

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
БІЗНЕС ШКОЛА КРОК**

УДК 550.34.013:005.21 (447)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ
СЕЙСМОРОЗВІДУВАЛЬНИХ РОБІТ НА ЗАХІДНІЙ УКРАЇНІ,
НА ПРИКЛАДІ КОСІВСЬКО-УГЕРСЬКОГО ПОЛІГОНУ»**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Козачук Ірина Анатоліївна

Керівник: Літвін Н.М., к.е.н.

Консультант: Бакка О.Л., Professional Diploma in Marketing, the Chartered Institute of Marketing

Київ - 2023

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ

ВСТУПНА ЧАСТИНА

РОЗДІЛ 1

- 1.1. ВСТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ В КОМПАНІЇ
- 1.2. АНАЛІЗ МАКРО-ОТОЧЕННЯ
- 1.3. АНАЛІЗ МІКРО-ОТОЧЕННЯ
- 1.4. АНАЛІЗ РИНКУ ГЕОФІЗИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ

РОЗДІЛ 2

- 2.1. SWOT АНАЛІЗ
- 2.2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ
- 2.3. ОПИС ПРОЕКТУ «СЕЙСМОРОЗВІДУВАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ НА ДІЛЯНЦІ КОСІВСЬКО-УГЕРСЬКОГО ПОЛІГОНУ ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ 3D»
- 2.4. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТА ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ

РОЗДІЛ 3

- 3.1. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕНТЕРПРАЙЗ ЛТД»
- 3.2. НОВА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КОМПАНІЇ
- 3.3. НОВА СИСТЕМА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ В КОМПАНІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

РЕЗЮМЕ

Геофізична сервісна компанія ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» виконує сейсмозвідувальні роботи на західній Україні на Косівсько-Угерському полігоні.

На даній ділянці компанія зіткнулась з низкою непередбачуваних проблем, а саме:

- несприятливі погодні умови (часті опади, вітер – 110 днів на рік, що унеможлиблюють проведення дослідження)
- геологія, що суттєво відрізняється від східних регіонів України, на яких в основному працювала компанія, (багато лісів, заболочені місця, луки, канали)
- високий рівень техногенного шуму (на ділянці багато автомобільних трас, залізниця, щоденні тренування військових на полігонах, зліти гелікоптерів)
- густо заселена територія, багато селищ, городів одноосібників.

Ці фактори, разом з наявними проблемами компанії, пов'язаними з застарілим сейсмозвідувальним обладнанням, зношеністю техніки та високою плинністю персоналу, призвели до невиконання плану, великого відсотка простоїв, низької продуктивності роботи та як результат - збитків компанії. За період з вересня 2022 року по липень 2023 року компанія виконала план лише на 30% (контракт розрахований на 1 рік).

Було прийнято рішення провести детальний аналіз діяльності компанії, оцінити ризики та розробити стратегію підвищення ефективності бізнесу.

Після проведення аналізу було вирішено:

- Сформувати повноцінну HR-функцію в компанії.
- Оптимізувати бізнес-процеси.
- Покращити виробничі процеси - посилити бурові заgonи, забезпечити

буровою технікою, створити вибухові бригади в компанії та ін.

- Впровадити систему мотивації персоналу, встановити КПЕ по кожному окремому підрозділу.

В цілому ці заходи допоможуть:

- забезпечити ефективність дослідження ділянки на рівні 260 пікетів (середній показник за день на сьогодні 110 пікетів)
- завершити дослідження до кінця грудня 2023 року з прибутком 200 млн. грн.
- проведення самостійно вибухових робіт зменшить витрати на підрядні роботи (близько 5 млн. грн на місяць)
- забезпечити економію до 24 млн. грн. впровадженням буріння МСК.

ВСТУП

Геофізична сервісна компанія ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» надає геологорозвідувальні послуги вітчизняним та іноземним нафтогазовим компаніям.

Компанія створена у жовтні 2013 року. Фактично активно почала надавати геологорозвідувальні послуги з 2018 року.

Основний вид діяльності компанії: сейсмічні роботи 2D-3D для розвідки нафтових та газових родовищ.

У своїй роботі ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» використовує сейсмозвідувальне обладнання та програмне забезпечення провідних світових виробників Sercel та INOVA. Компанія використовує кабельні системи реєстрації.

Компанія має пакет програмного забезпечення, що поєднує інструменти обробки та інтерпретації у єдину структуру. Кластерна апаратна структура дозволяє отримати якісний результат матеріалу.

На сьогоднішній день однією з головних проблем компанії є застаріле обладнання та ПО, використовується в роботі програмне забезпечення четвертого покоління (міжнародні геофізичні компанії активно використовують в роботі ПО п'ятого покоління). ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» уважно стежить за останніми тенденціями розвитку світового ринку геофізичних послуг, відвідуючи міжнародні виставки сучасного обладнання та програмного забезпечення. Та на сьогодні, у компанії немає можливості інвестувати кошти в закупівлю нового обладнання та програмного забезпечення.

Найважливішим завданням Компанії є дотримання та належне виконання всіх вимог та побажань своїх Замовників. Через застаріле обладнання та ПО, високий відсоток плинності персоналу, брак досвідчених спеціалістів та застарілу техніку (автопарк та спеціалізована

техніка) сповільняється дослідження ділянки та в результаті компанія не забезпечує вчасне виконання своїх зобов'язань перед Замовником.

Через застарілу організаційну структуру компанії є проблема в комунікації та взаємодії підрозділів, що також впливає на якісне та своєчасне надання послуг Замовнику.

Організаційна структура центрального офісу



Організаційна структура сейсмпартії



Рис. 1.

При цьому наявні провідні фахівці компанії мають багаторічний успішний досвід проведення сейсморозвідувальних робіт в Україні, Туркменістані, Російській Федерації, Єменській Республіці, Тунісі,

Еквадорі та М'янмі. Співробітники компанії мають досвід проведення сейсмозвідувальних робіт у різних куточках світу, у пустелі, бореальних лісах, тундрі, гірських районах, тропічних лісах тощо. Є досвід проведення робіт у транзитних перехідних зонах суша/море із різними типами джерел. Більшість фахівців мають досвід роботи від 5 до 40 років.

ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» підтримує зв'язок з багатьма європейськими та американськими сервісними компаніями та виробниками обладнання. Досвід та можливості компанії дозволяють виконувати роботи різної складності залежно від методики в обсязі від 600 до 3500 км² на рік.

Маючи досвід польової сейсмозвідки – 2624,5 лінійних км 2D сейсмозвідки, 3299 км² 3D сейсмозвідки, компанія може претендувати на збільшення долі ринку України та вихід на міжнародний ринок сейсмозвідувальних послуг, при усуненні всіх перешкод, що сповільнюють дослідження ділянок.

В даний момент компанія виконує сейсмозвідувальні роботи **на західній Україні на Косівсько-Угерському полігоні** (площа обстеження складає 993 км² 3D сейсмозвідки).

Інвестор компанії не задоволений результатом виконання обстеження цієї ділянки, оскільки компанія не дотримується встановлених договором термінів. Окрім вказаних вище проблем з обладнанням, персоналом та технікою, ситуацію погіршує складна геологія ділянки, густа заселеність території та несприятливі погодні умови протягом календарного року.

Головною задачею даної кваліфікаційної роботи є проведення аналізу діяльності компанії, реалізація стратегії підвищення ефективності проведення сейсмозвідувальних робіт на Косівсько-Угерському полігоні та розробка довгострокової стратегії і підвищення ефективності бізнесу.

РОЗДІЛ 1

1.1. ВСТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ В КОМПАНІЇ

Запорукою підвищення ефективності будь-якого бізнесу є побудова системних процесів та встановлення Стратегічних цілей в компанії в цілому та для кожного підрозділу окремо.

Такий підхід має цілий ряд переваг:

Визначені основні довгострокові напрямки руху бізнесу та ключові показники ефективності (тут і далі «КПЕ»).

Дії вищого керівництва стають прозорими і зрозумілими для керівників середньої ланки.

Підвищується ступінь керованості компанії і через те вона стає більш стійкою до зовнішніх впливів та коливань ринку.

За умови правильної мотивації персоналу всі бізнес-процеси стають самокерованими. А це напряду впливає на їх ефективність, швидкість і якість прийняття рішень та скорочує витрати через уникнення непрорахованих активностей та інвестицій.

Бюджети та ресурси завчасно розподілені і контрольовані для досягнення значущих найважливіших результатів.

В свою чергу, розробка Стратегії повинна базуватися на детальному вивченні зовнішнього середовища та особливостей самої компанії. Тільки в такому разі стратегічні цілі відображають реальний стан речей, що склався на даний момент на ринку. А це гарантує їх досягнення в майбутньому.

В разі, коли стратегії розробляються інтуїтивно або копіюються в інших компаній є ризик того, що вони не будуть відображати певних особливостей поточної ситуації та специфіки ринку і тих умов, які на ньому реально склалися. Саме для підвищення якості стратегічних цілей треба приділити багато уваги методам збору та аналізу інформації (див. Рис. 1.1).

ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСА

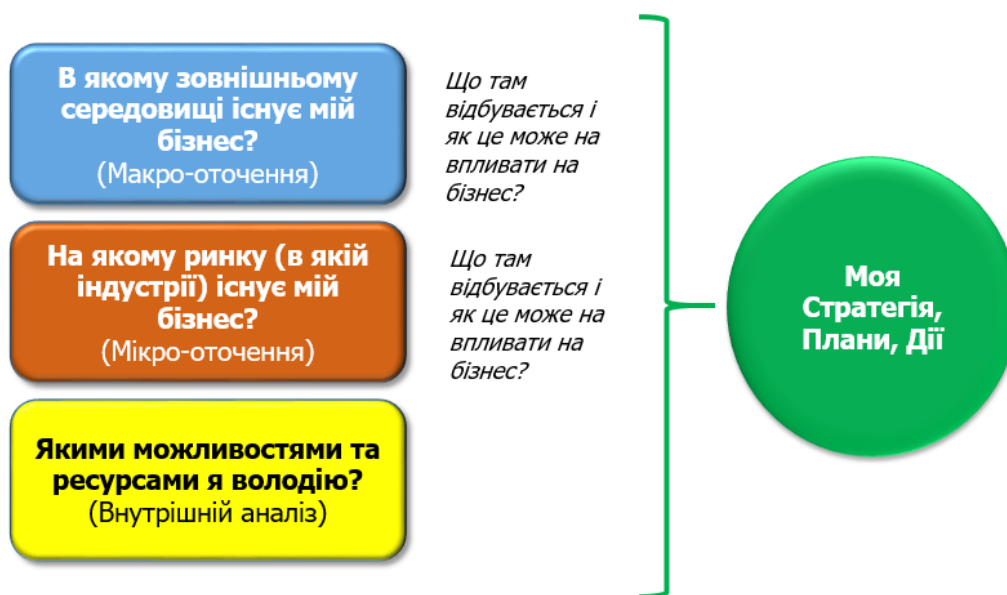


Рис. 1.1. Вибір стратегії розвитку бізнесу

За визначенням Філіпа Котлера «**Маркетинговий аудит** – це систематичне та періодичне дослідження середовища компанії, її цілей, стратегій і заходів для визначення проблемних областей і можливостей» [п.1]

Для отримання високої якості інформації, що збирається, було проведено спеціальну сесію з планування за участі провідних спеціалістів компанії ТОВ «Ентерпрайз ЛТД». В зборі та аналізі необхідної інформації були залучені фахівці, які багато років працюють на ринку сейсмозвідки в Україні. А саме співробітники ТОВ «Ентерпрайз ЛТД»:

- головний геофізик
- заступник головного геофізика
- заступник директора з загальних виробничих питань
- директор по фінансам
- заступник директора з економічних питань
- головний юристконсульт
- інженер з безпеки руху.

Далі наведені факти і дані, які були зібрані в ході зазначеної Сесії планування.

1.2. АНАЛІЗ МАКРО-ОТОЧЕННЯ

Для визначення факторів макро-оточення використано «**PESTEL аналіз**» (див. Рис. 1.2.) (див. Табл. 1).

Макро оточення - PESTEL аналіз

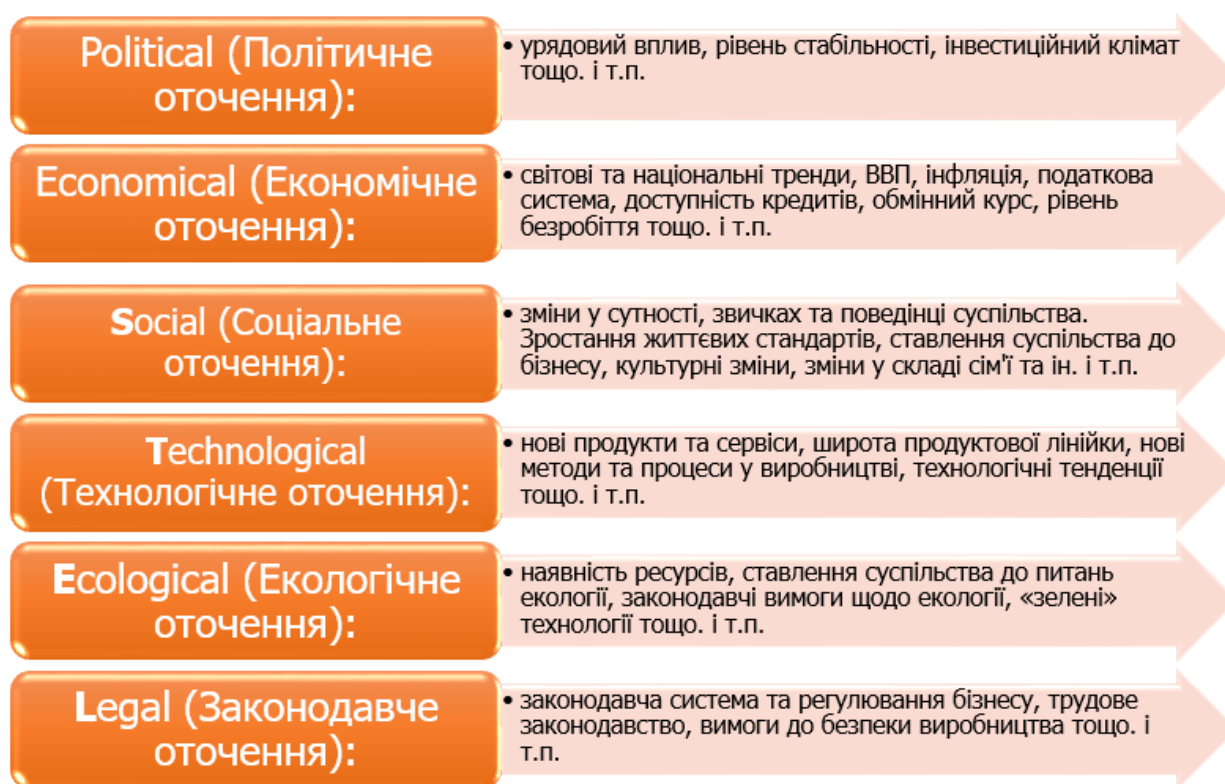


Рис. 1.2. Макро оточення – PESTEL аналіз

Таблиця 1. Аналіз зовнішніх факторів

Тип факторів:	Факти:	Ступінь впливу на бізнес компанії,

		де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
Політичне оточення	Зміна влади в країні веде до зміни бюджетних витрат	8
	Фактичний стан війни в країні.	10
	Політика держави (фінансування) недостатньо сфокусована на добувній галузі.	6
	Вплив особистості (лояльність до певного бізнесу) в державних структурах.	10
	Державні закупівлі відбуваються тільки через тендер.	8
	Умови договору, що укладається з державною структурою засекречені (MSA – Multi service agreement).	4
	Державна компанія «Укргазвидобування» більшою мірою орієнтується на іноземних постачальників тому, що вони мають більш сучасне обладнання в порівнянні з українськими провайдерами.	10
	Відсутність законів для підтримки добувної галузі на відміну від суттєвої підтримки агропромислової галузі	3

Економічне оточення	Заробітна плата зростає в середньому на 20% на рік. Для вузьких спеціалістів зростання може сягати 50% на рік.	7
	В найближчий рік очікується зростання цін на паливно-мастильні матеріали (ПММ) на 20%. В структурі загальних витрат «Ентерпрайз ЛТД» на ПММ припадає частка в 5%.	5
	Кредити отримати проблематично через те, що банки вимагають заставу.	8
	Підвищення цін на агропродукцію в період з осені 2022 р. по літо 2023 р. склало 50%	5
	Реальна інфляція за останній рік складає 40%	7
	Високий рівень безробіття та нестача кадрів на трудовому ринку	9
	Курс американського долара в Україні відносно стабільний	5
Соціальне оточення	Стійка тенденція до гендерного перекоосу в країні через воєнні дії та міграцію населення	5
	Певні специфічні професії підлягають першочерговій мобілізації в армію.	9
	Активний призов до армії.	9
	Низький рівень трудової культури у робітників нижчого рівня (вживання алкоголю).	6

	Багато мешканців прикордонних районів в західній частині країни традиційно працюють в Європі: відтік (дефіцит) кадрів.	8
	Багато мешканців прикордонних районів в західній частині країни традиційно працюють в Європі: очікування отримувати більший рівень заробітної платні.	7
	Відносно невелика вартість унікальних спеціалістів на ринку України в порівнянні з світовим ринком.	5
	Вузькі спеціалісти міжнародного рівня не можуть виїжджати за кордон на роботу.	6
Технологічне оточення	Поява нових технологій та обладнання: бездротова передача даних, зменшення ваги та розмірів технологічного обладнання, датчики стають більш чутливими. Потенційний замовник може вимагати більш високих параметрів обладнання, що використовується під час проведення робіт.	9
	Сучасні можливості по використанню більш складних методик. Що, в свою чергу, дає більше інформації та дає більш точну геологічну будову.	9

	Розробка і поява нового програмного забезпечення, яке більш ефективно обробляє інформацію.	7
	Нове обладнання, що з'являється на ринку збільшує продуктивність робіт.	7
	Старе обладнання потребує більшого обслуговування (витрат) і збільшує простої в роботі.	7
Екологічне оточення	Негативне ставлення місцевого населення до дослідження надр.	4
Законодавче оточення	Існуюча система оподаткування не враховує особливості бізнеса. Важкі норми оподаткування заробітної плати. Недосконала система повернення ПДВ (впливає на фін. потік).	6
	Застаріла система регулювання трудових відносин. Високий рівень державного контролю в трудових відносинах між роботодавцем та робітником.	3
	Зарегульованість та ліцензування деяких видів діяльності.	3
	Нова система військового зобов'язання: нестабільна та суттєво впливає на втрату робочої сили.	5
	Неефективна судова система.	6

Для подальшого аналізу було вирішено використовувати тільки фактори зі «Ступенем впливу» 7 і більше.

Ступінь впливу трендів на бізнес можна описати за аналогією з морською хвилею [п. 2] (див. Рис. 1.3.) (див. Табл. 2):

- спочатку тренди з'являються на горизонті,
- потім поступово набирають сили,
- виходять на гребінь,
- «накривають» і «поглинають у безодні»,
- потім відкочуються назад і вмирають.

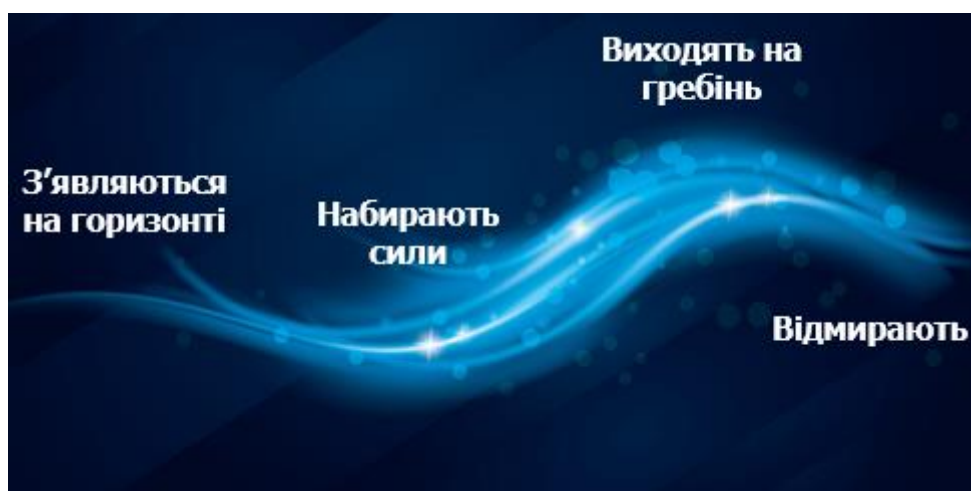


Рисунок 1.3. Канва «Хвиля»

Таблиця 2. Вплив трендів на бізнес

Ступінь впливу тенденцій	Опис тенденцій
З'являються на горизонті	Датчики, що розставляються дронами.
	Біорозкладні датчики.
	Використання роботів (за аналогією з «розумним землеробством»).
Набирають сили	Бездротове обладнання.
	Електромобілі.

	Використання квадроциклів для певної місцевості.
Відмирають	Кабельне обладнання.
	Відмова від застарілої («радянської») автомобільної техніки.
	Використання застарілих технологій для зменшення витрат на робочу силу (робітників).

1.3. АНАЛІЗ МІКРО-ОТОЧЕННЯ.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті змінні, які суттєво впливають на загальне конкурентне становище всіх фірм у цій галузі та є вимогами ринку до компанії, відповідаючи на які, компанія може досягти успіху.

КФУ можуть бути вмінням чи умовою, якою компанія має досягти (технологія, виробництво, дистрибуція, маркетинг чи орг. ресурси). (див. Табл. 3).

Таблиця 3. Ключові фактори успіху для ринку сейсмозвідки в Україні.

Ключовий фактор	Оцінка відповідності для компанії «Ентерпрайз»
Автомобілі не старші за 10 років. Парк автомобілів не менший 80 одиниць.	Більшість автомобілів мають вік в 40 років. Вони часто ламаються. Споживають багато пального. Запасні частини, що раніше поставлялися з Росії та Білорусії треба додатково шукати на ринку.
Сейсмічне обладнання нове або до 5 років.	Старе обладнання. Переважно кабельне.

Наявність сейсмічних каналів: дротових – від 15000; бездротових – від 40000.	В наявності: дротових – 13000; бездротових – немає.
Досвід роботи компанії від 500 км ² за останні 5 років.	Досвід роботи 400 км ² .
Наявність вузьких спеціалістів.	Деякі спеціалісти працювали в міжнародних проектах.
Наявність соц. пакету, ринковий рівень заробітної плати.	Соц. пакету немає. Заробітна плата не виплачується під час простою або між проектами. Це впливає на плинність персоналу, рівень його лояльності і потребу навчати нових робітників.
Можливість робити інвестиції в обладнання «під проект».	Фінансові можливості суттєво обмежені. Отримання кредитів викликає труднощі через необхідність внесення застави.

де,

	ситуація позитивна і стабільна
	ситуація посередня і більшою мірою відповідаю необхідному рівню
	ситуація дуже негативна і потребує рішучих змін

Оцінка привабливості галузі сейсмозв'язки в Україні.

Для оцінки використаний підхід запропонований Пітером Друкером [п. 3]

Проаналізовано окремі елементи та заповнено «Форму для оцінки привабливості галузі, в якій працює компанія». Фінальні результати представлені в Табл. 4.

Таблиця 4. Результати оцінки привабливості галузі

Елемент	Оцінка
Ємність ринку	Маленький ринок
Темпи зростання ринку	Уповільнення зростання
Кількість конкурентів	Мала
Інтенсивність конкуренції	Середня
Виробничі потужності галузі	Потреба перевищує наявні потужності
Прибутковість галузі	Висока прибутковість
Бар'єри для входження в галузь	Важко увійти в галузь
Бар'єри для виходу з галузі	Високі витрати виходу
Тип товарів	Дорогі
Загроза появи замінників	Низька або відсутня
Технологічні зміни в галузі	Помірно часті зміни
Потреба в капітальних інвестиціях	Висока потреба
Інтеграційна активність	Помірна активність
Потреба в економії за рахунок ефекту масштабу	Помірна
Вплив Постачальників	Слабкий або відсутній зовсім
Державне регулювання, що надає негативного впливу	Помірне
Державне регулювання, що надає позитивного впливу	Помірне
Влада Покупців	Сильна

За спеціальною методикою проведено підрахунок балів.

Інтерпретація отриманих результатів:

«Ця галузь є привабливою. Якщо ви вже працюєте в ній, зміцнюйте свою позицію і намагайтеся завоювати чи утримати лідерство на ринку. Якщо ні, розглядайте питання про входження, якщо ця галузь має пряме відношення до вашого бізнесу і має необхідний досвід або можете розділити витрати з вашим існуючим бізнесом.» [п. 3]

Життєвий цикл галузі.

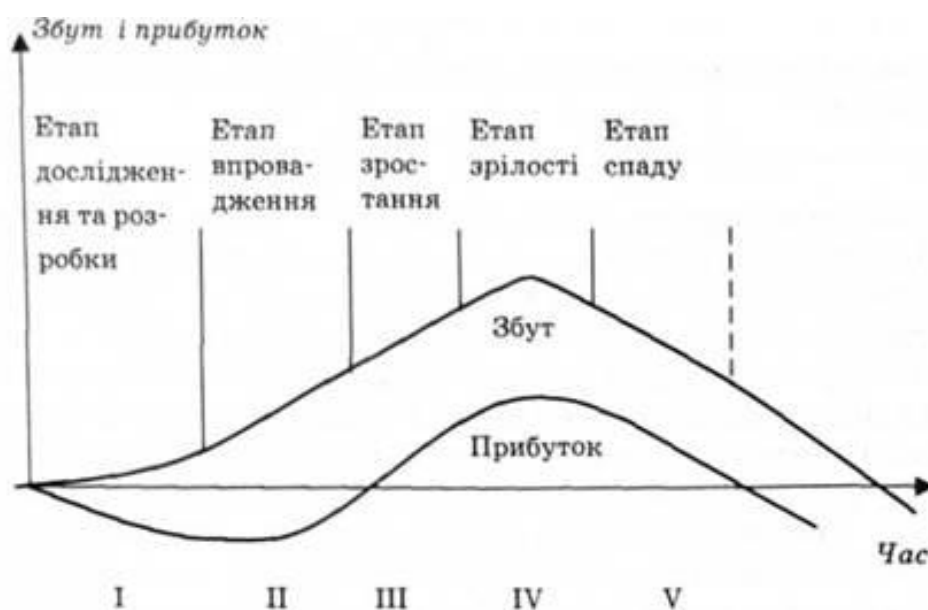


Рис. 1.4. Життєвий цикл галузі

[п. 4]

За оцінками учасників Сесії планування галузь знаходиться на етапі «Зрілості».

«Послуга надається за опрацьованою технологією, підвищеної якості. Відбувається більш повільне, але неухильне зростання продажу до його максимального значення. Стає гострішою конкуренція в галузі цін, аналогічних послуг, з'являються оригінальні розробки конкурентів. Для утримання конкурентних позицій потрібні поліпшені варіанти послуги, що здебільшого потребує додаткових грошових витрат. Усе це призводить до скорочення прибутку, внаслідок чого попит стає масовим, послуга

переповнює масовий ринок, клієнти купують його повторно і багато разів. Необхідним є пошук додаткових ринків для нових послуг і нових клієнтів. Підприємство розробляє систему заохочення частіших повторних покупок послуг тими клієнтами, які його вже одноразово придбали. Паралельно проводиться робота зі знаходження способів різноманітнішого продовження використання послуги та нових сфер застосування.»

[п. 4]

1.4. АНАЛІЗ РИНКУ ГЕОФІЗИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ

Ринок сейсморозвідувальних робіт в Україні є важливою складовою геологічної промисловості країни. Сейсморозвідка виконується для виявлення родовищ корисних копалин, оцінки потенційних ризиків виникнення землетрусів та інших геологічних явищ.

На ринку сейсморозвідувальних робіт в Україні діють декілька компаній, які спеціалізуються на проведенні сейсмічних досліджень. Деякі з них входять до складу державних структур, таких як Державна служба геології та надр України, і займаються проведенням сейсморозвідувальних робіт у виконання державних програм. Інші компанії працюють на комерційному ринку і надають послуги з сейсморозвідки приватним інвесторам та геологічним компаніям.

Україна має значний потенціал для сейсморозвідки, особливо на шельфі Чорного моря та у карпатському регіоні. В цих районах відбуваються активні геологічні процеси, що зумовлюють наявність корисних копалин. Однак, ринок сейсморозвідувальних робіт в Україні зазнає впливу політичних та економічних факторів. Наприклад, конфлікт на сході країни та непевність щодо інвестиційного клімату впливають на активність проведення сейсморозвідувальних робіт.

Однак, з урахуванням потенціалу України у галузі сейсмозвідки, вона може бути привабливим ринком для іноземних компаній, які мають досвід у проведенні сейсмозвідувальних робіт. Відновлення стабільності та покращення інвестиційного клімату можуть сприяти розвитку ринку сейсмозвідувальних робіт в майбутньому.

Україна має декілька компаній, які займаються проведенням сейсмозвідувальних робіт. Ось кілька з них:

- Державна служба геології та надр України (ДСГН): Це державна структура, яка виконує сейсмозвідку в рамках державних програм. ДСГН займається вивченням геологічної будови, пошуком корисних копалин та оцінкою геологічних ризиків.
- Науково-дослідний інститут геології: Цей науковий інститут спеціалізується на геологічних дослідженнях, включаючи сейсмозвідку. Вони займаються проведенням сейсмічних досліджень, аналізом сейсмічних даних та розробкою геологічних карт.

Офіційна статистика з об'єму ринку сейсмозвідки в Україні відсутня. За оцінками експертів в роки до повномасштабного вторгнення Росії ринок зростає дуже високими темпами – до 20-30% на рік.

Для визначення **факторів мікро-оточення** використано інструмент «5 сил Портеру». Він зумовлений аналізом 5 основних чинників, які формують відносини на ринку, на якому працює компанія. А саме:

- Ступінь конкуренції серед основних гравців на ринку.
- Загроза появи нових гравців в галузі.
- Рівень (сила) впливу Покупців в галузі.
- Рівень (сила) впливу Постачальників в галузі.

- Загроза появи товарів та послуг замінників.

Таблиця 5. Конкурентне оточення ТОВ «Ентерпрайз ЛТД».

Компанія	Оціночна доля ринку	Особливості
«Ентерпрайз ЛТД»	25%	Див. розділ «Внутрішній аналіз компанії»
«Вікойл ЛТД»	25%	<ul style="list-style-type: none"> • Немає соц. пакету. • Відсутність інвестицій. • Нестабільна, несистемна робота. • В разі закінчення певного проекту виплати співробітникам припиняються.
«Георозвідка»	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Сучасне обладнання. • Нещодавно придбано бездротове обладнання і під нього створюється друга розвідувальна партія. • Очікується, що можуть з цим обладнанням агресивно вийти на ринок через 0,5 – 1 рік і збільшити свої об'єми робіт приблизно в 2 рази. • Наявність соц. пакету. • Мають дохід не тільки від сейсмозвідування, а і від видобутку.
«Гео юніт»	12%	<ul style="list-style-type: none"> • Дуже старе обладнання. • Нестабільна, несистемна робота.

		<ul style="list-style-type: none"> • Заробітна плата невелика, але виплачується незалежно від того чи є поточний проект чи ні. • Знаходиться в «чорному списку» компанії «Укргазвидобування» (монополіст-замовник на ринку) і працює тільки на обслуговуванні проектів своєї «батьківської» видобувної компанії Burisma Group. • Мають дохід не тільки від сейсморозвідування, а і від видобутку.
«Укргеофізика»	8%	<ul style="list-style-type: none"> • Державна компанія. • Дуже старе обладнання. • Низькі заробітні плати. • В проектах залишився тільки західний підрозділ. • Працюють тільки тому, що можуть проводити специфічні роботи в горах.

Загроза появи нових гравців в галузі.

Потенційні загрози появи нових гравців в галузі приведені та оцінені в Таблиці 6.

Важливо відмітити, що наразі **компанія ДТЕК**, ще не є повноцінним гравцем на ринку сейсморозвідки, але вже запланований її старт з 1 грудня 2023 року.

Компанія є лідером на енергетичному ринку в Україні. Є дуже системною, з прозорою системою виплати заробітної плати та має широкі можливості для інвестицій в сучасне обладнання та / або під певні вимоги потенційного замовника в конкретному проєкті з розвідки. Мають дохід не тільки від сейсмозвідування, а і від видобутку.

Вже зараз ця компанія закуповує нове сучасне обладнання, створює свою розвідувальну партію та переманює кращих професіоналів на ринку від існуючих гравців.

Таблиця 6. Потенційні загрози появи нових гравців у галузі

Опис загроз:	Ступінь впливу на бізнес компанії, де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
<ul style="list-style-type: none"> • Вихід на ринок компанії ДТЕК. 	9
<ul style="list-style-type: none"> • Після закінчення війни на ринку України можуть з'явитися потужні міжнародні видобувні компанії. І як наслідок, з ними можуть прийти потужні міжнародні компанії з розвідки. 	9

Аналіз конкурентного середовища надається по основним приватним компаніям (див. Таблиці 7 та 8)

Таблиця 7, 8. Аналіз конкурентного середовища

Порівняння площ досліджень ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» та ТОВ «Вікоіл ЛТД»

	Площі відпрацьовані ТОВ Ентерпрайз ЛТД						
	Західно-Машівська площа (2020)	Тимофіївська площа (2020)	Східно-Петренківська площа (2020)	Кавердинсько-Вакулівська площа (2020-2021)	Більче-Волицько-Угерське ПСГ (2021-2022)	Богородчанське ПСГ (2022)	Косівсько-Угерський полігон (2022-2023)
Кількість пунктів збудження	2859	5364	4247	10342	16614	2716	16898
Кількість днів на відпрацювання	19	38	18	41	124	22	77
Середня продуктивність в день	150	141	236	252	134	123	219
Вібраційні пункти збудження	2859 (100%)	5364 (100%)	4247 (100%)	9648 (93.3%)	5937 (35.7%)	1151 (42.4%)	4160 (24.6%)
Вибухові пункти збудження	0	0	0	694 (6.7%)	10677 (64.3%)	1565 (57.6%)	12738 (75.4%)
Кількість вібраційних груп	1	1	1	1	1	1	1
Кількість накопичень	2	4	4	4	2	2	2
Регіон розташування площі (захід/схід)	Схід	Схід	Схід	Схід	Захід	Захід	Захід

Таблиця 7

Площі відпрацьовані ТОВ Вікоіл ЛТД									
Західно-Хрещищенська площа (2017)	Мелехівсько-Ефреміївська площа (2017-2018)	Святогірська площа (2018)	Коробочинсько-Борисівська площа (2018)	Західно-Волоківська площа (2018-2019)	Колонтаївка площа (2019)	Західно-Медведівська площа (2019)	Коломацька-Південно-Коломацька площа (2020)	Свистунівська-Червонолуцька площа (2021-2022)	Щербанівсько-Шчурупівська площа (2022)
14288	27892	12095	30718	8720	11255	9840	12067	8765	13559
77	124	39	137	12	48	25	40	50	120
186	225	310	224	727	234	394	302	175	113
13782 (96.5%)	27143 (97.3%)	12095 (100%)	30718 (100%)	8720 (100%)	10580 (94%)	9840 (100%)	12069 (100%)	8765 (100%)	13559 (100%)
506 (3.5%)	749 (2.7%)	0	0	0	675 (6%)	0	0	0	0
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Схід	Схід	Схід	Схід	Схід	Схід	Схід	Схід	Схід	Схід

Таблиця 8

Статистичні дані по компаніям «Укргеофізика», «Георозвідка» та «Гео юніт» у відкритому доступі відсутні, оскільки компанії брали участь в неопублічних закупках. В основному компанії задіяні в дослідженні своїх власних площ.

Таблиця 9. Порівняння середньої продуктивності в день.

Компанія	Середня продуктивність в день ПЗ
"Ентерпрайз ЛТД"	219
"Вікоіл ЛТД"	113
"Гео розвідка"	35
"Гео юніт"	6

Рівень (сила) впливу постачальників в галузі.

Рівень (сила) Постачальників в галузі приведені та оцінені в Таблиці 10.

Таблиця 10. Рівень (сила) Постачальників в галузі

Опис впливу Покупців:	Ступінь впливу на бізнес компанії, де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
<ul style="list-style-type: none"> Обладнання для сейсмозвідки (в разі замовлення) виробляється під замовлення (термін до 3 місяців). 	2
<ul style="list-style-type: none"> В разі кризи з паливом може бути його дефіцит в країні. 	4
<ul style="list-style-type: none"> Постачальник вибухівки в країні – 1 компанія. 	8

<ul style="list-style-type: none"> • Ліцензований підрядник з вибухових робіт в країні – 1 компанія. 	7
<ul style="list-style-type: none"> • Через велику кількість застарілою («радянської») автомобільної техніки, що використовується основними гравцями ринку, є залежність від запасних частин, що раніше поставлялися переважно з Росії та Білорусі. 	5

Рівень (сила) впливу покупців в галузі.

Специфікою даною галузі є те, що потенційним замовником є тільки дві державні компанії «Укргазвидобування».

Згідно даних порталу Wikipedia.org:

Укргазвидобування — акціонерне товариство, державне підприємство, найбільша газовидобувна компанія у Центральній і Східній Європі. Займається пошуком та розвідкою родовищ нафти та газу, їх розробкою, а також видобутком, транспортуванням, переробкою вуглеводневої сировини та реалізацією нафтопродуктів. Компанія забезпечує видобуток 70 % українського газу

Компанія веде діяльність на території 12 областей України, 96 районів та понад 300 територіальних громад. В компанії працює близько 17 тисячі осіб. АТ «Укргазвидобування» є одним з найбільших бюджетоутворюючих підприємств України — у 2022 році обіг коштів в Укргазвидобування становив 86,4 млрд грн. [п. 5]

Акціонерне товариство «Укртрансгаз» (англ. *Joint-stock Company «Ukrtransgas»*) — незалежний Оператор газосховищ України, який забезпечує діяльність українських підземних сховищ газу, а також здійснює

роботи з модернізації та будівництва магістральних газопроводів та об'єктів на них.

Єдиним акціонером «Укртрансгазу» є акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія „Нафтогаз України“» [п. 6]

Очевидно, що залежність всієї галузі від політики та персоналій, які здійснюють керівництво «Укргазвидобування» та «Укртрансгаз», - критично велика. Тому Ступінь її впливу на бізнес компанії оцінюється в 10 балів за аналогією з попередніми аналізами.

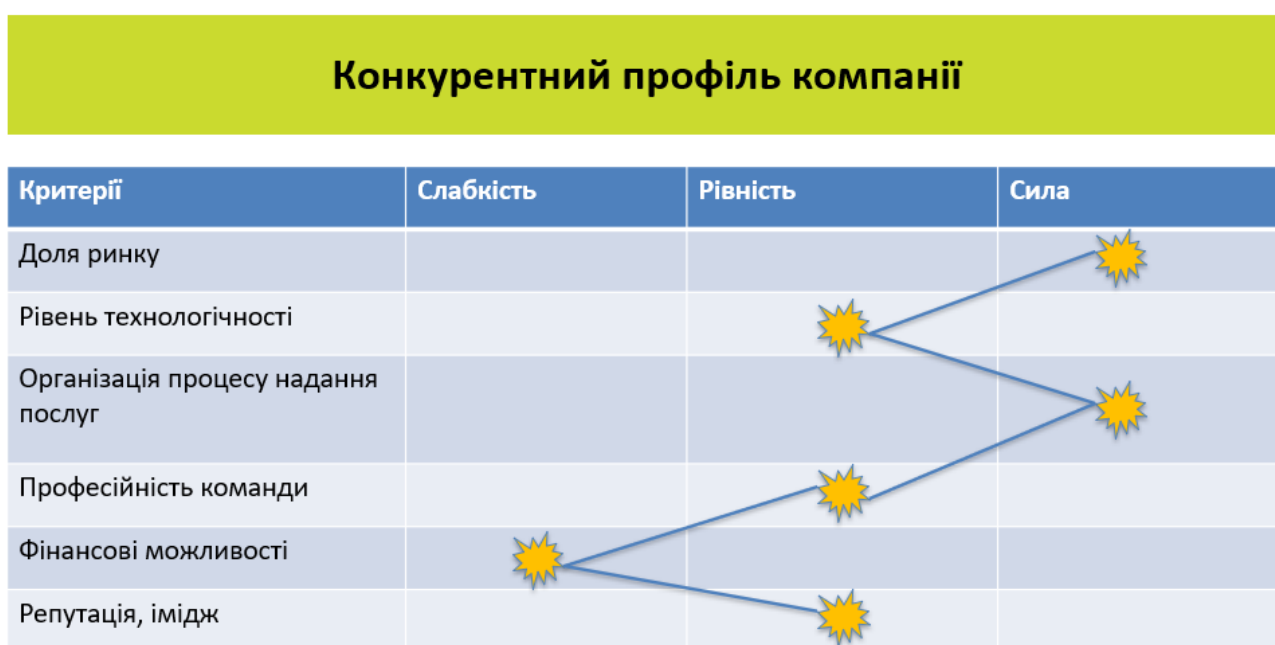


Рис. 1.5. Конкурентний профіль компанії

Загроза появи товарів та послуг замінників

Потенційні загрози появи нових товарів або послуг замінників в галузі приведені та оцінені в Таблиці 11.

Таблиця 11. Потенційні загрози появи заміників

Опис загроз:	Ступінь впливу на бізнес компанії, де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
<p>В якості товарів заміників можуть розглядатися швидкий розвиток наступних галузей (технологій):</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Зелена» енергетика • Атомна енергетика • Технології енергозбереження 	6

Для визначення **факторів, що стосуються Внутрішнього аналізу компанії «Ентерпрайз ЛТД»** використано метод «Аналіз 5М» (див. Рис. 1.6.) (див. Табл. 12). Фактори, що впливають позитивно позначені зеленим кольором, факти, що впливають негативно – червоним.

Внутрішній аналіз компанії «Аналіз 5М»



Рис. 1.6. Внутрішній аналіз компанії «Аналіз 5М»

Таблиця 12. Фактори впливу на бізнес компанії

Тип факторів:	Факти:	Ступінь впливу на бізнес компанії, де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
	Висока плинність кадрів (до 20% на місяць).	8

Людські ресурси	Заробітні плати нижче за ринкові в середньому на 20%.	7
	Наявність нового персоналу, що потребує навчання.	5
	Наявна система навчання персоналу недостатньо ефективна.	4
	Згуртована команда.	7
	Орієнтація на якість спеціалістів.	7
	Відсутні інструменти HR-менеджменту: оцінка персоналу, кадровий резерв, наставництво.	4
	Робочі процеси не прописані.	7
	Не налаштований процес пошуку персоналу (в т.ч. немає спеціаліста-рекрутера).	7
	Недостатня прозорість в розділенні повноважень між робітниками.	6
	Наявність тактичних завдань, які ставляться Інвестором (власником) на пряму співробітникам.	5
	Недостатність вузьких спеціалістів: геофізики, електроніки, технічні керівники, начальники бурових та сейсмо загонів.	8
	Недостатність водіїв та трактористів (через вахтові умови, рівень заробітної плати та застарілу техніку).	7

	Побоювання потенційних нових співробітників стосовно можливої мобілізації до армії під час географічних переміщень територією.	5
	Низький рівень лояльності персоналу нижньої ланки до компанії.	4
	Побоювання приймати самостійні рішення у керівників нижньої ланки.	6
	Відсутність навичок делегування у керівників.	8
	Низька ініціатива кадрів.	8
	Приховування помилок.	7
	Низька трудова дисципліна в нижній ланці (напр. вживання алкоголю, крадіжки і т.д.).	7
	Низький рівень крос-функціональної взаємодії.	9
Середній ступінь впливу за критеріями «Людські ресурси»		6,4
Фінанси	Важкопрогнозований фінансовий потік	3
	Нестабільність надходжень провокує негативний фін. потік.	6
	Касові розриви.	6
	Велика доля постійних витрат (дати приблизну цифру в %!)	8
	Вплив зовнішніх факторів (погода, навчання військових і т.д.) на виконання виробничих планів.	9

	Неможливість залучення кредитних коштів через умову застави.	5
	Заморожені гроші під банківську гарантію (11 млн. грн.).	2
	Нестача оборотних коштів.	7
Середній ступінь впливу за критеріями «Фінанси»		6,6
Матеріали	Наявний дефіцит запасних частин.	7
	Сформований склад запасних частин.	7
	Наявна система прогнозування закупівель запасних частин для обладнання.	6
	Наявні договори з роздрібними мережами для забезпечення розвідувальних партій.	5
	Наявні системні знижки від окремих постачальників харчів та матеріалів.	4
	Необхідність закуповувати імпортні запасні частини для сейсмозвідувальних робіт. Треба платити валюту і зважати на строки постачання.	5
Середній ступінь впливу за критеріями «Матеріали»		5,7
Здатність і ресурси для виробництва чого-небудь	Висока здатність для засвоєння нових технологій.	6
	В умовах відсутності великих інвестицій використовуються креативні рішення з технікою.	8

	Виробничі можливості: 1000 пікетів / день, що приблизно дорівнює 150 квадратним кілометрам.	8
	Технічний парк потребує оновлення. Це напряму впливає на ефективність виробництва.	8
	Необхідність в оновленні парку мотобурів.	8
Середній ступінь впливу за критеріями «Здатність виробляти»		7,6
Ринки	Негативна репутація компанії в якості роботодавця.	7
	Є достатній для великих проектів досвід роботи.	9
	Задовольняються специфічні запити клієнтів.	5
	Зараз розробляється найбільша площа з сейсмозвідки в Україні.	8
	Замовники знають про наявність застарілого обладнання, що використовується.	5
	Якість висока, але за рахунок зниження продуктивності.	8
	Строки та зобов'язання перед клієнтом витримуються.	9
Середній ступінь впливу за критеріями «Ринки»		6,4
Бренди, патенти	Ліцензія на зберігання палива	10

	Ліцензія на обслуговування ємностей зі скрапленим газом	
--	---	--

Для подальшого аналізу було вирішено використовувати тільки фактори зі «Ступенем впливу» 7 і більше.

РОЗДІЛ 2

2.1. SWOT АНАЛІЗ

Для того, щоб системно зрозуміти ситуацію використано інструмент «SWOT аналіз» (див. Табл. 13). Це в подальшому дозволить прийняти зважені і засновані на фактах стратегічні рішення.

Таблиця 13. «SWOT аналіз»

№	СИЛЬНІ СТОРОНИ:	Ступінь впливу на бізнес компанії, де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
1	Згуртована команда.	7
2	Орієнтація на якість спеціалістів.	7
3	Сформований склад запасних частин.	7
4	В умовах відсутності великих інвестицій використовуються креативні рішення з технікою.	8
5	Виробничі можливості: 1000 пікетів / день, що приблизно дорівнює 150 квадратним кілометрам.	8
6	Є достатній для великих проектів досвід роботи.	9
7	Зараз розробляється найбільша площа з сейсмозвідки в Україні.	8
8	Якість висока, але за рахунок зниження продуктивності.	8
9	Строки та зобов'язання перед клієнтом витримуються.	9

10	Ліцензія на зберігання палива Ліцензія на обслуговування ємностей зі скрапленим газом	10
11	Деякі спеціалісти працювали в міжнародних проектах.	9

№	СЛАБКІ СТОРОНИ:	Ступінь впливу на бізнес компанії, де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
12	Старе обладнання потребує більшого обслуговування (витрат) і збільшує простої в роботі.	7
13	Старе обладнання. Переважно кабельне.	8
14	Відсутність бездротових каналів.	7
15	Соціального пакету немає. Заробітна плата не виплачується під час простою або між проектами. Це впливає на плинність персоналу, рівень його лояльності і потребу навчати нових робітників.	7
16	Висока плинність кадрів (до 20% на місяць).	8
17	Заробітні плати нижче за ринкові в середньому на 20%.	7
18	Робочі процеси не прописані.	7
19	Не налаштований процес пошуку персоналу (в т. ч. немає спеціаліста-рекрутера).	7

20	Недостатність вузьких спеціалістів: геофізики, електроніки, технічні керівники, начальники бурових та сейсмозагонів.	8
21	Недостатність водіїв та трактористів (через вахтові умови, рівень заробітної плати та застарілу техніку).	7
22	Відсутність навичок делегування у керівників.	8
23	Низька ініціатива кадрів.	8
24	Приховування помилок.	7
25	Низька трудова дисципліна в нижній ланці (напр. вживання алкоголю, крадіжки і т. д.).	7
26	Низький рівень крос-функціональної взаємодії.	9
27	Велика доля постійних витрат (дати приблизну цифру в %!)	8
28	Вплив зовнішніх факторів (погода, навчання військових і т.д.) на виконання виробничих планів.	9
29	Нестача оборотних коштів.	7
30	Наявний дефіцит запасних частин	7
31	Технічний парк потребує оновлення. Це напряму впливає на ефективність виробництва.	8
32	Необхідність в оновленні парку мотобурів.	8
33	Негативна репутація компанії в якості роботодавця.	7

№	МОЖЛИВОСТІ:	Ступінь впливу на бізнес компанії, де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
34	Високий рівень безробіття та нестача кадрів на трудовому ринку	9
35	Поява нових технологій та обладнання: бездротова передача даних, зменшення ваги та розмірів технологічного обладнання, датчики стають більш чутливими. Потенційний замовник може вимагати більш високих параметрів обладнання, що використовується під час проведення робіт.	9
36	Сучасні можливості по використанню більш складних методик. Що, в свою чергу, дає більше інформації та дає більш точну геологічну будову.	9
37	Розробка і поява нового програмного забезпечення, яке більш ефективно обробляє інформацію.	7
38	Нове обладнання, що з'являється на ринку збільшує продуктивність робіт.	7
39	Галузь сейсмозв'язки є привабливою для роботи в ній і знаходиться на ранньому етапі «Зрілість» з точки зору Життєвого циклу галузі.	8

40	Кількість гравців на ринку обмежена 5-6 компаніями. Рівень конкуренції не є жорстким через те, що всі мають приблизно однакові проблеми.	8
41	Ліцензований підрядник з вибухових робіт в країні – 1 компанія.	7
42	Є відкрита компанія в Індії. Ця країна є потенційно великими ринком.	8
43	На ринку є потреба у використанні обладнання для спеціальних робіт (ВЧР).	6
44	Потреба в розмінуванні територій України.	9
45	Технології компанії, що дозволяють шукати воду (не в Україні).	7
46	Обладнання «Ентерпрайз ЛТД» можна використовувати для сейсмічного моніторингу гідророзриву пласта.	6
47	Обладнання «Ентерпрайз ЛТД» можна використовувати для дослідження будови робочої свердловини (ВСП).	9
48	Тенденції, що набирають силу: Використання квадроциклів для певної місцевості.	8
49	Тенденції, що набирають силу: Електромобілі.	5
50	Тенденції, що набирають силу: Бездротове обладнання.	9
51	Тенденції, що з'являються на горизонті: Датчики, що розставляються дронами.	8
52	Тенденції, що з'являються на горизонті: Біорозкладні датчики.	5
53	Тенденції, що з'являються на горизонті: Використання роботів (за аналогією з «розумним землеробством»).	9

№	ЗАГРОЗИ:	Ступінь впливу на бізнес компанії, де 1 – мінімальний вплив; 10 – максимальний вплив
54	Зміна влади в країні веде до зміни бюджетних розходів	8
55	Фактичний стан війни в країні.	10
56	Вплив особистості (лояльність до певного бізнесу) в державних структурах.	10
57	Державні закупівлі відбуваються тільки через тендер.	8
58	Державна компанія «Укргазвидобування» більшою мірою орієнтується на іноземних постачальників тому, що вони мають більш сучасне обладнання в порівнянні з українськими провайдерами.	10
59	Заробітна плата зростає в середньому на 20% на рік. Для вузьких спеціалістів зростання може сягати 50% на рік.	7
60	Реальна інфляція за останній рік складає 40%	7
61	Високий рівень безробіття та нестача кадрів на трудовому ринку	9
62	Певні специфічні професії підлягають першочерговій мобілізації в армію.	9
63	Активний призов до армії.	9

64	Багато мешканців прикордонних районів в західній частині країни традиційно працюють в Європі: відтік (дефіцит) кадрів.	8
65	Багато мешканців прикордонних районів в західній частині країни традиційно працюють в Європі: очікування отримувати більший рівень заробітної платні.	7
66	Поява нових технологій та обладнання: бездротова передача даних, зменшення ваги та розмірів технологічного обладнання, датчики стають більш чутливими. Потенційний замовник може вимагати більш високих параметрів обладнання, що використовується під час проведення робіт.	9
67	Вихід на ринок компанії ДТЕК.	9
68	Після закінчення війни на ринку України можуть з'явитися потужні міжнародні видобувні компанії. І як наслідок, з ними можуть прийти потужні міжнародні компанії з розвідки.	9
69	Постачальник вибухівки в країні – 1 компанія.	8
70	Ліцензований підрядник з вибухових робіт в країні – 1 компанія.	7

2.2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ

Ринок сейсмозвідувальних робіт.

Компанія Schlumberger — найбільша нафто-сервісна компанія. Веде діяльність у 85 країнах.

Компанія складається з наступних груп:

- Група визначення родовищ (Reservoir Characterization Group) — здійснює геофізичні дослідження з метою пошуку та визначення

розмірів родовищ нафти і природного газу. Сюди входять підрозділи геофізичних досліджень (WesternGeco, Wireline, Testing Services), розробки програмного забезпечення (Software Integrated Solutions), координації роботи підрозділів Schlumberger і інших компаній цієї галузі (Integrated Services Management). Оборот в 2016 році склав 6,743 млрд доларів.

- Група буріння (Drilling Group) — розробляє і виробляє бурильне обладнання і здійснює бурові роботи. Включає підрозділи Bits & Drilling Tools, M-I SWACO, Drilling & Measurements, Land Rigs and Integrated Drilling Services. Оборот в 2016 році склав 8,561 млрд доларів.
- Виробнича група (Production Group) — займається підготовкою свердловин до видобутку нафти і газу і подальшим підтриманням їх в працездатному стані. Включає підрозділи Well Services, Completions, Artificial Lift, Well Intervention, Water Services, Integrated Production Services and Schlumberger Production Management. Оборот в 2016 році склав 8,709 млрд доларів.
- Cameron Group — виробник обладнання для нафтогазовидобувної промисловості. Оборот в 2016 році склав 4,211 млрд доларів.

Географічно виручка компанії в 2016 році розподілилася наступним чином:

- Північна Америка — \$ 6,665 млрд;
- Латинська Америка — \$ 4,23 млрд;
- Європа і Африка — \$ 7,351 млрд;
- Близький Схід і Азія — \$ 9,286 млрд.

Основні світові конкуренти Schlumberger — компанії Halliburton, Baker Hughes і Weatherford [п.11]

Аналіз проводився індійського ринку, як потенційного для ТОВ «Ентерпрайз ЛТД»

Розмір ринку (обсяг, географія). Аналіз попиту. Тренди ринку.

Нині основні індійські нафтогазові родовища перебувають у ділянці Бомбей-Хай (шельф Бомбейського затоки). Тут видобувається близько 37 тис. т на добу, або понад 30% усієї індійської нафти, а також до 70% природного газу (з урахуванням родовища Гуджарат). Інші великі родовища розташовані в районі кордону з М'янмою (Ассам-Тріпура) на південно-східному (Крішна-Годаварі) та західному (Камбей) узбережжі Індії. В цілому ж всі наявні в країні (або передбачувані) нафтогазові структури, за оцінкою індійських джерел, можна поділити на басейни:

- з доведеними резервами, з яких ведеться комерційний видобуток (Камбей, Верхній Асам, Бомбейський шельфовий, Крішна-Годаварі, Каувері та Асам-Аракан);
- з доведеними резервами, з яких поки що не ведеться комерційний видобуток (Куч, Андаман, Раджастан);
- де відсутні значні доведені запаси вуглеводнів, однак є досить перспективними за своєю геологічною структурою (Маханаді, Керала-Конкан);
- аналогічні по ряду параметрів великим вуглеводневим структурам світу і тому вважаються перспективними (Праніта-Годаварі, Сатпура-Сауф Рева, Дамодар, Нармада, Декканська синекліза, Вінд'ян, тектонічна зона Гімалаїв, Карева, Спіті-Занскар, Кудатпа, Бірма-Карма).

Слід також зазначити, що видобуток енергоресурсів, їх переробка та збут перебували переважно під державним контролем. Наприклад, частка держави у чотирьох найбільших компаніях, що контролюють у сукупності від 80 до 100% індійського ринку переробки та збуту нафтопродуктів (Indian Oil Corporation – ІОС, Hindustan Petroleum Corporation – НРС, Bharat Petroleum Corporation – ВРС та ІВР), до останнього часу становила понад 50%.

Існували і численні обмеження з боку держави на присутність у нафтовій галузі іноземних компаній. Так, частка іноземного капіталу в геологорозвідувальних компаніях не повинна була перевищувати 50%, у торгових компаніях – 74% та у трубопровідному секторі – 51%. Крім того, однією з умов виходу на ринок збуту нафтопродуктів були інвестиції в розвідку/видобуток (не менше 500 млн дол.) та переробку сировини (не менше 400 млн дол.).

У 2003 р. Індія оголосила про початок довгострокової програми з розвідки та освоєння глибоководних перспективних об'єктів в акваторіях Аравійського моря та Бенгальської затоки. Програма передбачає масштабні інвестиції у проведення глибоководного буріння. У найближчі п'ять років до неї планується вкласти 10 млрд дол. Передбачається збільшити розвідану ресурсну базу вуглеводневої сировини на 4 млрд т.

Індія перетворилася на центр нафтопереробки та планує збільшити потужність переробки до 400 млн тон на рік до 2025 року.

Індія планує майже подвоїти свої потужності з переробки нафти до 450 тон у наступні 10 років, щоб задовольнити зростаючий внутрішній попит на паливо, а також задовольнити експортний ринок.

Одна нація, одна газова мережа: станом на червень 2022 року в цілому 21 946 км газопроводів перебувають в експлуатації, і близько 13 262 км газопроводів перебувають у стадії будівництва в рамках газової мережі. Індія планує збільшити покриття трубопроводу приблизно на 60% до 34 500 км до 2024-2025 років. До 2027 року всі штати мають бути з'єднані магістральною національною трубопровідною мережею. Станом на 30 вересня 2022 року 221 ГА введено в експлуатацію для постачання ЗПГ.

В Індії протягом багатьох років спостерігається стійке зростання виробництва та споживання нафтопродуктів. Виробництво нафтопродуктів у 2021-2022 роках склало 254,3 млн. тон.

Сукупний видобуток сирої нафти в 20-21 фінансовому році склав 30,5 млн тон. Видобуток природного газу за 20–21 фінансові роки становив 28,67 млрд м3.

Експорт нафтопродуктів у квітні-грудні 2022 р. становив 70,28 млрд дол. США, збільшившись на 52,15% порівняно з 46,19 млрд дол. США у квітні-грудні 2021 р. 121,1 і зріс на 8,9 %.

ОМС зробили кілька кроків для заохочення кращого споживання СНД та скорочення відхилень та затримок у постачаннях. З 2020 до 2021 року ОМС випустили 108 тисяч нових сполук для зрідженого нафтового газу.

Постачання зрідженого природного газу (ЗПГ) просуваються вперед на обох узбережжях з 06 терміналами ЗПГ, що діють. Сумарна потужність терміналів ЗПГ становить 42,7 млн. тон на рік.

Тренди індустрії.

Послуги з розвідки та видобутку та компанії з виробництва обладнання 48% площі осадових порід країни ще належить вивчити

До 2040 року Індія забезпечуватиме 25% світового попиту і до 2025 року досягне рівня змішування етанолу з бензином на рівні 20%: Хардіп Сінгх Пурі.

Драйвери зростання.

- Інвестиції у розмірі \$118 млрд до 2024 року
- До 2023 р. у розвідку та видобуток буде інвестовано 58 млрд дол. США, а до 2024 р. – 60 млрд дол. США в інфраструктуру природного газу.
- Міський газорозподіл. Площа покриття збільшилась із 20% до 88%.
- Рясна сировина. Запаси газу на рівні 1,37 тис. м3
- Сприятлива політика. Національний репозиторій даних (NDR), Політика відкритих малих родовищ (DSF), Свобода маркетингу та ціноутворення природного газу, Національна програма

сейсморозвідки (NSP) для неоцінених ділянок Запланована двовимірною сейсморозвідкою для 48 тис. LKM

- Державні стимули. Концесія на роялті за ранній видобуток у розмірі 10%, 20% та 30% для басейнів категорії I, II та III відповідно.
- Налаштування станцій ЗПГ. Будь-яка організація може встановлювати станції ЗПГ у будь-якому географічному районі Індії, навіть якщо вони не мають ліцензії на міський газорозподіл.

Вивчивши індійський ринок сейсморозвідувальних робіт, ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» вважає його перспективним та затвердила план просування компанії на індійський ринок.

Бізнес-цілі, які ставимо для компанії «Enterprise Oil & Gas India Pvt Ltd» на 2023 – 2026 р.:

- Перемога у тендері Oil India Limited (OIL) з безперервного збирання сейсмічних даних 3D (CARPET 3D).
- У перший рік виконання контракту максимально передавати виконання робіт на субпідряд. Паралельно із запуском роботи вивчити детально ринок послуг.
- З другого року основну частину робіт компанія виконуватиме самотужки, отримавши всі дозвільні документи на проведення робіт (ліцензії, сертифікати, дозволи).
- На третій рік виконувати роботи самостійно, організувавши повний цикл робіт нашою компанією.
- Формування сильної професійної команди (Індія + Україна)
- Участь у менших проектах паралельно з реалізацією основного контракту.

2.3. ОПИС ПРОЕКТУ «СЕЙСМОРОЗВІДУВАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ НА ДІЛЯНЦІ КОСІВСЬКО-УГЕРСЬКОГО ПОЛІГОНУ ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ 3D» за виключенням ліцензійної ділянки Берестянська (третя частина ділянки)

Замовником робіт виступає АТ «Укргазвидобування», Виконавцем – ТОВ «Ентерпрайз ЛТД». Основні виробничі та фінансові відносини між Замовником і Виконавцем визначені Договором №УГВ 787/14-22 від 10.10.2022 р., Технічним (геологічним) завданням та Календарним планом робіт. Предметом Договору є проведення сейсморозвідувальних досліджень на Косівсько-Угерському полігоні (за виключенням ліцензійної ділянки Берестянська (третя частина ділянки)) за технологією 3D.

Відповідно Технічному (геологічному) завданню метою сейсморозвідувальних досліджень 3D методу відбитих хвиль методом спільної глибинної точки (МВХ МСГТ) є вивчення геологічної будови ліцензійних ділянок Косівсько-Угерського полігону (за виключенням ліцензійної ділянки Берестянська (третя частина ділянки)) сейсморозвідкою 3D МВХ МСГТ з метою виявлення нафтогазоперспективних об'єктів у відкладах верхнього, середнього та нижнього відділів юрської системи, а також відкладів неогену та крейди.

В адміністративному відношенні ділянка сейсморозвідувальних досліджень розташована на території Яворівського, Львівського та Самбірського районів Львівської області України. Північно-західна частина площі підходить до державного кордону нашої держави з Республікою Польща.

Обсяг сейсморозвідувальних досліджень: площа розміщення пунктів збудження в межах Косівсько-Угерського полігону (за виключенням ліцензійної ділянки Берестянська (третя частина ділянки)) орієнтовно становить 763 км² (по контуру точок ПЗ).

Проектом робіт передбачено проведення польових сейсморозвідувальних досліджень, досліджень з вивчення будови верхньої частини розрізу (ВЧР), виконання польової експрес-обробки отриманих даних з метою контролю їх якості.

Загальні відомості про площу досліджень

Адміністративне розташування: Яворівський, Львівський та Самбірський райони Львівської області України (рис. 8). Найближчий крупний населений пункт – районний центр місто Яворів розташований на площі досліджень. Обласний центр м. Львів знаходиться на віддалі 30 км.

За схемою геоморфологічного районування Передкарпаття Косівсько-Угерський полігон (за виключенням ліцензійної ділянки Берестянська (третя частина ділянки)) розташований в межах Сянсько-Дністерської морено-флювіогляціально-алювіальної рівнини, яка слабо розчленована річковими долинами, порізана розвинутою мережею ярів та дренажних систем, розповсюджені торфовища та заболочені ділянки. Абсолютні відмітки на площі дослідження становлять 196-325 метрів.

Гідрографічна сітка площі дослідження представлена річками Дністер, Шкло, Ретичін, Віжомля, Ракув, Вишні з притоками. Ґрунтові води приурочені, в основному, до четвертинних піщано-глинистих і піщано-галечникових відкладів на глибинах 2-15 м. Горбисті частини рельєфу більш дреновані, водоносні горизонти залягають глибше (20-30 м) і приурочені до корінних порід. Води корінних порід відносяться до пластово-тріщинуватих.

Клімат району робіт помірно-континентальний з середньорічними температурами в межах + 7⁰С - 9⁰С і кількістю опадів 700-900 мм.

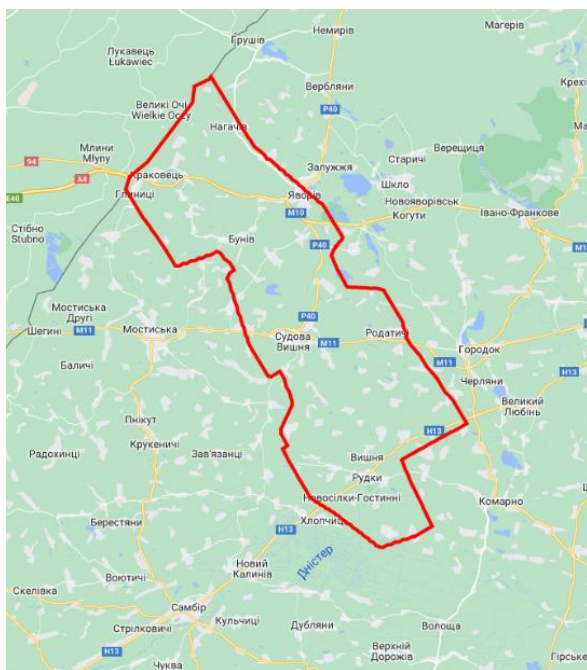
Район проведення робіт досить густо заселений. Найбільші населені пункти: Яворів, Рудки, Судова Вишня.

В районі робіт шляхи сполучення розвинуті добре. Тут є густа мережа доріг від шосе загальнодержавного значення (Львів-Рудки-Самбір, Львів-

Шегині, Львів-Краковець) до доріг місцевого значення грейдерного типу. Крім цих доріг, безпосередньо на досліджуваній площі, присутні ґрунтові дороги і путівці. Безпосередньо через площу дослідження проходять залізниці.

Шосейні та залізничні шляхи, чисельні ЛЕП, кабелі, газопроводи та газорозподільні пункти створюють обширні охоронні зони, які будуть створювати значні ускладнення для проведення досліджень.

Узагальнено район досліджень являє собою місцевість, яка відноситься до промислово-сільськогосподарського типу. Велика кількість сейсмічних профілів будуть розташовані на сільськогосподарських ділянках (60% площі сільгоспугіддя). Тому значний сегмент у організації досліджень займуть процедури отримання дозволів у землевласників та відшкодування збитків. Територія покрита лісовими масивами, які займають значну частину ділянки. Лісова рослинність представлена хвойними і листяними деревами: сосною, грабом, дубом, буком.



– технологічний контур проведення сейморозвідувальних досліджень 3D (контур розташування ПЗ)

Рисунок 2.1. Оглядова карта району досліджень

Нафтогазоносність

Досліджувана територія є давнім газовидобувним районом в межах західних областей України. Тут відкриті Глухівське, Липовецьке, Свидницьке, Добрянське, Рудківське, Південно-Рудківське, Макунівське, Городоцьке газіві, а також Орховицьке, Дубаневицьке, Вишнянське нафтогазові родовища.

Основними промислово-газоносними об'єктами на ділянці дослідження є пачки тонкоритмічного чергування пісковиків і алевролітів нижньосарматського віку, газоносності яких встановлена по всьому розрізу. Стратиграфічно вони прив'язані до продуктивних горизонтів ВД-5 – ВД-14, та відкладів нижньодашавської підсвіти, продуктивні горизонти НД-1 – НД-15. Сарматська газоносна товща з розмивом і кутовим неузгодженням перекриває карбонатну товщу юрських відкладів.

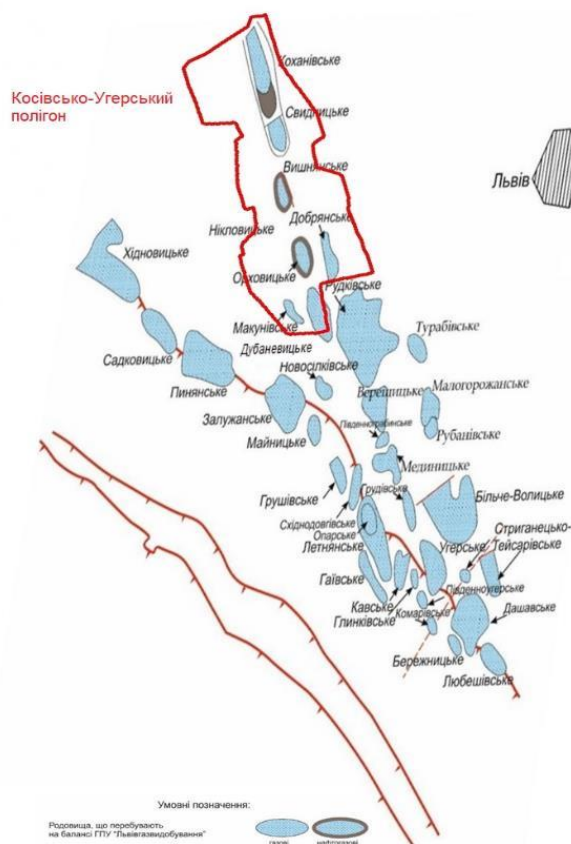


Рисунок 2.2. Схема розташування родовищ Західного регіону

2.4. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТА ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ

Для розробки стратегічних рішень використаний підхід «TOWS матриця».

Матриця TOWS походить від моделі аналізу SWOT, яка означає внутрішні сильні та слабкі сторони організації та зовнішні можливості та загрози, з якими стикається бізнес. Акронім TOWS є його варіантом і був розроблений американським професором міжнародного бізнесу Хайнцом Вейріхом.

Матриця TOWS спрямована на розробку стратегічних варіантів на основі зовнішнього внутрішнього аналізу та є практичним інструментом, зокрема, у сферах ділового адміністрування та маркетингу.

У той час як аналіз SWOT починається з внутрішнього аналізу, матриця TOWS починається навпаки, з аналізу зовнішнього середовища; спочатку розглядаються загрози та можливості.

З цієї точки зору організація отримує чітке уявлення про своє середовище та можливість подумати про стратегію та напрямок, у якому компанія буде рухатися. Далі розглядаються сильні та слабкі сторони компанії; що є позитивним внутрішньо, а що не дуже добре.

Отримана матриця TOWS може допомогти організації краще приймати рішення, використовувати можливості та краще захищатися від загроз. [джерело: п. 7]

Далі наведені нові Стратегії, що були розроблені, виходячи зі SWOT-аналізу (див. Таблиця 13. SWOT аналіз).

Цифри в дужках є посиланнями на номери фактів з SWOT-аналізу, на базі яких приймається саме це стратегічне рішення.

SO Стратегії

«Використовуйте внутрішні сильні сторони (S), щоб отримати переваги зовнішніх можливостей (O)»

1. (35-38 та 49-53 завдяки 2; 4; 11) Винайти фінансові інвестиції для **вкладання в нове (сучасне) обладнання** для того, щоб задіяти наявний потенціал персоналу «Ентерпрайз ЛТД».
2. (42 завдяки 1; 4; 6-8; 11) **Вивчити ринок Індії та почати пошук потенційних замовників на ньому.**
3. **Сформувати додаткові джерела фінансів та знизити плинність кадрів.** Забезпечити наявність додаткових робіт для «Ентерпрайз ЛТД» в періоди простою (час між великими проектами з сейсмозвідки або при ситуації недостатньої завантаженості всього наявного обладнання та/або персоналу).

Для цього вивчити та оцінити об'єми наступних ринків та можливості роботи на них:

- (43 завдяки 6-8; 11) Використання обладнання для спеціальних робіт (ВЧР).
- (44 завдяки 6-8; 11) Розмінування територій України.
- (45 завдяки 6-8; 11) Технології компанії, що дозволяють шукати воду (не в Україні).
- (46 завдяки 6-8; 11) Сейсмічного моніторингу гідророзриву пласта.
- (47 завдяки 6-8; 11) Дослідження будови робочої свердловини (ВСП).

ST Стратегії

«Використовуйте внутрішні сильні сторони (S), щоб уникнути або зменшити зовнішні загрози (T)»

4. (69 завдяки 4) **Знайти альтернативного постачальника вибухівки в Україні або за її межами.** Провести переговори на предмет термінової поставки вибухівки в разі проблем з єдиним постачальником в Україні.
5. (70 завдяки 2 та 11) **Отримати ліцензію на проведення вибухових робіт** співробітниками «Ентерпрайз». Цим, в тому числі, може бути підтримана Стратегія № 3 (див. попередній розділ).
6. (67 – 68 завдяки 6 - 11) Додатково до Стратегії №1 (див. попередній розділ) **провести PR кампанію, націлену на основних замовників на ринку.** Завдання такої кампанії - донесення переваг роботи саме з «Ентерпрайз ЛТД».

WO Стратегії

«Використовуйте зовнішні можливості (O), щоб подолати внутрішні слабкі сторони (W)»

7. (16; 21 завдяки 34) Співпрацювати з органами місцевої влади та державними структурами (Центри зайнятості) для залучення працівників нижчої кваліфікаційної ланки.

WT Стратегії

«Стратегії мінімізації впливу внутрішніх Слабких сторін (W) та можливого зменшення зовнішніх загроз (T)»

8. **Переглянути організаційну структуру підприємства з метою відповідності її до нових прийнятих стратегій в бізнесі.** Розробити КПЕ для кожної з основних позицій керівників вищої та середньої ланки. **Впровадити такі зміни в узгоджені терміни.**

9. Розробити диференційовані соціальні пакети для персоналу в залежності від посади (ступеню впливу на бізнес-результат компанії). Співробітники нижчої ланки повинні мати хоча б якісь додаткові заохочення для того, щоб про це принаймні можна було говорити під час озвучування умов роботи і оплати.

10. Сформувати повноцінну HR-функцію в компанії, яка б якісно закривала наступні питання:

- ✓ Наявність та відстежування КПЕ по кожній позиції в організаційній структурі. Почати з розробки та відстеження КПЕ для керівників поступово переходячи до нижчих ланок співробітників.
- ✓ Рекрутинг.
- ✓ Кадровий облік.
- ✓ Оцінка персоналу.
- ✓ Навчання та розвиток.
- ✓ Мотивація персоналу (матеріальна та нематеріальна).

11. Розробити та впровадити прозору систему мотивації з наступними можливостями:

- ✓ Вимоги, за які співробітник отримує заробітну платню;
- ✓ Можливості, які є у співробітника для отримання додаткової фінансової винагороди;
- ✓ Фінансове заохочення за ініціативність, особовий вклад та крос-функціональну активність.

РОЗДІЛ 3

3.1. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕНТЕРПРАЙЗ ЛТД»

Стратегія розвитку ТОВ «Ентерпрайз ЛТД»



Рисунок 3.1. Стратегія розвитку ТОВ «Ентерпрайз ЛТД»

Головною стратегією ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» залишається зберігати свою долю на ринку України та розвивати міжнародний напрямок.

1. Косівсько-Угерський полігон - отримати дохід 25% від контракту.
2. Отримати в роботу контракт по відпрацюванню ділянки «Жемчужна площа» (близько 500 млн. грн.)
3. Виграти в тендері ОІЛ ІНДІЯ (ділянка 1300 км², штат Ассам), сума контракту – 86 млн. дол. США

Аби залишатись конкурентоспроможним, необхідно інвестувати в:

- оновлення матеріально-технічної бази
- закупівлю новітнього геофізичного обладнання
- розвиток команди
- запуск додаткових послуг – повний цикл буріння, вибухові роботи

Додатково, паралельно розвиваємо напрямок – вихід на міжнародний ринок сейсморозвідувальних послуг (проект на Індійському ринку).

3.2. НОВА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КОМПАНІЇ

Виходячи з проведеного аналізу стало зрозуміло, що однією із першочергових задач є зміна організаційної структури компанії. Чітке розділення функціональних обов'язків та підпорядкування підрозділів.

Враховуючи специфіку послуг, які надаються компанією та розуміння, що основна робота виконується на сейсмпартії, організаційна структура центрального офісу включає в собі безпосереднє підпорядкування підрозділів керівникам центрального офісу (по напрямкам). Директору напряму підпорядковується начальник експедиції (партію перейменовано в експедицію, враховуючи план в подальшому створити паралельно додаткову партію).

Організаційна структура центрального офісу



Рисунок 3.2. Організаційна структура центрального офісу

Організаційна структура сейсмозвідувальної експедиції є лінійно-функціональною.

Виникла потреба у спеціалізації ділянок (окремо створений Сектор супроводу). Дана структура означає, що роботи розподіляються за функціями.

Основні блоки – виробничий, забезпечення та підтримка виробництва та контроль.

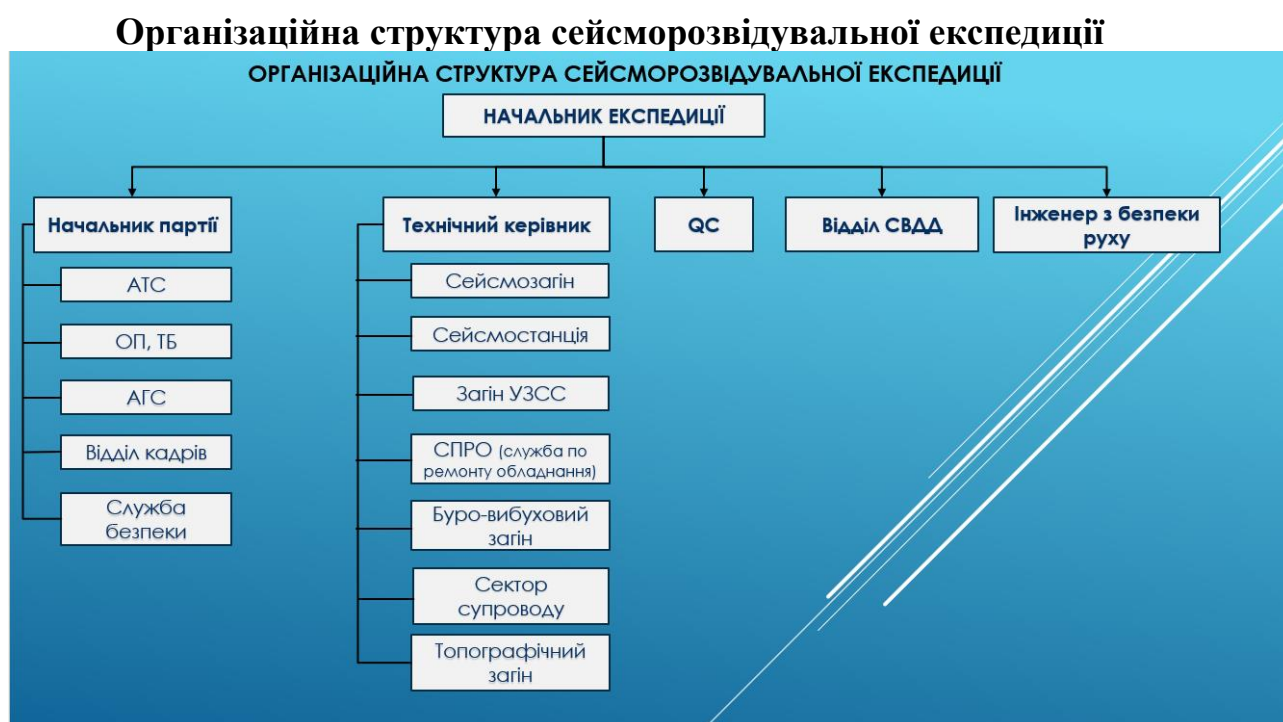


Рисунок 3.3. Організаційна структура сейсмозвідувальної експедиції

Зміна структури призведе до систематизації процесів, чіткого розділення функціональних обов'язків, та встановленні відповідальності керівників за конкретну ділянку роботи. Додатково, створюється здорова конкуренція у керівників вищої ланки сейсмозвідувальної експедиції та взаємозалежність від результатів кожного окремо.

3.3. НОВА СИСТЕМА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ В КОМПАНІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Для підвищення прозорості та керованості бізнесом пропонується впровадження нової для «Ентерпрайз ЛТД» системи цілеукладання – Збалансованої системи показників.

Збалансована система показників (англ. - Balanced Scorecard (BSC)) - концепція перенесення та декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності та контролю їх досягнення.

По суті ЗСП - це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень із щоденними завданнями, спосіб направити діяльність компанії (чи групи) з їхньої досягнення.

На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через так звані ключові показники ефективності (КПЕ) (англ. — Key Performance Indicators (KPI)). КПЕ є вимірниками досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті ССП є інструментом не тільки стратегічного, а й оперативного управління. [джерело: п. 8]

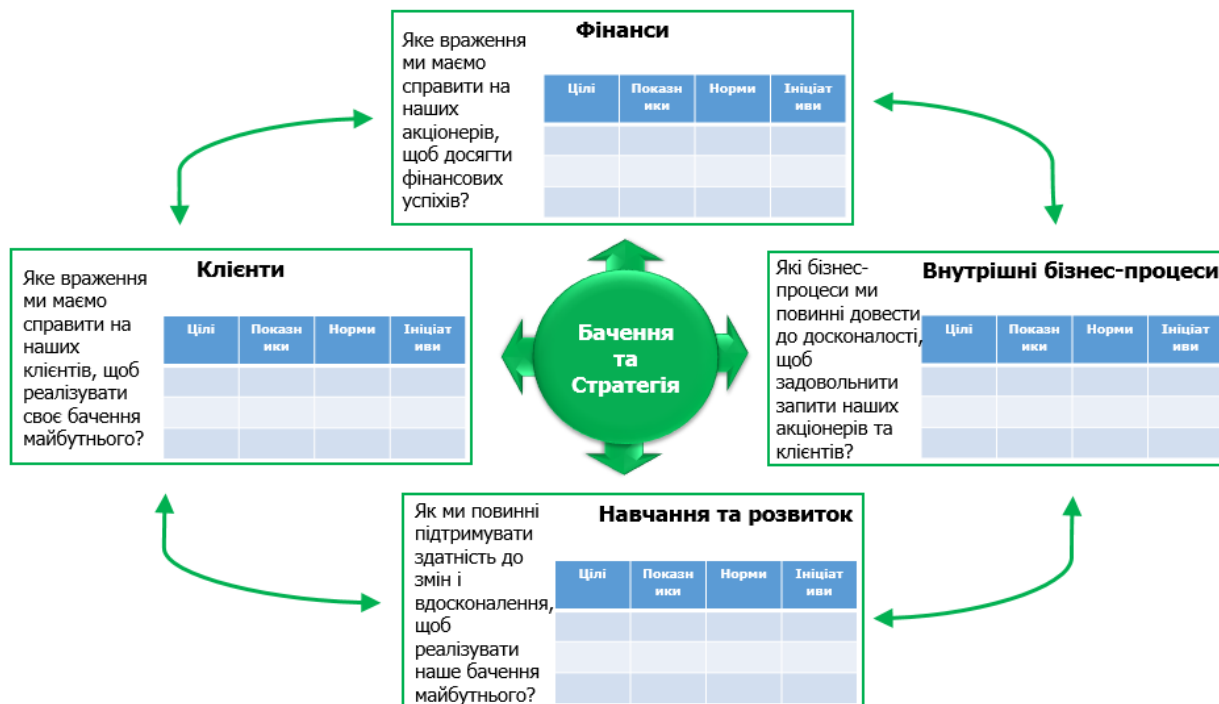


Рис. 3.4. Збалансована система показників

[п. 9]

Таблиця 14. Матриця збалансованих показників компанії

Рівень: Директор компанії «Ентерпрайз ЛТД».					
Категорія управління	Стратегічна ціль	Критичний фактор успіху	Одиниця вимірювання	Джерело інформації для вимірювання	Активності
Фінансові перспективи	Завершити дослідження площі Косівсько-Угерський полігон	Щоденна кількість пікетів не менше 260 на день	до 01.01.2024р. з прибутком 200 млн. грн.	Звіт про фінансовий стан; Звіт про сукупний дохід; Звіт про рух коштів; Щоденний рапорт партії	Оптимізувати витрати; Аналіз проведення досліджень вести щоденно; Послабити технічні характеристик

					ики надання матеріалу (не погіршуючи якість)
Винайти фінансові інвестиції для вкладання в нове (сучасне) обладнання для того, щоб задіяти наявний потенціал персоналу «Ентерпрайз ЛТД».	Посилити бурові бригади новою буровою технікою	7 бригад з автоматизованою буровою технікою 5 бригад з мотобурами нового покоління	Щоденний звіт бурового загону	Встановити бурове обладнання на ГАЗ 66 та каракати;	
Вивчити ринок Індії та почати пошук потенційних замовників на ньому.	Виграти тендер на проведення сейсморозвідувальних робіт в штаті Ассам	За 36 місяців проекту отримати чистий дохід в розмірі 13 млн. дол. США	Звіт про фінансовий стан філії компанії в Індії; Звіт про сукупний дохід філії компанії в Індії	Підготувати бюджет на контракт; Підготувати пакет документів для участі у тендері; Підготувати тендерну пропозицію;	

					Прийняти участь у тендері
Клієнти	Продовжити співпрацю з Укргазвидобування, Укртрансгаз (стратегія співпраці на 2023-2025 р.р.)	Забезпечити компанію площами для дослідження на 24-25 р.р.	Підписані угоди з Укргазвидобування та Укртрансгаз	Наявні тендерні пропозиції від партнерів	Провести перемовини з партнерами щодо стратегії на 24-25 р.р. Надати комерційні пропозиції; Прийняти участь в тендерах;
	провести PR кампанію, націлену на основних замовників на ринку.	Зберегти долю ринку 25-30%	Підписати угоди на дослідження площ замовників на 2000 км ²	Наявність компанії в списку пріоритетних партнерів (Укргазвидобування, Укрнафта, Укртрансгаз)	Проводити зустрічі та наради з замовником; Приймати участь в тендерах; Надавати комерційні пропозиції; Організовувати спільні телемарафони, статті про сейсмозвільвальні роботи.

Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізувати організаційну структуру до 08.2023 р.	Впроваджена нова організаційна структура	Структура має забезпечити оптимізацію персоналу, розширення підрозділів - бурові та сейсмічні загони; Створення єдиного графіку роботи персоналу	Щоденний польовий табель; Розпорядження про організаційну структуру	Провести аналіз ефективності роботи по підрозділам; Розрахувати КПЕ кожного підрозділу, бригади та співробітника.
	Описати та налагодити бізнес-процеси	Стандартизувати бізнес-процеси на партії; Вибудувати систему моніторингу та контролю роботи партії	Створення бізнес-процесів по 4 основним напрямкам роботи партії. Проведення щотижневих перевірок в розрізі підрозділів	Звіт по результатам перевірок; Затверджені бізнес-процеси	Затвердити графіки проведення виробничих нарад, перевірок роботи підрозділів
	Сформувані додаткові джерела фінансів та знизити	Впровадити буріння МСК на базі компанії; Отримати проект після	МСК забезпечить економію до 24 млн. грн.	Звіт проведення робіт МСК	Закупити бурове обладнання для проведення МСК

	плинність кадрів.	завершення площі.			Забезпечити перехід партії з діючої площі на нову (без простою)
	Отримати ліцензію на проведення вибухових робіт співробітниками «Ентерпрайз».	Впровадити вибухові роботи силами компанії.	Проведення вибухових робіт зменшить витрати на підрядні роботи (близько 5 млн. грн на місяць)	Звіт проведення вибухових робіт бригадами	Провести заходи для навчання персоналу; Закупити спецтехніку Підписати договір на отримання матеріалів Отримати ліцензію на проведення вибухових робіт
	Сформуванню повноцінну HR-функцію в компанії	Створити HR департамент (з функцією рекрутингу та кадрової роботи)	Забезпечити заповнення штату до 80 чоловік в місяць. Зменшити плинність персоналу з 20 до 6%	Звіт по прийому-звільненню персоналу; Звіт про ефективність інструментів підбору персоналу	Створити службу підбору персоналу Стандартизувати графіки робіт співробітників

	Забезпечити програму наставництва, а, створити кадровий резерв, впровадити оцінку персоналу	Впровадити програму наставництва, навчання та оцінки персоналу. Затвердити кадровий резерв (внутрішній та зовнішній)	Провести навчання персоналу протягом 2-х місяців Розпорядження про створення кадрового резерву Проведення оцінки персоналу раз у 6 місяців	Звіт про проведення навчання (по результатам складення тестів) Результати оцінки персоналу 2 рази на рік	Скласти програму навчання та наставництва Підготувати список співробітників, занесених до кадрового резерву
Навчання та кар'єра	Співпрацювати з органами місцевої влади та державними структурами (Центри зайнятості) для залучення працівників нижчої кваліфікаційної ланки	Забезпечити залучення персоналу з Центрів зайнятості	15 оформлених договорів з Центрами зайнятості	Звіт про оформлення договорів Звіт про направлених кандидатів	Оформити договори про співпрацю Провести перемовини з керівництвом Центрів зайнятості
	Розробити диференційовані	Створити рівні соціальних	Впровадити соціальні пакети для	Звіт про якість і кількість	Розробити категорії та наповнення

зростання	соціальні пакети для персоналу в залежності від посади (ступеню впливу на бізнес-результат компанії).	пакетів, в залежності від посад	керівної ланки на першому етапі	пакетів для співробітників в	соціальних пакетів. Оформити договори на надання послуг для співробітників
	Розробити та впровадити прозору систему мотивації	Впровадити систему мотивації, направлену на підвищення ефективності	КПЕ по підрозділам що підвищать продуктивність на 20%	Звіт по продуктивності роботи Звіт про розрахунок мотивації	Розрахувати систему мотивації по підрозділам, впровадити її та проаналізувати її ефективність

Таблиця 15. Матриця збалансованих показників HR підрозділ

Рівень: HR Директор					
Категорія управління	Стратегічна ціль	Критичний фактор успіху	Одиниця вимірювання	Джерело інформації для вимірювання	Активності
Внутрішні бізнес-процеси	Побудова HR процесів	Нова організаційна структура	до 01.08.2023р. ввести в дію накази.	Затверджені документи «Організаційна	Аналіз діючої структури, функціональних обов'язків

		підприємства. Впровадження на процедуру кадрової політики найму та всього спектру роботи з персоналом.		структура» та «Кадрова політика»	підрозділів, взаємодії підрозділів, проведення кадрового аудиту.
	Налагодити систему підбору та оцінки персоналу	Закриті вакансії усіх рівнів складності, Організований маспідбір.	Закрити 100% потреби вузьких спеціалістів; Налагодити потік претендентів на стандартні посади; Знизити плинність персоналу до 6%	Щоденний звіт про підбор та оцінку персоналу	Щоденний пошук та підбір (recruitment, executive search, head hunting) персоналу; Облік ротації персоналу, кадровий документообіг та звітність.

	Оптимізувати організаційну структуру до 08.2023 р.	Впровадження нова організаційна структура	Структура має забезпечити оптимізацію персоналу, розширення підрозділів - бурові та сейсмічні загони; Створення єдиного графіку роботи персоналу	Щоденний польовий табель; Розпорядження про організаційну структуру	Провести аналіз ефективності роботи по підрозділам; Розрахувати КПЕ кожного підрозділу, бригади та співробітника .
Навчання та кар'єрне	Сформувати повноцінну HR-функцію в компанії	Створити HR департамент (з функцією рекрутингу та кадрової роботи)	Забезпечити заповнення штату до 80 чоловік в місяць. Зменшити плинність персоналу з 20 до 6%	Звіт по прийому-звільненню персоналу; Звіт про ефективність інструментів підбору персоналу	Створити службу підбору персоналу Стандартизувати графіки робіт співробітників
	Забезпечити програму наставництва	Впровадити програму наставництва	Провести навчання персоналу	Звіт про проведення навчання (по	Скласти програму

зростання	, створити кадровий резерв, впровадити оцінку персоналу	ва, навчання та оцінки персоналу. Затвердити кадровий резерв (внутрішній та зовнішній)	протягом 2-х місяців Розпорядження про створення кадрового резерву Проведення оцінки персоналу раз у 6 місяців	результатам складення тестів) Результати оцінки персоналу 2 рази на рік	навчання та наставництва Підготувати список співробітників, занесених до кадрового резерву
	Співпрацювати з органами місцевої влади та державними структурами (Центри зайнятості) для залучення працівників нижчої кваліфікаційної ланки	Забезпечити залучення персоналу з Центрів зайнятості	15 оформлених договорів з Центрами зайнятості	Звіт про оформлення договорів Звіт про направлених кандидатів	Оформити договори про співпрацю Провести перемовини з керівництвом Центрів зайнятості
	Розробити диференційовані соціальні пакети для персоналу в залежності від посади	Створити рівні соціальних пакетів, в залежності від посад	Впровадити соціальні пакети для керівної ланки на першому етапі	Звіт про якість і кількість пакетів для співробітників	Розробити категорії та наповнення соціальних пакетів. Оформити договори на

	(ступеню впливу на бізнес-результат компанії).				надання послуг для співробітників
	Розробити та впровадити систему прозору мотивації	Впровадити систему мотивації, направлену на підвищення ефективності	КПЕ по підрозділам що підвищать продуктивність на 20%	Звіт по продуктивності роботи Звіт про розрахунок мотивації	Розрахувати систему мотивації по підрозділам, впровадити її та проаналізувати її ефективність

Таблиця 16. Матриця збалансованих показників виробничого підрозділу

Рівень: Заступник директора з виробничих питань					
Категорія управління	Стратегічна ціль	Критичний фактор успіху	Одиниця вимірювання	Джерело інформації для вимірювання	Активності
Фінансові перспективи	Завершити дослідження площі Косівсько-Угерський полігон	Щоденна кількість пікетів не менше 260 на день	до 01.01.2023р. з прибутком 200 млн. грн.	Звіт про фінансовий стан; Звіт про сукупний дохід; Звіт про рух коштів; Щоденний рапорт партії	Оптимізувати витрати; Аналіз проведення досліджень вести щоденно;

	Оптимізувати організаційну структуру до 08.2023 р.	Впроваджен а нова організаційн а структура	Структура має забезпечити оптимізацію персоналу, розширення підрозділів - бурові та сейсмічні зағони; Створення єдиного графіку роботи персоналу	Щоденний польовий табель; Розпорядження про організаційн у структуру	Провести аналіз ефективнос ті роботи по підрозділам ; Розрахуват и КПЕ кожного підрозділу, бригади та співробітни ка.
Навчання та кар'єрне зростання	Забезпечити програму наставництва	Впровадити програму наставництв а та систему росту провідних спеціалістів	Провести навчання персоналу протягом 2-х місяців Розпорядження про створення кадрового резерву Графік переведення спеціалістів по грейдам	Звіт про проведення навчання (по результатам складення тестів)	Скласти програму навчання та наставницт ва
Внутрішні бізнес-процеси	Забезпечити закупівлю бурового обладнання,	Забезпечити до 01.09.23 р. переобладна ння ГАЗ 66,	6 одиниць техніки (4 болотохода	Звіт про вихід в роботу 6	Оформити договори про купівлю

	що відповідає технічним характеристикам для проведення буріння восени в умовах вологого ґрунту	та введення в експлуатацію болотоходів з буровим устаткуванням та каракатів з буровим устаткуванням	та (караката)	2 одиниць техніки	бурового обладнання . Закупити гуму та диски на ГАЗ 66. Встановити бурове обладнання на болотоходи та каракати.
--	--	---	---------------	-------------------	---

Таблиця 17. Матриця збалансованих показників юридичного підрозділу

Рівень: Головний юрисконсульт					
Категорія управління	Стратегічна ціль	Критичний фактор успіху	Одиниця вимірювання	Джерело інформації для вимірювання	Активності
Фінансові перспективи	Завершити дослідження площі Косівсько-Угерський полігон	Щоденна кількість пікетів не менше 260 на день	до 01.01.2023р . з прибутком 200 млн. грн.	Підписані додаткові угоди з Замовником на спрощення вимог до матеріалу	Погодження умов додаткової угоди
	Оптимізувати організаційну структуру до 08.2023 р.	Впровадження нова організаційна структура	Структура має забезпечити оптимізацію	Розпорядження про організаційну структуру	На основі наданого виробничим підрозділом аналізу,

			ю персоналу, Створення єдиного графіку роботи персоналу		підготувати та затвердити нову орг. Структуру .
Внутрішні бізнес- процеси	Отримати ліцензію на проведення вибухових робіт співробітниками «Ентерпрайз»	Впровадити вибухові роботи силами компанії.	Проведення вибухових робіт зменшить витрати на підрядні роботи (близько 5 млн. грн на місяць)	Звіт проведення вибухових робіт бригадами	Провести заходи згідно Таблиці 18; Затвердити договір на купівлю спецтехніки Підписати договір на отримання матеріалів Отримати ліцензію на проведення вибухових робіт

Таблиця 18. Заходи для впровадження вибухових робіт власними силами компанії

	ЕТАПИ	Бюджет	Терміни
1	Навчання директора – Загальний курс з ОП	5000 грн.	До 01.08.23 р.
2	Навчання виконавців, які задіяні у виконанні вибухових робіт: -12 працівників (4 бригади по 3 особи) -4 технічних керівника (по 2 на зміні) РАЗОМ 16 осіб	20000*16=320 000 Грн.	До 01.11.23 р.
3	Отримання Свідоцтва на придбання вибухових матеріалів в МВС	Безкоштовно, можливі зміни у порядках.	До 01.12.23 р.
4	Отримання Свідоцтва на зберігання вибухових матеріалів в МВС	Безкоштовно, можливі зміни у порядках.	До 01.12.23 р.
5	Підготовка документів для експертизи: 1. Адреса експлуатації 2. Установчі (статут, витяг з пдв). 3. Атестація робочого місця. 4. Свідоцтво на придбання вибухових матеріалів 5. Свідоцтво на зберігання вибухових матеріалів • Накази: 1. Наказ № від про призначення відповідальної особи за	Готуємо самостійно на підставі раніше отриманих документів	До 10.12.23 р.

охорону праці (загальний курс ОП);

2. Наказ № від про призначення відповідальної особи за пожежну безпеку (загальний курс ОП, пожежна безпека);

3. Наказ про відповідального за вибухові роботи

4. Наказ № від про призначення відповідального(их) за відповідального за роботи:

- загальний курс ОП
- НПАОП 45.24-1.08-69
Правила безпеки при будівництві підземних гідротехнічних споруд.

- НПАОП 74.2-1.06-92
Правила безпеки при геологорозвідувальних роботах та бурінні свердловин технічного призначення

5. Наказ про видачу наряд-допусків.

6. Наказ про затвердження положень.

7. Наказ про затвердження інструкцій з охорони праці (з переліком).

8. Наказ про відповідального за електрогосподарство.

9. Наказ про відповідального за видачу ЗІЗ.

10. Журнали з охорони праці.

Договори:

- на зберігання вибухівки
- на перевезення вибухівки

6	Складання експертного висновку про відповідність компанії вимогам для провадження вибухових робіт	- 45000 вже сплачено - 120 000 грн коли почнеться експертиза	До 10.01.24 р.
7.	Отримання дозволу на проведення вибухових робіт в Держ праці	- безкоштовно	До 20.01.24 р.
	Висновок:	- Загальний бюджет: Орієнтовно 445000 грн. Можливі поточні додаткові витрати	Загальний термін: - 6 міс.

Таблиця 19. Матриця збалансованих показників підрозділу «Контроль якості»

Рівень: Головний геофізик					
Категорія управління	Стратегічна ціль	Критичний фактор успіху	Одиниця вимірювання	Джерело інформації для вимірювання	Активності
Фінансові перспективи	Завершити дослідження площі Косівсько	Щоденна кількість пікетів не менше 260 на день	до 01.01.2024 р. з прибутком 200 млн. грн.	Підписані додаткові угоди з Замовником на спрощення	1. Дозвіл на короткочасне відпрацювання при відключенні каналів внаслідок с/г робіт. Оціночний вплив на

	Угерський полігон			вимог до матеріалу	<p>продуктивність на рівні 24 із 100%</p> <p>2. Підняття рівня допуску по шумовим завадам при відпрацюванні вібраторами. Оціночний вплив на продуктивність на рівні 20 із 100%</p> <p>3. Підвищення допуску по кількості необґрунтовано непрацюючих каналів. Перегляд допуску по витокам. Оціночний вплив на продуктивність на рівні 18 із 100%</p> <p>4. Збільшення допусків по дісторшнам або зменшення потужності вібраторів у зоні з нестійкими ґрунтами. Оціночний вплив на продуктивність на рівні 16 із 100%</p>
--	----------------------	--	--	-----------------------	---

					<p>5. Допуск на перевідпрацювання забракованих точок на іншому положенні. Оціночний вплив на продуктивність на рівні 12 із 100%</p> <p>6. Дозвіл на перевід вібраційних точок у вибухові. Оціночний вплив на продуктивність на рівні 10 із 100%</p>
Внутрішні бізнес-процеси	Збільшити щоденне дослідження на 30%	Скоротити витрати часу на 50% по факторам, що не дозволяють дослідження, в момент коли шуми та погодні умови дозволяють працювати	Зменшити витрати часу на проведення радіозвірки УЗСС, переїзди УЗСС, скоротити логістику польової кухні.	Щоденний звіт щохвилино по проведенню дослідження	Розробити алгоритм проведення радіозвірки, логістику вибухових бригад, польової кухні

Виробничий план

Виробничий план передбачає дослідження 63 366 пунктів збуджень на загальній площі 993 км².

Всього пікетів по проекту	Станом на 15.07. проведено досліджень	Залишилось пікетів	Середньоденний показник, щоб завершити проект вчасно	Фактичний за поточний місяць
63 366	19 357	44 009	259	110

Таблиця 20. Виробничий план щоденного дослідження.

План підвищення ефективності роботи бурових бригад приведений в Додатку 1.

Фінансовий план проекту наведений в Додатку 2.

Встановлюються наступні КПЕ робітникам сеймопартії:

- робітникам сейсмотагону сеймопартії, оплата праці яких розраховується на підставі вартості нормо-години (чергування);
- робітникам топографічного загону, служби по ремонту обладнання, вибухового загону та обслуговування бази;
- робітникам бурового загону.

Оплата праці робітників на геофізичних роботах сейсмотагону, які задіяні на розмотці/змотці каналів здійснюється на відрядній основі, а саме: бригадна норма розмотки/змотки каналів на прямий (рівній) місцевості залежить від кількості робітників в бригаді та складає:

- 110 каналів – для бригади з 6 робітників;
- 92 канали – для бригади з 5 робітників;
- 73 канали – для бригади з 4 робітників

При розрахунку вартості виконаних робіт враховуються коефіцієнти складності робіт:

№ з/п	Категорія складності при підмотці/розмотці	Коефіцієнт складності	Тариф за канал, грн.		
			6 робітників	5 робітників	4 робітника
1.	Пряма (рівна) місцевості з низькорослими с/г культурами або без посівів, луки.	1	9,09	10,87	13,70
2.	Високорослі с/г культури (кукурудза), ліс, село.	1,2	10,91	13,04	16,44
3.	Високорослі с/г культури (соняшник), болото, рілля.	1,3	11,82	14,13	17,81

Таблиця 21. Розрахунок вартості робіт

Впроваджуємо КПЕ бурильникам сейсмопартії:

Бригади з ручним бурінням (4 бригади по 5 чоловік – 1 бурильник-технік, 4 робітники) по 20 пікетів за зміну.

Бригади з бурінням на тракторі (3 бригади по 2 чоловіка – 1 водій, 1 бурильник-технік) по 35 пікетів за зміну (працюємо в дві зміни).

Аналіз та оцінка джерел ризику

Виходячи з того, що на запропоновані в даній роботі зміни можуть впливати багато чинників, які суттєво можуть вплинути на результат, необхідно проаналізувати можливі ризики.

В Таблиці 22 приведено аналіз та оцінка джерел ризику.

Опис ризику	Джерело (Внутрішній / Зовнішній)	Вірогідність, %	Ступінь впливу, %	Індекс ризика, %
Не отримання фінансових інвестицій для вкладання в нове (сучасне) сейсмозвідувальне обладнання	Внутрішній	50	70	35
Не отримання фінансових інвестицій для вкладання в нову (сучасну) техніку	Внутрішній	70	25	17,5
Не зменшення плинності кадрів	Внутрішній	40	80	32
Відсутність сформованої повноцінної HR-функції	Внутрішній	50	80	40
Не прийняття діючими співробітниками організаційних змін	Внутрішній	70	50	35
Відсутність альтернативного постачальника вибухівки в Україні або за її межами.	Зовнішній	60	50	30

Не отримання ліцензії на проведення вибухових робіт співробітниками «Ентерпрайз»	Зовнішній	20	20	4
Не отримання для дослідження наступної ділянки, після завершення діючої	Зовнішній	50	60	30

Таблиця 22. Аналіз та оцінка джерел ризику

ВИСНОВКИ З АНАЛІЗУ РИЗИКІВ

Виходячи з аналізу та оцінки ризиків, можемо зробити висновок що найбільший вплив мають наступні ризики:

- Відсутність сформованої повноцінної HR-функції (індекс ризику 40%)
- Не отримання фінансових інвестицій для вкладання в нове (сучасне) сейсмозвідувальне обладнання (індекс ризику 35%)
- Не прийняття діючими співробітниками організаційних змін (індекс ризику 35%)
- Не зменшення плинності кадрів (індекс ризику 32%)

Формування повноцінної HR-функції, включаючи зміну організаційної структури, чіткий перерозподіл функцій та визначення кожного керівника підрозділу за своєю зоною відповідальності допоможе підвищити ефективність роботи сейсмозвідувальної експедиції.

Ряд заходів вже проведено для її формування, та враховуючи заходи, що будуть реалізовані протягом найближчого часу індекс ризику зменшиться до 15%.

Ризик «не отримання фінансових інвестицій для вкладання в нове (сучасне) сейсмозвідувальне обладнання», до кінця завершення досліджень ділянки Косівсько-Угерський полігон залишається. Оскільки бюджетом даного контракту не передбачено заміна діючого обладнання на нове (сучасне). Зменшувати індекс ризику можемо за рахунок організації ремонту обладнання (збільшено косоремонту бригаду вдвічі, закуплено запчастини для ремонту обладнання, побудована система звітності та оперативної заміни неробочого обладнання в полі). Цими заходами ми можемо знизити ризик до 25%.

Ризик «не прийняття діючими співробітниками організаційних змін (індекс ризику 35%)». В даний момент ризик залишається на тому ж рівні.

Перерозподіл функцій колектив сприйняв незадовільно. Відбуваються періодично саботажі, зміни керівників, формування нової команди – на це необхідний час для прийняття. За місяць цей ризик знизимо до рівня 20%.

Ризик «Не зменшення плинності кадрів» розглядаємо як виклик, з яким ми боремося та впроваджуємо ряд інструментів. Ситуація ускладнюється через вузьку специфіку бізнесу, неможливість залучення вузьких спеціалістів з-за кордону. Та високою плинністю персоналу, через воєнні дії (багато співробітників підлягають мобілізації). Додатково на ринок геофізичних послуг виходять нові гравці, формують свої сейснопартії. Оперативне реагування на «переманювання» високо профільного персоналу, а саме підвищення рівня заробітної плати, впровадження соціального пакету для основного складу команди, допоможе розвивати компанію, зберігши спеціалістів та залучаючи нових професіоналів геофізичної сфери. Цими заходами ми можемо знизити ризик до 20%.

ВИСНОВКИ

Вплив реалізації проекту дослідження ділянки Косівсько-Угерського полігону на економіку України та наше суспільство.

Сейсморозвідувальні роботи в цілому можуть мати значний вплив на економіку України:

- Розвиток нафтогазової промисловості: Сейсморозвідка виявляє наявність нафти та газу в підземних родовищах. Це сприяє розвитку нафтогазової промисловості в країні, збільшенню видобутку, залученню інвестицій та створенню робочих місць у цій галузі.

- Енергетична безпека: Відкриття нових нафтових та газових родовищ допомагає забезпечити енергетичну безпеку країни. Це зменшує залежність від імпорту енергоносіїв і сприяє розвитку внутрішнього енергетичного сектору.

- Залучення інвестицій: Сейсморозвідка може стати привабливим фактором для інвесторів. Відкриття нових родовищ веде до збільшення інвестицій у галузі нафтогазової промисловості, витрат на будівництво інфраструктури та розвиток супутніх галузей.

- Підвищення прибутковості: Розвиток нафтогазової галузі за допомогою сейсморозвідки може призвести до збільшення прибутковості експорту нафти та газу. Це може позитивно позначитися на зовнішньоекономічній позиції країни та збільшенні державних надходжень.

- Розвиток інновацій: Сейсморозвідка вимагає застосування новітніх технологій та наукових розробок. Це стимулює розвиток інноваційного сектору та сприяє передачі нових знань і технологій в економіку.

Враховуючи ці аспекти, сейсморозвідувальні роботи, які проводить ТОВ «Ентерпрайз ЛТД» мають значний позитивний вплив на економіку України, забезпечуючи розвиток промисловості, створення робочих місць та підвищення енергетичної безпеки країни.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Філіп Котлер, Гарі Армстронг, Основи маркетингу професійне видання 12-е видання, Видавничий дім «Вільямс», 2009 р.
2. Сайт: <https://logist.fm/publications/kak-opredelit-pravilnyu-vektor-razvitiya-kompanii>
3. Сайт: Роберт Свейм, Стратегії управління бізнесом Пітера Друкера, «Пітер», 2011 р.
4. Сайт: <https://pidru4niki.com>
5. Сайт: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Укргазвидобування>
6. Сайт: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Укртрансгаз>
7. Сайт: <https://www.toolshero.com/strategy/tows-matrix/>
8. Сайт: www.wikipedia.org
9. Сайт: Пол Р. Нівен, Диагностика сбалансированной системы показателей, «Баланс Бизнес Букс», 2006 р.
10. Сайт: www.wikipedia.org
11. Сайт: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Schlumberger>
12. ДСТУ 4068-2002 «Документація. Звіт про геологічне вивчення надр. Загальні вимоги до побудови, оформлення та змісту».
13. Атлас родовищ нафти та газу України. Львів, 1998.
14. Правила безпеки в нафтогазодобувній промисловості України, затверджені Наказом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду від 06.05.2008 №95.
15. Правила безпеки під час поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, затверджені Наказом міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 12.06.2013 № 355.
16. Правила охорони магістральних трубопроводів, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 16.11.2002 №1747.
17. Andreas Cordsen, Mike Galbraith, John Peirce. Planning Land 3-D Seismic Surveys. Geophysical Developments Series No. 9, SEG, 2000.

18. Правила безпеки на геологорозвідувальних роботах, затверджені наказом Мінекоресурсів України 30.01.2002 № 44.
19. Правила пожежної безпеки для геологорозвідувальних організацій і підприємств, затверджені Державним комітетом України по геології і використанню надр і Управлінням Державної пожежної охорони МВС України, 1996.