

Олександр О. Ященко\*

## ІНТЕГРОВАНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАФТОГАЗОВОЮ КОМПАНІЄЮ

*У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти впровадження інтегрованого планування як чинника підвищення ефективності стратегічного управління нафтогазовою компанією в умовах нестабільності та невизначеності. Автором доведено, що традиційні підходи функціонального менеджменту, які ґрунтуються на ізольованих операційних планах, є недостатньо ефективними, оскільки не дозволяють досягти синергетичних ефектів і своєчасно реагувати на складні виклики.*

*У дослідженні на основі аналізу наукових праць вітчизняних та закордонних вчених, визначено, що ефективне управління в сучасних умовах вимагає переходу до системного, адаптивного та проактивного підходу. Авторський внесок полягає в обґрунтуванні доцільності та практичного застосування моделі інтегрованого планування на прикладі АТ «Укргазвидобування». Запропонована модель є візуалізацією цього переходу, ілюструючи, як різні категорії проєктів (від інфраструктурних до сейсмозвідувальних) підпорядковуються єдиному, стандартизованому процесу, що охоплює етапи від ініціації до аналітики.*

*Серед основних принципів функціонування такої системи можна відзначити пріоритетизацію проєктів на основі руху ключових ресурсів, визначення критичних точок, постійний статус-контроль та моніторинг, а також сценарне планування. Ефективність моделі підвищується завдяки використанню корпоративних інструментів, зокрема, платформи Teams для забезпечення комунікації та синхронізації з фінансовою та операційною звітністю. Загальні висновки дають підстави стверджувати, що інтегроване планування дозволяє не лише оптимізувати наявні ресурси, а й забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова:* інтегроване планування, стратегічне управління, нафтогазова компанія, проєктний менеджмент, сценарний аналіз, енергетична безпека.

*Табл. 5. Літ. 10.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-197-205*

Oleksandr Yashchenko

## INTEGRATED PLANNING AS A GUARANTEE OF THE EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AN OIL AND GAS COMPANY

*In the article theoretical approaches and practical peculiarities of realization of the integrated planning as an instrument of the increase in the efficiency of strategic management at the oil and gas company in unstable, involving the impact of both global economic conditions and geopolitical spheres of influence, are the reasons of the instability and uncertainty, message of the urgency of the matter is given. The author argues that they are ineffective, since harmonizing the various related operational plans through the generation of synergy, and quickly responding to multilayered problems, cannot be achieved through traditional methods of (functional) management.*

*Having examined the works of both Ukrainian and overseas academics, the research establishes that in today's realities efficient management presupposes its transformation into systemic, adaptive and forward-looking model. The author's contribution is in demonstrating the viability of an integrated planning model proving the real world applicability of the same in the case of JSC Ukrgasvydobuvannya. As a visualization of this transition the model is a representation of how dif-*

\* Poltava University of Economics and Trade. Ukraine.

*ferent projects types (from infrastructure up to seismic exploration) are unified behind a single, standardized process that stretches across all phases, from project initiation through analytics.*

*Its principles are such as the prioritization of projects according to the flow of scarce resources, the critical point identification, continuous status control and monitoring and planning by scenarios. The model is made more successful/robust with the corporate tools, especially the Teams platform, to communicate and align with financial and operational reporting. Conclusions of the paper reveal that integrated planning optimizes resources and increases corporate sustainability and competitiveness in a longer perspective.*

*Keywords: integrated planning, strategic management, oil and gas company, project management, scenario analysis, energy security.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 03.01.2025.*

**Постановка проблеми.** Сучасний український паливно-енергетичний комплекс функціонує в умовах постійної нестабільності та невизначеності, що зумовлено як глобальними економічними тенденціями (ринок нафти та нафтопродуктів є тісно пов'язаним із циклічністю світової економіки), так і геополітичними факторами, спричиненими військовими діями в країні. В таких умовах класичні підходи функціонального менеджменту, що ґрунтуються на дискретних, часто ізольованих операційних планах (буріння, ЗБС, сейсміка, видобуток тощо), виявляються недостатньо ефективними. Вони не дозволяють своєчасно реагувати на складні, взаємопов'язані виклики та використовувати синергетичні ефекти між різними бізнес-процесів. Це призводить до зростання операційних ризиків, зниження маржинальності та втрати конкурентних позицій. Отже, актуальність дослідження зумовлена науковою проблематикою необхідності формування нових, більш гнучких і комплексних механізмів управління, що здатні інтегрувати планування на всіх рівнях діяльності нафтогазової компанії.

Проблематика дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні теоретичних засад і практичних інструментів інтегрованого планування як ключового чинника підвищення ефективності стратегічного управління нафтогазовою компанією. Такий підхід ґрунтується на впровадженні інтегрованого планування, що дозволяє узгодити довгострокові стратегічні цілі з оперативними, інвестиційними та виробничими планами компанії. При цьому, ініційовані на основі довгострокових цілей інвестиційні проекти за відповідними напрямками (буріння, забурювання бічних стовбурів, сейсміка, гідророзрив пласта, капітальний ремонт свердловин, керн та тампонування, видобуток, інфраструктура, механічне та енергетичне забезпечення, IT, метрологія, безпека, соціальна сфера, охорона праці тощо) проходять через уніфікований процес, що враховує управління зонами відповідальності, ризиками, ресурсами тощо. Такий інтегрований підхід дозволяє синхронізувати виробничі, фінансові та маркетингові аспекти в єдину систему, відображену у вигляді трьох взаємопов'язаних планів (оперативного, інвестиційного та виробничого).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукових публікацій вітчизняних та іноземних вчених свідчить про зростаючий інтерес до концепції інтегрованого планування в управлінні бізнес-процесами компанії. Так, теоретичні засади бізнес-планування досліджували такі іноземні вчені, як

К. Барроу, П. Барроу, Дж. Борнштейн, Р. Браун, Дж. Коллінз, П. Пруїтт, Б. Форд, Г. Френд, С. Целе та інші [1-4].

Серед української наукової школи дослідників варто виділити Обелець Т. [5]. У своєму дослідженні автор відзначає, що успішна проектна діяльність у сучасних умовах вимагає спадкоємності, інтеграції планування та орієнтації на чіткі критерії вимірювання. При цьому, основна увага зосереджена на визначенні проблематики традиційного бізнес-планування (жорсткість, формалізм, відсутність мотивації персоналу та безперервності між циклами, ресурсо- недостатність та невизначеність тощо). Автори наголошують на важливості впровадження адаптивного підходу до управлінських рішень у колективі для досягнення стратегічних цілей в діяльності компанії.

Бондаренко В., Гаоцзян Ч. [6] у своїх дослідженнях деталізують основні етапи та умови стратегічного планування. Дослідники відзначають, що успішний стратегічний план будь-якої компанії має бути адаптивним процесом, що дозволяє постійно коригувати управлінські рішення у відповідь на мінливість зовнішнього середовища. Автори обґрунтовують класифікаційні ознаки стратегій в бізнес-плануванні (корпоративні, функціональні тощо). Ці дослідження доповнюють теоретичні узагальнення підходів інтегрованого планування. У своєму дослідженні автори доводять, що для ефективної реалізації інтегрованого планування необхідне не лише поєднання операційних планів, а й чітке розуміння багаторівневої структури стратегії компанії, що включає конкурентні переваги та захист позицій на ринку.

Рубанік В. [7] розглядає бізнес-планування як ключовий інструмент для встановлення пріоритетизації, систематизації та конкретизації цілей. Автор обґрунтовує, що бізнес-план виконує як зовнішню функцію (для залучення інвестицій), так і внутрішню (для контролю та реалізації бізнес-стратегії). При цьому, вчений зазначає, що бізнес-планування дозволяє оптимізувати ресурсні можливості, концентруючи їх для досягнення стратегічних цілей, що відповідає концепції інтегрованого підходу.

Автори Михайличенко Н., Балашова О. [8] зосереджують увагу на вивченні досвіду таких провідних світових гравців, як Royal Dutch/Shell Group, British Petroleum та Exxon Mobil. Дослідники відзначають, що в основі успішного стратегічного планування в цих компаніях лежить сценарний аналіз, що дозволяє розробляти гнучкі та адаптивні стратегії на основі кількох альтернативних сценаріїв розвитку (оптимістичному, реалістичному та песимістичному). Результати їхнього дослідження, через узагальнення практики діяльності нафтогазових компаній, підтверджують важливість відходу від жорсткого, лінійного планування на користь динамічних моделей, здатних враховувати множинні варіанти альтернативних рішень.

Незважаючи на значні напрацювання вітчизняних та іноземних дослідників, аналізу впливу інтегрованого планування на ефективність стратегічного управління українських нафтогазових компаній залишається недостатньо, що й зумовило вибір напрямку даного дослідження.

**Мета дослідження.** Стаття присвячена дослідженню інтегрованого планування як фактора підвищення ефективності стратегічного управління нафтогазовою компанією в умовах нестабільності та невизначеності.

**Основні результати дослідження.** Динамічність сучасного зовнішнього середовища вимагає від нафтогазових компаній ретельного прогнозування, впровадження адаптивного стратегічного та оперативного планування. У цьому контексті, інтегроване бізнес-планування стає критично важливим інструментом сучасного стратегічного та проектного менеджменту. Воно дозволяє компаніям не лише чітко визначати свої цілі та завдання, але й розробляти комплекс заходів для підвищення ефективності діяльності. При цьому, запобігаючи небажаним явищам через синхронізацію всіх бізнес-процесів у єдиній системі.



**Рис. 1. Компоненти інтегрованого планування бізнес-процесами, розроблено автором**

Варто зауважити, що перехід від вузької проектної спеціалізації до інтегрованої та автоматизованої платформи комплексного бізнес-планування є відображенням еволюції теорії менеджменту, зокрема в діяльності сучасних нафтогазових компаній.

У контексті вищезазначеного, особливий науковий інтерес становить вивчення досвіду АТ «Укргазвидобування», як ключового підприємства української газовидобувної галузі.

АТ «Укргазвидобування» з 1998 року функціонує як 100% дочірня компанія НАК «Нафтогаз України» [9]. У 2022 році підприємство відіграло

критично важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни, видобувши 12,5 млрд м<sup>3</sup> товарного газу, який був спрямований для потреб населення та теплової комунальної енергетики.

Компанія має розгалужену регіональну структуру (здійснює виробничу діяльність у понад 300 територіальних громадах), що включає 11 регіональних філій, які забезпечують повний цикл видобутку та обслуговування. До цієї структури входять:

- 3 газопромислові управління («Львівгазвидобування», «Полтавагазвидобування», «Шебелинкагазвидобування»);
- 5 сервісних філій (БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво», Укргазспецбудмонтаж);
- науково-дослідний інститут «УкрНДІгаз»;
- управління з переробки газу та газового конденсату [9].

Довгий період стагнації та обмеження в ресурсах призвели до банкрутства товариства у 2015 році. Проте, дослідження діяльності компанії за останні десять років свідчать про послідовне та системне подолання стагнації, якісне зростання та впровадження організаційних трансформацій. Зокрема, такі системні зміни охопили: організаційну та корпоративну структуру, впровадження процесного підходу, пріоритезація та ресурсне планування проектної діяльності, підвищення ефективності операційної діяльності тощо. У 2020 році компанія розробила та впровадила «Політику управління проектами» [10]. Для систематизації діяльності було: запроваджено єдині стандарти для всіх проектів, створено єдиний реєстр бізнес-процесів (1-го та 2-го рівнів), чітко визначено зони відповідальності та критичні точки.

У 2024-2025 роках компанія продовжила реалізацію стратегічних трансформацій, що спрямовані на посилення її ролі в забезпеченні енергетичної незалежності України. Ключовим напрямом стало впровадження інтегрованого підходу до планування та управління проектами. На рис. 2 наведено схему деталізованої інтеграції проектів та виробничого планування в діяльності АТ Укргазвидобування.

Наведена схема є візуалізацією переходу від фрагментованого до інтегрованого управління проектною діяльністю. Графічне зображення ілюструє, як процес реалізації п'яти основних категорій проектів компанії уніфікується в єдиний стандартизований процес. Так, кожен проект, незалежно від його специфіки та функціональності, проходить через такі етапи: ініціація, узгодження, закупівлі, реалізація, видобуток та аналітика. Така послідовність забезпечує системність і контрольованість на всіх рівнях планування та реалізації проекту.

При цьому, ефективність та сталість системи деталізованого ведення проектів забезпечується завдяки інструментам контролю. Серед яких можна визначити наступні: координаційні наради, корпоративні інструменти та щоденне оновлення рапортів. У корпоративних інструментах важливим каналом комунікації виступає платформа Teams, яка дозволяє створювати окремі канали та команди завдань для різних проектів, що допомагає підтримувати ефективний обмін інформацією та документами між учасниками.

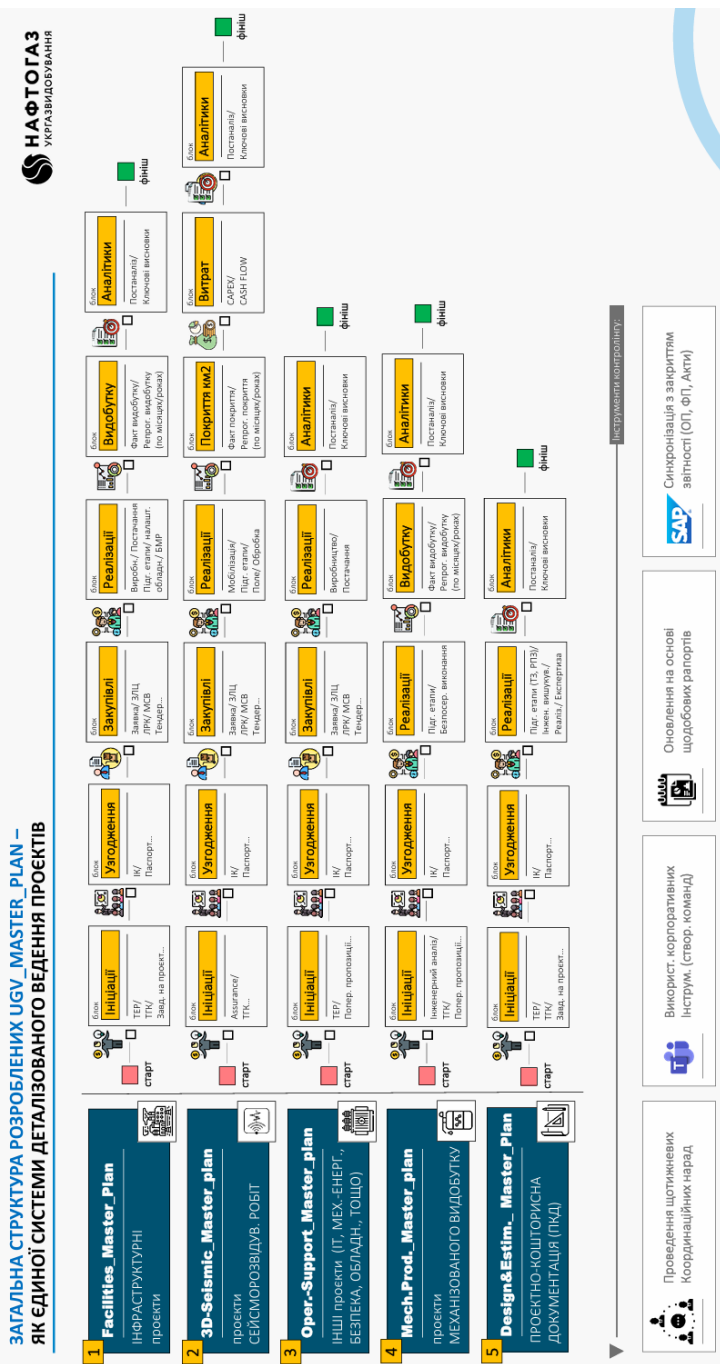


Рис. 2. Деталізована інтеграція проєктів та виробниче планування (на прикладі АТ «Укргазвидобування»), розроблено автором

Найважливішим аспектом є синхронізація з фінансовою та операційною звітністю компанії, що підкреслює глибоку інтеграцію проектного управління в загальну систему бізнес-планування компанії.

Варто зауважити, що формування план-графіків реалізації внутрішньо свердловинних проектів має базуватися на принципах, що забезпечують системний та адаптивний підхід до управління. Ці принципи виходять за рамки традиційного лінійного планування, враховуючи взаємозалежність етапів та динаміку ресурсного забезпечення. Серед основних принципів можна виділити наступні:

1. Пріоритезація проектів та ресурсне планування. Планування починається з визначення критичного ресурсу (наприклад, бурового верстата для проектів буріння або верстата для капітального ремонту свердловин). Це дозволяє забезпечити безперервність процесу, мінімізувати простої та підвищити ефективність використання дороговартісного обладнання. Дотримання цього принципу в діяльності компанії дозволяє оптимізувати ланцюжок створення вартості (рис. 3).



Рис. 3. Модель пріоритезації геологотехнічних заходів, складено за [10]

2. Визначення критичних точок. Система інтегрованого планування має враховувати терміни підготовчих етапів (як-от землевідведення чи будівництво майданчика) та генерувати критичні точки їх реалізації. Ці точки мають бути взаємозалежними з виконанням основного етапу проекту (наприклад, мобілізації бурового верстата) і слугують каталізаторами для початку наступних робіт (рис 4).

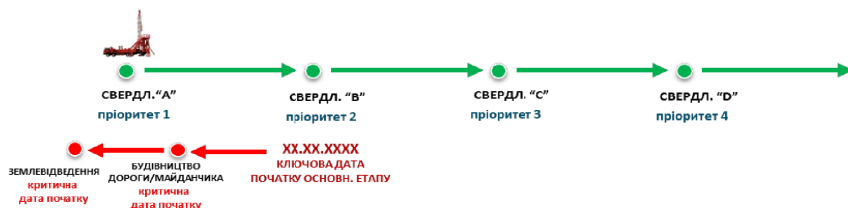


Рис. 4. Модель визначення критичних точок реалізації проектів, складено за [10]

3. Статус-контроль та моніторинг. Механізми статус-контролю мають включати моніторинг виконання етапів та автоматичну генерацію відповідних звітів або чек-листів. Такий контроль дозволяє проектному менеджеру вчасно виявляти потенційні проблеми та вносити коригування у разі необхідності, запобігаючи затримкам у реалізації всього проекту (рис 5).



Рис. 5. Модель контролінгу реалізації проєктів, складено за [10]

4. Сценарне планування та оптимізація. Результатом роботи проєктного менеджменту має бути визначення кількох оптимальних сценаріїв реалізації проєктів. Ці сценарії формуються з урахуванням різних факторів (наприклад, логістичних обмежень, змін у видобутку, фінансових витрат). Це дозволяє у стратегічній перспективі обирати найбільш доцільний варіант, орієнтуючись на ключові критерії, такі як максимізація видобутку або мінімізація витрат.

Ці принципи, у сукупності, формують елементи системи інтегрованого планування, що дозволяє нафтогазовій компанії перейти від реактивного до проактивного управління проєктами, забезпечуючи їхню ефективну та адаптивну реалізацію в умовах нестабільності.

**Висновки.** Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки: діяльність нафтогазової компанії в умовах турбулентності глобального середовища, що відбувається під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (макро- і мікросередовища) вимагає систематичного управління змінами. У такому разі, впровадження інтегрованої системи планування, яка включає відповідний механізм процесного підходу бізнес-планування є важливим для ефективного проєктного менеджменту нафтогазової компанії. Передумовами для впровадження ефективної системи бізнес-планування є, перш за все, потенціал для трансформаційних змін, варіативність стратегічних та оперативних змін, а також взаємозалежність початкових умов ресурсного забезпечення та показників діяльності підприємства від реалізації бізнес-ідеї.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності проведення емпіричних досліджень для кількісної оцінки впливу інтегрованого планування на ключові показники ефективності нафтогазової компанії, такі як збільшення видобутку, зниження операційних витрат та скорочення термінів реалізації проєктів.

1. Barrow C., Barrow P., Brown R. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. (9th ed.). Kogan Page. 2018. 407 p.2. URL: <https://j.twirpx.link/file/2450071/>

2. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. Harper Business. (1st ed.). 2001. 400 p.3.

3. Friend G., Zehle S. Guide to Business Planning. The Economist Newspaper Ltd. 2009. 282 p.4.

4. Ford B. R., Bornstein J. M., Pruitt P. T. Ernst & Young Business Plan Guide. (3rd ed.). Wiley. 2007. 256 p.

5. Обелець Т. Бізнес планування: аналіз організаційних аспектів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. С. 155-163.

6. Бондаренко В., Гаоцзян Ч. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-94.

7. Рубанік В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. Economics and Management. 2024. С. 130-139. DOI: 10.36919/2312-7872.2.2024.130.

---

8. Михайличенко Н.М, Балашова О.В. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. Київський економічний науковий журнал. № 5. 2024. С. 85-92. DOI 10.32782/2786-765X/2024-5-13/

9. Офіційний сайт АТ Укргазвидобування. URL: <https://ugv.com.ua/>

10. Технічне завдання «UGV-m3+» на розробку програмного комплексу автоматизованого формування операційного плану АТ «Укргазвидобування» та планування реалізації геолого-технічних заходів (пілотний проєкт: Філія ГПУ «Полтавагазвидобування»). URL: <https://ugv.com.ua/>

---

1. Barrow C., Barrow P., Brown R. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. (9th ed.). Kogan Page. 2018. 407 p.2. URL: <https://j.twirpx.link/file/2450071/>

2. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Dont. Harper Business. (1st ed.). 2001. 400 p.3.

3. Friend G., Zehle S. Guide to Business Planning. The Economist Newspaper Ltd. 2009. 282 p.4.

4. Ford B. R., Bornstein J. M., Pruitt P. T. Ernst & Young Business Plan Guide. (3rd ed.). Wiley. 2007. 256 p.

5. Obelets T. Biznes planuvannia: analiz orhanizatsiinykh aspektiv. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2023. S. 155-163.

6. Bondarenko V., Haotszian Ch. Stvorennia stratehii rozvytku kompanii v konkurentnomu sere-dovyshchi. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-94.

7. Rubanik V. Kontseptualni zasady biznes-planuvannia v systemi upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva. Economics and Management. 2024. С. 130-139. DOI: 10.36919/2312-7872.2.2024.130.

8. Mykhailychenko N.M, Balashova O.V. Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia naftohazovykh kompanii u svitovii praktytsi. Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal. № 5. 2024. S. 85-92. DOI 10.32782/2786-765X/2024-5-13/

9. Ofitsiinyi sait AT Ukrhazvydobuvannia. URL: <https://ugv.com.ua/>

10. Tekhnichne zavdannia «UGV-m3+» na rozrobku prohramnoho kompleksu avtomatyzovanoho formuvannia operatsiinoho planu AT «Ukrhazvydobuvannia» ta planuvannia realizatsii heoloho-tekhnich-nykh zakhodiv (pilotnyi proiekt: Filiia HPU «Poltavahazvydobuvannia»). URL: <https://ugv.com.ua/>