

*Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyi dosvid ta ukrain-ski perspektyvy* [Reconstruction for Development: Foreign Experience and Ukrainian Prospects]. Kyiv: DU «Instytut ekonomiky ta prohozuvannia NAN Ukrainy», 2023.

*Vidnovlennia ta rekonstruksiia povoiennoi ekonomiky Ukrainy : naukova dopovid* [Restoration and Reconstruction of the Post-war Economy of Ukraine: Sci-

entific Report]. Kyiv: NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohozuv. NAN Ukrainy», 2022.

Zbarazska, L. O. "Promyslovist Ukrainy u svitovomu «landshafti»: tendentsii v konteksti zavdan dovhostrokovoho rozvytku" [Ukrainian Industry in the World "Landscape": Trends in the Context of Long-Term Development Objectives]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 2 (2022): 5-24.

DOI: 10.15407/econindustry2022.02.005

УДК 338.27:658.5:662.75

JEL Classification: L71; M11; M21; Q31; Q43

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-324-331>

## АКТУАЛЬНА ВАРІАТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

© 2025 ДУБ С. І.

UDC 338.27:658.5:662.75

JEL Classification: L71; M11; M21; Q31; Q43

### Дуб С. І. Актуальна варіативність стратегічного розвитку підприємств України

Представлене дослідження вивчає механізми адаптації бізнес-процесів, із особливим акцентом на сектор нафтопереробки. Методологія дослідження базується на процесно-орієнтованому підході, що охоплює аналіз варіативності стратегії підприємства та оцінку змін в архітектурі системи транспортування нафти через інтеграцію модульних міні-НПЗ. Розвинено економічну концепцію «адаптація». Вказана концепція далі уточнюється як трансформація процесів, зокрема в структурній основі нафтогазової промисловості. Визначено ключові елементи адаптації в соціально-економічних системах, включно з адаптивними характеристиками, адаптивністю та адаптивними процесами. Дослідження демонструє, що критичним фактором адаптації підприємств є варіативність управлінських процесів, що сприяє генерації альтернативних рішень та їх реалізації в рамках корпоративного стратегічного управління. Надано стислий огляд сектора видобутку нафти в Україні, що окреслює три основні географічні регіони: Західний, Східний та Південний. Дослідження підкреслює значні виклики, з якими стикається галузь, що вимагає термінових рішень для забезпечення стабільного постачання нафтопродуктів після призупинення внутрішніх операцій з переробки нафти. Відсутність внутрішніх потужностей для переробки, незважаючи на зростання обсягів видобутку сирової нафти, призводить до значних економічних, стратегічних і соціальних втрат, включно з втратою значної частки доданої вартості. У статті представлено діаграму енергетичної залежності, що підкреслює роль сектора переробки нафти, з акцентом на додану вартість, що генерується інтеграцією міні-НПЗ у систему транспортування нафти України. Для підвищення енергетичної безпеки та економічної стійкості пропонуються концептуальні рішення для реструктуризації архітектури мережі транспортування нафти в Україні шляхом інтеграції в систему модульних нафтопереробних заводів. Ці об'єкти мають кілька переваг, включно з операційною гнучкістю, швидким розгортанням, нижчими вимогами до капітальних інвестицій, коротшими термінами будівництва, економічною ефективністю у віддалених місцевостях та обробкою одного продукту за виробничий цикл.

**Keywords:** процесно-орієнтований підхід, управління, варіативність, нафтотранспортні підприємства, міні-НПЗ.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 18.

**Дуб Софія Іванівна** – аспірант кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76019, Україна)

**E-mail:** [sofiadub@gmail.com](mailto:sofiadub@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8002-8497>

UDC 336.563.1:336.58:614.2

JEL Classification: H81; I15; I18

### Dub S. I. Current Variability in the Strategic Development of Ukrainian Enterprises

This study examines the mechanisms of business process adaptation, with a particular focus on the oil refining sector. The research methodology is based on a process-oriented approach that encompasses an analysis of enterprise strategy variability and an assessment of changes in the architecture of the oil transportation system through the integration of modular mini-refineries. The conception of "adaptation" is further refined as a transformation of processes, particularly in the structural framework of the oil industry. Key elements of adaptation within socioeconomic systems are identified, including adaptive characteristics, adaptability, and adaptive processes. The study demonstrates that a critical factor in enterprise adaptation is the variability of management processes, which facilitates the generation of alternative solutions and their implementation within corporate strategic management frameworks. A concise overview of Ukraine's oil extraction sector is provided, outlining its three primary geographical regions: Western, Eastern, and Southern. The study highlights the significant challenges faced by the industry, necessitating urgent solutions to ensure a stable supply of petroleum products following the suspension of domestic oil refining operations. The lack of domestic refining capacity, despite rising crude oil extraction rates, results in substantial economic, strategic, and social losses, including the forfeiture of a considerable share of added value. The article presents an energy dependence diagram emphasizing the role of the oil refining sector, with a key focus on the added value generated by integrating mini-refineries into Ukraine's oil transportation system. To enhance energy

security and economic resilience, conceptual solutions are proposed for restructuring the architecture of Ukraine's oil transportation network through the implementation of modular refineries. These facilities offer several advantages, including operational flexibility, rapid deployment, lower capital investment requirements, shorter construction timelines, cost efficiency in remote locations, and single-product processing per production cycle.

**Keywords:** process-oriented approach, management, variability, oil transportation enterprises, mini-refineries.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 18.

**Dub Sofiia I.** – Postgraduate Student of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine)

**E-mail:** sofiiadub@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8002-8497>

Умови сьогодення характеризуються непередбачуваністю економічного клімату та зростанням геополітичної напруги, тому критично важливою є здатність швидкої адаптації та варіативність бізнес-процесів підприємств у ситуаційному середовищі нових викликів. Варіативність в даному випадку генерує набір альтернативних рішень та методики їхнього впровадження в систему стратегічного управління підприємствами.

Теоретичні та методичні проблеми розвитку системи адаптації та функціонування підприємств висвітлені такими дослідниками, як Гораль Л., Клименко К., Король С., Федорович І [1; 2], Прохорова В., Чобіток В. [3], Ареф'єва О., Побережна З. [4], Пілецька С., Коритько Т. [5]. Однак ними не враховано особливості функціонування нафто-транспортної галузі в форс-мажорних / критичних ситуаціях економічного, політичного та фізичного характеру. Тому вважаємо, що головним параметром для вибору оптимального напрямку розвитку підприємства повинна стати його адаптація до зовнішніх умов, підвищення можливостей і розвиток конкурентних переваг.

Відомо, що для забезпечення зростання економічного потенціалу підприємства першочерговим завданням є покращення його ресурсних можливостей, технологічне оновлення процесу виробництва, інноваційний розвиток структурних еле-

ментів, підвищення кваліфікації кадрового складу, покращення якості продукції, інтелектуалізація бізнес-процесів на підприємстві, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та додасть гнучкості підприємству при змінах зовнішнього середовища, а також допоможе зростанню його результативної діяльності [4].

Пілецька С. Т. і Коритько Т. Ю. вважають, що «на даний час ще не склалося єдиної точки зору щодо трактування економічної дефініції «адаптація». Тому питання адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі в процесі управління підприємством є актуальними. Функціонування підприємств припускає існування в рівноважному стані, коли кожний елемент набуває стійкості, що сприяє стабілізації структури, тим самим досягнутий рівноважний стан, і створюються передумови його оптимізації за рахунок впорядкування внутрішніх процесів і зв'язків» [5].

Турко М. О. розуміє під адаптивністю інтегральну властивість, що полягає в пристосуванні до внутрішньофірмових і макроекономічних змін та в багатоаспектності, що виражається в економічних стосунках [6]. На думку Кривобок К. В., слово «адаптація» має складну внутрішню структуру, яка містить функціональні та процесуальні компоненти, що визначають його сутність. Нами виділено ключові ознаки компонентів, що формують адаптацію соціально-економічних систем (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Ключові елементи адаптації соціально-економічних систем**

<b>Елемент</b>	<b>Опис</b>
Адаптивні ознаки	Забезпечують виживання системи та її адаптацію до конкретних змін зовнішнього середовища (якісні особливості та властивості системи; сукупність характеристик для забезпечення цілісності системи; збалансованість системи тощо)
Адаптивність	Здатність системи успішно пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі (потенціальні можливості системи; здатність до оновлення та самовдосконалення; гнучкість внутрішнього середовища системи)
Адаптивні процеси	Забезпечують трансформацію соціально-економічної системи та її підсистем відповідно до вимог зовнішнього середовища

**Джерело:** сформовано автором при використанні [7].

**М**еханізми адаптації відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості організації, оскільки сприяють стабілізації її діяльності та уможливають подолання викликів, пов'язаних із процесами промислового розвитку та трансформацією ринкового середовища. Варіативність бізнес-процесів стає основою для забезпечення швидкої адаптивності. Л. Мельник вважає, що «адаптаційні механізми передбачають такий характер змін в системі, що дозволяє їй пристосовуватись до впливу зовнішнього середовища без втрати системою її принципово характерних ознак» [8]. Адаптивність бізнес-моделі є передумовою для постійного зростання та розвитку підприємства. Це дозволяє ефективно використовувати нові можливості, що виникають на ринку, і зберігати лідерські позиції. Проте сучасні підходи до адаптації включають в себе не лише реактивні заходи, а й системні стратегії, які враховують потенційні зміни в майбутньому і готують бізнес до них напередодні [9]. У даному дослідженні запропоно-

вано розглядати адаптацію через зміну процесів, зокрема архітекtonіки нафтової галузі.

З перших місяців повномасштабного вторгнення росія прицільно знищувала об'єкти переробки та зберігання нафти та нафтопродуктів. Від 24 лютого 2022 року було пошкоджено чи повністю зруйновано 30 нафтобаз різного розміру та рівня модернізації, а також паливо, що зберігалось на них. За поточною оцінкою, прямі збитки, завдані сектору зберігання палива, складають майже \$260 млн.

Окрім того, агресор неодноразово обстрілював потужності великих нафтопереробних заводів, що були активними, – Шебелинського (Харківська область) та Кременчуцького (Полтавська область) [10], потужності останнього до війни дозволяли переробляти до 5 млн тонн нафти на рік [11]. Галузь зіштовхнулася з викликами (табл. 2), які вимагали термінових рішень для подальшого забезпечення країни нафтопродуктами через зупинку власного перероблення нафти.

Таблиця 2

Виклики для нафтової галузі

Виклики	Опис
Руйнування великих НПЗ	Повна зупинка переробки нафти, що створює дефіцит продуктів нафтопереробки на внутрішньому ринку
Енергетична залежність	Необхідність імпорту готових нафтопродуктів для забезпечення потреб країни
Зміна логістики	Диверсифікація способів транспортування та маршрутів
Обмеження ресурсів	Високовартісне відновлення інфраструктури

Нафтотранспортна система України (рис. 1) зосереджена на транспортуванні сирової нафти з вітчизняних родовищ до закордонних нафтопереробних заводів, а також на виконанні зобов'язань відповідно до міжнародних договорів щодо транспортування російської нафти.

Загалом нафтогазоносні області України об'єднано у три регіони (рис. 2):

*Західний* (Передкарпатська, Складчастих Карпат, Закарпатська, Волино-Подільська провінція) – більше 90 розвіданих родовищ нафти та газу;

*Східний* (Дніпровсько-Донецька провінція) – понад 200 розвіданих родовищ нафти та газу;

*Південний* (Переддобруджинська, Причорноморсько-Кримська, Індоло-Кубанська, Азово-Березанська провінції) – приблизно 30 розвіданих родовищ нафти та газу.

В умовах війни понад 40% імпорту почало надходити автотранспортом, тоді як до 2022 р. такого виду транспортування в структурі імпорту України взагалі не було. Своєю чергою, майже 100-відсоткове домінування залізниці зменшилося до 40–45%. Така швидка диверсифікація поставок до-

помогла оперативно адаптуватися до нових умов, мінімізувавши ризики дефіциту пального.

Наступним, не менш важливим кроком, може стати відновлення власного перероблення нафти, яке можливе завдяки інтеграції в нафтотранспортну систему міні-НПЗ (міні-нафтопереробних заводів). Відсутність власного нафтоперероблення при зростанні темпів видобутку завдає країні значних економічних, стратегічних і соціальних збитків. Втрачається значна частка доданої вартості, оскільки країна експортує сиру нафту до європейських НПЗ, а натомість імпортує готові нафтопродукти за значно вищими цінами, що призводить до зростання дефіциту торгового балансу, втрати податкових надходжень, збільшення витрат на логістику та інших негативних наслідків для економіки (рис. 3).

**П**ідприємство може досягнути ділового успіху, що буде стійким і тривалим, лише при наявності високого рівня доданої вартості. Результатом ділового успіху є конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [15]. Нікішина О. В. вважає, що «з огляду



Рис. 1. Схема нафотранспортної системи України

Джерело: [12]

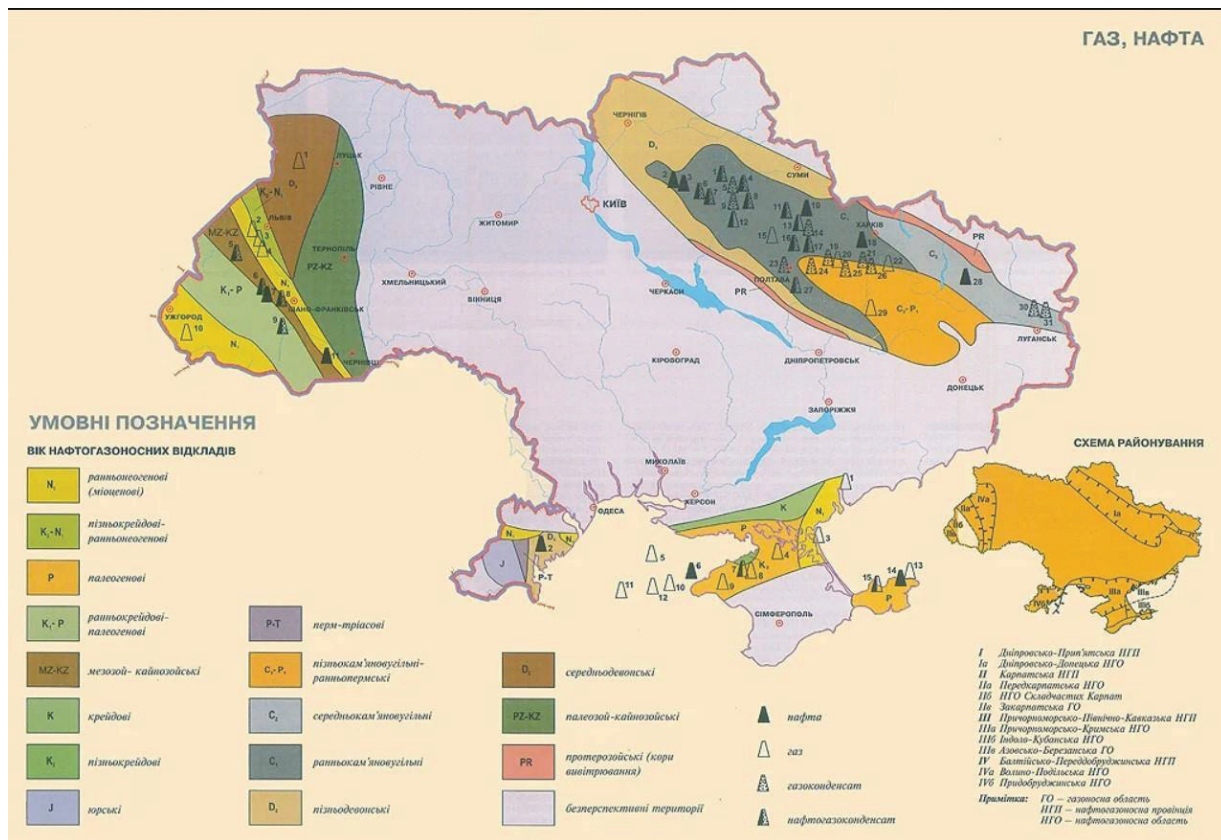
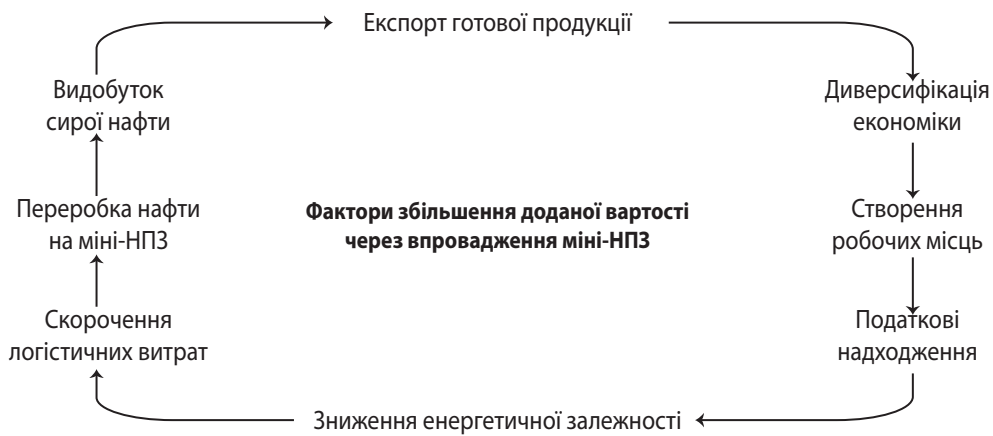


Рис. 2. Нафтогазоносні райони України [13]

Джерело: [13]

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА



**Рис. 3. Діаграма енергетичної залежності від функціонування нафтопереробної галузі**

Джерело: авторська розробка.

на соціально-економічні функції, показник доданої вартості відображає ступінь реалізації економічних інтересів усіх учасників процесу відтворення, що дає змогу виявити та проаналізувати різні варіанти протиріч інтересів у внутрішньому та зовнішньому вимірі» [16].

**П**оточний економічний клімат, вищі стандарти екологічної безпеки, технічний прогрес та світові ринкові тенденції – все це сприяє збільшенню доданої вартості нафтопереробних заводів. У цьому контексті вивчення чинників, що впливають на додану вартість, є критично важливим для визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації виробничих процесів та забезпечення довгострокового розвитку галузі. Загалом, чинники, що мають значний вплив на формування доданої вартості, можна класифікувати за такими категоріями:

- ✦ організаційні;
- ✦ технологічні;
- ✦ економічні;
- ✦ екологічні.

Організаційні чинники забезпечують інтеграцію технологічних процесів, оптимізацію логістичних операцій та своєчасне впровадження інноваційних управлінських рішень. У цьому контексті процесний підхід набуває особливого значення, оскільки дозволяє розглядати підприємство як систему взаємопов'язаних процесів, орієнтовану на безперервне вдосконалення та оптимізацію. У своєму дослідженні Дуб С. і Гораль Л. вказують на те, що «орієнтація на процесний підхід у моделях управління змінами на мікрорівні дозволяє розуміти та вдосконалювати процеси в організаціях завдяки використанню методів та інструментів для планування, впровадження, моніторингу та опти-

мізації змін» [17]. Побудова адаптивної, гнучкої організаційної структури, що забезпечує оперативне впровадження управлінських рішень, створює позитивні умови для формування доданої вартості.

Оптимізація технологічних параметрів та застосування сучасних методів дозволяють ефективно розділяти важкі фракції сирової нафти на більш легкі та цінні продукти. Ці методи допомагають збільшити вихід легких фракцій, які мають більшу ринкову вартість, одночасно покращуючи якість кінцевого продукту.

В умовах розвитку циркулярної економіки сучасні підприємства зосереджені на підвищенні енергоефективності, що передбачає оптимізацію використання, повторне використання ресурсів та зниження витрат на утилізацію відходів.

Для мінімізації експлуатаційних та операційних витрат важливою умовою є інвестиції в розвиток інфраструктури та модернізацію виробничих потужностей, які дозволяють не лише знизити витрати, а й створити додаткові можливості для оптимізації виробничих процесів, що сприяє підвищенню рівня доданої вартості підприємства.

**О**тже, створення доданої вартості є складним процесом, який вимагає одночасного використання сучасних технологій, оптимізації організаційної структури, економічного управління та екологічної відповідальності. В умовах високої конкуренції на світовому ринку інвестиції в модернізацію виробничих потужностей і розвиток інфраструктури є важливими складовими, що гарантують зростання прибутку та довгострокову життєздатність компанії.

Відсутність конкурентоспроможних і функціональних нафтопереробних заводів не дозволяє повною мірою використовувати потенціал власного видобутку, що посилює залежність від зовніш-

ніх постачань та погіршує економічні показники країни. Модульні нафтопереробні заводи пропонують такі переваги, як гнучкість, короткий час розгортання, низька потреба в капіталі, скорочений час будівництва, економічна ефективність у віддалених районах і виробництво одного продукту за один виробничий цикл.

У різних частинах світу, зокрема, будівництво та експлуатація модульних нафтопереробних заводів забезпечить можливості працевлаштування, особливо в багатих на нафту регіонах, зменшуючи вандалізм на трубопроводах і роботу нелегальних нафтопереробних заводів у регіоні. Крім того, створення модульних нафтопереробних заводів призведе до зменшення забруднення навколишнього середовища, оскільки побічні відходи, які зазвичай скидаються у водойми, можуть бути використані на деяких інших технологічних підприємствах для виготовлення вторинних продуктів [18].

Територіальна доцільність будівництва міні-НПЗ базується на двох основних критеріях: розташування нафтогазоносних областей і розгалуження мережі нафтопроводів. Ключовою складовою стабільності та зростання українського бізнесу є його стратегічне реагування на виклики сьогодення. Модернізація методів виробництва, вдосконалення логістичних планів та використання креативних методів управління є основними напрямками адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Енергетична залежність, необхідність оновлення логістичних ліній та втрата критично важливої інфраструктури мали значний вплив на нафтовий сектор України. Хоча кризу вдалося зменшити завдяки швидкій переорієнтації поставок, для подальшого розвитку необхідні довгострокові рішення, такі як відновлення вітчизняної нафтопереробки та вихід українського нафтопродукту на європейські ринки. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гораль Л. Т. Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 240–246. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-240-246>
2. Гораль Л., Клименко К., Король С., Федорович І. Шляхи диверсифікації розвитку промислових підприємств через призму їх технічної реструк-

туризації. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2020. Вип. 9.

- DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-04)
3. Прохорова В., Чобіток В. Інноваційні платформи товарно-біржових ринків як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2018. Вип. 5. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/113/81>
4. 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. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.5.8>
5. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-12\\_0-pages-435\\_440.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf)
6. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. № 6. Т. 1. С. 38–41. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N6-Volume1\\_218.pdf#page=38](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N6-Volume1_218.pdf#page=38)
7. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 412–420. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/57.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf)
8. Мельник Л. Г. Економіка розвитку : монографія. Суми : Университетская книга, 2006. 662 с.
9. Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія «Економіка та управління». 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>
10. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. Київська школа економіки. Липень 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf)
11. Богута Н. У пошуках «чорного золота». Як нафтовидобуток допоможе українцям вільно купувати бензин. *Фокус*. 20.05.2022. URL: <https://focus.ua/uk/economics/516318-kak-neftedobycharomozhet-ukraincam-svobodno-pokupat-benzin>
12. Стратегія розвитку нафтогазової промисловості. *Ліга. Закон*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN3853A>
13. Крамаренко Д. Звідки власна нафта України та як її намагаються переробляти. *РБК-Україна*. 08.07.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/>

- zvidki-vlasna-nafta-ukrayini-ta-k-namagayutsya-1720367177.html
14. Куюн С. Чи буде Україна з пальним узимку? *Дзеркало тижня*. 11.08.2023. URL: <https://zn.ua/ukr/energetics/chi-bude-ukrajina-z-palnim-uzimku.html>
  15. Гораль Л., Войтків Л., Корнієнко А. Ефективність галузевого інжинірингу як функція інтелектуального капіталу. *Modeling The Development of The Economic Systems*. 2023. No. 4. P. 292–296. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-40>
  16. Нікішина О. В. Науковий прикладні засади перерозподілу доданої вартості в інтегрованому товарному ринку (на прикладі хлібного ринку України). *Економічні інновації*. 2017. Вип. 65. С. 118–126. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2017.19.3\(65\).118-126](https://doi.org/10.31520/ei.2017.19.3(65).118-126)
  17. Дуб С., Гораль Л. Методологія застосування процесного підходу до управління змінами на мікрорівні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2023. № 6. С. 67–71. DOI: [10.20998/2519-4461.2023.6.67](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.67)
  18. A Theoretical Analysis of the Optimization of a Modular Refinery. *Academician Help*. URL: <https://surl.li/wcavim>
- REFERENCES**
- “A Theoretical Analysis of the Optimization of a Modular Refinery”. *Academician Help*. <https://surl.li/wcavim>
- Arefieva, O. V., and Poberezhna, Z. M. “Intelektualizatsiia upravlinnia kholistychnym rozvytkom biznes-protseviv pidpriemstva” [Management Intellectualization in Holistic Development of Company Business Processes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu*. Serii «*Ekonomichni nauky*», no. 5 (2019): 78-92. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.5.8>
- Bohuta, N. “U poshukakh «chornoho zolota». Yak naftovydobutok dopomozhe ukraintsiam vilno kupuvaty benzyn” [In Search of “Black Gold”. How Oil Production Will Help Ukrainians Freely Buy Gasoline]. *Fokus*. May 20, 2022. <https://fokus.ua/uk/economics/516318-kak-neftedobycha-pomozhet-ukraincam-svobodno-pokupat-benzin>
- Chornodid, I. C., Fedotov, O. O., and Pekin, A. Yu. “Suchasni pidkhody do adaptatsii biznes-modelei v umovakh permanentnykh zmin zovnishnoho seredovyscha” [Modern Approaches to Adapting Business Models in the Face of Permanent Changes in the External Environment]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Serii «*Ekonomika ta upravlinnia*», no. 13 (2024). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>
- Dub, S., and Horal, L. “Metodolohiia zastosuvannya protsesnoho pidkhodu do upravlinnia zminamy na mikrorivni” [Methodology of Applying the Process Approach to Change Management at the Micro Level]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. Serii «*Ekonomichni nauky*», no. 6 (2023): 67-71. DOI: [10.20998/2519-4461.2023.6.67](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.67)
- Horal, L. et al. “Shliakhy dyversyfikatsii rozvytku promyslovykh pidpriemstv cherez pryzmu yikh tekhnichnoi restrukturyzatsii” [Ways of Diversification of Development of Industrial Enterprises Through the Prism of Their Technical Restructuring]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Serii «*Ekonomika*», no. 9 (2020). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-04)
- Horal, L. T. “Bahatoaspektnist formuvannya protsesu upravlinnia bezpekoiu rozvytku promyslovoho pidpriemstva” [Multifaceted Nature of Forming the Process of Management of Industrial Enterprise Development Security]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2020): 240-246. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-240-246>
- Horal, L., Voitkiv, L., and Korniienko, A. “Efektyvnist haluzevoho inzhynirynhu yak funktsiia intelektualnoho kapitalu” [Industry Engineering Efficiency as a Function of Intellectual Capital]. *Modeling The Development of The Economic Systems*, no. 4 (2023): 292-296. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-40>
- Kramarenko, D. “Zvidky vlasna nafta Ukrainy ta yak yii namahaiutsia pererobliaty” [Where Does Ukraine's Own Oil Come from and How Are They Trying to Process It?]. *RBK-Ukraina*. July 08, 2024. <https://www.rbc.ua/rus/news/zvidki-vlasna-nafta-ukrayini-ta-k-namagayutsya-1720367177.html>
- Kryvobok, K. V. “Obgruntuvannya suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnoho seredovyscha” [Justification of the Modern Approach to Adaptation of the Enterprise to the Unstable External Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2018. [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/57.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf)
- Kuiun, S. “Chy bude Ukraina z palnym uzymku?” [Will Ukraine Have Fuel in the Winter?]. *Dzerkalo tyzhnia*. August 11, 2023. <https://zn.ua/ukr/energetics/chi-bude-ukrajina-z-palnim-uzimku.html>
- Melnik, L. G. *Ekonomika razvitiya* [Development Economics]. Sumy: Universitetskaya kniga, 2006.
- Nikishyna, O. V. “Naukovii prykladni zasady pererospodilu dodanoi vartosti v intehrovanomu tovarnomu rynku (na prykladi khlibnoho rynku Ukrainy)” [Scientific and Applied Bases of Redistribution the Value Added in Integrated Commodity Market (At the Example of Bread Market of Ukraine)]. *Ekonomichni innovatsii*, no. 65 (2017): 118-126. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2017.19.3\(65\).118-126](https://doi.org/10.31520/ei.2017.19.3(65).118-126)
- Piletska, S. T., and Korytko, T. Yu. “Systema adaptyvnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho

zovnishnoho seredovyscha" [The System of Adaptive Management of Enterprise in Conditions of a Changing External Environment]. *Biznes Inform.* 2018. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-12\\_0-pages-435\\_440.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf)

Prokhorova, V., and Chobitok, V. "Innovatsiini platformy tovarno-birzhovykh rynkiv yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Innovative Platforms the Commodity-Exchange Market as a Tool for Increasing the Competitiveness Enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka.* Seriiia «Ekonomika». 2018. <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/113/81>

"Stratehiia rozvytku naftohazovoi promyslovosti" [Oil and Gas Industry Development Strategy]. Liha. Zakon. <https://ips.ligazakon.net/document/FIN3853A>  
Turko, M. O. "Teoretychni pidkhody do vyznachennia katehorii «ekonomichna adaptyvnist pidpriemstva»" [The Theoretical Approaches to the Definition of the Category "Enterprise's Economic Adaptabil-

ity"]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.* Seriiia «Ekonomichni nauky». 2014. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N6-Volume1\\_218.pdf#page=38](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N6-Volume1_218.pdf#page=38)

"Zvit pro priami zbytky infrastruktury ta nepriami vtraty ekonomiky vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na cherven 2023 roku" [Report on Direct Infrastructure Damage and Indirect Economic Losses From Destruction Caused by Russia's Military Aggression Against Ukraine as of June 2023]. *Kyivska shkola ekonomiky.* July 2023. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf)

**Науковий керівник – Гораль Л. Т.,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування, проректор з науково-педагогічної роботи, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу