

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-14>

УДК 330.3

Андрійчук І. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Писків М. П.

студентка,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Andriichuk Igor, Pyskiv Mariia

Ivano-Frankivsk National University of Oil and Gas

ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

EVALUATION OF FUNCTIONAL STRATEGIES OF GAS TRANSMISSION COMPANIES

У роботі досліджено дефініцію «функціональні стратегії». Визначено, що функціональні стратегії – це заплановані дії для досягнення цілей, які розробляються для функціональних напрямів господарської діяльності організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища з урахуванням її галузевої та регіональної приналежності. Серед функціональних стратегій ключовими для газотранспортних підприємств є виробнича стратегія, стратегія управління персоналом; фінансова стратегія; стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт. На основі проведених досліджень виокремлено основні показники, які характеризують функціональні стратегії газотранспортних підприємств. Сформовано модель визначення інтегрального показника ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортного підприємства.

Ключові слова: функціональні стратегії, газотранспортне підприємство, інтегральний показник, алгоритм, модель оцінювання ефективності.

В работе исследована дефиниция «функциональные стратегии». Определено, что функциональные стратегии – это запланированные действия для достижения целей, которые разрабатываются для функциональных направлений хозяйственной деятельности организации на основе оценки ее потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды и с учетом ее отраслевой и региональной принадлежности. Среди функциональных стратегий ключевыми для газотранспортных предприятий является производственная стратегия, стратегия управления персоналом; финансовая стратегия; стратегия научных исследований и научно-конструкторских работ. На основе проведенных исследований выделены основные показатели, характеризующие функциональные стратегии газотранспортных предприятий. Сформирована модель определения интегрального показателя эффективности реализации функциональных стратегий объединения.

Ключевые слова: функциональные стратегии, газотранспортное предприятие, интегральный показатель, алгоритм, модель оценки эффективности.

The work explores the definition of «functional strategies». It is determined that functional strategies are planned actions to achieve goals that are developed for the functional areas of the organization's economic activity on the basis of assessing its potential capabilities and predicting the development of the external environment, and taking into account its industry and regional affiliation. Among functional strategies, key for gas transmission enterprises is a production strategy, a personnel management strategy; financial strategy; research and development strategy. An algorithm for determining the integral indicator of the effectiveness of the implementation of the functional strategies of the gas transportation company has been formed, containing seven stages. The selection of criteria for assessing the effectiveness of the implementation of functional strategies is proposed to be carried out on the basis of an expert survey of leading scientists and specialists in the gas transportation industry, who have in-depth knowledge about the subject of research and the specifics of production and business activities. Based on the studies, key indicators characterizing the functional strategies of gas transmission enterprises are identified. Stage III compares the economic performance of gas transmission enterprises. As a base for comparison, it is advisable to use industry average indicators, indicators of any competing enterprise, market leader (standard) in the market, indicators of the enterprise under study for past periods. The next step is to calculate the significance value, which is proposed to be determined using an expert survey and using the method of pairwise comparisons of the selected evaluation criteria. It is proposed to define the integral efficiency coefficient for the implementation of functional strategies as the product of the given indices for individual functional strategies and the weighting coefficients of each functional strategy for combining. The final stage is the ranking of gas transmission enterprises into classes according to the level of effectiveness of the implementation of functional strategies.

Key words: functional strategies, gas transportation company, integral indicator, algorithm, model for evaluating efficiency.

Постановка проблеми. Нафтогазовий комплекс України містить значну кількість диверсифікованих та однобізнесових організацій. Більшість державних підприємств у нафтогазовій сфері є великими корпораціями, які мають нагальну необхідність у формуванні ефективних стратегій на всіх рівнях ієрархії їх побудови. У цьому контексті особливої уваги потребують газотранспортні підприємства держави. В умовах сьогодення вкрай актуальним завданням забезпечення стратегії зростання газотранспортних підприємств є формування адекватних до умов середовища виробничо-комерційної діяльності функціональних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічні проблеми формування та оцінювання ефективності функціональних стратегій розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних учених: С.В. Баркалової, Н.М. Буняк, З.Р. Гібадуліна, О.В. Григораш, Д.О. Горелова, О.Я. Готь, Н.Н. Жилина, В.С. Кубарева, В.П. Мікловди, Р.О. Мірошник, М.С. Мозоленко, В.Ф. Оберемчук, Т.В. Омельяненко, Л.М. Романюк, А.В. Смирнова, З.Є. Шершньової та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, виконаних провідними науковцями, багато аспектів формування та оцінювання функціональних стратегій, зокрема залежно від галузевої приналежності, все ж залишаються не повністю розкритими, а тому потребують подальшого розроблення.

Спонукає до виконання досліджень визначення сутності функціональних стратегій як економічної категорії, обґрунтування змістової їх характеристики.

Також зумовлює актуальність подальшого опрацювання теоретичних та методичних засад у цій сфері велике теоретико-прикладне значення формування моделі оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортних підприємств.

Метою статті є дослідження поняття «функціональна стратегія» та формування теоретико-прикладних підходів до оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Нині трактувань функціональної стратегії є досить багато, розглянемо основні визначення провідних науковців та практиків.

Слід зазначити, що відповідно до класифікації стратегій за рівнями управління розрізняють: корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії [1].

Серед функціональних стратегій ключовими є виробнича (операційна) стратегія; стратегія персоналу; фінансова стратегія підприємства; стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт; інші функціональні стратегії підприємства [2].

Зокрема, у праці [3] акцентують увагу на тому, що термін «функціональна стратегія» належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.

Науковці [2] вважають функціональну стратегію більш вузькою порівняно з діловою стратегією, але її

роль полягає в конкретизації окремих деталей у корпоративній і діловій стратегії й у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей фірми.

В.С. Кубарева [4, с. 57] зазначає, що функціональна стратегія конкретизує деталі у загальному плані розвитку підприємства, визначаючи підходи, дії, методи щодо управління підрозділами.

У дослідженні [3] функціональну стратегію трактують як своєрідний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства.

На думку О.В. Григораш [5], функціональні стратегії виступають складовими блоками базової стратегії підприємства.

У праці [6] зазначається, що функціональні стратегії визначають вибраний фірмою спосіб конкуренції. Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожного функціонального підрозділу підприємства, як зауважується у [7].

Заслугує уваги твердження Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнова, що відсутність або недостатня розробленість будь-якої із функціональних стратегій приводить до невиконання корпоративної або ділової стратегії підприємства взагалі [8].

Також потрібно зазначити, що під час формування функціональних стратегій мають враховуватися такі чинники, як [9]: роль та зміст господарської діяльності із конкретної функції; взаємозв'язок змістовного спрямування та вектора впливу конкретної функції на досягнення цілей та місії підприємства загалом; негативний або позитивний характер впливу виконання робіт із кожної функції на розвиток (занепад) суб'єкта господарської діяльності; межі функцій та сфери «перехресних інтересів»; переваги і недоліки у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії; наявності або відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у вирішенні загальних проблем підприємства; балансу між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців.

Отже, проведені дослідження дали змогу визначити, що функціональні стратегії – це заплановані дії для досягнення цілей, які розробляються для функціональних напрямів господарської діяльності організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища та з урахуванням її галузевої та регіональної приналежності.

Для оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій насамперед потрібно виокремити ключові стратегії які впливають (визначають) виробничо-господарську діяльність підприємства.

Розглянемо на прикладі газотранспортних підприємств теоретико-прикладні засади оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій.

Газотранспортна система (ГТС) України – одна з найбільших у світі – виконує дві основні функції: забезпечення природним газом внутрішніх споживачів, а також транзит природного газу через територію України в країни Західної та Центральної Європи [10].

Публічне акціонерне товариство «Укртрансгаз» – підприємство із транспортування та зберігання природного газу, оператор єдиної газотранспортної системи України.

До складу ПАТ «Укртрансгаз» входить 14 структурних підрозділів на правах філій, виробничі об'єкти яких знаходяться в усіх областях України.

Основними видами діяльності компанії є: транспортування природного газу, забезпечення ним споживачів України; зберігання природного газу в підземних сховищах; здійснення транзиту природного газу через територію України; постачання і розподіл природного газу; експлуатація, реконструкція і сервісне обслуговування ГТС; діагностування основного та допоміжного обладнання ГТС; проектування, будівництво та монтаж газопроводів високого і низьких тисків і об'єктів на них [11].

Компанія володіє 11 підземними газосховищами, розташованими по всій Україні. Їхня загальна місткість становить 31 млрд м куб., що співрозмірно з обсягами ПСГ Італії, Франції, Угорщини та Австрії разом взятими. Такі потужності надають Україні значні можливості для залучення клієнтів зі зберігання газу, в тому числі європейських [12].

Проведені дослідження дали можливість виокремити основні функціональні стратегії газотранспортних підприємств. Зокрема, до них віднесено виробничу, фінансову, управління персоналом, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Однією із основних функціональних стратегій суб'єктів господарської діяльності є виробнича.

Виробничу стратегію розглядають як складник загальної (корпоративної) стратегії, яка має на меті досягнення конкурентних переваг для забезпечення успішної діяльності [13]. Окрім того, вважається що виробнича стратегія повинна узгоджуватися з усіма функціональними стратегіями, у тому числі із фінансовою.

Під час формування виробничої стратегії газотранспортних підприємств повинні бути враховані техніко-технологічні, організаційні, ресурсні, матеріальні аспекти.

До найбільш поширених виробничих стратегій належать [14]:

- стратегія створення нового виробництва: придбання нового виробництва, створення нового виробництва за рахунок використання наявного виробничого потенціалу;

- стратегія змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій, використання нових матеріалів;

- стратегія щодо організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, система управління якістю виробництва тощо.

Отже, серед виробничих стратегій, які доцільно використовувати газотранспортним підприємствам, виділяють стратегії змін у технологічному процесі за рахунок запровадження нових технологій та стратегію щодо організації виробництва.

Не менш важливе значення для ефективного функціонування газотранспортних підприємств має фінансова стратегія.

Фінансову стратегію у праці [15] трактують як загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Також фінансова стратегія підприємств, у тому числі й газотранспортних, передбачає розподіл фінансових ресурсів на підприємстві, здійснення обслуговування виробництва, рух грошових коштів між суб'єктами господарської діяльності та споживачами, постачальниками, державними органами та іншими учасниками ринку [16].

За сучасних ринкових реалій уміння використовувати наявні трудові ресурси та розробляти відповідну стратегію управління персоналом газотранспортного підприємства є важливим управлінським завданням.

Слід відзначити, що стратегія управління персоналом насамперед спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу організації, максимальне використання людського капіталу на підприємстві.

Виокремлюють такі стратегії управління персоналом, як [4]:

- стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями;

- добір і навчання: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу;

- стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми організаційними змінами підприємства.

Слід відзначити, що більшість окреслених стратегій управління персоналом є характерними для газотранспортних підприємств України.

Стратегію НДДКР визначатимемо як таку, яка ґрунтується на науково-технічному прогнозуванні і розробляється з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який сформовано стратегію [17].

Використовуючи теоретико-методичні підходи, запропоновані у працях [1, 18], розроблено алгоритм визначення інтегрального показника ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортного підприємства (рис. 1).

Відбір критеріїв оцінки ефективності реалізації функціональних стратегій запропоновано виконувати на основі експертного опитування провідних науковців та фахівців газотранспортної галузі, які володіють глибокими знаннями щодо предмета дослідження та специфіки виробничо-господарської діяльності.

Зокрема, на основі проведених досліджень виокремлено ключові показники, які характеризують функціональні стратегії газотранспортних підприємств (таблиця 1).



Рис. 1. Модель оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортних підприємств

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Критерії оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств

Види функціональних стратегій	Критерії (показники) оцінювання
Виробнича стратегія	Обсяг транспортування газу
	Собівартість транспортування 1000 м ³ природного газу
	Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва
	Фондовіддача
	Коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці
Фінансова стратегія	Коефіцієнт загальної ліквідності
	Коефіцієнт проміжної ліквідності
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт фінансування
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
	Коефіцієнт оборотності активів
Стратегія управління персоналом	Продуктивність праці
	Коефіцієнт плинності персоналу
	Коефіцієнт стабільності кадрів
	Коефіцієнт трудової дисципліни
	Трудомісткість
	Коефіцієнт загального обігу робочої сили
Стратегія НДДКР	Наукомісткість продукції
	Частка витрат на НДДКР до витрат на технічне обслуговування
	Обсяг витрат на НДДКР на одного зайнятого
	Відношення суми прибутків до загальних витрат на НДДКР

Джерело: сформовано авторами

Класифікаційні ознаки рівня ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортними підприємствами

Значення інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації функціональних стратегій	Клас підприємства за рівнем ефективності реалізації функціональних стратегій	Рівень ефективності реалізації функціональних стратегій
0,85 – 1	I	Дуже високий
0,69 – 0,84	II	Високий
0,53 – 0,68	III	Середній
0,37 – 0,52	IV	Низький
0 – 0,35	V	Дуже низький

На III етапі виконується порівняння показників господарської діяльності газотранспортних підприємств. Як базові для порівняння доцільно використовувати середньогалузеві показники, показники будь-якого конкуруючого суб'єкта господарювання, підприємства-лідера (еталона) на ринку, показники досліджуваного підприємства за минулі періоди. Показники перетворюють на бали за відповідною бальною шкалою (має значення від нуля до одиниці). Мінімум балів одержує показник, менший від базового; середня кількість відповідає базовому рівню; максимальна перевищує базовий [1].

Наступним етапом є розрахунок величини вагомості, що пропонується визначати із використанням експертного опитування та за допомогою методу попарних порівнянь відібраних критеріїв оцінки, використовуючи шкалу трансформації якісних оцінок переваги одного критерію перед іншим у кількісні оцінки [1].

На V етапі визначаємо приведений індекс відповідної функціональної стратегії за формулою (1):

$$I_{\text{пр.фс.}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{\text{о.ф.}} \cdot K_{\text{внi}}}{\sum_{i=1}^n P_{\text{о.п.}} \cdot K_{\text{внi}}}, \quad (1)$$

де $P_{\text{о.ф.}}$ – рейтингова оцінка в балах фактичного показника за 5-бальною шкалою;

$P_{\text{о.п.}}$ – рейтингова оцінка в балах порівнюваного показника за 5-бальною шкалою;

$K_{\text{внi}}$ – коефіцієнт вагомості i -го показника за шкалою від 0 до 1;

n – кількість виокремлених та використаних при розрахунках одиничних критеріїв (показників).

Інтегральний коефіцієнта ефективності реалізації функціональних стратегій запропоновано визначати як добуток приведених індексів за окремими функціональними стратегіями та коефіцієнтів вагомості кожної функціональної стратегії для газотранспортного підприємства.

Завершальними етапом моделі визначення ефективності функціональних стратегій газотранспортних підприємств є ранжування газотранспортних підприємств на класи за рівнем ефективності реалізації функціональних стратегій за шкалою, наведеною у таблиці 2.

Висновки. У процесі дослідження було опрацьовано та критично переосмислено наявні у літературних джерелах визначення функціональних стратегій, що дало змогу сформулювати, на нашу думку, найбільш повне трактування, у якому враховано потенціал підприємства та його регіональна та галузева приналежність.

Визначено, що для газотранспортних підприємств у сучасних ринкових умовах основними є такі стратегії: виробнича, управління персоналом, фінансова, наукових досліджень і науково-конструкторських робіт.

Проведені дослідження теоретико-прикладних засад формування підходів до оцінювання функціональних стратегій дали змогу розробити алгоритм визначення ефективності реалізації функціональних стратегій газотранспортних підприємств. Слід відмітити, що ключовими етапами алгоритму є проведення експертного опитування з метою вибору критеріїв оцінки функціональних стратегій, визначення приведенного індексу окремої функціональної стратегії та інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації функціональних стратегій загалом. Також у цьому дослідженні запропоновано на завершальному етапі виконувати ранжування газотранспортних підприємств на класи за рівнем ефективності реалізації функціональних стратегій.

Таким чином, на основі сформованої моделі оцінювання ефективності реалізації функціональних стратегій можна визначити ступінь виконання стратегічних цілей функціональними підрозділами та провести за необхідності коригування стратегій залежно від умов зовнішнього середовища та потенційних можливостей газотранспортних підприємств.

Список літератури:

1. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
2. Мозоленко М.С. Функціональні стратегії в загальноорганізаційному розвитку підприємства. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21-22 листопада 2013 р. : тези доповідей. Київ, НУХТ, 2013. URL : http://library.nuft.edu.ua/inform/2013_Pidvyshchennya_efektyvnosti_diyalnosti_pidpryyemstv.pdf (дата звернення: 10.04.2020).

3. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 422–429. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_66 (дата звернення: 18.04.2020).
4. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2012. № 749. С. 55–60.
5. Григораш О. В. Функціональні стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 3(2). С. 50-55. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_3%282%29__10 (дата звернення: 19.04.2020).
6. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. / Мікловда В.П. та ін. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
7. Гибадуллин З.Р. Формирование стратегии развития производственных процессов подземного рудника (на примере Сибайского филиала Учалинского ГОКа). Москва : Горная книга, 2010. 34 с. URL : <https://books.google.com.ua> (дата звернення: 25.04.2020).
8. Жилина Н.Н., Баркалова С.В., Смирнов А.В. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции. *Современные научные исследования и инновации*. 2013. № 10. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>. (дата звернення: 18.04.2020).
9. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків. Вид-во ХНАДУ. 2010. 133 с.
10. Газотранспортна система України: надійність та безпека. 8-ий Форум «Паливно-енергетичний комплекс України: сьогодні та майбутнє». 24 вересня 2010 року. Київ. URL: <https://web.archive.org/web/20111123014728/http://www.utg.ua/uk/press/publications/газотранспортна-система-україни-над/> (дата звернення: 19.04.2020).
11. Укртрансгаз. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Укртрансгаз#cite_note-2 (дата звернення: 17.04.2020).
12. Укртрансгаз-Головна. URL: <http://utg.ua> (дата звернення: 17.04.2020)
13. Омеляненко Т. В. Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 279–286.
14. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 23.04.2020)
15. Буняк Н.М., Курдельчук Р.І. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.8. С. 196-200. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/34.pdf (дата звернення: 20.04.2020).
16. Мірошник Р.О., Семін І.Є. Функціональні стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 227–232.
17. Шершеньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, КНЕУ, 2004. 699 с.
18. Андрійчук І.В., Витвицька У.Я., Степанюк О.Р. Оцінювання інвестиційної привабливості нафтогазових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20 (ч. 1). С. 13–18.

References:

1. Oberemchuk V.F. (2000) *Stratehiya pidpryyemstva: Korotky kurs lektsiy* [Enterprise strategy: A short course of lectures]. Kyiv: MAUP (in Ukrainian)
2. Mozolenko M.S. (2013) Funktsional'ni stratehiyi v zahal'noorhanizatsynomu rozvytku pidpryyemstva [Functional strategies in the organizational development of the enterprise]. Proceedings of the *Pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi ta pererobnoyi haluzey APK* : materialy II Vseukrayins'koyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi, 21–22 lystopada 2013 r. : tezy dopovidey. Kyuyiv, NUKHT.
3. Romanyuk L.M. (2010) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom ta yoho personalom [Theoretical aspects of strategic management of the enterprise and its personnel]. *Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, vol. 17, pp. 422–429.
4. Kubareva V.S. (2012) Sutnist' stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of strategic management of the enterprise]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics*, no. 749, pp. 55–60.
5. Grigorash O.V. (2012) Funktsional'ni stratehiyi upravlinnya ekonomichnym potentsialom torhovel'nykh pidpryyemstv [Functional strategies for managing the economic potential of trade enterprises]. *Bulletin of socio-economic research*, vol. 3 (2), pp. 50–55.
6. Miklovda V.P., Britchenko I.G., Kubiniy N.Yu., Didovich Y.O. (2013) *Efektivnist' stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy: suchasni problemy ta perspektvy yikh vyrishennya: monohrafiya* [Effectiveness of strategic management of enterprises: modern problems and prospects of their solution: monograph]. Poltava: PUET. (in Ukrainian)
7. Gibadullin Z.R. (2010) *Formirovaniye strategii razvitiya proizvodstvennykh protsessov podzemnogo rudnika (na primere Sibayskogo filiala Uchalinskogo GOKa)* [Formation of a development strategy for the production processes of an underground mine (on the example of the Sibaysky branch of the Uchalinsky GOK)]. Moscow: Mountain Book. (in Russian)
8. Zhilina N.N., Barkalova S.V., Smirnov A.V. (2013) *Strategiya predpriyatiya: sushchnost', rol', funktsii* [Strategy of the enterprise: essence, role, functions]. *Modern research and innovation*, no. 10.
9. Gorelov D.O., Bolshenko S.F. (2010) *Stratehiya pidpryyemstva: navch.-metod* [Enterprise strategy: teaching method. way]. Kharkiv. Published by KhNADU (in Ukrainian).

10. 8th Forum «Fuel and Energy Complex of Ukraine: Present and Future (2010) *Hazotransportna systema Ukrainy: nadiynist' ta bezpeka* [Gas transmission system of Ukraine: reliability and safety]. 24 September 2010. Kiev.
11. *Ukrtrans-haz* [Ukrtransgaz]. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Ukrtransgaz#cite_note-2 (accessed 17 April 2020)
12. *Ukrtrans-haz-Holovna* [Ukrtransgaz-Home]. Available at: <http://utg.ua> (accessed 17 April 2020).
13. Omelyanenko T.V.(2013) Problemy ta aktual'ni zavdannya rozvytku teorii vyrobnychoyi stratehiyi pidpryyemstva. [Problems and current tasks of development of the theory of production strategy of the enterprise]. *Business Inform*, no. 11, pp. 279–286.
14. Got O.Ya., Bondarenko S.M. (2017) Stratehiya pidpryyemstva yak chynnyk yoho konkurentospromozhnosti [Strategy of the enterprise as a factor of its competitiveness]. *Efficient economy* (electronic journal), no 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (accessed 23 April 2020).
15. Bunyak N.M, Kurdelchuk R.I. (2017) Finansova stratehiya v systemi menedzhmentu pidpryyemstva . *Ekonomika i suspil'stvo* [Financial strategy in the enterprise management system]. *Economy and society* (electronic journal), vol 8. pp. 196–200. Available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/34.pdf (accessed 23 April 2020).
16. Miroshnyk R.O., Semin I.E. (2014) Funktsional'ni stratehiyi promyslovoho pidpryyemstva z inozemnym kapitalom. [Functional strategies of an industrial enterprise with foreign capital]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*. *Logistics*, no. 811, pp. 227–232.
17. Shershneva Z.E. (2004) *Stratehichne upravlinnya. Pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop.* [Strategic Management. Textbook. 2nd ed., Revised. and ext.]. Kyiv: KNEU(in Ukrainian).
18. Andriychuk I.V., Vytvytska U.Ya., Stepanyuk O.R. (2018) Otsynuyannya investytsiynoyi pryvablyvosti naftohazovykh pidpryyemstv [Assessing the investment attractiveness of oil and gas companies]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 20 (part 1), pp. 13–18.