова інфраструктура*. 2018. № 24. С. 91–95.
7. Беседін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 245 с.
8. Лисецький Ю.М. Система управління підприємством: сучасні підходи, методи та інструменти впровадження програмних продуктів і систем. *Програмні продукти та системи*. 2018. Том 31 (№ 2). С. 246–252.

9. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 238–244 URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22851> (дата звернення: 16.10.2025).

10. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Науковий журнал Innovation and Sustainability – фахове видання з питань інноваційного розвитку та економічної стабільності*. 2022. № 2. С. 171–176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12> (дата звернення: 22.11.2025).

11. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : навчальна монографія. Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.

12. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12.

13. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58.

14. Аналітичний метод – що це таке, визначення та поняття. Economy-Pedia.com. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11032130-analytical-method> (дата звернення: 20.11.2025).

15. Мартинова О. В., Шевченко О. К. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений*. 2021. № 2 (90). С. 259–266. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/861/833/> (дата звернення: 20.11.2025).

16. Лінійне програмування: теорія, методи та приклад застосування у вирішенні оптимізаційних задач. Wikiwand – онлайн-енциклопедія знань з економіки та математики. URL:

https://www.wikiwand.com/uk/Лінійне_програмування (дата звернення: 20.11.2025).

17. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.

18. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 739. С. 16–21.

19. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2021. Вип. 1-2. С. 33–41. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.033> (дата звернення: 12.10.2025).

20. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You: Understanding productivity threats in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. № 57(3). С. 311–317. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001> (дата звернення: 22.11.2025).

21. Abidi S., Joshi M. (2015) *The VUCA Company*. Delhi: Jaico Publishing House.

22. Bartsch J. Why Systems Must Explore the Unknown to Survive in VUCA Environments. *Kybernetes*. 2015. № 44(2). С. 253–270. URL: <https://doi.org/10.1108/K-09-2014-0189> (дата звернення: 22.11.2025).

23. Gilman D. *Outsmarting VUCA: Achieving Success in a Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous World*. Charleston: Advantage Media Group. 2017.

24. Popova N., Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Zéman Z. Enterprise management in VUCA conditions. *Economic Annals-XXI*. 2018. № 170(3-4). P. 27-31. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V170-05>

25. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach.

TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics. 2020. Vol. 9 (No. 3). Pp. 1053- 1061. URL:https://www.temjournal.com/content/93/TEMJournalAugust_1053_1061.html (дата звернення: 22.11.2025).

26. Бекмурзіна А.М., Бояринова К.О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8 (дата звернення: 22.11.2025).

27. Ячменьова В. М., Османова З.О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 684. С. 346–353.

28. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

29. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність»: теоретико-методологічні аспекти, підходи до дослідження та практичне застосування у системах управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 684. С. 346–353.

30. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: теоретико-методологічні засади, практичні аспекти формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Луганськ, 2002. 19 с.

31. Бойко А. В. Концептуалізація стійкості національної економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1. С. 5–19. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/01/2.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

32. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 18, No. 7. Pp. 509–533. URL: <https://surl.li/fpubgz> (дата звернення: 22.11.2025).

33. Sarta A., Durand R., Vergne J.-P. Organizational Adaptation. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 1. Pp. 1–33.

URL:https://www.researchgate.net/publication/341294194_Organizational_Adaptation (дата звернення: 22.11.2025).

34. Мак О., Кхаре А., Кремер А., Бургарц Т. Управління у світі VUCA. Чам, Гейдельберг, Нью-Йорк, Дордрехт, Лондон: Спрінгер. 2016.

35. Салех А., Вотсон Р. Бізнес-досконалість у нестабільному, невизначеному, складному та неоднозначному середовищі (BEVUCA). *Журнал TQM*. 2017. № 29(5). С. 705-724. URL: <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2016-0109> (дата звернення: 22.11.2025).

36. Гарроу В. Організаційний дизайн у світі VUCA. *Стаття з HR у невідповідному світі: Перспективи Інституту досліджень зайнятості щодо HR 2015*. 2015. URL: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp105.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

37. Рагурамапатруні Р., Косурі Ш. Протоки успіху у світі VUCA: ключові стратегії адаптації та управління в умовах нестабільності, невизначеності та складності. *Журнал бізнесу та менеджменту*. 2016. № 1. С. 16–22. URL: <https://surl.lu/satnkl> (дата звернення: 22.11.2025).

38. Котлер Ф., Касліоне Дж. А. Хаос: Бізнес менеджменту та маркетингу в епоху турбулентності. Тверда обкладинка. Нью-Йорк, штат Нью-Йорк: AMACOM. 2019. URL: <http://kolegijfama.eu/materialet/Biblioteka%20Elektronike/Chaotics%20The%20Business%20of%20Managing%20and%20Marketing%20in%20the%20Age%20of%20Turbulence.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

39. Бейнхокер Е.Д. Походження багатства. Еволюція, складність та радикальна переробка економіки. Бостон, Массачусетс: Видавництво Гарвардської бізнес-школи. 2016. URL: http://apli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/101_en.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

40. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

41. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: Монографія. Суми: ІТД «Університетська книга», 2006. 662 с.

42. АТ «Укргазвидобування». Про компанію. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/pro-kompaniu> (дата звернення: 22.11.2025).

43. АТ «Укргазвидобування». Відомості про компанію. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30019775/ (дата звернення: 22.11.2025).

44. АТ «Нафтогаз України». Група Нафтогаз збільшила видобуток газу в 2024 році до 13,9 млрд куб. м. URL: <https://www.naftogaz.com/en/news/grupa-naftogaz-zbilshyla-vydobutok-gazu-v-2024-rotsi-do-13-9-kub-m> (дата звернення: 22.11.2025).

45. АТ «Укргазвидобування». Укргазвидобування пробурило у 2022 році 47 нових свердловин. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/ukrhazvydobuvannia-proburylo-u-2022-rotsi-47-novykh-sverdlovyn> (дата звернення: 22.11.2025).

46. Interfax-Україна. Автотема: економічні новини. 2025. АТ «Укргазвидобування» збільшило видобуток у межах стратегії розвитку — дані Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/864979.html> (дата звернення: 22.11.2025).

47. АТ «Укргазвидобування». Добровільне медичне страхування відтепер доступне для усіх працівників Укргазвидобування. URL: <https://www.facebook.com/NaftogazUGV/posts/3653322841459173> (дата звернення: 22.11.2025).

48. АТ «Укргазвидобування». Укргазвидобування — акціонерне товариство, найбільша газовидобувна компанія України, що займається розвідкою, видобутком, транспортуванням, переробкою вуглеводневої сировини та реалізацією продуктів нафтогазової промисловості. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Укргазвидобування> (дата звернення: 22.11.2025).

49. Організаційна структура Апарату управління АТ «Укргазвидобування» 2019 р. URL: <https://www.nefterynok.info/upload/files/1563358039957955.mp4.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

50. АТ «Укргазвидобування». Річні фінансові показники. 2024. URL: https://clarity-project.info/edr/30019775/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 12.10.2025).

51. АТ «Укргазвидобування». Річні фінансові показники. 2023. URL: https://clarity-project.info/edr/30019775/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 12.10.2025).

52. АТ «Укргазвидобування». Річні фінансові показники. 2022. URL: https://clarity-project.info/edr/30019775/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 12.10.2025).

53. Expro. Ukrgezvydobuvannya plans to increase drilling volumes to 300 th meters in 2023. URL: <https://expro.com.ua/en/tidings/ukrgazvydobuvannya-plans-to-increase-drilling-volumes-to-300-th-meters-in-2023> (дата звернення: 20.12.2025).

54. OECD. Public Procurement in the Post-War Reconstruction of Ukraine: Main Challenges. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://surl.li/egzfif> (дата звернення: 20.12.2025).

55. АТ «Укргазвидобування». Фото/публікація про діяльність компанії (офіційна сторінка Facebook). URL: <https://surl.li/krvohn> (дата звернення: 20.12.2025).

56. НАК «Нафтогаз України». Digital Technology — цифрові технології та інновації компанії. URL: <https://www.naftogaz.com/en/digital-technology> (дата звернення: 20.12.2025).

57. НАК «Нафтогаз України». Naftogaz provid Ukraine through the toughest winter without a gas blackout despite critical challenges. URL: <https://www.naftogaz.com/en/news/naftogaz-proviv-ukrainu-cherez-nayvazhchuzymu-bez-gazovogo-blekautu-popry-krytychni-vyklyky> (дата звернення: 20.12.2025).

58. Ukrainian News. Due to enemy attacks, Ukrgezvydobuvannya lost almost 50 % of its gas production. URL: <https://ukranews.com/en/news/1077488-due-to-enemy-attacks-ukrgasvydobuvannya-lost-almost-50-of-its-gas-production> (дата звернення: 20.12.2025).

59. Dixi Group. Gas imports to Ukraine increased more than 19 times in six months; Switzerland and Germany are the leading suppliers. URL: <https://dixigroup.org/en/gas-imports-to-ukraine-increased-more-than-19-times-in-six-months-switzerland-and-germany-are-the-leading-suppliers/> (дата звернення: 20.12.2025).

60. UkrNadra.net. Ukraine signs agreements to expand hydrocarbon exploration and strengthen energy security. URL: <https://www.ukrnadra.net/en/media/news/3052.html> (дата звернення: 20.12.2025).

61. Reuters. Ukraine's Naftogaz gets €300 million loan for gas purchases ahead of winter 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraines-naftogaz-gets-300-million-euro-loan-gas-purchases-winter-2025-10-01/> (дата звернення: 20.12.2025).

62. McKinsey & Company. The oil and gas organization of the future. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future> (дата звернення: 20.12.2025).

63. НАК «Нафтогаз України». Digital technology – цифрові технології Групи Нафтогаз. URL: <https://www.naftogaz.com/digital-technology> (дата звернення: 20.12.2025).

64. OPX AI. The future of oil & gas operations: integrated AI-driven approaches to optimization and efficiency. URL: <https://www.opxai.com/the-future-of-oil-gas-operations-integrated-ai-driven/> (дата звернення: 20.12.2025).

65. Пікалов О.О. Особливості адаптації системи управління підприємством до сучасних викликів середовища. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. Полтава* : Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, 2025. С. 97-98

66. Пікалов О.О., Кудінова А.О. Трансформація системи управління підприємством в умовах турбулентного бізнес-середовища. *Підприємництво та інновації*. № 38. 2025.

ДОДАТКИ