

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ В  
УМОВАХ СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЇ**

*(на матеріалах НАК «Нафтогаз України», м. Київ)*

Студентки 5 курсу, 4 групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
спеціалізації «Міжнародний  
бізнес»

Тихонової Ольги  
Валентинівни

Науковий керівник  
кандидат економічних наук, доцент

Ладиченко Катерина  
Іллівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук, доцент

Лежетько Вікторія  
Геннадіївна

**Київ 2022**

## АНОТАЦІЯ

Тихонова Ольга Валентинівна. Міжнародна діяльність економічних суб'єктів в умовах світової пандемії (*на матеріалах НАК «Нафтогаз України», м. Київ*).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес», Київський національний торговельно-економічний університет, 2022.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі ролі форс-мажорних обставин у розвитку міжнародного бізнесу. У роботі розкрито сутність та роль форс-мажорних обставин у розвитку міжнародної діяльності економічних суб'єктів.

У роботі проведено комплексний аналіз діяльності *НАК «Нафтогаз України»*, що включає аналіз фінансово-економічних результатів діяльності, зовнішньоекономічної та посередницької діяльності підприємства.

В результаті проведеного дослідження запропоновано рекомендації щодо покращення економічної діяльності *НАК «Нафтогаз України»*. Зокрема вони включають: удосконалення технічної бази для видобутку, перероблення та зберігання сировини; збільшення частки ринку у видобуванні та імпорту природного та скрапленого газів; зосередження інвестиційних ресурсів на перспективних напрямках діяльності, тобто видобуванні “зеленого” газу; використання глобальної економічної стратегії на закордонному ринку Польщі.

**Ключові слова:** міжнародна економічна діяльність підприємства, форс-мажор, міжнародний бізнес, пандемія, експорт газу.



## ANNOTATION

Tikhonova Olga Valentinivna. International activity of economic entities in the conditions of the world pandemic (on the materials of NJSC "Naftogaz Ukraine", Kyiv).

Final qualifying paper for the bachelor's degree on the specialty 292 "International Economic Relations" specialization "International Business", Kyiv National University of Trade and Economics, 2022.

Final qualifying paper is devoted to the topical issue of the role of force majeure in the development of international business. The work presents the essence and role of force majeure in the development of international business activities of economic entities.

The paper comprehensively analyzes the activity of NJSC "Naftogaz Ukraine", which includes analysis of results of the financial and economic activity, and the external economic and intermediary activity of the company.

As a result of the conducted research, were suggested recommendations for improvement of economic activity of NJSC "Naftogaz Ukraine". Namely, the activity development program of NAK "Naftogaz of Ukraine" was proposed. It consists of the implementation of several programs: improvement of the technical basis for production, processing, and storage of raw materials; increasing the market share in production and import of natural and scraped gas; allocation of investment resources in promising areas of activity, i.e. production of "green" gas; implementation of a global economic strategy in the foreign market of Poland.

**Keywords:** international economic activity of enterprises, force majeure, international business, pandemic, gas export.

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ФМТП Кафедра світової економіки

Спеціальність, спеціалізація Міжнародні економічні відносини, Міжнародний бізнес

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**Завдання**

**на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві**

Тихоновій Ользі Валентинівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Міжнародна діяльність економічних суб'єктів в умовах пандемії (на матеріалах НАК «Нафтогаз України», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) січень 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): розробка рекомендацій стосовно вдосконалення міжнародної діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах форм-мажорних обставин, зокрема пандемії, на підставі визначення видів обставин непереборної сили та напрямів протидії ним.

Об'єкт дослідження: міжнародна економічна діяльність підприємства в умовах форс-мажорних обставин

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти здійснення міжнародної діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу під час пандемії.

4. Перелік графічного матеріалу: Систематизація видів форс-мажорних обставин; Ключові показники НАК «Нафтогаз України» за 2017-2021 рр.; Сукупні доходи НАК «Нафтогаз України» у 2017-2021 рр.; Ключові показники НАК «Нафтогаз України» за 2020-2019 рр.; Оцінка бізнес-середовища окремих країн світу; Агреговані показники оцінювання бізнес-середовища окремих країн світу у 2020 р.; Розрахунок єдиного агрегованого показника по кожній країні.



5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

## ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАК “НАФТОГАЗ УКРАЇНИ” В УМОВАХ СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЇ

1. Сутність та роль форс-мажорних обставин у розвитку міжнародної діяльності економічних суб'єктів

2. Аналіз міжнародної діяльності НАК “Нафтогаз України” в період світової пандемії COVID-19

3. Висновки до розділу 1

## РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАК “НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”

1. Оцінка сприятливості середовища ведення міжнародної діяльності НАК “Нафтогаз України”

2. Пріоритети розвитку міжнародної діяльності НАК “Нафтогаз України” в умовах подолання наслідків пандемії.

3. Висновки до розділу 2

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## 7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 10.11.2021	10.12.2021
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 30.11.2021	29.11.2021
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.12.2022	14.01.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 14.12.2022	14.01.2022
5	Подача готової ВКР на кафедрі	до 20.01.2022	24.01.2022
6	Попередній захист ВКР	За графіком (18 - 26.01.2022)	За графіком (18 - 26.01.2022)
7	Захист ВКР	За графіком (з 27.01.2022)	За графіком (з 27.01.2022)

8. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)





## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАК “НАФТОГАЗ УКРАЇНИ” В УМОВАХ СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЇ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність та роль форс-мажорних обставин у розвитку міжнародної діяльності економічних суб'єктів.....	5
1.2. Аналіз міжнародної діяльності НАК “Нафтогаз України” в період світової пандемії COVID-19.....	9
Висновки до розділу 1.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАК “НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”.....</b>	<b>19</b>
2.1. Оцінка сприятливості середовища ведення міжнародної діяльності НАК “Нафтогаз України”.....	19
2.2. Пріоритети розвитку міжнародної діяльності НАК “Нафтогаз України” в умовах подолання наслідків пандемії. ....	25
Висновки до розділу 2.....	29
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>31</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>34</b>



## ВСТУП

Всі економічні суб'єкти обізнані про такий фактор як форс-мажор в діяльності компанії. Кожен хоча б раз зіштовхувався з форс-мажорними обставинами та більшість компаній мають заготовлену стратегію антикризових дій. Компанії намагаються аналізувати свою діяльність, мати й дотримуватися плану дій та стратегії розвитку на роки вперед. Але, ні одна аналітична компанія не могла спрогнозувати розвиток дій кінця 2019 року, не могла спрогнозувати масштабів пандемії та її впливу на міжнародну економіку та життєдіяльність людей в цілому. Весь світ зіштовхнувся з новими реаліями, до яких більшість не була готова.

COVID-19 створив загрозу стабільності всіх сегментів економіки України. Однією з найбільш вразливих до наслідків вірусу стала нафтогазова галузь. Наприкінці 2019 р. світова галузь зіштовхнулася із ціновою кризою: різко впала ціна на природний газ на європейському континенті. Через безпрецедентне падіння попиту на енергоресурси у всьому світі навесні 2020 року ціни на нафту та газ рекордно впали, а компанії зазнали суттєвих збитків.

У першій половині 2020 року світове споживання газу впало на 4% у порівнянні з попереднім роком. Протягом другого півріччя споживання дещо відновилося, зниження за підсумками року склало 2,5 %. Для видобувних компаній це стало справжнім випробуванням.

Проблемам форс-мажорних обставин та їх впливу на економіку присвячена велика кількість наукових досліджень. Серед найбільш відомими вченими-дослідниками з економіки є Жаліло. Я., Баранов В., Герасименко О., Махаєва М., Можайкіна Н. В., Степанова О. Вони розглядали вплив форс-мажорних обставин не лише на діяльність економічних суб'єктів, а й на економіку в цілому. Разом з тим мало досліджено питання впливу пандемії на міжнародні діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу.

**Об'єктом дослідження** є міжнародна економічна діяльність підприємства в умовах форс-мажорних обставин.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні та практичні аспекти здійснення міжнародної діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу під час пандемії.

**Метою дослідження** є розробка рекомендацій стосовно вдосконалення міжнародної діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах форм-мажорних обставин, зокрема пандемії, на підставі визначення видів обставин непереборної сили та напрямів протидії ним.

**Завданнями випускної кваліфікаційної роботи** є:

- визначення сутності та ролі форс-мажорних обставин у розвитку міжнародної діяльності економічних суб'єктів;
- аналіз міжнародної діяльності компанії в період світової пандемії та систематизація інструментів для подолання наслідків форс-мажорних обставин;
- оцінка сприятливості середовища закордонних ринків міжнародного підприємства за допомогою індексного та рейтингового методів та вибір найбільш перспективного з них;
- дослідження пріоритетів розвитку компанії в умовах подолання наслідків пандемії.

Методологічною основою дослідження становить сукупність методів наукового пізнання. Методи порівняння та розрахунку дозволили проаналізувати діяльність компанії в роки відсутності пандемії, її активної фази та наслідків. При визначенні понять застосовувався формально-логічний метод. Метод класифікації використовувався при розгляді різновидів форс-мажорних обставин. Так само в процесі дослідження широко використовувались методи аналізу і синтезу, узагальнення і систематизації, спостереження і порівняння.

Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків та пропозицій, списку джерел з 36 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

# ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАК “НАФТОГАЗ УКРАЇНИ” В УМОВАХ СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЇ

### 1.1. Сутність та роль форс-мажорних обставин у розвитку міжнародної діяльності економічних суб'єктів

Форс-мажорні обставини – це обставини непереборної сили – обставини, що виникли внаслідок прийняття рішень законодавчого або нормативно-правового характеру, обов'язкових для суб'єктів у тому числі аграрного ринку згідно із законодавством, або ті, що виникли внаслідок стихійного лиха, у тому числі пожежі, повені, посухи, заморозків, граду, землетрусу, військових дій або суспільних збурень, а також з інших обставин, які не могли бути керованими стороною договору (контракту), включаючи втрату врожаю або його частини внаслідок несприятливих погодних умов, раптового припинення постачання води, тепла, електроенергії, нафтопродуктів чи газу, не пов'язаного з несплатою їх вартості.

У перекладі з французької мови термін "форс-мажор" (*force majeure*) означає "непереборна сила". В українському законодавстві під непереборною силою маються на увазі надзвичайні та невідворотні обставини за даних умов провадження діяльності (відповідно до ч. 1 ст. 263 ЦКУ, ч. 2 ст. 218 ГКУ) [1; 24].

Положеннями ч. 2 ст. 141 № 671/97-ВР, форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили) визначаються як надзвичайні та невідворотні обставини, які об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань, передбачених умовами договору (контракту, угоди тощо), обов'язків відповідно до закону нормативним актам [23, с.1].

Фактори, які віднесено до форс-мажорних обставин наведено в табл. 1.1

### Систематизація видів форс-мажорних обставин

Фактор	Приклад
Природні явища, які мають стихійний характер	Епідемія, сильний шторм, циклон, ураган, торнадо, буря, повінь, нагромадження снігу, ожеледиця, град, заморозки, замерзання моря, проток, портів, перевалів, землетрус, блискавка, пожежа, засуха просідання та зсув ґрунту, інші стихійні лиха тощо
Надзвичайні (екстремальні) ситуації у суспільному житті	загроза війни, збройний конфлікт або серйозна загроза такого конфлікту, включаючи, але не обмежуючись ворожими атаками, блокадами, військовим ембарго, дії іноземного ворога, загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна, події осіб, пожежа, вибух
Заборонні дії (акти) держави	запровадження комендантської години, карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України, тривалі перерви у роботі транспорту, регламентовані умовами відповідних рішень та актами державних органів влади, закриття морських проток, ембарго, заборона (обмеження) експорту/імпорту та т. п.

Джерело: складено автором на основі [23]

Цей перелік обставин не є винятковим.

Також, варто зазначити, що “форс-мажорні обставини” та “обставини непереборної сили” дуже близькі по суті, проте слід зауважити, що форс-мажор, як правило, стосується лише договірних зобов'язань сторін, а обставини непереборної сили мають ширше коло відносин - не лише договірних, а й недоговірних зобов'язань (наприклад, житлово-комунальні послуги).

Насамперед обставини непереборної сили є юридичним фактом у формі події, тобто обставини, що виникають незалежно від волі людини.

Форс-мажорні обставини можуть бути також довготривалими та короткочасними.

До довгострокових зазвичай належать заборона експорту (іноді й імпорту), війна, блокада, валютні обмеження чи інші заходи урядів та урядових органів.

До короткочасних відносяться пожежі, повені, землетруси, інші стихійні лиха, замерзання моря, закриття морських проток, що лежать на звичайному



морському шляху між портами навантаження та вивантаження, відхилення в дорозі, спричинені воєнними діями, різке зростання інфляції та ін.

3 грудня 2019 року у світі розпочалася Пандемія COVID-19. Поточна пандемія коронавірусної хвороби 2019, спричинена SARS-CoV-2. Спалах захворювання розпочався у грудні 2019 у м. Ухань, Хубей, КНР, та визнаний ВООЗ пандемією 11 березня 2020 року.

Пандемія призвела до серйозних глобальних соціально-економічних наслідків, таких як закриття підприємств у країнах з високим відсотком хворих, різкому зростанню попиту на продукти щоденного використання, спекуляціям на ринку конкретних товарів: противірусних препаратів, санітарних масок, засобів для дезінфекції. Внаслідок зупинки підприємств, у Китаї, а пізніше й у всьому світі значно знизився попит на нафту та нафтопродукти. На фоні зниження попиту Росія та ОПЕК не прийшли до згоди щодо скорочення добування нафти й розпочали цінову війну на ринку вуглецю, що, своєю чергою, призвело до обвалу цін на нафту.

Внаслідок пандемії, більшість країн світу впровадили карантинні заходи для припинення розповсюдження хвороби та ліквідації Пандемії COVID-19.

Карантин, встановлений Кабінетом Міністрів України Постановою №211, віднесено до форс-мажорних обставин з 17.03.2020 р. законом № 530 [11; 12].

Щодо міжнародної діяльності, на законодавчому рівні Європейський Союз ще не кваліфікував COVID-19, як форс-мажор, але Європейська комісія опублікувала рекомендаційний характер керівництва у форматі “питання-відповіді” «Про тимчасовий вплив COVID-19 на договірні процедури» [29]. Окремий розділ питань та відповідей присвячений непередбачуваним подіям, незалежним від волі сторін.

Основні принципи керівництва Європейської комісії:

- у разі сумнівів у кваліфікації ситуації, замовник може у кожному конкретному випадку запросити у виконавця докази, що обставини непереборної сили перешкоджають виконанню юридичного зобов'язання. Ці

міркування застосовуються до всіх типів юридичних зобов'язань, які включають договірні положення про форс-мажор. Якщо ж застереження про форс-мажор не існувало, то й цей пункт не застосовується;

- кожна сторона повинна негайно повідомити про форс-мажор, який спричинив зупинення виконання юридичних зобов'язань;
- внаслідок призупинення через форс-мажорні обставини замовник не має права вимагати відшкодування збитків. Крім того, одержувач не має права отримувати відсотки за прострочені платежі, якщо такі затримки спричинені форс-мажорними обставинами.

У рекомендаціях Європейська комісія розібрала приклади, які можуть виправдати зупинення виконання зобов'язань через форс-мажорні обставини:

- пов'язані з COVID-19 умови у країні, регіоні, що становлять під загрозу здоров'я персоналу;
- недоступність персоналу та/або предметів постачання;
- персонал не може подорожувати з метою виконання зобов'язань через закриті кордони, скасовані рейси та інші обмеження в пересуванні.

Щодо практичної діяльності, багато договорів та практично всі зовнішньоекономічні контракти містять умови, які визначають можливість звільнення від відповідальності за невиконання зобов'язань, дозволяють переносити термін виконання зобов'язань або звільняють сторони від повного або часткового виконання зобов'язань за договором у разі настання після його підписання не залежних від сторін обставин, що перешкоджають виконання договору.

Посилання на обставини, що звільняють сторону від відповідальності за виконання договірних зобов'язань або навіть від виконання самих зобов'язань, що дає право на продовження термінів виконання зобов'язань, обов'язково має бути сформульовано у самому договорі (зовнішньоекономічному контракті), це так званий договірний форс-мажор.

Банки та інші фінансові організації меншою мірою схильні вдатися до використання норми про форс-мажор, ніж їхні контрагенти з інших галузей.



Компанії в інфраструктурних галузях (наприклад, транспортна інфраструктура, комунікації, ЖКГ, водопостачання тощо), у гірничодобувній промисловості, а також займаються виробництвом сировинних товарів (commodities) більшою мірою, у порівнянні з компаніями з інших галузей, схильні вдатися до використання норми про форс-мажор.

Компанії в Африці, Австралії та Європі з більшою ймовірністю можуть вжити застосування норми про форс-мажор, ніж компанії з інших регіонів.

Компанії з більшою ймовірністю вдаються до використання норми про форс-мажор, якщо вони вже мають досвід застосування цієї норми.

Світова пандемія COVID-19 стала початком економічної кризи та важливих змін в розвитку світової економіки, а також економіки окремих країн. Це стало причиною негативного впливу на економічну активність суб'єктів господарювання та занепокоєних настроїв на фондовому ринку. COVID-криза відрізняється від інших криз раптовістю виникнення та охопленням більшості світових ринків, а її вплив вкрай негативно відбивається на стані та розвитку економік багатьох країн. На жаль, COVID-криза, яку спричинила пандемія, спричиняє більш сильний вплив на Україну через більшу вразливість її економіки та чутливості до змін на світовому фінансовому ринку.

## **1.2 Аналіз міжнародної діяльності НАК “Нафтогаз України” в період світової пандемії COVID-19**

Акціонерне товариство „Національна акціонерна компанія „Нафтогаз України“ (надалі – „Нафтогаз України“, „Материнська компанія“ або „Компанія“) було засноване у 1998 році згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 року № 747 [15].

Група Нафтогаз України вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, що здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ,

експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам.

НАК «Нафтогаз України» знаходиться у власності держави Україна. Кабінет Міністрів України здійснює функції управління корпоративними правами держави та здійснює повноваження загальних зборів акціонерів та призначає Наглядову раду, яка контролює і регулює діяльність Правління.

НАК «Нафтогаз України» та його дочірні підприємства (надалі разом – „Група“) є вертикально інтегрованою нафтогазовою Групою, що дозволяє оптимально використовувати портфель її активів. Компанія володіє частками у різних підприємствах, які формують національну систему із виробництва, переробки, постачання, транспортування і зберігання природного газу, газового конденсату та нафти. Наразі, НАК «Нафтогаз України» є найбільшою державною компанією України.

Уряд визначає, що держава володіє НАК «Нафтогаз України» з метою забезпечення:

- безпеки постачання природного газу споживачам України;
- досягнення Україною енергетичної незалежності, зокрема незалежності від імпорту природного газу;
- успішної трансформації енергетичного сектору та завершення реформи ринку природного газу України;
- ефективного представлення та захист інтересів України на внутрішньому та міжнародних енергетичних ринках, зокрема у відносинах з національними нафтогазовими компаніями інших країн;
- видобування нафти і природного газу;
- транспортування нафти і нафтопродуктів.

Для цього Уряд визначив стратегічні цілі та напрями діяльності Компанії та очікує, що Компанія зможе створити необхідні умови для їх реалізації на довгострокову перспективу, використовуючи власні масштаби та переваги вертикальної інтеграції, знання та досвід — у прибутковий та сталий спосіб. Зі свого боку, держава зобов'язалась впроваджувати у «Нафтогазі»



систему корпоративного управління згідно з Керівними принципами ОЕСР. Діяльність компанії ведеться за 4 основними напрямками: видобуток і переробка; транспортування; розподіл і реалізація; забезпечення виробництва.

Компанія зареєстрована за адресою: вул. Б. Хмельницького, 6, Київ, Україна.

В компанії НАК «Нафтогаз України» бізнес-напрямок міжнародної діяльності «Транспортування нафти» забезпечує транспортування нафти на українські нафтопереробні заводи та її транзит до країн Східної і Центральної Європи, займається нафтопереробкою та продажем нафти і нафтопродуктів

Його ключові завдання:

- Фокус на збереженні чинних позицій, зокрема, бізнесу з транзиту нафти, та пошуку нових можливостей для завантаження системи та нарощування обсягів транспортування.
- Фокус на формуванні та операціоналізації цільового периметра активів перероблення, діагностиці діяльності активів перероблення, опрацюванні стратегічних ініціатив розвитку перероблення та комерційної компетенції.

До складу бізнесу входять такі одиниці:

- АТ «Укртранснафта»
- ТОВ «Нафтогаз Ойл Трейдинг»
- ДП «Укравтогаз»
- АТ «Укрспецтрансгаз»

Види діяльності бізнес-напрямку «Транспортування нафти»:

- Транспортування нафти магістральними нафтопроводами

Компанія забезпечує транспортування нафти трубопровідним транспортом на українські НПЗ та її транзит до країн Східної та Центральної Європи. Загальна довжина нафтопроводів - 4,7 тис. км. Компанія - другий за величиною оператор нафтотранспортної системи у Європі.

- Трейдинг нафтопродуктів та скрапленого газу

Компанія займається гуртовим та дрібногуртовим продажем світлих нафтопродуктів та нафтохімічної продукції.

- **Перевезення скраплених газів та легкої вуглеводневої сировини**

Компанія перевозить скраплені гази та легку вуглеводневу сировину власним рухомим складом залізничного транспорту та надаємо послуги з ремонту та технічного обслуговування спеціальних газових вагонів-цистерн.

- **Переробка вуглеводневої сировини**

Компанія забезпечує випуск нафтопродуктів стандарту Євро-5 на потужностях Шебелинського НПЗ. З 2018-го вироблене пальне реалізується під ТМ Šhebel. В асортименті: бензини Šhebel 92, Šhebel 95, дизельне пальне Šhebel ДП та скраплений газ Šhebel Euro LPG.

- **Реалізація стисненого природного газу**

Компанія здійснює реалізацію стисненого природного газу, в якості моторного палива через одну із найбільших у Європі мереж автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій (АГНКС), що розташовані по всій території України.

- **Реалізація нафтопродуктів власного виробництва.**

Пальне Šhebel реалізується через власну мережу АЗС U.GO та партнерські мережі у Київській, Житомирській, Чернігівській, Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій, Полтавській, Сумській областях і на підконтрольних територіях Донецької і Луганської обл.

НАК «Нафтогаз України» постачає природний газ, СПГ, нафту як прямим партнерам там і на Українській енергетичній біржі (УЕБ).

Починаючи із 2016 року Група Нафтогаз активно працює над залученням партнерів задля підвищення ефективності роботи як на виснажених родовищах, так і на нових ділянках. За напрямом підвищення ефективності роботи на виснажених родовищах важливим досягненням 2020 року стало підписання першої в історії нафтогазової галузі України угоди зі збільшення видобутку (production enhancement contract) з румунською компанією Expert Petroleum. З 1 жовтня 2020 року їй було надано доступ до



родовищ в периметрі договору РЕС та передано в управління 13 родовищ із наявною інфраструктурою (13 об'єктів наземної інфраструктури), які обслуговуються 147 працівниками. Загалом після укладення договору ГПУ «Львівгазвидобування» (філія АТ «Укргазвидобування») видобуває 42% вуглеводнів під управлінням Expert Petroleum. За 3 місяці 2020 року компанії Expert Petroleum вдалося провести 8 операцій капітального ремонту свердловин, у результаті чого середній додатковий дебіт на даних свердловинах було збільшено на 100 тис. куб. м на добу.

Нафтогаз і OMV Petrom націлені реалізувати спільні проекти з розвідки та видобування газу в Україні, особливо цінним є досвід OMV Petrom на шельфі Чорного моря – компанія відкрила перспективне родовище «Нептун», має знання та технології в галузі буріння саме на шельфі та доведений досвід успішної й ефективної розробки ділянок на суходолі.

Також, були зроблені перші кроки для потенційного партнерства у першому кварталі 2021 року:

- У березні 2021 року Група Нафтогаз та ізраїльська компанія Naphtha Israel Petroleum підписали меморандум про взаєморозуміння щодо потенційної геологічної розвідки вуглеводнів в українській частині Чорного моря. Naphtha Israel Petroleum має фінансові можливості та підтвержений позитивний досвід роботи в США та на шельфі Ізраїлю (а саме на східній частині Середземного моря), що може стати в нагоді для розкриття нафтогазового потенціалу українського шельфу.

- У березні 2021 року Група Нафтогаз та польська нафтогазова компанія PGNiG підписали меморандум про взаєморозуміння. Партнери спільно розглядатимуть можливість поєднання досвіду та ресурсів для реалізації низки проектів, насамперед у західному регіоні України, на кордоні з Польщею.

Щодо транзитної діяльності компанії НАК «Нафтогаз України», у 2020 році обсяги транзиту становили на 9,2 млрд куб. м (-14%) менше, ніж передбачено угодою з компанією Газпром. Водночас, Газпром повністю заплатив за весь обсяг зарезервованих потужностей за контрактом, що

передбачено умовою «бери або плати». Середньодобовий обсяг транзиту з початку 2020 року складав 153 млн куб. м на добу, збільшившись у грудні до 183 млн куб. м на добу, оскільки додаткові потужності для транспортування газу в країни Європи були зарезервовані через аукціонні платформи. 51,9 млрд куб. м (-32 %) було транспортовано у західному напрямку: 38,5 млрд куб. м у Словаччину, 3,8 млрд куб. м у Польщу та 9,6 млрд куб. м в Угорщину. 3,9 млрд куб. м (-70 %) було транспортовано у південному напрямку: 3,0 млрд куб. м у Молдову та 0,9 млрд куб. м у Румунію.

Пандемія COVID-19 призвела до широкомасштабного негативного впливу на світову економіку. Уряд та місцева влада розробили політику щодо покрокового виходу з карантину. Однак деякі юрисдикції під час виходу з карантину були змушені повернутись до обмежень через збільшення кількості нових захворювань на COVID-19. Група Нафтогаз України вжила ряд запобіжних заходів, спрямованих на те, щоб мінімізувати ризики для своїх працівників, бізнесу та громад, що працюють, включаючи організацію віддалених робочих місць та надання персональних засобів захисту своїм працівникам, а також постачання медичного обладнання та засобів індивідуального захисту, на суму більше, ніж 500 мільйонів гривень, за рахунок коштів Групи лікарням по всій Україні. Однак, керівництво компанії не гарантує, що будь-які дії, вжиті Групою, будуть ефективними для запобігання майбутніх перебоїв у роботі Групи.

Керівництво компанії вважає, що ситуація може призвести до нездатності або несприятливих умов залучення фінансування на світових ринках. Група оцінила вплив COVID-19 на знецінення активів, діяльність, що приносить доходи від реалізації, здатність Групи генерувати достатній грошовий потік для своєчасного погашення зобов'язань, та можливість продовжувати свою діяльність в осяжному майбутньому. Компанія активно долає наслідки кризи спричиненої пандемією та відновлює процеси стабільних часів. Керівництво продовжує регулярно відстежувати вплив COVID-19, а саме його потенційний вплив на фінансовий стан, результати



діяльності, грошові потоки, знецінення активів та платоспроможність контрагентів.

Кінцевий вплив COVID-19 буде залежати від майбутніх подій, включаючи, серед іншого, від кінцевого географічного поширення та тяжкості вірусу, наслідків урядових та інших заходів, спрямованих на запобігання поширення вірусу, розробки ефективних методів лікування, тривалості спалаху, дій, які вживають урядові органи, замовники, постачальники та інші треті сторони, наявності робочої сили, термінів та ступеню відновлення нормальних економічних та операційних умов. Керівництво компанії продовжує докладати зусиль для виявлення, управління та пом'якшення наслідків пандемії COVID-19 на результати Групи; однак, існують фактори, що знаходяться поза межами знань та контролю, включаючи тривалість та тяжкість цього спалаху, будь-яких подібних спалахів, а також вжитих подальших урядових та регуляторних дій.

Щодо міжнародної діяльності Групи “Нафтогаз України”, то слабкий зовнішній попит суттєво вплинув на основні експортоорієнтовані галузі промисловості: видобувний, металургійний та промисловий сектори, про що свідчить індекс промислової продукції, який в 2020 р. становив -4,5%.

Рівень реальної заробітної плати після локдауну стабілізувався – був нижчим за рівень 2019 р., але спостерігалось помірне зростання до 7,4% у 2020 р. Це та збереження обсягу приватних грошових переказів з-за кордону відновили внутрішній попит на товари та послуги в 3-4 кварталах 200 р.

Темпи зростання індексу споживчої інфляції протягом першої половини 2020 р. були помірними і перебували нижче цільового діапазону НБУ. Стимування зростання темпів споживчої інфляції викликано передусім здешевленням енергоносіїв (нафта, природний газ) на світовому ринку, збереженням ефекту зміцнення національної валюти в докарантинний період та високими цінами на експортні сировинні товари (зернові, руда, сталь), що сприяло надходженню валюти.

У другій половині 2020 р. прискорилося зростання споживчих цін внаслідок похвалення української та світової економіки після локдауну. Індекс споживчих цін у 2020 р. і склав 2,7%. У грудні базова інфляція досягла цілового показника НБУ (5% +/-1 відсотковий пункт).

Для підтримки української економіки під час карантинних заходів та балансування інвестицій та заощаджень, НБУ ввів режим пом'якшення монетарної політики насамперед через зниження облікової ставки.

Якщо порівнювати дані 2020 та 2021 рр. то індекс споживчої інфляції за рік у 2020 р. становив 105%, а в 2021 р. - 110%. А індекс промислового виробництва у 2020 р. становив 104,5%, а в 2021 - 96,7%. Індекс споживчої інфляції несуттєво виріс, а індекс промислового виробництва понизився.

Проаналізувавши консолідовані фінансові звіти компанії НАК «Нафтогаз України» за останні 5 років (табл. 1.2), можна зробити висновок, що прибутковість та збитковість компанії є нестабільною.

Таблиця 1.2

### Сукупні доходи НАК «Нафтогаз України» у 2017-2021 рр.

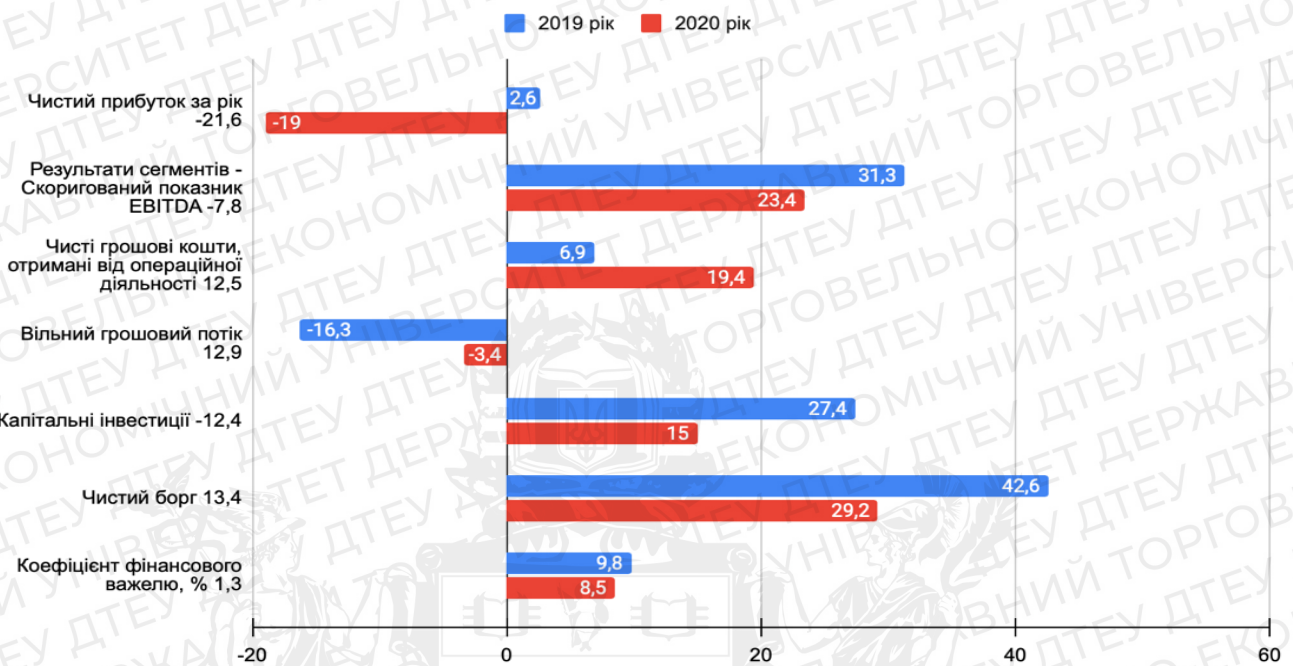
Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Всього сукупних доходів/ (збитків), млн грн	14 413	(18 855)	2 081	(33 199)	8 536
Абсолютне відхилення, млн. грн	-	(33 268)	20936	(35 280)	41735
Темп зростання (скорочення), %	-	(230,8)	(111)	(1,69)	(125,7)

Джерело: складено автором на основі річних звітів НАК «Нафтогаз України» за 2017 - 2021 рр. [16 – 20] Дані з 2021 р. взяті з «Скорочена консолідована проміжна фінансова звітність станом на та за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2020 року, не перевірена аудитором».

Оцінку фінансового стану компанії можна об'єктивно здійснити за допомогою комплексу, системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства. Усі показники взаємопов'язані та взаємозалежні. Тому оцінити реальний стан підприємства можна лише на підставі використання певного комплексу показників з урахуванням впливу різних факторів на відповідні показники.



Ми аналізуємо 2020 р., як основний рік пандемії, яка вплинула на економічний стан компанії. (рис. 1.1)



**Рис. 1.1. Ключові показники НАК «Нафтогаз України» за 2020-2019 рр.**

Джерело: Складено автором на підставі даних з Консолідованого річного звіту НАК «Нафтогаз України» за 2020 рік. [17, с. 186]

Отже, 2020 р., основний рік пандемії COVID-19 для компанії був суттєво збитковим. Проте, вже в першій частині 2021 року компанія покращує своє фінансове становище та наразі її доходи зростають, у порівнянні з попереднім роком кризи.

Керівництво компанії продовжує докладати зусиль для виявлення, управління та пом'якшення наслідків пандемії COVID-19 на результати Групи; однак існують фактори, що знаходяться поза межами знань та контролю, включаючи тривалість та тяжкість цього спалаху, будь-яких подібних спалахів, а також вжитих подальших урядових та регуляторних дій.

### Висновки до розділу 1

Форс-мажор (непереборна сила) — це надзвичайні та невідворотні обставини за даних умов провадження діяльності компанії. Ми розглядаємо більш детально такий вид форс-мажору як пандемія, спричинена вірусом

коронавірусної інфекції, яка викликала наприкінці 2019 року. Пандемія відіграла дуже сильну роль у діяльності міжнародних економічних суб'єктів.

На законодавчому рівні на міжнародному ринку Європейський Союз не кваліфікував COVID-19, як форс-мажор, проте Європейська комісія опублікувала рекомендації як враховувати вплив COVID-19 на договірні процедури. Світова пандемія COVID-19 стала початком економічної кризи та важливих змін в розвитку світової економіки. Це стало причиною негативного впливу на економічну активність суб'єктів господарювання та занепокоєних настроїв на фондовому ринку. Ця криза відрізняється від інших криз раптовістю виникнення та охопленням більшості світових ринків, а її вплив вкрай негативно відбивається на стані та розвитку економік багатьох країн.

На жаль, COVID-криза, спричиняє більш сильний вплив на Україну через більшу вразливість її економіки та чутливості до змін на світовому фінансовому ринку. Газовий ринок є одним з найбільших та найважливіших ринків нашої країни.

Аналіз діяльності НАК «Нафтогаз України» показав, що пандемія коронавірусу вплинула на видобуток та реалізацію товарів підприємства. 2020 рік став рекордно збитковим для компанії та вплинув на кожну з дочірніх компаній підприємства та на сфер її діяльності.



## РОЗДІЛ 2

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАК “НАФТОГАЗ УКРАЇНИ”

#### 2.1 Оцінка сприятливості середовища ведення міжнародної діяльності НАК “Нафтогаз України”

Одним із найголовніших етапів планування міжнародного бізнесу підприємства є прийняття рішення щодо вибору закордонного ринку збуту продукції.

Попри те, що основний ринок збуту природного та скрапленого газу є український ринок, найбільша кількість продукції компанії «Нафтогаз Україна» експортується в Німеччину, Угорщину та Молдову. Тож проведемо оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу в цих країнах з використанням індексного методу.

До ключових рейтингових систем, які дозволяють оцінити ступінь сприятливості бізнес-середовища приймаючої країни з метою мінімізації його невизначеності, слід віднести Індекс глобальної конкурентоспроможності, Індекс економічної свободи (Heritage Foundation) та Індекс легкості ведення бізнесу від Всесвітнього банку.

Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom – IEF) – показник, який щорічно розраховується The Wall Street Journal і Heritage Foundation для більшості країн світу з 1995 року.

Економічна свобода – це фундаментальне право кожної людини управляти її власною працею та майном. В економічно вільних суспільствах особи вільні у виборі роботи, виробництві товарів, витратах та інвестиціях будь-яким шляхом, яким забажають. Усі ці свободи підтримуються та захищаються державою. Також в економічно вільних суспільствах уряд дозволяє праці, капіталу і товарам вільно пересуватися й утримується від

примусу і тиску на свободи, втручається лише в разі необхідності збереження та функціонування самого себе.

Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index – GCI) – глобальне дослідження та супроводжуваний його рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності [17]. Розрахований за методикою Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), Індекс глобальної конкурентоспроможності заснований на комбінації загальнодоступних статистичних даних і результатів великого щорічного дослідження, яке проводиться ВЕФ разом із мережею партнерських організацій (провідних дослідницьких інститутів, консалтингових агенцій, профільних міжнародних організацій та ін.) у країнах, аналізованих у звіті.

Широко відомим інструментом оцінювання привабливості бізнес-середовища приймаючої країни є Індекс легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business Index – DB). Індекс щорічно визначається Світовим банком задля порівняння умов підприємницької діяльності між країнами світу. Вищі оцінки в Індексі свідчать про більш сприятливе та, зазвичай, простіше регулювання міжнародного бізнесу, а також сильніший захист прав власності, що створює привабливі умови для присутності в країні міжнародних корпорацій – власників прав на об'єкти інтелектуальної власності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Оцінка бізнес-середовища окремих країн світу

Країна	Рейтинг		
	Індекс глобальної конкурентоспроможності (2019 р.)	Індекс економічної свободи (2021 р.)	Індекс легкості ведення бізнесу (2020 р.)
Німеччина	81.8	29	22
Угорщина	65.1	55	52
Молдова	56.7	85	48

Джерело: складено автором на основі Індeksu глобальної конкурентоспроможності, Індeksu економічної свободи та Індeksu легкості ведення бізнесу [28; 32; 35]

Розрахунок агрегованого показника дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного бізнесу за окремими його складовими. Підґрунтям для розрахунку показника є обрані компоненти



міжнародних рейтингових систем, значення яких дозволяє оцінити ступень сприятливості середовища приймаючої країни в певному аспекті для здійснення міжнародної підприємницької діяльності.

Запропонований методичний підхід до оцінювання сприятливості бізнес-середовища приймаючої країни передбачає розрахунок агрегованого показника, визначення якого базується на таких положеннях:

- угруповання індикаторів за напрямками, що формують бізнес-середовище приймаючої країни з метою забезпечення всебічності результатів оцінювання;

- використання як компонентів агрегованого показника об'єктивних індикаторів середовища (економічного, соціального, інституційного та ін.) приймаючої країни, які підлягають кількісному вимірюванню та надають адекватну оцінку умовам здійснення міжнародної підприємницької діяльності;

- узагальнення провідних міжнародних рейтингових систем з метою забезпечення комплексності уявлення про сприятливість приймаючої країни для міжнародного бізнесу.

Ранжування країн за агрегованим показником на підставі узагальнення результатів глобальних експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів надає можливість оцінити сприятливість їх внутрішнього середовища для здійснення міжнародної підприємницької діяльності за низкою ключових аспектів та створює підґрунтя для оптимізації бізнес-портфеля міжнародної компанії.

Проведемо оцінювання бізнес-середовища для трьох фактичних найбільших імпортерів газу НАК «Нафтогаз України»: Німеччину, Угорщину та Молдову, та перспективну країну для збуту Польщу, що являється найбільш географічно вигідною. Польщу було б доцільно розглянути як потенційно перспективний ринок збуту для продукції саме нашого підприємства. Проведемо розрахунки та визначимо найпривабливіший закордонний ринок для даної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Агреговані показники оцінювання бізнес-середовища окремих країн світу у 2020 р.**

Показник	Країни			
	Німеччина	Угорщина	Молдова	Польща
<b>S1 Макроекономічне середовище</b>				
Макроекономічна стабільність	100,0	90,0	73,4	100,0
Розмір ринку	86,0	62,7	36,1	74,1
Монетарна свобода	77,2	78,8	71,5	80,8
<b>S2 Ступінь економічного лібералізму</b>				
1. внутрішня конкуренція	69,7	44,9	48,9	56,8
2. торговельна відкритість	66,7	60,0	61,1	59,5
3. фіскальна свобода	92,8	83,3	96,5	94,6
4. проходження митних кордонів	91,8	100	92,3	100
<b>S3 Інституціональне середовище</b>				
1. ефективність урядової політики	71,0	48,1	51,8	51,5
2. прозорість	80,0	46,0	33,0	60,0
3. судова незалежність	66,9	33,4	21,4	27,7
4. право власності	78,8	65,6	60,6	63,3
<b>S4 Підприємницьке середовище</b>				
1. комерціалізація	79,9	58,0	49,4	65,1
2. свобода бізнесу	82,4	59,9	66,2	61,6
3. реєстрація підприємства	83,7	88,2	95,7	82,9
4. реєстрація власності	66,6	80,1	82,8	63,9
5. оподаткування	82,2	80,6	85,2	76,4
6. забезпечення виконання контрактів	74,1	71,0	63,6	64,4
<b>S5 Фінансово-інвестиційне середовище</b>				
1. фінансування малого та середнього підприємництва	69,9	50,2	43,8	48,5
2. стабільність фінансової системи	90,6	91,3	76,1	91,2
3. отримання кредитів	70,0	75,0	70,0	75,0
4. захист інвесторів (міноритарних)	62,0	54,0	68,0	66,0
5. свобода інвестицій	80,0	80,0	55,0	80,0
<b>S6 Інфраструктурне середовище</b>				
1. наявність та якість транспортної інфраструктури	84,3	66,0	52,2	67,8
2. якість електропостачання	96,2	95,8	84,6	98,3
3. кількість інтернет – користувачів	89,7	76,1	76,1	77,5
4. культура підприємництва	66,7	40,9	44,7	46,4
5. витрати на НДДКР	98,0	40,2	10,1	32,2
<b>S7 Ринок праці</b>				
1. захист прав робітників	95,0	82,0	83,0	74,0
2. кооперація на ринку праці	66,8	53,8	57,5	55,1
3. свобода праці (трудових відносин)	53,0	64,8	39,2	66,1

Джерело: складено автором на основі Індексу глобальної конкурентоспроможності, Індексу економічної свободи та Індексу легкості ведення бізнесу [28; 32; 35].



Для того, щоб оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного бізнесу за всіма його показниками кожної з вищезазначених країн необхідно провести ранжування за агрегованим показником, який допоможе об'єднати в одному загальному показнику багато окремих індикаторів. Агрегований показник стану бізнес-середовища країни розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum \frac{1}{M_i} \sum k_{ij} \quad (2.1)$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

N – кількість складових бізнес-середовища країни;

$K_{ij}$  – оцінка j-го індикатору i-тої складової бізнес-середовища країни ( $j=1, \dots, M_i$ );

$M_i$  – кількість індикаторів оцінювання стану i-тої складової бізнес-середовища.

Наступним нашим кроком буде приведення всіх наших індикаторів до єдиного агрегованого показника, який відобразить стан та рівень бізнес-середовища країни (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Розрахунок єдиного агрегованого показника по кожній країні

Країна	Розрахунок
Німеччина	$(263,2/3) + (321/4) + (296,7/4) + (468,9/6) + (372,5/5) + (434,9/5) + (214,8/3) = 553,4/7 = 79,0$
Угорщина	$77,2+72,05+48,2+72,9+70,1+63,8+66,8 = 471,05/7 = 67,3$
Молдова	$60,3+74,7+41,7+73,8+62,6+53,5+59,9 = 426,5/7 = 60,9$
Польща	$84,9+77,7+50,6+59,2+72,1+64,4+65 = 473,9/7 = 67,7$

Джерело: пораховано автором на основі табл. 2.2

Отже, за розрахунками, найсприятливіше бізнес-середовище для проведення зовнішньої торгівлі з трьох вибраних країн, перше місце посідає Німеччина з показником – 79,0. Також підприємству слід звернути свою увагу

на таку перспективну країну збуту, як Польща, що є одною із найбільших географічно вигідною. Агрегований показник Польщі дорівнює 67,7. Відповідно далі йде Угорщина – 67,3 та Молдова – 60,9.

Крім того Польща має високі показники у провідних економічних рейтингах. Вона посідає 41 місце в рейтингу індексу економічної свободи, має 40 – індекс легкості ведення бізнесу та 68,9 – індекс глобальної конкурентоспроможності [28; 32; 35].

Згідно Державної служби статистики України, Німеччина та Угорщина є одними із найбільших імпортерів українського газу, тому можна сказати, що “Нафтогаз України” обрав правильні закордонні ринки збуту для своєї продукції. Результат розрахунку агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища країни свідчить про те, що найсприятливіше бізнес-середовище для проведення зовнішньоекономічної діяльності є ринок Німеччини, тому доцільно було б активізувати зовнішню торгівлю саме в цю країну та докласти до цього максимум зусиль.

Оцінка економічної свободи Німеччини становить 72,5, що робить її економіку 29-тою в рейтингу за показником 2021 року. Її загальна оцінка знизилася на 1,0 бал, насамперед через зниження ефективності судочинства.

Німеччина посідає 16-е місце серед 45 країн європейського регіону, а її загальний бал вищий за регіональні та світові середні показники.

Німецька економіка цього року знову залишається в нижній частині переважно вільних рядів. Потенціал більшої економічної свободи стримується системно високими державними витратами, а також дорогим і жорстким трудовим законодавством. На жаль, найближчим часом державні витрати швидше за все збільшаться, ніж зменшаться.

Вплив Covid-19: станом на 1 грудня 2020 року через пандемію в Німеччині було пов'язано 17 177 смертей, а економіка, за прогнозами, скоротиться на 6,0% за рік.



В часи пандемії багато країн переживають економічні труднощі, але Німеччина має потужну економіку, тому все ж таки її варто розглядати як одного із найбільших імпортерів українського газу в майбутньому.

## **2.2. Пріоритети розвитку міжнародної діяльності НАК «Нафтогаз України» в умовах подолання наслідків пандемії**

Проаналізувавши діяльність НАК «Нафтогаз України» можна сказати, що компанія зосереджує свою увагу над масштабуванням й вдосконаленням своєї діяльності, докладає зусиль для встановлення міцних зв'язків з міжнародними партнерами й локальними споживачами та працює над стратегіями розвитку. Проте, аналіз показав, що на цей час існує багато факторів, що впливають на погіршення становища підприємства, серед них:

- Тимчасові зупинки багатьох нафтопереробних заводів світу, проблеми зі збутом нафтопродуктів та розрив виробничих і логістичних ланцюжків. Через те, що світові біржові котирування ах на вуглеводні у квітні 2020 року зменшилися втричі, продемонструвавши аномальне падіння.

- Проблеми потрапляння неякісної нафти до системи нафтопроводів Укртранснафти.

- Обмеження продажу нафти на законодавчому рівні.

- Незбалансована політика щодо акцизного податку на паливо.

- Глобальне потепління. За даними Національного агентства з питань океану та атмосферного повітря, 2020 рік став другим найтеплішим роком за 141 рік спостережень, із загальним відхиленням температури суші та океану від історичного значення  $+0,98^{\circ}\text{C}$ . Аномально тепла погода у першому кварталі 2020 року стала причиною зменшення обсягів споживання природного газу домогосподарствами майже на 650 млн куб. м (-15,4%), згідно з даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

- Сезонність. В літку 2020 року були рекордно низькі ціни.

- Світова Пандемія Covid-19.

Всі ці та інші проблеми в компанії НАК «Нафтогаз України» призводять до невизначеного економічного становища, гальмування розвитку життєдіяльності компанії, незапланованих збитків тощо. Якщо їх якомога швидше не ліквідувати, то негативні наслідки не обмежуватимуться лише зростанням імпорту, але також включатимуть скорочення робочих місць (з подальшим зменшенням витрат на заробітну плату) та зменшення витрат (що вражає бізнес постачальників).

Проведене нами дослідження показало, що найсприятливіше бізнес-середовище для проведення зовнішньої торгівлі продукції є Польща та Німеччина, тому компанії треба зосередитись на побудові відносин щодо експорту та транзиту газу з цими країнами. Нарощування експорту в Польщу має багато переваг, серед них: найбільш вигідна геолокація, швидкі темпи зростання економіки у Європі, вигідна перевага над польськими постачальниками у ціновій категорії та те, що на більшість української продукції імпортне мито становить 0%. Згідно з опублікованою інформацією на сайті посольства України в Польщі, Польща є другим найбільшим у світі (*після Китаю*) торговельним партнером та експортним ринком України, випереджаючи за обсягами двосторонньої торгівлі ФРН та РФ на 1 млрд. дол. США [14]. Також, стратегія зовнішньополітичної діяльності України зазначає, що партнерство з Польщею є одним із головних пріоритетів зовнішньополітичної діяльності України та має ключове значення для інтеграції України до ЄС і НАТО.

Компанія НАК «Нафтогаз України» вже має досвід у взаємовідносинах з Польщею, під час транзиту 3,8 млрд куб. м газу компанії «Газпром» в 2020 році та раніше. А також під час дослідження карпатського регіону, на основі даних 3D сейсмозв'язки компанією «PGNiG» збільшено ресурси на групі родовищ Перемишль у 2,5 рази.

На сайті Дія складено перелік організацій з підтримки та розвитку торгівлі, торговельні е-майданчики, бази даних підприємств іноземних країн,



які можуть використовуватись українськими експортерами для пошуку партнерів. Тому можна порекомендувати компанії НАК «Нафтогаз України» скористатися ними задля пошуку нових способів зв'язку з польськими партнерами.

Отже, НАК «Нафтогаз Україна» здійснює повний цикл з розвідки та промислової розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, зберігання нафти та газу, постачання природного та скрапленого газу споживачам. Згідно з даними Державної служби статистики, найбільшим попитом серед локальних та міжнародних споживачів є природний та скраплений газ. Тому можна виділити рекомендовані стратегії для діяльності даного підприємства:

- Нарощувати активи зеленої електроенергетики для енергетичної трансформації Нафтогазу та декарбонізації української економіки.
- Забезпечувати всі умови для зацікавлення та залучення міжнародних партнерів, які привносять в Україну нові технології та рентабельні рішення.
- Скоротити витрати, підвищити ліквідність та зберегти довгострокову вартість активів.
- Надавати пріоритет підтримці видобутку на чинних родовищах.

Проаналізувавши діяльність компанії НАК «Нафтогаз України» варто розглядати наступні роки як ключові для того, щоб скористатись імпульсом та збільшити масштаби діяльності компанії. Успішна реалізація цих цілей дозволить компанії вийти за межі газового сектору та перейти до розробки і надання конкурентних інтегрованих енергетичних рішень на основі глибоких знань про потреби споживачів та наших компетенцій.

Нафтогазу необхідно активно долучатися до тенденцій енергетичного переходу і поступово збільшувати інвестиції для досягнення цілей вуглецевої нейтральності. Це можна досягнути шляхом докладання стратегічних зусиль щодо зниження викидів парникових газів (включаючи вдосконалення виявлення парникових газів та звітування) та виходу в нові низьковуглецеві бізнеси.

Крокування до вуглецевої нейтральності та інвестування в створення платформи низьковуглецевих бізнесів підготує компанію до переходу, стануть ще одним підтвердженням довгострокової конкурентоспроможності та зосередженні на сталості, та допоможуть збільшити цінність Групи Нафтогаз більше ніж на 1 млрд. дол. США за рахунок створення портфелю низьковуглецевих бізнесів.

Для успіху корпоративної стратегії Групи Нафтогаз важливо зробити висновки з минулого досвіду, включаючи минулі зусилля з трансформації національної газової галузі.

Пріоритетом для компанії на Українському ринку має стати процес автоматизації та спрощення адміністрування зберігання природного газу Оператора газосховищ України, у зв'язку зі збільшенням кількості клієнтів-замовників послуг, що зберігають свій газ в українських підземних сховищах. Варто розширити функціонал інформаційної платформи для взаємодії з клієнтами ПСГ. Щодо міжнародного ринку, то пріоритетами для компанії має стати налагодження взаємозв'язків з існуючими та новими міжнародними партнерами.

Визначення та обґрунтування стратегічних орієнтирів підприємства є однією з основних умов забезпечення ефективності виробництва. Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає від керівників і менеджерів уміння використовувати сучасні управлінські підходи і технології, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому необхідно враховувати, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за всіма показниками. Тому необхідні вибір пріоритетів, вироблення стратегії, які б максимально відповідали ринковій ситуації і якнайкраще використовували сильні сторони підприємства.

Аналіз форс-мажорних обставин та наслідків пандемії – дуже важливий процес для подальшого економічно вигідного функціонування компанії. Це складний шлях, який вимагає уважного та ретельного відстеження процесів, наслідків та проблеми що виникли під час кризи спричиненої форс-



мажорними обставинами. Проте таким чином, компанія зможе спрогнозувати свій подальший розвиток на міжнародному та локальному ринку. Адже продумані економічні дії виходу зі стану збитковості, це можливість вийти із кризи та досягти нового рівня розвитку компанії.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідивши вплив форс-мажорних обставин на НАК “Нафтогаз України” дійшли до висновку, що через пандемічну кризу в світі та економічно складну ситуацію, у 2020 році підприємство було збитковим та почало втрачати свою позицію лідера серед імпортерів газу, вплинули також внутрішні фактори які загострили ситуацію, тому компанії потрібно якнайшвидше активізувати антикризову стратегію дій для подолання наслідків пандемії та продовження становлення на міжнародному та локальному ринку як впевненого постачальника природного та скрапленого газу своїм споживачам.

Для того, щоб обрати певну стратегію міжнародної діяльності підприємства для початку потрібно оцінити бізнес-середовище закордонних ринків і визначитись із найбільш перспективним.

Для оцінювання бізнес-середовища закордонних ринків збуту обрали індексний метод. Розрахунок агрегованого показника дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного бізнесу за окремими його складовими. Підґрунтям для розрахунку показника є обрані компоненти міжнародних рейтингових систем, значення яких дозволяє оцінити ступень сприятливості середовища приймаючої країни в певному аспекті для здійснення міжнародної підприємницької діяльності. Отже, за індексом легкості ведення бізнесу Німеччина (22) посідає перше місце порівняно з Угорщиною (52) та Молдовою (48). За результатами індексу економічної свободи, Німеччина (29) має також найкращий показник. І тільки

за індексом глобальної конкурентоспроможності Молдова (56.7) має найвигідніше становище, порівняно з Німеччиною (81.8) та Угорщиною (65.1).

Також, ми порахували єдиний агрегований показник по кожній з країн. Результати наших розрахунків свідчать, що найбільший агрегований показник стану бізнес-середовища отримала Німеччина (79,0), також до трійки лідерів увійшли Польща (67,7) і Угорщина (67,3), тобто ці країни мають сприятливе середовище для ведення міжнародного бізнесу і НАК «Нафтогаз України» зможе побудувати вигідні взаємозв'язки з експорту та транзиту газу. Молдова значно відстає від лідерів, але зважаючи на вигідну локацію щодо нашої компанії, а також досвід співпраці з Україною аналізованому підприємству рекомендовано продовжувати співпрацю з нею.

Основним заходом щодо розвитку міжнародної діяльності компанії є співпраця з країною-сусідом Польщею. Компанії НАК «Нафтогаз України» потрібно більш активно виходити на ринок Польщі завдяки підписанню угод з державними постачальниками газу, аби не тільки використовувати транзитний потенціал України, але й збільшувати доходи завдяки експорту на Європейському ринку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Останні три роки пандемія Covid-19 впливає на економіку країн світу та діяльність міжнародних економічних суб'єктів. Внаслідок спалаху пандемії країни Європи впровадили карантинні заходи спрямовані на погашення спалаху захворювання та паралічу державної системи лікарень та інших підприємств. Карантин, встановлений Кабінетом Міністрів України Постановою № 211, віднесено до форс-мажорних обставин з 17.03.2020 р. Законом № 530. Форс-мажорні обставини – це обставини непереборної сили – обставини, що виникли внаслідок прийняття рішень законодавчого або нормативно-правового характеру, обов'язкових для суб'єктів які не могли бути керованими стороною договору (контракту). Ми визначили, що форс-мажорні обставини можуть бути довготривалими та короткочасними. До перших відносяться, насамперед, заборони експорту (іноді й імпорту), війна, блокада, обмеження інші заходи урядів і урядових органів, До короткочасних відносяться пожежі, повені, інші стихійні лиха, замерзання моря, закриття морських проток, що лежать на звичайному морському шляху між портами відвантаження й вивантаження, відхилення в шляху, викликані воєнними діями і ін.

В кожній країні та на міжнародному рівні законодавства вирішується як саме форс-мажорні обставини впливатимуть на контрактні домовленості кожного з суб'єктів міжнародних відносин.

Суб'єкт міжнародного бізнесу, за матеріалами котрого зроблено дану роботу – НАК “Нафтогаз України”. Це вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, що здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам. Сукупні збитки НАК “Нафтогаз України” в 2020 р. становили 33 199 млн. грн., іншими словами спостерігається суттєве погіршення результатів діяльності компанії у порівнянні із 2017 – 2019 рр. В ці роки сукупні доходи та сукупні збитки є

нестабільними, і 2017 та 2019 рр. не перекрив збитки 2018 та 2020 рр. Проте, ми бачимо позитивну динаміку в першій половині 2021 р.

Проаналізувавши міжнародну діяльність Групи “Нафтогаз України”, ми виявили, що слабкий зовнішній попит суттєво вплинув на основні експортоорієнтовані галузі промисловості: видобувний, металургійний та промисловий сектори, про що свідчить індекс промислової продукції, який в 2020 році становив - 4,5%.

Згідно з аналізу світового ринку газопостачання дійшли до висновку, що в останні роки він має спадну тенденцію, що зумовлене економічною кризою, зменшенням доходів населення, глобальним потеплінням тощо.

Ми зробили висновок, що підприємствам слід наперед прописувати стратегії антикризових дій для подолання наслідків пандемії та інших викликів не пов'язаних з нею задля виходу компанії на зовнішні ринки та продовження співпраці разом з існуючими партнерами.

Також, зробили розрахунок єдиного агрегованого показника країн партнерів. Результати наших розрахунків свідчать, що найбільший агрегований показник стану бізнес-середовища отримала Німеччина (79,0), також до трійки лідерів увійшли Польща (67,7) і Угорщина (67,3), інакше кажучи ці країни мають сприятливе середовище для ведення міжнародного бізнесу і НАК «Нафтогаз України» зможе побудувати вигідні взаємозв'язки з експорту та транзиту газу.

Основним заходом компанії для розвитку міжнародного бізнесу є співпраця з Польщею, яка є сусідньою країною України. Компанії НАК “Нафтогаз України” необхідно активніше виходити на польський ринок збуту ринок шляхом підписання договорів з державними постачальниками газу, щоб не лише використовувати транзитний потенціал України, але й збільшити дохід завдяки експорту на європейські ринки.

Проаналізувавши світовий ринок газопостачання дійшли до висновку що в останні роки він має спадну тенденцію, що зумовлене економічною кризою, зменшенням доходів населення, глобальним потеплінням тощо.



Ми зробили висновок, що компанії слід наперед прописати стратегію антикризових дій для подолання наслідків пандемії та інших викликів не пов'язаних з нею задля виходу компанії на зовнішні ринки та продовження співпраці разом з існуючими партнерами.

На прикладі діяльності нашого об'єкта дослідження НАК “Нафтогаз України” можна порекомендувати долучатися до тенденцій енергетичного переходу і поступово збільшувати інвестиції для досягнення цілей вуглецевої нейтральності, збільшувати масштаби своєї діяльності та зосередити увагу на процесі автоматизації та спрощення адміністрування зберігання природного газу.

Успішна реалізація цих стратегій дозволить компанії вийти за межі газового сектору та перейти до розробки і надання конкурентних інтегрованих енергетичних рішень на основі глибоких знань про потреби споживачів та власних компетенцій.

Також на підприємстві НАК “Нафтогаз України”, мають здійснюватися такі стратегічні заходи:

1. Нарощування активів зеленої електроенергетики для енергетичної трансформації Нафтогазу та декарбонізації української економіки.
2. Скорочення витрат, підвищення ліквідності та збереження довгострокової вартості активів.
3. Дії щодо доступних та прозорих інвестицій. Адже доступність інвестицій є важливим фактором при прийнятті інвестиційних рішень.
4. Надавання пріоритетів підтримці видобутку на чинних родовищах.
5. Забезпечування всіма умовами для зацікавлення та залучення міжнародних партнерів, які привносять в Україну нові технології та рентабельні рішення.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Господарський кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Дзюблюк О. Регулятивний механізм валютної політики в період кризових явищ на фінансових ринках. Світ фінансів. 2013. Вип. 1. С. 7–17.
4. ДІЯ. Відомості про країну-партнера Польща. NEWP. URL: <https://export.gov.ua/country/103-polshcha>.
5. Косенко О. Зелена енергетика України. Демократична Україна. 2019. 27 груд.
6. Костючков С. К. Пандемія коронавірусної хвороби-2020: біополітична інтерпретація. Актуальні проблеми політики. 2020. № 65. С. 117–124. URL: <https://doi.org/10.32837/app.v0i65.315>
7. Мазаракі А.А., Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: ефективність, державне регулювання, конкурентоспроможність: зб. наук. ст. пр. Ч.2 – К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2010. – 485 с.
8. Пабат А. Світова енергетика та глобальна економічна криза. Економіст. 2009. 2 (268). С. 30–32.
9. Параниця Н. В. Регресійний аналіз показників публічного акціонерного товариства «національна акціонерна компанія «нафтогаз України». Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2018. № 2. С. 146–152. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.2.2018.146-152>
10. Положенцева К. В. Український експорт: структурні зміни та географічні можливості. Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. 2017. 6 (99). С. 16–22.
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19). Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20#Text>



12. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-p#Text>.

13. Про торгово-промислові палати в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-вр#Text>

14. Посольство України в республіці Польща - торговельно-економічне співробітництво між Україною та Польщею. Головна | Посольство України в Республіці Польща. URL: <https://poland.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/229-torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-polyshheju>.

15. Постанова № 747 від 25.05.1998 Про утворення Національної акціонерної. Аналітично-правова система ZakonOnline. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/195273\\_\\_\\_568940](https://zakononline.com.ua/documents/show/195273___568940).

16. Скорочена консолідована проміжна фінансова звітність станом на та за шість місяців, які закінчилися 30 червня 2021 року, не перевірена аудитором НАК “Нафтогаз України” за 2021 рік. URL: <https://cutt.ly/vINgQdF>

17. Річний звіт НАК “Нафтогаз України” за 2020 рік. URL: <https://cutt.ly/fIyjRhk>

18. Річний звіт НАК “Нафтогаз України” за 2019 рік. URL: <https://cutt.ly/AINgY5j>

19. Річний звіт НАК “Нафтогаз України” за 2018 рік. URL: <https://cutt.ly/ZIyjS1i>

20. Річний звіт НАК “Нафтогаз України” за 2017 рік. URL: <https://cutt.ly/DIyjNsy>

21. Рудник І. Форс-мажорна комерція. Юридична газета. 2016. 18 жовт. С. 22–23.

22. Столярчук І. Форс-мажор: покрокова інструкція для допомоги бізнесу. Юридична газета. 2020. 14 квіт. С. 22–23.

23. Форс-мажорні обставини: як їх визначити "Бухгалтер&Закон" №15-16, 2020р. БУХГАЛТЕР&ЗАКОН - Электронное аналитическое издание. URL: [https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/BZ012307](https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ012307).
24. Цивільний кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
25. Уманців Ю. М. Економічна конкуренція в умовах фінансової глобалізації. Фінанси України. 2009. 10 (167). С. 95–106.
26. Юськів Б. М. Економічна криза, міжнародна міграція та національна безпека. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини. 2011. 21 (218). С. 4–9.
27. Baranov V. Digital management as an integral component of the digital economy. Pryazovskyi economic herald. 2021. No. 1(24). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9>.
28. Doing business. World Bank. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/ukraine>
29. European Commission | Choose your language | Choisir une langue | Wählen Sie eine Sprache. URL: [https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/covid-19-faq-impact-contractual-procedures\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/covid-19-faq-impact-contractual-procedures_en.pdf).
30. Herasymenko O., Makhaieva M. Anti-crisis motivation management in the context of the covid-19 pandemic challenges. Business navigator. 2021. No. 2(63). URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-9>(date of access: 18.01.2022).
- I. S., N. S. Creative management as a dominant element of the economy of creativity. Scientific bulletin of kherson state university. series economic sciences. 2020. No. 40. P. 36–40. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-6>.
31. Ignat'jeva, I.A. (2005), Strategichnyj menedzhment: teorija, metodologija, praktyka: monografija, Znannja Ukrai'ny, Kyi'v, 235 p.
32. Index of economic freedom: promoting economic opportunity and prosperity by country. The Heritage Foundation. URL: <http://www.heritage.org/index>(дата звернення: 18.01.2022).



33. Mozhaikina N. V. Economics, management and law in the xxi century. reflections after a scientific conference. Economic theory and law. 2018. Vol. 35, no. 4. P. 172–173. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-35-4-172>(date of access: 19.01.2022).

34. Stepanova O. COVID-19 pandemic and fiscal sustainability. Economy and forecasting. 2020. Vol. 2020, no. 2. P. 5–15. URL: <https://doi.org/10.15407/econforecast2020.02.005>.

35. The Global Competitiveness Index. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport.pdf)

36. Zhalilo, Ja. (2005), «Ekonomichna strategija jak kategorija suchasnoi' ekonomichnoi' nauky», Economy of Ukraine, No 1, pp. 19–27.

