

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 8, 2020 | 27.08.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.156](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.156)

УДК 338.45:622 (477)

*В. В. Дмитрук,  
інженер, Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед»  
ORCID ID: 0000-0002-0822-8152*

## **ВЕКТОР ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*V. Dmytruk  
Engineer, "Regal Petroleum Corporation Limited" Representation*

### **VECTOR OF VALUE-BASED MANAGEMENT OF OIL AND GAS ENTERPRISES**

*Метою проведеного дослідження є розробка концептуальних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток методологічних засад ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств. На основі наявних теоретичних положень, виявлення сутнісних характеристик, особливостей, систематизації отриманих результатів дослідження запропоновано вектори інтерпретації ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств. Проведено аналіз існуючих реалій, передумов та сучасних тенденцій розвитку ціннісно-орієнтованого менеджменту. Виявлено особливості інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого менеджменту з урахуванням позицій власності (акціонерного капіталу), ефективності управління й адміністрування бізнес-процесами. Доведено, що корпоративна культура нафтогазових підприємств відповідає техніко-економічним та технологічним умовам нафтогазового бізнесу, а її унікальність зумовлена поширенням технократичної ідеології. На відміну від існуючих розробок, прикладні аспекти проведеного дослідження передбачають виявлення основних детермінант концепції ціннісно-орієнтованого менеджменту в розрізі окремих параметрів їх ідентифікації на прикладі нафтогазових підприємств. Розглянуті концептуальні підходи до аналізу теорії та практики ціннісно-орієнтованого менеджменту, подані у статті, є своєрідною стартовою платформою для обговорення принципів, процесів, труднощів, здобутків та результатів впровадження сучасних методів управління у практичну сферу діяльності нафтогазових підприємств. Основні наукові положення статті мають практичне значення в контексті вдосконалення системи інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств.*

*The aim of the research is formation of conceptual statements and formulation of practical recommendations aimed at the development of methodological bases of the value-based management of oil and gas enterprises. On the basis of the current theoretical statements, determination of essential characteristics, features, and systematization of the results of the research, vectors of interpretation of the value-based management of oil and gas enterprises have been suggested. An analysis of the existing realities, preconditions and modern tendencies of development of the value-based management has been conducted. The features of informational support of the value-based management have been determined in view of the positions of property*

*(share capital), effectiveness of management and administration of business processes. It has been shown that the corporate culture of oil and gas enterprises corresponds with the technical, economic, and technological conditions of the oil and gas industry, and its uniqueness is caused by the spread of the technocratic ideology. Therefore, the value-based management of oil and gas enterprises is characterized by superiority of the administrative and the administrative and executive styles of management, which demand concentration of intellectual, technical and organizational skills of a person, take into account the priority of regulated norms, rules, procedures, subordination, hierarchy and working regime. In contrast to other existing works, the applied aspects of this research include studying the main determinants of the value-based management concept in separate parameters of their identification on the example of oil and gas enterprises. The examined conceptual approaches to analysing the theory and practice of the value-based management are the basis for consideration of principles, processes, difficulties, achievements and results of implementation of modern methods of management into the practical sphere of oil and gas enterprises activity. The main scientific statements of the article have a practical meaning in the context of improvement of the system of informational support of the value-based management of oil and gas enterprises.*

**Ключові слова:** *нафтогазові підприємства; менеджмент; ціннісно-орієнтоване управління; корпоративна культура.*

**Key words:** *oil and gas enterprises; management; value-based management; corporate culture.*

**Постановка проблеми.** У зв'язку зі структурно-інституційними трансформаціями у нафтогазовому комплексі, глобальними тенденціями розвитку і запровадженням у багатьох країнах конкурентних умов стимулювання виробництва альтернативної енергетики, неоднозначним сприйняттям іміжду нафтогазового комплексу міжнародними організаціями, соціальними спільнотами, екологічними рухами та споживачами у різних країнах світу питанням підвищення ефективності менеджменту нафтогазових підприємств має приділятися належна увага, оскільки саме від ефективності управління залежатиме стабільність функціонування нафтогазової галузі, енергетична безпека країни, досягнення цілей стратегічного розвитку нафтогазового комплексу тощо.

Ціннісно-орієнтоване управління залишається ефективною пропозицією для багатьох системоутворювальних компаній реального сектору економіки, до якого належать і нафтогазові підприємства. Успішно реалізовані проекти з використанням інструментарію ціннісно-орієнтованого менеджменту, як правило, забезпечують 5–15% збільшення кінцевих результатів фінансово-господарської діяльності компанії у порівнянні з практикою застосування традиційних підходів до управління [13].

Концепція ціннісно-орієнтованого управління дає змогу не тільки краще усвідомити економічну природу та характер створення цінностей в процесі формування фінансового капіталу, що дозволяє менеджменту компанії визначати перспективні проекти, реалізовувати найбільш ефективні управлінські рішення, а й краще виявляти цінності, що створюються для споживачів, партнерів, держави, регіону чи місцевого населення та мають суспільне значення, соціальну й економічну значущість.

Ціннісно-орієнтований менеджмент вирішує комплекс проблем корпоративного характеру, пов'язаних із досягненням відповідності цінностей місії, корпоративній культурі, управлінським процесам з повсякденною економічною діяльністю, яка реально забезпечуватиме підтримку досягнутого рівня, створення та нарощування ринкової вартості бізнесу. У зазначеному контексті важливим і актуальним видається проведення аналізу теоретичних аспектів, дослідження існуючих проблем та окреслення перспективних напрямів імплементації ціннісно-орієнтованого менеджменту у практичну сферу діяльності нафтогазових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У переліку сучасних досліджень і публікацій чільне місце займають наукові розробки, що розкривають різні аспекти ціннісно-орієнтованого менеджменту підприємств з різних секторів економіки, промислового виробництва, сфери послуг, торгівлі тощо. Зокрема, заслуговують на увагу останні напрацювання з проблем ціннісно-орієнтованого управління, які відображені у працях О. Замазій (концепції, технології, стратегії) [1], М. Сагайдака, Є. Смирнова, М. Теплюк (особливості реалізації в транснаціональних корпораціях) [7]. Оригінальні підходи до розкриття теорії і практики менеджменту підприємств нафтогазового комплексу знайшли відображення у працях І. Запужляк, (вектор відповідального розвитку) [2], В. Петренка (технологія інтелектуалізації) [5], А. Полянської (міжнародне партнерство) [20], С. Кіся (управління змінами) [18], Н. Тимків (формування корпоративної культури майбутніх інженерів нафтогазової галузі) [9] та інших науковців. Визнаючи незаперечну наукову та практичну значущість проведених досліджень, вважаємо, що саме питання ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових

підприємств залишаються недостатньо опрацьованими як на теоретичному, так і на прикладному рівнях і потребують окремого поглибленого дослідження.

**Постановка завдання.** В Енергетичній стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [6] передбачено вдосконалення системи корпоративного управління нафтогазових підприємств, що у свою чергу, вимагатиме розробки адекватних механізмів й управлінського інструментарію, застосування сучасних моделей і технологій ціннісно-орієнтованого менеджменту на рівні окремих корпоративних структур, підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів для розв'язання складних управлінських проблем.

Враховуючи актуальність проблеми та необхідність її спеціального розкриття, метою нашого дослідження є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств.

**Результати дослідження.** Витоки концепції ціннісно-орієнтованого управління знаходимо ще в економічних поглядах А. Маршалла щодо можливостей підвищення ефективності управління бізнесом на користь приватним та суспільним інтересам [19]. Однак теоретичне підґрунтя цієї концепції розпочало формуватись наприкінці ХХ ст. Зокрема, у своїй праці «What is value-based management?» Т. Коллер аргументував, що основним фокусом менеджменту компанії мають стати драйвери цінності. Орієнтація менеджменту саме на вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на всіх рівнях корпоративної структури дозволить забезпечити узгодження діяльності лінійних керівників та виконавців щодо визначених корпоративних цілей з метою забезпечення максимізації цінності [16].

Оскільки в центрі філософії підприємства, відповідно до концепції ціннісно-орієнтованого менеджменту, є створення цінності для акціонерів, то, як стверджують експерти з Міжнародної компанії у сфері управлінського KPMG, саме вектор максимізації ринкової вартості бізнесу забезпечує спрямування стратегії, структури та процесів компанії, регулює систему мотивації, винагород і заохочень, детермінує заходи, необхідні для моніторингу та контролю ефективності [17].

Застосування методологічного інструментарію з професійної оцінювальної діяльності бізнесу дозволяє сформулювати інформаційне забезпечення ціннісно-орієнтованого менеджменту з урахуванням позицій власності (акціонерного капіталу), ефективності управління й адміністрування бізнес-процесами, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Зокрема, для таких цілей придатні показники середньозваженої вартості капіталу (Weighted Average Cost of Capital, WACC), валової акціонерної віддачі (Total Shareholders Return, TSR), економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), доданої вартості грошового потоку (Cash value added, CVA), акціонерної доданої вартості (Shareholder Value Added, SVA).

Однак практичне застосування наявних методичних підходів в українських економічних реаліях гальмується відсутністю фактичних значень необхідних показників, які б відображали активність нафтогазових підприємств на фондовому ринку. Сучасну практику ціннісно-орієнтованого менеджменту нафтогазових підприємств істотно обмежують проблеми оцінювання ринкової вартості бізнесу у зв'язку з тим, що ринок цінних паперів в Україні практично не функціонує, а фактологічна база прийняття управлінських рішень не враховує всього спектру інвестиційних та фінансових чинників, які детермінують процеси формування, розподілу та перерозподілу вартості в системі кругообігу фінансових ресурсів акціонерних товариств. Позаяк, незважаючи на ґрунтовну теоретико-методологічну базу зазначених показників, перевірку їх практикою професійної оцінювальної діяльності, слід визнати, що сучасна система інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого менеджменту не може обмежуватись лише формалізованими підходами до оцінювання бізнесу.

Фундаментальну основу архітекtonіки ціннісно-орієнтованого менеджменту формує корпоративна культура, що базується на технократичній ідеології, яка водночас детермінує комунікаційну стратегію, місію, характеризує взаємозв'язок з іншими важливими параметрами системи управління нафтогазових підприємств.

Унікальність корпоративної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, «кодексу честі», які склалися традиційно і панують на підприємстві. По-перше, це певна сукупність взаємодіючих факторів, що охоплює досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики і погляди керівників; по-друге, - сукупність задумів, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу; по-третє, - це управлінські церемонії та ритуали [3, с. 85].

Концептуальну модель ціннісно-орієнтованого управління нафтогазових підприємств візуалізовано на рис. 1.



**Рис. 1. Концептуальна модель ціннісно-орієнтованого управління нафтогазових підприємств**

Джерело. Розроблено автором за результатами опрацювання джерел [16, 17, 21].

Як видно з рис. 1, корпоративна культура нафтогазових підприємств відповідає техніко-економічним та технологічним умовам нафтогазового бізнесу, її унікальність зумовлена поширенням технократичної ідеології. Саме тому ціннісно-орієнтований менеджмент нафтогазових підприємств характеризується домінуванням адміністративного і розпорядчо-виконавчого стилю управління, що вимагає концентрації інтелектуальних, технічних і організаторських здібностей людини, передбачає пріоритетність врахування регламентованих норм, правил, процедур, субординації, ієрархії, особливостей та режиму праці. Основні детермінанти ціннісно-орієнтованого менеджменту з існуючої практики функціонування нафтогазових підприємств наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1. Основні детермінанти ціннісно-орієнтованого менеджменту в розрізі окремих параметрів їх ідентифікації на прикладі нафтогазових підприємств**

Нафтогазові підприємства	Бачення	Місія	Цінності
Група компаній Smart Energy [8].	Smart Energy - лідер у сфері ефективного управління приватними енергетичними активами.	Ми створюємо компанію, що керує енергетичними активами і впроваджує найкращі світові стандарти виробництва, організації бізнес-процесів та управління персоналом. Ми інвестуємо в енергетичну безпеку України.	Взаємоповага Довіра. Відповідальність. Відкритість.
Товариство з обмеженою відповідальністю «Оператор ГТС України» [10].	Бути сучасним та інноваційним оператором газотранспортної системи в межах інтегрованої європейської газової мережі.	Забезпечити розвиток конкурентного, прозорого та недискримінаційного ринку газу та забезпечити надійне газове постачання для українських та європейських споживачів найбільш стійким способом.	Ефективність і надійність. Безпека постачання. Доброчесність. Відповідальність. Вплив на ринок.

Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» [4].	Бути рушійною силою модернізації та професіоналізму в енергетичному секторі України, інтегрованому з європейським ринком, забезпечуючи безпеку постачання енергії за конкурентними цінами, при цьому максимізуючи вартість національних ресурсів.	Сумлінність та довіра. Прозорість. Професіоналізм. Справедливість. Зосередженість на навчанні.
АТ«Укргазвидобування» [11].	Забезпечення енергетичної безпеки та енергетичної незалежності України шляхом розробки власного газового ресурсного потенціалу, розвитку внутрішньої технологічної компетентності та надійної екосистеми галузі.	Патріотизм. Професійність. Прогресивність. Порядність. Прозорість.
ПАТ «Укрнафта» [12].	Збудувати національного лідера з ефективності та корпоративного управління, який би забезпечував акціонерам компанії максимальну ринкову вартість.	Висока якість. Ефективність. Прозорість. Соціальна відповідальність.

*Джерело. Розроблено автором за результатами опрацювання джерел [4, 8, 10, 11, 12].*

Отже, концепція ціннісно-орієнтованого менеджменту має ряд важливих практичних аспектів застосування, що можуть використовуватись нафтогазовими підприємствами при визначенні та реалізації стратегії корпоративного управління; розробці систем оцінювання продуктивності та ефективності функціонування підприємства, визначенні системи мотивації, винагород і заохочень персоналу, узгодженні процесів управління, зокрема, стратегічного планування, розподілу фінансових ресурсів із формуванням корпоративної культури, орієнтованої на створення цінностей.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, розглянуті концептуальні підходи до аналізу теорії і практики ціннісно-орієнтованого менеджменту, подані у статті, є своєрідною стартовою платформою для обговорення принципів, процесів, труднощів, здобутків та результатів у впровадженні сучасних методів управління у практичну сферу діяльності нафтогазових підприємств. Нафтогазові підприємства, які функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища, потребують фахівців з управління нової генерації, здатних застосовувати сучасні методи і технології ціннісно-орієнтованого менеджменту, спроможних забезпечити практичну реалізацію управлінських рішень, технологічних розробок, досягнення фінансово-економічних, соціальних, екологічних, безпекових та інших параметрів розвитку корпоративної системи управління. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробці актуальних проблем антикризового менеджменту нафтогазових підприємств, стратегічного управління нафтовими і газовими родовищами.

#### **Список використаних джерел.**

1. Замазій О.В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії. Хмельницький: ХНУ, 2015. 334 с
2. Запущляк І.Б., Кісь С. Я., Гуменюк В.В., Кісь Г. Р. Вектор відповідального розвитку газотранспортних підприємств. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 16–19. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.16
3. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. Т.2. 848 с
4. Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України». Офіційний сайт. Кодекс корпоративної етики. URL: <http://www.naftogaz.com/files/HR/Naftogaz-Code-Ethics.pdf>
5. Петренко В.П., Кісь С.Я., Гуменюк В.В. Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2018. No 1 (February). P. 104-112. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/630/614>
6. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>
7. Сагайдак М.П., Смирнов Є.В., Теплюк М.А. Ціннісно-орієнтоване управління транснаціональними корпораціями. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. 2019, С.64–68. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N4%20%D0%A21%20\(272\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N4%20%D0%A21%20(272).pdf)
8. Смарт Енерджи. Офіційний сайт. Місія, бачення, цінності. URL: <https://smart-energy.com.ua/ua/about-company/mission/>
9. Тимків Н.М. Формування корпоративної культури майбутніх інженерів нафтогазової галузі у вищому технічному навчальному закладі. Обрії. 2017. № 1. С. 48-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii_2017_1_14)
10. Товариство з обмеженою відповідальністю “Оператор ГТС України”. Офіційний сайт. Бачення, місія, цінності. URL: <https://tsoua.com/pro-nas/misia-bachennya-tsinnosti/>
11. Укргазвидобування. Офіційний сайт. Цінності АТ «Укргазвидобування». URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/cinnosti>

12. Укрнафта. Офіційний сайт. Місія та цінності ПАТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com/m%D1%96s%D1%96ya-ta-cz%D1%96nnost%D1%96>
13. Richard J. Benson-Armer, Richard F. Dobbs, and Paul Todd. Putting value back in value-based management. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-value-back-in-value-based-management>
14. Andrew C. Inkpen, Michael H. Moffett. The Global Oil & Gas Industry: Management, Strategy & Finance. Oklahoma: PennWell Books, 2011. 581 p.
15. Adedeji B. Badiru, Samuel O. Osisanya. Project Management for the Oil and Gas Industry: A World System Approach. Boca Raton: CRC Press, 2016. 784p.
16. Koller, T. What is value-based management? *The McKinsey Quarterly*, no. 3, 1994, 87 p.
17. KPMG consulting. Value Based Management. The growing importance of shareholder value in Europe, pp. 20.
18. Kyś S., Humeniuk V., Jasińska J., Petrenko V. Naukowe i praktyczne podejście do potrzeb oceny, realizacji i przewidywania skutków zmian na podstawie intelektualizacji. Monografia. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia, 2018. 154 s.
19. Marshall A. Principles of Economics. New York, Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2013. 731 p.
20. Polyanska A. Principles of international partnership at the gas industry, East. *Analitic-Information journal*. 2017. Vol 2, pp. 14-27.
21. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1986. 270 p.

### References.

1. Zamazij, O. (2015), Tsinnisno-orientovane upravlinnia pidpriemstvom: kontseptsii, tekhnologii, stratehii [Value-based management of the enterprise: concepts, technologies, strategies]. Khmelnytskyi: KhNU, Ukraine.
2. Zapuhlyak, I., Kys', S., Humeniuk, V. and Kys', H. (2019), "Vector of responsible development of gas transportation enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 16–19. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.5.16](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.16)
3. Mochernyy, S. (2001). *Ekonomichna entsyklopediya* [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Vydavnychy tsestr "Akademiya" [Publishing Center "Academy"], T.2. Ukraine.
4. National Joint Stock Company "Naftogaz of Ukraine" (2020), "Official site. Code of Corporate Ethics", available at: <http://www.naftogaz.com/files/HR/Naftogaz-Code-Ethics.pdf> (Accessed 28 July 2020).
5. Petrenko, V., Kis, S., Humeniuk, V. (2018), "Intellectual use as a function of vital activity of society", *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, vol. 1, pp. 104-112, available at: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/630/614> (Accessed 31 July 2020).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), The Law of Ukraine " On approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2035 "Security, energy efficiency, competitiveness", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80> (Accessed 5 August 2020).
7. Sahaidak, M., Smyrnov, Ye., Tepluk, M. (2019), "Value-based management of multinational corporations", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, pp. 64–68", available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N4%20%D0%A21%20\(272\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N4%20%D0%A21%20(272).pdf) (Accessed 1 July 2020).
8. Smart Energy. (2020), "Official site. Mission, vision, values ", available at: <https://smart-energy.com.ua/ua/about-company/mission/> (Accessed 1 August 2020).
9. Tymkiv, N. (2017), " Formation of corporate culture of future engineers of the oil and gas industry in a higher technical educational institution", *Obrii*, vol. 1, pp. 48–52, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii_2017_1_14) (Accessed 21 July 2020).
10. Limited Liability Company "Gas Transmission System Operator of Ukraine (2020), "Official site. Vision, Mission, Value", available at: <https://tsoua.com/en/about-us/mission-value/> (Accessed 28 July 2020).
11. Joint Stock Company "UkrGasVydobuvannya" (2020), "Official site. Values of JSC "UkrGasVydobuvannya", available at: <https://ugv.com.ua/en/page/cinnosti> (Accessed 31 July 2020).
12. Joint Stock Company "Ukrnafta" (2020), "Official site. Mission and values", available at: <https://www.ukrnafta.com/en/m%D1%96s%D1%96ya-ta-cz%D1%96nnost%D1%96> (Accessed 28 July 2020).
13. Benson-Armer, R., Dobbs, R., Todd, P. (2004), "Putting value back in value-based management", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-value-back-in-value-based-management>
14. Inkpen, A., Moffett, M. (2011), *The Global Oil & Gas Industry: Management, Strategy & Finance*. Oklahoma: PennWell Books, USA.
15. Badiru, A., Osisanya, S. (2016), *Project Management for the Oil and Gas Industry: A World System Approach* Boca Raton: CRC Press, USA.
16. Koller, T. (1994), "What is value-based management?", *The McKinsey Quarterly*, no. 3, 87 p..
17. KPMG consulting (1999), "Value Based Management. The growing importance of shareholder value in Europe: a European Research Report". KPMG consulting.

18. Kyś, S., Humeniuk, V., Jasińska, J., Petrenko, V. (2018), Naukowe i praktyczne podejście do potrzeb oceny, realizacji i przewidywania skutków zmian na podstawie intelektualizacji. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia, Rzeczpospolita Polska.

19. Marshall, A. (2013), Principles of Economics. New York, Basingstoke: Palgrave Macmillan, USA.

20. Polyanska, A. (2017) "Principles of international partnership at the gas industry", East. Analytic-Information journal. Vol 2, pp. 14-27.

21. Rappaport, A. (1986), Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, USA.

*Стаття надійшла до редакції 20.08.2020 р.*