

## РОЗДІЛ 5

### ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 338.45

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-104-8>**Гузь О. Б.**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0007-5892>**Бабенко М. В.**

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

АТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»

**Христофорова О. М.**

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Київська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України»

#### УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НАФТОГАЗОВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ НА ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК

Досліджено питання вдосконалення управління підприємствами нафтогазовидобувної галузі в контексті виходу на глобальний ринок. Виявлено основні тенденції функціонування нафтогазовидобувної галузі України. Встановлено, що Україну на даний час можна вважати залежною від імпорту природного газу, нафти та нафтопродуктів. Доведено, що саме на подолання залежності країни від імпорту мають бути спрямовані зусилля щодо подальшого розвитку нафтогазовидобувної галузі. Встановлено, що підприємства галузі відчують тиск, пов'язаний із жорсткою конкуренцією на глобальному ринку, який, водночас, породжує стимули підприємств до покращення своїх бізнес-процесів. Обґрунтовано, що основою для такого вдосконалення на підприємствах нафтогазовидобувної галузі є інтелектуалізація бізнес-процесів. Визначено напрями вдосконалення управління підприємствами нафтогазовидобувної галузі на основі інтелектуалізації, які набувають все більшої актуальності в умовах виходу на глобальний ринок.

**Ключові слова:** нафтогазовидобувна галузь, глобальний ринок, управління підприємствами, бізнес-процеси, інтелектуалізація управління.

**Постановка проблеми.** Україна на даний час лишається залежною від імпорту природного газу, нафти та продуктів нафтопереробки. Це є одним з чинників високого ризику для енергетичної безпеки національної економіки. На рівні держави здійснюються ряд кроків, орієнтованих на зменшення енергетичної залежності України. Ці заходи пов'язані із вдосконаленням законодавчої бази, необхідної для встановлення прозорих правил функціонування енергетичного сектору в цілому та нафтогазовидобувної галузі зокрема, сприянням залученню інвесторів та поглибленню міжнародного співробітництва в сфері енергетики, впровадженню в галузі досягнень цифрової економіки.

Водночас, в умовах глобалізації економічних процесів вітчизняні підприємства нафтогазовидобувної галузі відчують на собі значний тиск, пов'язаний із необхідністю постійного самовдосконалення для того, щоб відповідати вимогам, продиктованим конкурентним середовищем глобального ринку. Саме це спонукає підприємства дедалі більшу увагу приділяти вдосконаленню процесів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляду основних тенденцій вітчизняного та світового ринків нафти та нафтопродуктів, проблем та перспектив розвитку нафтогазовидобувної галузі України присвячені публікації таких дослідників, як Диха М. [1, с. 7–16], Захарчук О., Вишневецька О. [2, с. 29–37], Рахман М.С., Євтушенко В.А., Чупринюк Ю. [3, с. 195–202], Савченко М., Біла І. [4, с. 23–30], Сапронов Ю., Костенко Д. [5, с. 56–67].

Окремі дослідження науковців присвячені вдосконаленню функціонування нафтогазовидобувних підприємств в сучасних умовах, а саме: оцінці розвитку компаній нафтогазовидобувної галузі та виявленню особливостей їхнього функціонування (Аталавей В. [6, с. 46–48], Коцкулич Т., Негрич І. [7, с. 792–794]), управлінню нафтогазовими підприємствами, їхнім потенціалом та його покращенню (Дмитрук В. [8], Овецька О., Ткачук Р. [9, с. 17–24], Фадєєва І. [10], Харченко Ю. [11]).

Останнім часом все частіше науковці, зокрема, Ареф'єва О., Побережна З. [12, с. 78–92], Карлова О., Малишевський Ю. [13], Брюховецька Н., Богущька О. [14, с. 92–100], Чобіток В. [15, с. 240–243], наголошують на необхідності інтелектуалізації управління підприємствами, яка дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, що призводить до отримання синергетичного ефекту від впровадження управлінських заходів.

Окремі питання інтелектуалізації в нафтогазовидобувній галузі розглядає в своїй роботі Кочкодан В. [16, с. 799–807]. Зокрема, в його дослідженні визначено вплив технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ на компанії з різних галузей нафтогазового сектору, подано класифікацію технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ за функціональністю тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Варто відзначити, що питання вдосконалення управління підприємствами нафтогазовидобувної галузі в умовах виходу на глобальні ринки енергоносіїв набуває підвищеної актуальності. В таких умовах, потребують конкретизації та більш ретельного вивчення напрями

вдосконалення процесу управління нафтогазовидобувними підприємствами, які ґрунтувалися б на інтелектуалізації бізнес-процесів.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є виявлення основних тенденцій функціонування нафтогазовидобувної галузі України, визначення стимулів підприємств до покращення своїх бізнес-процесів в умовах виходу на глобальний ринок та окреслення напрямів вдосконалення управління підприємствами галузі на основі інтелектуалізації.

Інформаційну основу дослідження склали статистичні матеріали Державної служби статистики України, Державної митної служби України, аналітичні матеріали, публікації науковців з питань функціонування ринків нафти та газу, управління діяльністю підприємств, в тому числі, нафтогазовидобувної галузі.

В ході дослідження було використано статистичний та динамічний аналіз, що дозволило виявити основні тенденції функціонування нафтогазовидобувної галузі та пов'язаних із нею видів промислової діяльності; методи систематизації та логічного узагальнення – для вивчення концепції інтелектуалізації управління та розробки пропозицій щодо використання її основних положень в ході визначення напрямів вдосконалення управління нафтогазовидобувним підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Перш за все, варто зупинитись на проведенні аналізу динаміки окремих показників нафтогазовидобувної галузі та пов'язаних із нею видів промислової діяльності.

В таблиці 1 наведені дані щодо обсягу реалізованої продукції нафтогазовидобувної галузі та пов'язаних з нею галузей за 2015–2024 роки.

Як видно з даних таблиці 1, в діючих цінах обсяг реалізованої продукції за видом діяльності «Добування сирої нафти та природного газу» має схильність до хвилеподібних коливань, що пов'язане зокрема із значним впливом цінового чинника. В цілому, за 2015–2024 роки обсяг реалізованої продукції за даним видом діяльності зріс у 3,42 рази, тоді як середньорічний індекс зміни складає 114,7%.

Для порівняння, за видом промислової діяльності «Виробництво продуктів нафтоперероблення» за 2015–2024 роки відбулось скорочення обсягів реалізованої продукції більш ніж вдвічі, а середньорічний індекс зміни складає 92,5%, тоді як

динаміка обсягів реалізованої продукції за видом діяльності «Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» практично співпадає з динамікою обсягів реалізованої продукції нафтогазовидобувної галузі (зростання за період склало 3,44 рази, а середній індекс зміни – 114,7%).

Враховуючи, що вплив цінового чинника не дає зрозуміти реальної картини стосовно динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції, доцільно розглянути дані щодо індексу промислової продукції за досліджуваними видами промислової діяльності у 2015–2024 роках (табл. 2).

Як свідчать статистичні дані, у 2015–2016 роках обсяги промислової продукції в нафтогазовидобувній галузі знижувались (індекс промислової продукції склав 96,9 та 99,1%, відповідно). Переважно дане падіння пов'язують із втратою виробничих потужностей, інфраструктури й порушенням господарських зв'язків через військовий конфлікт на сході країни, який розпочався у 2014 році.

Наступні роки характеризувались певною стабілізацією ситуації, коли щорічно обсяги промислової продукції в галузі хоча й несуттєво, але збільшувались (на 1,8% у 2017 році, на 2,5% у 2018 році та на 0,3% у 2019 році).

У 2020 році знов спостерігалось падіння обсягів промислової продукції в нафтогазовидобувній галузі, яке тривало до 2023 року. Найбільш кризовим був 2022 рік, коли видобуток скоротився на 8,2%. Однією з найвагоміших причин стало повномасштабне вторгнення на територію України з боку країни-агресора.

Останні роки характеризувались хоча й незначним, але покращенням ситуації. В цілому, згідно проведених на підставі офіційних статистичних даних розрахунків, за 2015–2024 роки обсяг промислової продукції нафтогазовидобувної галузі скоротився на 10,9%, а середній індекс промислової продукції склав 98,9%.

За 2015–2022 роки статистичні дані щодо індексів промислової продукції за видом діяльності «Виробництво продуктів нафтоперероблення» у відкритій інформації Державної служби статистики України відсутні. У 2023 та 2024 роках обсяги промислової продукції за даним видом діяльності скорочувались на 44,1% та 7,1%, відповідно.

Таблиця 1

**Обсяг реалізованої промислової продукції нафтогазовидобувної галузі та пов'язаних з нею видів промислової діяльності**

| Рік                              | Обсяг реалізованої промислової продукції за видом діяльності, млн. грн. без ПДВ |                                         |                                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Добування сирої нафти та природного газу                                        | Виробництво продуктів нафтоперероблення | Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи |
| 2015                             | 53134,5                                                                         | 24394,7                                 | 44713,3                                                                                   |
| 2016                             | 82968,2                                                                         | 28689,5                                 | 76284,5                                                                                   |
| 2017                             | 107755,7                                                                        | 37625,4                                 | 82211,9                                                                                   |
| 2018                             | 132434,0                                                                        | 45704,5                                 | 83411,0                                                                                   |
| 2019                             | 120625,9                                                                        | 29814,6                                 | 73021,2                                                                                   |
| 2020                             | 84126,4                                                                         | 26036,2                                 | 75347,8                                                                                   |
| 2021                             | 159878,4                                                                        | 49433,6                                 | 212118,4                                                                                  |
| 2022                             | 187363,3                                                                        | 22717,2                                 | 161505,0                                                                                  |
| 2023                             | 186544,1                                                                        | 15881,8                                 | 154785,5                                                                                  |
| 2024                             | 181931,2                                                                        | 12079,9                                 | 153890,4                                                                                  |
| Середньорічний індекс зміни, %   | 114,7                                                                           | 92,5                                    | 114,7                                                                                     |
| Індекс зміни за 2015–2024 рр., % | 342,4                                                                           | 49,5                                    | 344,2                                                                                     |

Джерело: складено автором на основі [17]

Таблиця 2

**Індекси промислової продукції нафтогазовидобувної галузі  
та пов'язаних з нею видів промислової діяльності**

| Рік                        | Індекс промислової продукції за видом діяльності, % |                                           |                                                                                           |
|----------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Добування сирої нафти та природного газу            | Виробництво продуктів нафто перероблення* | Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи |
| 2015                       | 96,9                                                | –                                         | 79,4                                                                                      |
| 2016                       | 99,1                                                | –                                         | 103,7                                                                                     |
| 2017                       | 101,8                                               | –                                         | 95,5                                                                                      |
| 2018                       | 102,5                                               | –                                         | 98,6                                                                                      |
| 2019                       | 100,3                                               | –                                         | 88,1                                                                                      |
| 2020                       | 98,1                                                | –                                         | 107,3                                                                                     |
| 2021                       | 97,8                                                | –                                         | 93,7                                                                                      |
| 2022                       | 91,8                                                | –                                         | 73,0                                                                                      |
| 2023                       | 100,0                                               | 55,9                                      | 101,5                                                                                     |
| 2024                       | 100,7                                               | 92,9                                      | 105,0                                                                                     |
| Середньорічний індекс, %   | 98,9                                                | –                                         | 93,9                                                                                      |
| Індекс за 2015–2024 рр., % | 89,1                                                | –                                         | 53,4                                                                                      |

Примітка: \* інформація за 2015–2022 рр. за даним видом діяльності відсутня

Джерело: складено автором на основі [17]

За видом діяльності «Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» середньорічний індекс промислової продукції склав 93,9%. У загальному підсумку, за 2015–2024 роки обсяг промислової продукції за даним видом діяльності зменшився на 46,6%.

В таблиці 3 наведено дані Державної митної служби України про обсяги зовнішньої торгівлі продукцією нафтогазовидобувної галузі та пов'язаних галузей: нафта та нафтопродукти сирі, нафта та нафтопродукти (крім сирих), газу нафтові та інші вуглеводні в газоподібному стані.

Як видно з даних таблиці 3, експорт нафти та нафтопродуктів сирих був найбільшим у 2020–2021 роках – 80000 та 89963 т вартістю 24,351 та 27,133 млн дол., відповідно. У 2022–2023 роках обсяг експорту даних товарів був значно меншим порівняно із 2021 роком, а у 2024 році набув нульових значень.

Експорт нафти та нафтопродуктів (крім сирих) за весь досліджуваний період був максимальним у 2019 році (532139 т або 267,073 млн дол.). Протягом наступних двох років обсяг експорту знизився

та склав у 2021 році 58% обсягу 2019 року у натуральному виразі та 72,1% – у грошовому. 2022 рік характеризувався суттєвим падінням обсягів експорту нафти та нафтопродуктів (крім сирих) порівняно із 2021 роком – на 81,1% в натуральному виразі та на 62,6% – у грошовому. Наступні роки значення експорту нафти та нафтопродуктів (крім сирих) лишалося на досить низькому рівні. В цілому за період обсяг експорту даної категорії товарів знизився на 94,5% в натуральному та на 89,1% у грошовому виразі.

Якщо говорити про експорт газів нафтових та інших вуглеводнів у газоподібному стані, то даний показник також мав схильність до суттєвих коливань та за 2019–2024 роки знизився на 99,9% як в натуральному, так і в грошовому виразі. Зниження обсягів поставок пов'язано з забороною експорту природного газу з березня 2022 року та подальшому встановленні квот в нульовому обсязі.

Імпорт сирих нафти та нафтопродуктів на початку досліджуваного періоду значно перевищував експорт. Однак, у 2023–2024 роках величину

Таблиця 3

**Обсяги зовнішньої торгівлі продукцією нафтогазовидобувної галузі та пов'язаних галузей**

| Рік                | Експорт                     |                                     |                                                       | Імпорт                      |                                     |                                                       |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                    | Нафта та нафтопродукти сирі | Нафта та нафтопродукти (крім сирих) | Газу нафтові та інші вуглеводні в газоподібному стані | Нафта та нафтопродукти сирі | Нафта та нафтопродукти (крім сирих) | Газу нафтові та інші вуглеводні в газоподібному стані |
| Вартість, млн. дол |                             |                                     |                                                       |                             |                                     |                                                       |
| 2019               | 0,053                       | 267,073                             | 32,107                                                | 405,748                     | 5313,509                            | 2986,669                                              |
| 2020               | 24,351                      | 128,019                             | 7,403                                                 | 409,168                     | 3396,589                            | 1948,100                                              |
| 2021               | 27,133                      | 192,651                             | 63,989                                                | 827,592                     | 5614,786                            | 4982,025                                              |
| 2022               | 2,412                       | 71,960                              | 48,681                                                | 346,376                     | 8787,171                            | 6218,598                                              |
| 2023               | 9,624                       | 40,069                              | 0,023                                                 | 0,022                       | 7831,477                            | 1901,101                                              |
| 2024               | 0,000                       | 29,207                              | 0,025                                                 | 0,015                       | 6820,605                            | 665,964                                               |
| Вага нетто, т      |                             |                                     |                                                       |                             |                                     |                                                       |
| 2019               | 103                         | 532139                              | 58847                                                 | 790628                      | 8427511                             | 9885230                                               |
| 2020               | 80000                       | 298622                              | 16857                                                 | 1245587                     | 8023072                             | 7772479                                               |
| 2021               | 89963                       | 308716                              | 128800                                                | 1561247                     | 8790515                             | 9068486                                               |
| 2022               | 3937                        | 58471                               | 44631                                                 | 516807                      | 7300073                             | 9546995                                               |
| 2023               | 16321                       | 27600                               | 22                                                    | 26                          | 7646537                             | 1819398                                               |
| 2024               | 0                           | 29207                               | 25                                                    | 24                          | 7562556                             | 979605                                                |

Джерело: складено автором на основі [18]

імпорту за даною категорією товарів було знижено до 26–24 тон, що еквівалентно 0,022 та 0,015 млн дол. Тобто за досліджуваний період даний показник знизився практично на 100%.

Імпорт нафти та нафтопродуктів (крім сирих) набагато перевищує експорт по даній категорії, хоча й має загальну тенденцію до скорочення обсягів в натуральному виразі. За 2019–2024 роки імпорт даної товарів даної категорії знизився на 864955 тон або на 10,3%. Водночас, вартість імпорту зросла на 1507,096 млн дол. або на 28,4%.

Імпорт газів нафтових та інших вуглеводнів у газоподібному стані був дуже високим протягом 2019–2022 років. За 2023–2024 роки імпорт товарів даної категорії в натуральному виразі скоротився у 5,2 та 1,8 рази, відповідно. Скоротилась і вартість імпорту даної категорії товарів. За 2019–2024 роки імпорт газів нафтових та інших вуглеводнів у газоподібному стані знизився в натуральному виразі на 90,1% та в грошовому еквіваленті – на 77,7%.

Як справедливо зазначено в «Посібнику імпортозаміщення для України», підготованому фахівцями Міністерства енергетики України та Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України спільно з Асоціацією газовидобувних компаній України, «держава зацікавлена в максимальному заміщенні імпорту вуглеводнів, оскільки ці дії матимуть значний позитивний ефект на економічне зростання країни та гарантуватимуть її стале енергозабезпечення. Інвестиції в розвиток вітчизняного видобутку нафти і газу та їх переробки призведуть до створення нових робочих місць та розширення податкової бази по всьому ланцюжку задіяних послуг та товарів у суміжних галузях» [19].

За висновками бізнес-аналітиків в сфері функціонування нафтогазового комплексу України, «попри війну, що триває, окупацію територій зі значними покладами нафти і газу та спроби окупантів знищити нафто- й газопереробну галузь в Україні, робота продовжується. Видобувні компанії відкривають нові родовища і нарощують видобування на територіях де це можливо, відбувається значне інвестування нових проєктів та в дослідження» [20].

Слід погодитись з тим, що, з одного боку, для повноцінної реалізації стратегії імпортозаміщення Україна має усі необхідні складові – багату ресурсну базу, стрімко зростаючий сервісний ринок, розгалужену інфраструктуру та власні потужності для переробки, а з іншого, багато діючих родовищ є виснаженими, першочерговий ресурсний потенціал – переважно важко видобувний [19].

Це все вимагає від українських компаній, які працюють у нафтогазовому секторі, ретельно аналізувати бізнес-моделі, змінювати структуру капіталу і скорочувати витрати, шукати ефективніші підходи для максимізації продуктивності та розумно підходити до питання впровадження нових технологій у процеси [20].

Рахман М., Євтушенко В., Чупринюк Ю. одним із напрямів стратегії розвитку енергетичного сектору та забезпечення енергетичної безпеки України вбачають вихід на зовнішні ринки, що включає вихід енергетичного сектору України на енергетичні ринки Європейського Союзу, участь цього сектору у функціонуванні європейського ринку енергетики за умовами вільного руху енергоресурсів, інвестицій і технологій, а також конкурентоспроможність на європейському ринку енергоресурсів [3, с. 200].

В умовах орієнтації галузі на європейський, а в перспективі, на глобальний ринок важливо забезпечити належний рівень конкурентоспроможності

вітчизняної нафтогазовидобувної галузі, що потребує вдосконалення управління нафтогазовидобувними підприємствами в Україні.

В сучасних умовах переходу до постіндустріальної економіки, на наш погляд, одним з пріоритетних напрямів вдосконалення управління нафтогазовидобувними підприємствами є його інтелектуалізація.

Як зазначає Чобіток В., перспективи розвитку концепції інтелектуалізації управління пов'язані з інтеграцією трьох найбільш принципових концепцій: інтелектуального капіталу; управління знаннями та ефективної організації [15, с. 243].

Варто погодитись з Фадеєвою І., що дуже важливим для управління нафтогазовим підприємством є розуміння того факту, що у стійкому стані можуть знаходитися лише жорсткі детерміновані системи, до яких нафтогазове підприємство як економічна система не відноситься [10].

В сучасних умовах перед підприємствами нафтогазовидобувної галузі постає стратегічна мета щодо виходу на глобальний ринок. Це створює стимули для нафтогазовидобувних підприємств до впровадження інноваційних технологій, які дозволяють інтелектуалізувати їхню діяльність. Такі стимули пов'язані із:

- необхідністю забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в умовах більш жорсткої конкуренції на світових ринках, порівняно з конкурентними умовами вітчизняного ринку нафти та газу;

- необхідністю відповідати світовим стандартам, зокрема екологічним, які висувають додаткові вимоги до підприємств, що займаються видобутком нафти і газу;

- необхідністю забезпечувати належне співвідношення «ціна – якість», що дозволить залучити покупців та завоювати власну нішу на глобальному ринку товарів даної категорії.

Саме керуючись цими стимулами нафтогазовидобувні підприємства обирають шлях інтелектуалізації управління, дедалі активніше залучаючи інтелектуальний капітал, вдосконалюючи управління знаннями та впроваджуючи заходи з підвищення ефективності організації роботи, що дозволяє в кінцевому підсумку наблизитись до своєї стратегічної мети.

На рис. 1 відображено авторське бачення напрямів вдосконалення управління нафтогазовидобувним підприємством на основі інтелектуалізації.

Що стосується мети інтелектуалізації управління нафтогазовидобувними підприємствами, то в узагальненому вигляді вона може бути сформульована наступним чином: формування високоефективного інтелектуалізованого нафтогазовидобувного підприємства з оптимізованими бізнес-процесами.

В цьому контексті дуже цікавим є дослідження, присвячене вивченню технологічних можливостей та переваг інтелектуальних нафтогазових родовищ. Автор цього дослідження Кочкодан В. наводить класифікацію класифікація технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ за функціональністю [16]. Саме базуючись на цій класифікації можна окреслити основні напрямки вдосконалення управління нафтогазовидобувними підприємствами на основі інтелектуалізації, які полягають у впровадженні в діяльність таких підприємств технологій підтримки прийняття управлінських рішень, покращення співпраці та комунікації, інтеграції даних та автоматизації робочого процесу, оптимізації роботи обладнання,

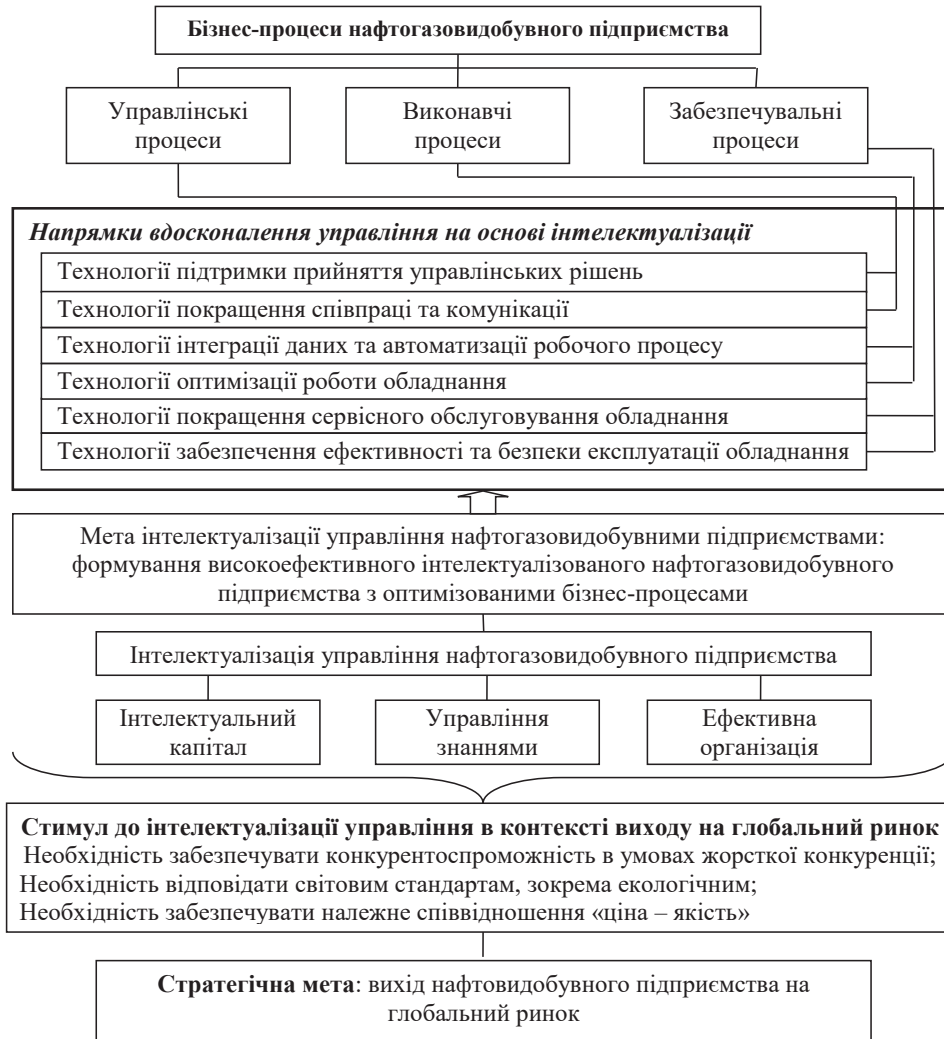


Рис. 1. Напрями вдосконалення управління нафтогазовидобувним підприємством на основі інтелектуалізації

Джерело: побудовано автором на основі [8–16]

покращення його сервісного обслуговування, а також забезпечення ефективності та безпеки експлуатації обладнання.

Зазначені технології сприяють всебічному вдосконаленню бізнес-процесів нафтогазовидобувних підприємств, не лише управлінських, але й виконавчих та забезпечувальних.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, важливо розуміти, що глобалізаційні процеси значною мірою впливають на функціонування різних галузей національної економіки країни і, в першу чергу, на нафтогазовидобувну

галузь, від розвитку якої багато в чому залежить енергетична незалежність держави. Ці процеси вимагають від нафтогазовидобувних підприємств постійного вдосконалення своєї діяльності, покращення внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів.

Можливості для такого самовдосконалення відкриває інтелектуалізація управління, яка виходить на одне з перших місць по важливості серед чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємств та їхню конкурентоспроможність.

#### Список використаних джерел:

1. Диха М. В. Газовидобування в Україні: стан, проблеми, перспективи у системі енергоринку. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 2 (24). С. 7–16.
2. Захарчук О. В., Вишневецька О. В. Ринок нафти та нафтопродуктів в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 10. С. 29–37. URL: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Економіка%20АПК\\_Iss.10\\_2020\\_29-37.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Економіка%20АПК_Iss.10_2020_29-37.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
3. Рахман М. С., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Економічний аналіз та вдосконалення ринку нафти і нафтопродуктів в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 195–202. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/27.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/27.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
4. Савченко М. В., Біла І. В. Розвиток світового ринку нафти та нафтопродуктів в умовах військової агресії Росії проти України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.3> (дата звернення: 14.04.2025).
5. Сапронов Ю. А., Костенко Д. М. Аналіз ринку нафти в Україні. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 56–67. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-56\\_67.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-56_67.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).

6. Аталавей В. Т. Підхід до оцінки сталого розвитку компаній нафтогазового сектору. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 7 (60). С. 46–48. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/596343> (дата звернення: 14.04.2025).
7. Коцкулич Т. Я., Негрич І. М. Особливості діяльності підприємств нафтогазової галузі через призму обліку за міжнародними стандартами. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 792–794. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4862> (дата звернення: 14.04.2025).
8. Дмитрук В. В. Вектор ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8127> (дата звернення: 14.04.2025).
9. Овещка О. В., Ткачук Р. Д. Управління потенціалом нафтогазового підприємства в умовах трансформації операційної моделі (на прикладі Хрестинського ВБР). *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 2 (24). С. 17–24.
10. Фадеева І. Г. Нафтогазовий комплекс як об'єкт стратегічного управління на засадах синергетичного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_4/033-040.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/033-040.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
11. Харченко Ю. А. Напрями вдосконалення операційної системи підприємств нафтогазової галузі. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10031> (дата звернення: 14.04.2025).
12. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 5. С. 78–92.
13. Карлова О., Малишевський Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11) (дата звернення: 14.04.2025).
14. Брюховецька Н. Ю., Богущка О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 92–100. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-92-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-92-100) (дата звернення: 14.04.2025).
15. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 240–243. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2811/1/Chobitok.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
16. Кочкодан В. Б. Технологічні можливості та переваги інтелектуальних нафтогазових родовищ. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 799–807. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/123.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/123.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
17. Статистична інформація. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).
18. Статистика та реєстри. *Державна митна служба України*: веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 14.04.2025).
19. Посібник імпортозаміщення для України. *Міністерство енергетики та захисту довкілля України, Асоціація газодобувних компаній України*. URL: <https://www.geo.gov.ua/wp-content/uploads/presentations/ukr/posibnik-importozamishhennya-dlya-ukraini.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
20. Нафта і газ. *BDO Україна*: веб-сайт. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/sectors-2/natural-resources-and-energy/oil-and-gas> (дата звернення: 14.04.2025).

## References:

1. Dykha M. V. (2021) Hazovydobuvannya v Ukraini: stan, problemy, perspektyvy u systemi enerhorynku [Gas production in Ukraine: status, problems, prospects in the energy market system]. *Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, vol. 2 (24), pp. 7–16.
2. Zakharchuk O. V., Vyshnevetska O. V. (2020) Rynok nafty ta naftoproduktiv v Ukraini [Oil and petroleum products market in Ukraine]. *Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Industry*, vol. 10, pp. 29–37. Available at: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK\\_Iss.10\\_2020\\_29-37.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK_Iss.10_2020_29-37.pdf) (accessed April 14, 2025).
3. Rakhman M. S., Yevtushenko V. A., Chupryniuk Yu. V. (2018) Ekonomichnyi analiz ta vdoskonalennia rynku nafty i naftoproduktiv v Ukraini [Economic analysis and improvement of the oil and petroleum products market in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 18, pp. 195–202. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/27.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/27.pdf) (accessed April 14, 2025).
4. Savchenko M. V., Bila I. V. (2023) Rozvytok svitovoho rynku nafty ta naftoproduktiv v umovakh viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy [Development of the world market of oil and oil products in the conditions of military aggression of Russia against Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, vol. 2 (50), pp. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.3> (accessed April 14, 2025).
5. Saponov Yu. A., Kostenko D. M. (2012) Analiz rynku nafty v Ukraini [Analysis of the oil market in Ukraine]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, vol. 4, pp. 56–67. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-56\\_67.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-56_67.pdf) (accessed April 14, 2025).
6. Atalavei V. T. (2017) Pidkhd do otsinky staloho rozvytku kompanii naftohazovoho sektoru [Approach to assessing the sustainable development of oil and gas sector companies]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova – Bulletin of I. I. Mechnikov ONU*, vol. 22, no. 7 (60), pp. 46–48. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/596343> (accessed April 14, 2025).
7. Kotskulych T. Ya., Nehrych I. M. (2018) Osoblyvosti diialnosti pidpriemstv naftohazovoi haluzi cherez pryzmu obliku za mizhnarodnymy standartamy [Peculiarities of the activities of oil and gas industry enterprises through the prism of accounting according to international standards]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, vol. 4 (56), pp. 792–794. Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4862> (accessed April 14, 2025).
8. Dmytruk V. V. (2020) Vektor tsinnisno-orientovanoho menedzhmentu naftohazovykh pidpriemstv [Vector of value-oriented management of oil and gas enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8127> (accessed April 14, 2025).
9. Ovetska O. V., Tkachuk R. D. (2021) Upravlinnia potentsialom naftohazovoho pidpriemstva v umovakh transformatsii operatsiinoi modeli (na prykladi Khrestyshchenskoho VBR) [Managing the potential of an oil and gas enterprise in the context of transformation of the operating model (using the example of Khrestyshchensky VBR)]. *Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, vol. 2 (24), pp. 17–24.
10. Fadiieva I. H. (2010) Naftohazovy kompleks yak ob'ekt stratehichnogo upravlinnia na zasadakh synerhetychnoho pidkhodu [Oil and gas complex as an object of strategic management based on the synergistic approach.]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 4, no. 4. Available at: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_4/033-040.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/033-040.pdf) (accessed April 14, 2025).
11. Kharchenko Yu. A. (2022) Napriamy vdoskonalennia operatsiinoi systemy pidpriemstv naftohazovoi haluzi [Directions for improving the operating system of oil and gas industry enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10031> (accessed April 14, 2025).

12. Arefieva O. V., Poberezhna Z. M. (2019) Intelktualizatsiia upravlinnia kholistychnym rozvytkom biznes-protsesiv pidpriemstva [Intellectualization of management of holistic development of business processes of the enterprise]. *Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, vol. 5, pp. 78–92.
13. Karlova O., Malyshevskiy Yu. (2024) Intelktualizatsiia protsesiv upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [Intellectualization of enterprise management processes in the context of globalization changes]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, vol. 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11) (accessed April 14, 2025).
14. Briukhovetska N. Yu., Bohutska O. A. (2020) Intelktualizatsiia pidpriemstv: pidkhody, sutnist, struktura [Intellectualization of enterprises: approaches, essence, structure]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, vol. 1 (59), pp. 92–100. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-92-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-92-100) (accessed April 14, 2025).
15. Chobitok V. I. (2019) Rozvytok kontseptsii intelktualizatsii upravlinnia pidpriemstvom [Development of the concept of intellectualization of enterprise management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 68, pp. 240–243. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2811/1/Chobitok.pdf> (accessed April 14, 2025).
16. Kochkodan V. B. (2019) Tekhnolohichni mozhyvosti ta perevahy intelktualnykh naftohazovykh rodovyshch [Technological capabilities and advantages of intellectual oil and gas fields]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 31, pp. 799–807. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/123.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/123.pdf) (accessed April 14, 2025).
17. Statystychna informatsiia. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: veb-sait [Statistical information. State Statistics Service of Ukraine: website]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed April 14, 2025).
18. Statystyka ta reiestry. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy : veb-sait [Statistics and registers. State Customs Service of Ukraine]. Available at: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (accessed April 14, 2025).
19. Posibnyk importozamishchennia dlia Ukrainy. Ministerstvo enerhetyky ta zakhystu dokillia Ukrainy, Asotsiatsiia hazovydobuvnykh kompanii Ukrainy [Import substitution guide for Ukraine. Ministry of Energy and Environmental Protection of Ukraine, Association of Gas Extracting Companies of Ukraine]. Available at: <https://www.geo.gov.ua/wp-content/uploads/presentations/ukr/posibnik-importozamishchennya-dlya-ukraini.pdf> (accessed April 14, 2025).
20. Nafta i haz. BDO Ukraina : veb-sait [Oil and Gas. BDO Ukraine: websit]. Available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/sectors-2/natural-resources-and-energy/oil-and-gas> (accessed April 14, 2025).

#### Huz Ostap

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

#### Babenko Maksym

Educational and Scientific Institute “Karazin Banking Institute”

of V. N. Karazin Kharkiv National University;

Joint Stock Company “National Joint Stock Company “Naftogaz of Ukraine”

#### Khrystoforova Olena

Educational and Scientific Institute “Karazin Banking Institute”

of V. N. Karazin Kharkiv National University;

Kyiv Branch of “Gas Distribution Networks of Ukraine” LLC

### MANAGEMENT OF OIL AND GAS PRODUCTION COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL MARKET ENTRY

#### Summary

The current issue of identifying areas for improving the management of oil and gas companies in the context of entering the global market was examined. The need for implementation of measures aimed at further development of the oil and gas industry of Ukraine, in particular, creation of transparent conditions for the functioning of the market, promotion of investments in the energy sector and implementation of modern achievements of the digital economy, was considered. The aim of the study is to identify the main trends in the functioning of the oil and gas industry of Ukraine, to determine the incentives for companies to improve their business processes in the context of entering the global market, and to identify areas for improving the management of companies in the industry on the basis of intellectualisation. The information base of the study was materials from official statistics, analytical materials and publications of scientists. Methods of statistical and dynamic analysis, methods of systematisation and logical generalisation were used. The main trends in the functioning of the oil and gas industry of Ukraine were identified. It has been established that Ukraine is currently dependent on imports of natural gas, oil and oil products. It is proved that the efforts for the further development of the oil and gas industry should be aimed at overcoming the country's dependence on imports. It is proven that the companies in the industry feel the pressure of fierce competition in the global market, which at the same time creates incentives for companies to improve their business processes. It was established that the basis for such improvement in oil and gas companies is the intellectualisation of business processes. The directions of improvement of management of enterprises of the oil and gas industry on the basis of intellectualisation, which become more and more important in the conditions of entering the global market, are determined. The identified directions are based on the introduction of modern intellectual technologies, which contribute to the comprehensive improvement of business processes of oil and gas producing enterprises, not only at the management level, but also at the executive and support level.

**Keywords:** oil and gas industry, global market, enterprise management, business processes, management intellectualization.